

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2023-1-9>
УДК 005.8

Метеленко Наталя Георгіївна

*доктор економічних наук, професор,
директор,*

Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

Венгер Ольга Миколаївна

кандидат політичних наук, доцент,

доцент кафедри управління та адміністрування,

Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

Глушчевський В'ячеслав Валентинович

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,

Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2124-5985>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Актуальність дослідження у тому, що ефективність проєктної діяльності безпосередньо залежить від професіоналізму та згуртованості команди, що робить управління людським фактором критичним завданням. Метою статті є дослідження особливостей формування та управління командами в умовах проєктного менеджменту, визначення ключових чинників, що впливають на ефективність командної роботи. Проблематика дослідження у тому, що невирішеними залишаються питання адаптації існуючих методик до різних сфер діяльності, управління командами в умовах віддаленої роботи. Проаналізовано сучасні наукові підходи та публікації, присвячені проблематиці формування й управління командами в проєктному менеджменті. Визначено ключові фактори, що впливають на ефективність функціонування проєктних команд у різних умовах (традиційних, віддалених, гібридних). Обґрунтовано напрями вдосконалення підходів до формування та управління командами з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку проєктного менеджменту.

Ключові слова: проєктний менеджмент, проєктна команда, комунікація, управління командою, ефективність.

Natalya Metelenko

Doctor of Economics, Professor, Director,

Y.M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute

of the Zaporizhzhia National University

Olga Venger

Candidate of Political Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Administration,

Y.M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute

of the Zaporizhzhia National University

Vyacheslav Glushchevsky

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Information Economy,

Y.M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute

of the Zaporizhzhia National University

PECULIARITIES OF TEAM FORMATION AND MANAGEMENT IN PROJECT MANAGEMENT

The relevance of the study is that the effectiveness of project activities directly depends on the professionalism and cohesion of the team, which makes human factor management a critical task, globalization and the spread of remote collaboration formats create additional challenges for ensuring effective communication, motivation and team cohesion.



© Метеленко Н.Г., Венгер О.М., Глушчевський В.В., 2023

The purpose of the article is to study the features of team formation and management in project management, to identify key factors that affect the effectiveness of teamwork, and to search for approaches and methodological tools that ensure increased project performance. The problem of the study is that the issues of adapting existing methodologies to different areas of activity, team management in remote work, integration of cultural and intergenerational diversity, and the development of new tools for measuring the effectiveness of team interaction remain unresolved. This confirms the need for further research and the search for innovative management solutions. Modern scientific approaches and publications devoted to the issues of team formation and management in project management are analyzed. Key factors that influence the effectiveness of project teams in different conditions (traditional, remote, hybrid) are identified. Problematic aspects and unresolved issues in the field of team dynamics management, motivation and communication are investigated. Directions for improving approaches to team formation and management are substantiated, taking into account modern challenges and trends in the development of project management. The paper considers the features of team formation and management in project management. The main approaches to personnel selection, distribution of roles and responsibilities are determined, and methods of effective communication within the framework of project activities are outlined. To enhance the effectiveness of project teams, it is essential to integrate modern management methods, ensure effective communication and motivation among team members, and adapt management strategies to the specific characteristics and conditions of each project.

Keywords: project management, team, management, motivation, communication.

Постановка проблеми. Сучасні умови ведення бізнесу та зростання ролі проєктної діяльності вимагають від організацій ефективного управління людськими ресурсами. Попри наявність методологій проєктного менеджменту (PMBOK, PRINCE2, Agile тощо), питання формування згуртованих та результативних команд залишається складним і багатограним. Проблема полягає в тому, що відсутність правильно підібраної та організованої команди часто призводить до зривів термінів, перевищення бюджету, зниження якості результатів проєкту або навіть до його провалу. Управління командою потребує врахування індивідуальних особливостей її учасників, формування ефективної комунікації, мотивації та підтримання корпоративної культури. Актуальність дослідження зумовлена кількома ключовими аспектами.

По-перше, ефективність проєктної діяльності безпосередньо залежить від професіоналізму та згуртованості команди, що робить управління людським фактором критичним завданням, глобалізація та поширення віддалених форматів співпраці створюють додаткові виклики для забезпечення ефективної комунікації, мотивації та згуртованості колективу.

По-друге, сучасні тенденції діджиталізації та віддаленої роботи ускладнюють процес взаємодії між членами команди, вимагаючи нових підходів до організації комунікацій та контролю. швидкий розвиток технологій та постійні зміни у зовнішньому середовищі вимагають від команд високої гнучкості й здатності оперативно адаптуватися до нових умов.

По-третє, швидка зміна ринкових умов і підвищена конкуренція зумовлюють необхідність у гнучких управлінських моделях, які дозволяють оперативно адаптувати команду до нових викликів і завдань, на тлі посилення конкуренції на ринку праці особливого значення набувають питання лідерства, розвитку корпоративної культури та створення умов для професійного зростання учасників команди.

Таким чином, проблема формування та управління командами в проєктному менеджменті є

однією з найважливіших у сучасній теорії та практиці управління, оскільки саме людський капітал визначає успішність реалізації будь-якого проєкту. Актуальність проблеми зумовлена тим, що в умовах зростаючої ролі проєктного підходу саме ефективність командної роботи визначає кінцевий результат реалізації проєкту. Сучасні організації дедалі частіше стикаються з потребою залучення міждисциплінарних команд, де поєднуються фахівці з різними компетенціями, стилями мислення та досвідом. Це робить процес їх формування складним і потребує чітко структурованих методів управління. Отже, ефективне формування та управління командами у проєктному менеджменті стає необхідною умовою успішної реалізації стратегічних цілей організацій, підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий та практичний дискурс щодо формування та управління командами в проєктному менеджменті спирається на три взаємопов'язані блоки: оновлені стандарти/методології, емпіричні дослідження ефективності команд і перевірені моделі командної динаміки. PMBOK® Guide, 7-ма редакція (2021) змістив акцент від процесів до принципів і доменів результативності, серед яких окремим фокусом є домен «Team Performance» – командна взаємодія, лідерство, спроможність до навчання й адаптації. Це відповідає тренду на гнучкість і людиноцентричність управління проєктами. PRINCE2® 7 (2023) офіційно оновив підхід до масштабованості та адаптації, інтегруючи елементи гнучких практик і цифрової трансформації; наголошено на ролі людей, співпраці й культурі як критичних факторах успіху Scrum Guide (2020) переосмислив поняття «ролей» як accountabilities (Product Owner, Scrum Master, Developers), підкреслюючи колективну відповідальність за результат і прозорість взаємодії в команді. Це посилює увагу до узгоджених очікувань та автономії команд [2].

Для IT та інжинірингових середовищ поширення здобула модель Team Topologies (чотири типи команд і три режими взаємодії), яка зменшує когнітивне навантаження та покращує потік цінності між командами. Її принципи дедалі частіше адаптують у проєктному портфелі поза IT. Ми орієнтуємось на авторські дослідження В. Воронкової, О. Венгер, Н. Метеленко, В. Нікітенко, які демонструють формування та управління командами в проєктному менеджменті та спираються на оновлені стандарти/методології, емпіричні дослідження ефективності команд і перевірені моделі командної динаміки [9; 10]. Публікації останніх років демонструють зближення класичних стандартів із емпіричними знахідками організаційної психології: успішні проєктні команди проєктуються як автономні, з чіткими зонами відповідальності, високою психологічною безпекою та продуманою структурою взаємодії. У практиці це проявляється у поєднанні принципово-орієнтованих стандартів (PMBOK7, PRINCE2 7), гнучких підходів (Scrum) і людиноцентричних інтервенцій (психологічна безпека, рольова комплементарність, сервісне лідерство) [3].

Невирішені частини загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень і практичних напрацювань у сфері проєктного менеджменту, низка аспектів проблеми формування та управління командами залишається недостатньо вивченою. Таким чином, актуальною науково-практичною задачею є пошук нових підходів і методичного інструментарію, які дозволять підвищити ефективність управління проєктними командами в умовах цифрової трансформації, глобалізації та високої динаміки зовнішнього середовища.

Попри різноманітність наукових підходів і практичних методик, питання формування та управління командами в проєктному менеджменті залишається складним і багатограним.

По-перше, більшість наявних моделей командної динаміки орієнтовані на класичні чи IT-проєкти, тоді як галузеві особливості (промисловість, будівництво, креативні індустрії, сфера послуг) значно ускладнюють універсальне застосування цих моделей. Більшість сучасних методологій та моделей командної динаміки розроблені для класичних або IT-проєктів і не завжди ефективно застосовуються в інших галузях із власною специфікою

По-друге, швидке поширення дистанційної та гібридної роботи створює нові виклики в управлінні комунікаціями, контролі виконання завдань і підтриманні командного духу, що ще не має достатнього наукового й методичного опрацювання, відкритим залишається питання ефективного управління командами у віддаленому та гібридному форматі роботи, де традиційні механізми комунікації та мотивації втрачають частину своєї дієвості.

По-третє, потребує подальших досліджень вплив багатокультурного середовища, різних поколінь пра-

цівників і різнорідних професійних компетенцій на процеси формування довіри, взаємодії та ефективності команд, недостатньо дослідженим є вплив культурного різноманіття, міжпоколінних відмінностей і мультидисциплінарності на процес формування згуртованої команди.

По-четверте, відсутні універсальні й надійні інструменти кількісного вимірювання таких «м'яких» чинників, як психологічна безпека, залученість, рівень командної згуртованості, що значно ускладнює їх об'єктивну оцінку. сучасна література ще не пропонує універсальних інструментів оцінювання рівня психологічної безпеки, довіри та залученості в проєктних командах, хоча ці фактори безпосередньо визначають їхню результативність.

Отже, невирішеними залишаються питання адаптації існуючих методик до різних сфер діяльності, управління командами в умовах віддаленої роботи, інтеграції культурного й міжпоколінного різноманіття, а також розроблення нових інструментів вимірювання ефективності командної взаємодії. Це підтверджує необхідність подальших досліджень та пошуку інноваційних управлінських рішень [4].

Метою статті є дослідження особливостей формування та управління командами в умовах проєктного менеджменту, визначення ключових чинників, що впливають на ефективність командної роботи, а також пошук підходів і методичного інструментарію, які забезпечують підвищення результативності проєктної діяльності.

Особливості формування та управління командами в умовах проєктного менеджменту передбачають комплексний підхід до підбору учасників, організації взаємодії та забезпечення високої результативності проєктної діяльності. Формування команди починається з визначення необхідних компетенцій і навичок, які повинні відповідати цілям проєкту, а також з урахуванням психологічних особливостей учасників. Одним із ефективних підходів є використання моделей ролей у команді, наприклад Belbin Team Roles, що дозволяє збалансувати функціональні та соціальні ролі, визначити лідерів, координаторів, генераторів ідей та виконавців. Крім того, враховуються типи особистості за психологічними тестами (MBTI, DISC), що допомагає передбачити стилі комунікації та конфліктогенності у команді. У сучасних умовах проєктного менеджменту дедалі більше застосовуються гнучкі та самоорганізовані команди, здатні самостійно розподіляти завдання та приймати рішення, а також міжфункціональні команди, які об'єднують спеціалістів із різних сфер для комплексного вирішення проєктних завдань.

Ефективність командної роботи значною мірою залежить від ясності цілей і завдань, компетентності учасників, рівня комунікації та взаємодії, мотивації та залученості, культури взаємоповаги і довіри, а також від адаптації стилю управління під конкретну команду. Для підвищення результативності

проєктної діяльності застосовується різноманітний методичний інструментарій, який включає інструменти планування, такі як Gantt Chart, Kanban, MS Project та Jira; інструменти комунікації, зокрема Slack, Microsoft Teams, Zoom та Google Workspace; системи оцінки командної роботи, включаючи KPI, OKR та 360-degree feedback; а також тренінги і коучинг для розвитку лідерських, комунікаційних та командних навичок. Додатково ефективність посилюють техніки тимбілдінгу, такі як рольові ігри, кейс-стаді та симуляції проєктів, які сприяють формуванню довіри та співпраці серед учасників. Усі ці методи разом забезпечують комплексний підхід до формування та управління командою, спрямований на досягнення високих результатів у проєктній діяльності [6].

1. Сучасні наукові підходи та публікації, присвячені проблематиці формування й управління командами в проєктному менеджменті.

Сучасні наукові підходи до проблематики формування та управління командами в проєктному менеджменті ґрунтуються на інтеграції класичних теорій управління, психологічних моделей командних ролей та гнучких методологій управління проєктами. Одним із найпоширеніших підходів є застосування методологій Agile, Scrum та Kanban, які забезпечують адаптивність команд до змінних умов проєкту та сприяють підвищенню ефективності взаємодії учасників. Серед сучасних моделей формування команд відзначається використання Belbin Team Roles, що дозволяє визначити оптимальний розподіл ролей і завдань серед учасників команди, враховуючи їхні сильні сторони та потенційні слабкі місця. Психологічні підходи, такі як тести MBTI або DISC, застосовуються для прогнозування стилів комунікації та ймовірності конфліктів, що допомагає створювати збалансовані команди з високою продуктивністю. Сучасні дослідження також підкреслюють важливість формування міжфункціональних та самоорганізованих команд, які здатні самостійно визначати внутрішню структуру, розподіляти завдання та ухвалювати рішення без постійного зовнішнього контролю, що особливо актуально для інноваційних та високотехнологічних проєктів. Наукові публікації останніх років акцентують увагу на комплексному підході до управління командами, який включає поєднання традиційних методів контролю та мотивації, регулярної комунікації та сучасних інструментів оцінки ефективності роботи через KPI, OKR та 360-degree feedback. Додатково значна увага приділяється розвитку компетенцій учасників через тренінги, коучинг та техніки тимбілдінгу, такі як рольові ігри, кейс-стаді та симуляції проєктів, що сприяють формуванню довіри, командного духу та ефективної взаємодії. У наукових працях також підкреслюється роль проєктних офісів у закладах вищої освіти та підприємствах, які створюють структуровану основу для організації проєктної діяль-

ності, розробки концептуальних моделей управління та оптимізації процесів командної взаємодії. Таким чином, сучасні наукові підходи формують цілісне розуміння ефективної організації командної роботи, що поєднує психологічні, методологічні та технологічні аспекти управління, спрямовані на підвищення результативності проєктної діяльності та адаптивності команд у динамічному середовищі [7] (Табл. 1).

Аналіз засвідчив, що особливості формування та управління командами в умовах проєктного менеджменту виходять з того, що ефективна командна робота залежить від поєднання декількох ключових факторів. Насамперед важливе правильне формування команди з урахуванням компетенцій, досвіду, психологічних особливостей та природних схильностей учасників. Застосування сучасних методологій управління, таких як Agile, Scrum та Kanban, дозволяє підвищити адаптивність команди до змінних умов проєкту та забезпечити ефективну взаємодію між учасниками. Значну роль відіграють методи мотивації, комунікації та управління конфліктами, а також оцінка результативності через KPI, OKR та 360-degree feedback.

Додатково, розвиток командних компетенцій через тренінги, коучинг та тимбілдінг сприяє зміцненню довіри, командного духу та продуктивності. Наукові дослідження підкреслюють, що комплексний підхід, який поєднує психологічні, методологічні та технологічні аспекти управління, є визначальним фактором для підвищення результативності проєктної діяльності та досягнення стратегічних цілей організації.

2. Ключові фактори, що впливають на ефективність функціонування проєктних команд у різних умовах (традиційних, віддалених, гібридних).

Ключові фактори, що впливають на ефективність функціонування проєктних команд у різних умовах роботи, включають низку організаційних, психологічних, технологічних та соціальних аспектів, які визначають продуктивність команди та результативність проєктної діяльності. Першим фактором є чіткість цілей та завдань, що забезпечує зрозумілість ролей кожного учасника і дозволяє уникнути дублювання зусиль та конфліктів. У традиційних командах важливим є структуроване планування та регулярний контроль виконання завдань, тоді як у віддалених та гібридних умовах додатково критичною стає ефективна комунікація через цифрові платформи, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією та координацію дій учасників. Наступним ключовим фактором є компетентність та досвід членів команди, включно з технічними та соціальними навичками, що дозволяє виконувати складні завдання та приймати обґрунтовані рішення у різних умовах. Мотивація та залученість учасників, яка може бути підтримана через систему стимулів, визнання досягнень та створення психологічно без-

Таблиця 1

Методи формування та управління командами в проєктному менеджменті

Метод	Опис	Очікуваний ефект	Приклади застосування
Формування за компетенціями	Підбір членів команди відповідно до їх професійних навичок та досвіду	Забезпечує відповідність завдань проєкту рівню компетентності учасників	Технічні команди, IT-проєкти
Рольова орієнтація (Belbin Team Roles)	Розподіл ролей відповідно до природних схильностей	Збалансована команда, ефективна взаємодія	Команди розробки продуктів, маркетингові проєкти
Формування за типом особистості (MBTI, DISC)	Врахування психологічних типів для прогнозування стилів комунікації	Мінімізація конфліктів, підвищення командної гармонії	Команди з різними культурними або віковими групами
Self-organizing teams	Самоорганізовані команди, які самостійно розподіляють завдання	Підвищення автономії та гнучкості	Agile-команди, стартапи
Cross-functional teams	Міжфункціональні команди з різних сфер діяльності	Комплексне вирішення завдань, синергія знань	Інноваційні проєкти, R&D
Agile management	Управління через спринти, stand-up зустрічі, ретроспективи	Адаптивність до змін, швидке реагування	IT-проєкти, цифрові трансформації
Conflict management	Виявлення і вирішення конфліктів у команді	Зниження напруженості, покращення співпраці	Команди з високим рівнем стресу або дедлайнів
Performance management (KPI, OKR)	Визначення ключових показників ефективності та цілей	Підвищення результативності, контроль прогресу	Корпоративні проєкти, масштабні ініціативи
Тімбілдінг та тренінги	Розвиток командних і комунікаційних навичок	Зростання довіри, зміцнення командного духу	Командні симуляції, рольові ігри, кейс-стаді

Джерело: сформована авторами на основі власних досліджень

печного середовища, суттєво впливає на продуктивність у будь-якому форматі роботи. Важливу роль відіграє культура взаємоповаги та довіри, яка сприяє відкритості, конструктивному обговоренню ідей та зменшенню конфліктів, особливо у гібридних командах, де частина учасників працює віддалено. Крім того, адаптивність стилю управління та гнучкість процесів дозволяє керівникам підлаштуватися під специфіку команди та умови проєкту, забезпечуючи ефективну координацію та підтримку співпраці. До факторів успіху також належить застосування сучасних технологічних інструментів для планування, комунікації та контролю, що особливо критично у віддалених та гібридних командах для підтримки прозорості процесів і своєчасного моніторингу прогресу. Таким чином, ефективність функціонування проєктних команд у традиційних, віддалених та гібридних умовах визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, що охоплюють управлінські, психологічні, соціальні та технологічні аспекти діяльності, і успіх команди напряму залежить від здатності організації інтегрувати ці фактори у практику управління [8] (Табл. 2).

Ефективна комунікація є критичною у віддалених та гібридних командах і сприяє своєчасному обміну інформацією та узгодженню рішень. Мотивація, залученість та культура довіри і взаємоповаги формують психологічно безпечне середовище, що підвищує продуктивність і згуртованість команди.

Адаптивність стилю управління, гнучкість процесів та використання сучасних технологічних інструментів дозволяють підлаштуватися під специфіку конкретного проєкту і забезпечують ефективну інтеграцію учасників у традиційних, віддалених і гібридних форматах. Таким чином, ефективне функціонування проєктних команд у будь-яких умовах можливе лише за умови комплексного врахування та інтеграції всіх зазначених факторів у практику управління [9].

3. Проблемні аспекти та невирішені питання у сфері управління командною динамікою, мотивацією та комунікацією.

Проблемні аспекти та невирішені питання у сфері управління командною динамікою, мотивацією та комунікацією у проєктному менеджменті включають низку складнощів, що залишаються актуальними в сучасних наукових дослідженнях і практичній діяльності. Перш за все, у сфері командної динаміки проблемним є питання ефективного поєднання різних особистісних типів, стилів поведінки та культурних особливостей учасників. Незважаючи на наявність моделей ролей у команді та психологічних тестів, не завжди вдається передбачити конфліктогенність або низьку згуртованість команди, особливо в умовах віддаленої або гібридної роботи. Додатково складною залишається адаптація командної структури до швидких змін у проєктних завданнях і зовнішньому середовищі, що потребує високої гнучкості та здатності до самоорганізації.

Таблиця 2

Ключові фактори ефективності функціонування проєктних команд у різних умовах роботи

Фактор	Опис	Вплив на традиційні команди	Вплив на віддалені команди	Вплив на гібридні команди	Приклади застосування/інструменти
Чіткість цілей та завдань	Визначення конкретних очікувань, ролей та завдань для кожного учасника	Дозволяє уникнути дублювання зусиль, сприяє ефективній координації	Забезпечує ясність у комунікації через онлайн-інструменти	Підвищує узгодженість дій учасників на різних локаціях	SMART-цілі, опис ролей, планування завдань у Jira або Trello
Компетентність та досвід	Професійні та соціальні навички учасників	Забезпечує високу якість виконання завдань	Важливо для автономної роботи та прийняття рішень без постійного контролю	Ключовий фактор для синхронізації роботи офлайн та онлайн	Тренінги, сертифікації, внутрішні курси підвищення кваліфікації
Комунікація	Способи обміну інформацією, регулярність та прозорість	Особливо важлива для планових нарад та обговорення завдань	Критично залежить від цифрових платформ (Zoom, Teams, Slack)	Потребує інтеграції онлайн-і офлайн-каналів, регулярних оновлень	Онлайн-зустрічі, чат-платформи, відеоконференції, щоденні stand-up
Мотивація та залученість	Внутрішня та зовнішня мотивація, стимулювання активності	Підвищує продуктивність і відповідальність учасників	Вимагає дистанційного визнання досягнень та системи заохочень	Необхідна підтримка мотивації для співпраці у змішаному режимі	Премії, бонуси, визнання на загальних нарадах, гейміфікація
Культура довіри та взаємоповаги	Взаємне розуміння, підтримка, психологічна безпека	Сприяє відкритому обговоренню та швидкому вирішенню конфліктів	Важлива для усунення відчуження і ізоляції при дистанційній роботі	Критична для інтеграції офлайн та онлайн учасників	Тімбілдинг, корпоративні цінності, правила поведінки в команді
Гнучкість та адаптивність управління	Здатність керівника та команди адаптувати процеси до змін	Дозволяє швидко реагувати на непередбачені ситуації	Підтримує автономність команди та ефективну роботу онлайн	Необхідна для узгодження процесів між офлайн та онлайн роботою	Agile, Scrum, Kanban, регулярні ретроспективи
Використання технологій	Інструменти планування, контролю та комунікації	Підвищує прозорість та контроль за виконанням завдань	Забезпечує ефективну взаємодію та моніторинг дистанційних учасників	Ключовий фактор для синхронізації роботи різних форматів	Jira, Trello, MS Project, Slack, Teams, Zoom
Управління конфліктами	Управління конфліктами	Методи запобігання та вирішення суперечок	Підвищує стабільність роботи команди	Критично для гармонізації роботи офлайн та онлайн учасників	Медіація, фасилітація, регулярні обговорення проблем
Оцінка результативності	Визначення ключових показників ефективності та досягнення цілей	Дозволяє коригувати процеси та підвищувати продуктивність	Підтримує контроль та фокус на досягненні цілей дистанційно	Забезпечує порівняльність результатів роботи офлайн та онлайн учасників	KPI, OKR, 360-degree feedback, регулярні звіти

Джерело: сформована авторами на основі власних досліджень

Що стосується мотивації, одним із проблемних аспектів є забезпечення одночасного стимулювання матеріальними та нематеріальними засобами різних членів команди, оскільки мотиваційні фактори можуть суттєво відрізнятися за культурними, соці-

альними та психологічними критеріями. Особливо гостро ця проблема проявляється у віддалених і гібридних командах, де відсутність безпосередньої взаємодії ускладнює контроль і підтримку мотивації, а також своєчасне визнання досягнень.

У сфері комунікації невирішеними залишаються питання забезпечення ефективного інформаційного обміну та підтримки прозорості процесів у змішаних форматах роботи. Використання цифрових платформ значно полегшує комунікацію, проте одночасно створює ризики інформаційного перевантаження, втрати важливих повідомлень та недостатньої інтеракції, що може призводити до зниження продуктивності та координації.

Таким чином, проблемні аспекти та невирішені питання у сфері управління командною динамікою, мотивацією та комунікацією стосуються прогнозування міжособистісних взаємодій, адаптації структури команди до змін, підтримки різноманітних

мотиваційних стимулів та забезпечення ефективної і прозорої комунікації у різних форматах роботи. Подолання цих викликів вимагає подальших наукових досліджень, розвитку інструментів управління та інтеграції психологічних, організаційних і технологічних підходів [10] (Табл. 3).

Проблеми у командній динаміці, зокрема різні стилі поведінки, культурні та соціальні відмінності, залишаються складними для прогнозування і потребують інструментів для запобігання конфліктам та забезпечення згуртованості.

У сфері мотивації критичною є необхідність врахування індивідуальних потреб та підтримки залученості членів команди у традиційних, віддалених

Таблиця 3

Проблемні аспекти та невирішені питання в управлінні командною динамікою, мотивацією та комунікацією

Сфера	Проблемні аспекти	Невирішені питання	Вплив на традиційні команди	Вплив на гібридні команди	Приклади/наслідки
Командна динаміка	Різні стилі поведінки та особистісні типи учасників; культурні та соціальні відмінності; складності у формуванні збалансованих команд	Як передбачити потенційні конфлікти, низьку згуртованість команди та оптимально розподілити ролі	Конфлікти під час взаємодії; потреба у регулярному моніторингу дій учасників; можливі затримки у виконанні завдань	Прогнозування ефективної взаємодії ускладнене через відсутність безпосереднього контакту; ризик ізоляції учасників	Труднощі інтеграції онлайн і офлайн учасників; зниження оперативності прийняття рішень
Мотивація	Різнорганітні внутрішні та зовнішні мотиваційні фактори; різні потреби учасників; баланс матеріальних і нематеріальних стимулів	Вимагає індивідуального підходу до кожного учасника; ризик нерівномірної зацікавленості	Відсутність безпосереднього контролю та особистого контакту ускладнює підтримку мотивації	Необхідна інтеграція систем заохочення для різних груп; підтримка залученості учасників офлайн та онлайн	Зниження залученості, ризик демотивації, падіння продуктивності команди
Комунікація	Недостатня прозорість інформації; інформаційне перевантаження; втрата важливих повідомлень; проблеми узгодження дій	Як забезпечити ефективний обмін інформацією, прозорість процесів та баланс між офлайн і онлайн комунікаціями	Легше контролювати інформацію; комунікація переважно відбувається у фізичному середовищі	Високий ризик втрати важливих повідомлень; проблеми координації та синхронізації роботи	Потреба у гармонізації офлайн і онлайн каналів; забезпечення інтегрованої системи обміну даними
Адаптивність та гнучкість управління	Адаптивність та гнучкість управління	Необхідність швидкої адаптації до змін у завданнях, пріоритетах та зовнішньому середовищі	Як створити структуру управління, що дозволяє швидко адаптуватися та зберігати контроль	Дозволяє оперативно змінювати плани; вимагає високої кваліфікації менеджера	Ускладнене дистанційне управління; ризик втрати фокусу та самостійності команди
Технологічна підтримка	Використання цифрових платформ для комунікації, планування та контролю; різні рівні цифрової компетентності учасників	Як ефективно інтегрувати інструменти управління та забезпечити їх правильне використання	Менш критично, оскільки комунікації відбуваються офлайн	Ключовий фактор для організації та моніторингу роботи; ризик інформаційного перевантаження	Вимагає інтеграції інструментів для синхронізації онлайн і офлайн роботи

Джерело: сформована авторами на основі власних досліджень

та гібридних форматах роботи, що залишається частково невирішеним питанням. Проблеми комунікації, пов'язані з прозорістю обміну інформацією, інтеграцією онлайн та офлайн каналів і ризиком інформаційного перевантаження, потребують удосконалення підходів та технологічних рішень. Адаптивність управління та використання сучасних цифрових інструментів є ключовими для забезпечення координації та ефективності команди, особливо в умовах віддаленої та гібридної роботи. Таким чином, подолання зазначених проблемних аспектів потребує подальших наукових досліджень, розвитку комплексних методик управління та інтеграції психологічних, організаційних і технологічних підходів для підвищення результативності проєктної діяльності [11].

4. Напрями вдосконалення підходів до формування та управління командами з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку проєктного менеджменту.

Напрями вдосконалення підходів до формування та управління командами з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку проєктного менеджменту включають інтеграцію інноваційних методів управління, технологічних рішень та психологічних підходів, спрямованих на підвищення ефективності та адаптивності команд. Першим напрямом є розвиток гнучких моделей управління на основі Agile, Scrum, Kanban та гібридних методологій, що дозволяє швидко реагувати на зміни в проєктних завданнях, оптимізувати процеси планування та прийняття рішень, а також підвищувати продуктивність команд у динамічних умовах. Другим напрямом є підвищення компетентності та міжособистісних навичок учасників команди через тренінги, коучинг, тимбілдінг та розвиток лідерських якостей, що сприяє формуванню згуртованих, самостійних та відповідальних команд. Третім напрямом є оптимізація систем комунікації та інтеграція цифрових інструментів, що забезпечує прозорість інформаційних потоків, своєчасний обмін даними та ефективну координацію роботи як у традиційних, так і у віддалених або гібридних командах. Четвертим напрямом є індивідуалізація мотиваційних механізмів, врахування різних культурних, соціальних і психологічних факторів для підтримки залученості та високої продуктивності кожного учасника. П'ятим напрямом є впровадження систем оцінки ефективності та контролю результатів на основі KPI, OKR, 360-degree feedback та інших інтегрованих підходів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати процеси та підвищувати результативність проєктної діяльності. У сучасних умовах особливу увагу приділяють формуванню міжфункціональних та самоорганізованих команд, здатних до автономного прийняття рішень, інноваційного підходу та гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Таким чином, вдосконалення підходів до формування та управління командами вимагає комплексного інтегрованого підходу,

що поєднує методологічні, технологічні, психологічні та мотиваційні стратегії для забезпечення високої ефективності проєктної діяльності [12].

Впровадження гнучких моделей управління, таких як Agile, Scrum та Kanban, дозволяє оперативно реагувати на зміни, підвищує продуктивність і забезпечує ефективне управління ризиками. Розвиток компетентності та міжособистісних навичок учасників, включаючи тренінги, коучинг та тимбілдінг, зміцнює згуртованість команди, її самостійність і відповідальність. Оптимізація комунікації та інтеграція цифрових інструментів забезпечують прозорість інформаційних потоків і ефективну координацію дій як у традиційних, так і у віддалених та гібридних командах. Індивідуалізація мотиваційних механізмів та застосування систем оцінки ефективності сприяють підтримці залученості учасників, своєчасному виявленню проблем і підвищенню результативності проєктної діяльності. Формування міжфункціональних і самоорганізованих команд забезпечує гнучкість, автономність та інноваційність, що є критичними у сучасних умовах швидких змін та цифрової трансформації. Таким чином, комплексне впровадження зазначених напрямів є ключовим чинником підвищення ефективності та стійкості проєктних команд у сучасному менеджменті [13].

Висновки. У процесі аналізу сучасних наукових підходів до формування та управління командами в проєктному менеджменті виявлено, що сучасні методи поєднують класичні підходи з новітніми методологіями, зокрема гнучкими методами управління, що дозволяє ефективно координувати віддалені команди, швидко впроваджувати інновації та зберігати високу якість продукту.

Ключові фактори, що впливають на ефективність функціонування проєктних команд у різних умовах, включають рівень компетентності команди, інноваційність, здатність до адаптації та ефективну комунікацію. Ці фактори визначають успіх проєктів у стартах та формують їх конкурентні переваги.

Проблемні аспекти та невирішені питання у сфері управління командною динамікою, мотивацією та комунікацією включають відсутність ефективної комунікації, що може призвести до роз'єднаної командної роботи та проблем з координацією.

Напрями вдосконалення підходів до формування та управління командами з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку проєктного менеджменту включають впровадження інноваційних методів мотивації, таких як гейміфікація, які сприяють підвищенню продуктивності та покращенню задоволення працівників від їхньої професійної діяльності. Таким чином, для підвищення ефективності проєктних команд необхідно інтегрувати сучасні методи управління, забезпечити ефективну комунікацію та мотивацію учасників, а також адаптувати стратегії управління до специфіки кожного проєкту та умов його реалізації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Бабаєв В. М. Управління проєктами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проєктами». Харків : ХНАМГ, 2006. 244 с.
2. Voronkova V., Nikitenko V., Oleksenko R., Andriukaitiene R., Kharchenko J., Kliuinenko E. Digital technology evolution of the industrial revolution from 4g to 5g in the context of the challenges of digital globalization. (Еволюція цифрових технологій промислової революції від 4g до 5g у контексті викликів цифрової глобалізації). *TEM Journal*. Volume 12, 2023. Issue 2, pages 732-742, URL: https://www.temjournal.com/content/122/TEMJournalMay2023_732_742.pdf
3. Логачова Л. М., Логачова О. М. Управління проєктами : навч. посібник. Київ : Університетська книга. 2023. 208 с.
4. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
5. Ноздріна Л. В., Яшук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами : підручник. Київ : ЦНЛ, 2019. 432 с.
6. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проєктами : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
7. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк Н. О. Управління проєктами : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 244 с.
8. Управління проєктами: вітчизняний і зарубіжний досвід: [монографія] Під ред. С. Чернова, В. Воронкової, А. Дви-гун, О. Сосніна та ін. Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2015. 356с.
9. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікро-рівень; колективна монографія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 480 с.
10. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. 816 с. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/225>
11. Сазерленд Д. SCRUM навчись робити вдвічі більше за менший час. 2016. 280 с.
12. Хінгі Д. Основи управління проєктами. Фабула. 2020. 272 с.
13. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute, Inc. ; Sixth Edition, 2017. 756 p.

REFERENCES

1. Babaiev V. M. Upravlinnia proektamy: Navchalnyi posibnyk dlia studentiv spetsialnosti «Upravlinnia proektamy». Kharkiv: KhNAMH, 2006. 244 p.
2. Voronkova V., Nikitenko V., Oleksenko R., Andriukaitiene R., Kharchenko J., Kliuinenko E. Digital technology evolution of the industrial revolution from 4g to 5g in the context of the challenges of digital globalization. (Evolutsiia tsyfrovyykh tekhnologiy promyslovoi revoliutsii vid 4g do 5g u konteksti vyklykiv tsyfrovoy hlobalizatsii). *TEM Journal*. Volume 12, 2023. Issue 2, pages 732-742, URL: https://www.temjournal.com/content/122/TEMJournalMay2023_732_742.pdf
3. Lohachova L. M., Lohachova O. M. Upravlinnia proektamy : navch. posibnyk. Kyiv : Universytetska knyha. 2023. 208 p.
4. Mykytiuk P. P., Brych V. Ya., Mykytiuk Yu. I., Trush I. M. Upravlinnia proektamy: pidruchnyk. [dlia stud. vyshch. navch. zakl.]. Ternopil, 2021. 416 p.
5. Nozdrina L. V., Yashchuk V. I., Polotai O. I. Upravlinnia proektamy : pidruchnyk. Kyiv : TsNL, 2019. 432 p.
6. Petrenko N. O., Kustrich L. O., Homeniuk. M. O. Upravlinnia proektamy : navchalnyi posibnyk. Kyiv : «Tsentr uchbovoi literatury», 2015. 244 p.
7. Petrenko N. O., Kustrich L. O., Homeniuk N. O. Upravlinnia proektamy : navch. posibnyk. Kyiv : TsUL, 2019. 244 p.
8. Upravlinnia proektamy: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid: [monohrafiia] Pid red. S. Chernova, V. Voronkovo, A. Dvyhun, O. Sosnina ta in.. Zaporizhzhia: RVV ZDIA, 2015. 356 p.
9. Promyslovyi potentsial skladnykh sotsialno-ekonomichnykh system tsyfrovoho suspilstva: makro-, mezo- ta mikroriven; kolektyvna monohrafiia/ za red. d.filosof.n., prof. Voronkovo V. H., d.e.n., prof. Metelenko N. H. Lviv-Torun : Liha-Pres, 2022. 480 p.
10. Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu: teoriia i praktyka: monohrafiia / Za red. d.filosof.n., prof. Voronkovo V. H., d.e.n., prof. Metelenko N.H. Lviv-Torun: Liha-Pres, 2023. 816 c. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/225>.
11. Sazerlend D. SCRUM navchys robyty vdvice bilshe za menshyi chas. 2016. 280 p.
12. Khinhi D. Osnovy upravlinnia proektamy. Fabula. 2020. 272 p.
13. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute, Inc. ; Sixth Edition, 2017. 756 p.

Стаття надійшла: 10.06.2023

Стаття прийнята: 25.06.2023

Стаття опублікована: 30.06.2023