

стратегічних цілей. Таким чином, механізм взаємодії управлінських функцій потребує об'єднання у єдину планову систему розроблення функціональних стратегій і засобів їх досягнення, де постановка стратегічного планування констатує взаємозв'язок внутрішніх параметрів розвитку корпоративного підприємства на основі визначення та прогнозування можливостей досягнення стратегічних цілей, побудови системи раннього попередження можливих загроз; розробки програми стратегічних змін, які можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні варіанти отримання конкурентних переваг.

Висновки з проведеного дослідження. Аналізуючи наведене, визначимо, що тільки за умови сукупної оцінки всіх факторів діяльності корпоративного підприємства можливо уявити реальну картину дійсного стану підприємства і напрямів його руху. Розглянута нами структура і процес стратегічного планування доводять, що, незважаючи на розрізнення у технологіях, деталях, ступені формалізації різних компаній, основні компоненти будь-яких підходів до стратегічного планування дуже схожі. Ураховуючи це, можна стверджувати, що якісне стратегічне планування дозволяє створити стабільну конкурентну перевагу на реальному ринку товарів і послуг та підвищити інтенсивність діяльності корпоративних підприємств й економіки загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Редькін О., Ререн В., Хрущ Н. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: монографія; Одес. Нац. Академія зв'язку імені О.С. Попова. Одеса: «Евен», 2004. 216 с.
2. Блюмгардт А. Модели корпоративного управления. Киев: Наук. думка, 2003. 160 с.
3. Кныш М., Перекатов Б., Тютіков Ю. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности. Санкт-Петербург: Изд. дом «Бизнес-Пресса», 1998. 315 с.
4. Хозяйственный кодекс Украины: за станом на 16 січня 2003 р. Офіц. вид. Харків: ООО «Одиссей», 2003. 232 с.
5. Pohl, Gerhard, Robert E. Anderson, Stijn Claessens and Simeon Djankov. Privatisation and Restructuring in Central and Eastern Europe: Evidence and Policy Options. World Bank Technical Paper. Washington: the World Bank. 1997. 368 p.
6. Кімова І. Експортна орієнтація та її вплив на реструктуризацію підприємств в Україні. Україна на шляху до Європи / під ред. Л. Хоффманна та Ф. Мьоллерса, 2001. 209 с.
7. Cyert R. Theory of The Firm. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963. 184 p.
8. Евсеев А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации. Проблемы теории и практики управления. 1999. № 3. URL: <http://www.ptpu.ru>.
9. Бузько І., Вартанова О., Голубченко Г. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства: монографія. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 176 с.
10. Ансофф И., Макдоннелл Э. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 416 с.
11. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: учебн. пособие. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.
12. Сазонец И. Формирование механизма корпоративного управления в экономике Украины. Донецк, 1998. 21 с.
13. Квач Я., Адамович М., Шапошников К. Корпоративне управління організаційним розвитком: креатині засади під наук. керівництвом О. Редькіна. Ізмаїл: СМІЛ, 2008. 272 с.
14. Ахламов А., Ровинський Ю. Засади системного аналізу фінансово-господарських ситуацій. Актуальні проблеми державного управління: теорія та історія державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. Вип. 1 (17). Одеса. 2004. С. 304–319.

УДК 331.108

Занора В.О.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Черкаського національного університету
імені Богдана Хмельницького*

УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ

Статтю присвячено опрацюванню теоретичного базису управління кадрами в проектній діяльності промислового підприємства, організації тощо в контексті формування команди проекту. Розглянуто теоретико-методичні особливості формування проектної команди. Констатовано необхідність забезпечення належної мотивації членів команди. Акцентовано увагу на забезпеченні кадрової безпеки суб'єкта господарювання та доцільності врахування впливу її складників на продуктивність праці команди проекту. Зазначено, що теоретико-методичні основи управління проектними командами потребують систематичного перегляду з урахуванням напрацювань науковців, фахівців, отриманого досвіду практиків, сучасних тенденцій в управлінні кадрами.

Ключові слова: управління; управління проектами; управління кадрами; проект; команда проекту; управління командою проекту; формування команди проекту.

Занора В.А. УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Статья посвящена анализу теоретического базиса управления кадрами в проектной деятельности промышленного предприятия, организации и т.д. в контексте формирования команды проекта. Рассмотрены теоретико-методические особенности формирования проектной команды. Констатирована необходимость обеспечения должной мотивации членов команды. Акцентируется внимание на обеспечении кадровой безопасности субъекта хозяйствования и целесообразности учета влияния ее составляющих на производительность труда команды проекта. Отмечено, что теоретико-методические основы управления проектными командами требуют систематического пересмотра с учетом наработок ученых, специалистов, приобретенного опыта практиков, современных тенденций в управлении кадрами.

Ключевые слова: управление; управление проектами; управление кадрами; проект; команда проекта; формирование команды проекта.

Zanora V.O. PERSONNEL MANAGEMENT: THEORETICAL ASPECTS FOR THE PROJECT TEAM BUILDING

The article is devoted to the analysis of personnel management theoretical aspects in the project activity of an industrial enterprise, organization, etc. in the context of the project team building. The theoretical and methodological features of the project team building are considered. The need to ensure the proper motivation of the team members is determined. Attention is focused on ensuring the personnel security of the business entity and the appropriateness of taking into account the influence of its components on the project team's work productivity. It is noted that the theoretical and methodological framework for managing project teams requires a systematic analysis, taking into account the achievements of scientists, specialists, experience gained by practitioners, the current trends in personnel management.

Keywords: management; project management; personnel management; project; project team; project team building.

Постановка проблеми. Сьогодні проектне управління є тим інструментарієм, що привертає увагу більшості керівників промислових підприємств, різноманітних господарських структур через загальновідому, доведену зарубіжним досвідом ефективність використання в господарській діяльності. Застосування зазначеного, проектного підходу в межах певної структури визначає необхідність формування й проектної команди, команди, що буде опікуватися та управляти проектами/портфелем проектів підприємства/організації.

Перспективність проектного управління як такого, що може бути застосоване до різноманітних видів діяльності підприємства, актуалізує необхідність вивчення зарубіжного досвіду й щодо управління командою проекту, її формування з метою розгляду можливості адаптації до вітчизняних реалій. Саме проектна команда є одним із визначальних чинників результативності проекту, а тому проблематика її формування є актуальною та такою, що потребує подальшого, систематичного опрацювання з огляду на трансформаційні умови в економіці та переважання адміністративно-бюрократичного стилю управління як на державних, так і на приватних вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які розглядали різноманітні питання зазначеної проблематики у своїх наукових працях В. Воропаєв, М. Разу [1], В. Москаленко [6], які визначили особливості команди та групи працівників; І. Гринько [2], яка ґрунтовно дослідила різноманітні аспекти мотивації праці кадрів; О. Герасименко [3], яка звернула увагу на важливість формування системи забезпечення кадрової безпеки, та інші. На увагу також заслуговують публікації практиків, зокрема представників вищого керівництва провідних компаній світу, а саме Л. Бока [4], який через призму практичного досвіду аналізує методичні положення щодо формування проектних команд.

Аналіз останніх досліджень та публікацій підтверджує доцільність регулярного перегляду методичних засад управління проектними командами з огляду на затребуваність змін у кадровій політиці та підходах щодо управління кадрами не лише в приватних компаніях, а й окремих державних установах, що ґрунтуються на зарубіжному управлінському досвіді. Автори акцентують увагу, по-перше, на важливості людського чинника для забезпечення результативності господарської діяльності підприємств у нестабільних як зовнішніх, так і внутрішніх умовах, по-друге, наголошують на тому, що питання мотивації працівників, членів проектної команди є чи не головним з огляду на його прямий вплив на продуктивність праці. Водночас важливим є також забезпечення належного рівня кадрової безпеки суб'єкта господарювання загалом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ознайомившись із науковими та фаховими працями, що характеризуються проведенням різнопланових досліджень означеної проблематики,

зокрема теоретичних, методичних аспектів управління проектними командами, їх формування, актуальним залишається аналіз наявних особливостей управління командами проекту, зарубіжного, вітчизняного досвіду та визначення таких теоретико-методичних засад, що надають можливість забезпечити вищий рівень результативності їхньої роботи. Доречним є огляд теоретичного базису управління командою проекту, метою якого є визначення у подальшому слабких місць у методичних засадах, що потребують опрацювання, вдосконалення та розвитку.

Метою статті є опрацювання теоретичних засад формування проектної команди з визначенням методичних аспектів, що потребують розвитку та вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищення складності проектів, використання нових технологій потребують створення комплексних команд, що складаються з різних фахівців, які працюють поруч один з одним. Загалом, організаційні структури управління проектами належать до гнучких, органічних структур управління. Характерним є відсутність детального розподілу обов'язків за видами робіт, невелика кількість рівнів управління, децентралізація ухвалення рішень, індивідуальна відповідальність кожного члена команди за результати діяльності [5, с. 102].

Фахівці, намагаючись визначити сутність понять «команда» та «група людей», зазначають, що вони в економічному сенсі не є тотожними. Концепція команди передбачає, що члени є прихильниками єдиної місії та несуть колективну відповідальність [5; 6, с. 79]. Характеристика групи та команди, що полягає у визначенні особливостей, наведена у таблиці 1.

Команда є об'єднанням однодумців, які керуються спільною метою. Проектна команда (команда проекту) – сукупність працівників, які здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту. Формуючи команду, керівник проекту збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною метою та визначеними завданнями. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність – риси притаманні проекту, вони ж і визначають труднощі під час формування команди. Для того, щоб проект був успішним, згуртування людей повинно відбутися до того, як команда почне повноцінно працювати [7, с. 102].

Проектні команди створюються не лише з метою виконання, зокрема інноваційних проектів, а й у контексті виживання кожного підприємства в конкурентній боротьбі на постійній основі: створення нових продуктів, пошуку перспективних ідей, шляхів збільшення обсягів продажу продукції, досягання поставленої мети за рахунок злиття і поглинання або шляхом внутрішнього зростання, що забезпечується створенням нових проектів, тощо. Сьогодні централізовані організації поступаються місцем компаніям із вільнішою структурою, що найчастіше є децентралізованою мережею [5; 8, с. 138].

Таблиця 1

Основні відмінності між групою та командою

№	Критерій	Особливості	
		Група	Команда
1	Лідерство	Формальним лідером є керівник / наявність неформального лідера в групі	Формальним та неформальним лідером є керівник
2	Головне функціональне завдання керівника	Контроль за діяльністю підлеглих	Створення середовища для ефективної роботи
3	Підпорядкованість	Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна підпорядкованість з елементами взаємної (керівник є членом команди)
4	Мета діяльності	Вимушена орієнтація на мету діяльності організації	Сприйняття мети через призму індивідуальних цінностей/потреб
5	Результат діяльності	Продукти індивідуальної праці	Продукт командної роботи
6	Наради	Необмежена кількість з орієнтацією на процес проведення	Регламентована кількість з орієнтацією на результативне вирішення проблемних питань
7	Ефективність діяльності	Ефективність визначається результатами кожного окремого працівника	Ефективність визначається результатами командної роботи
8	Синергетичний ефект	Відсутній	Наявний
9	Відповідальність	Індивідуальна	Колективна
10	Організаційна структура	Жорстка	Гнучка
11	Функціональні обов'язки	Стандартні	Окремі функції, що притаманні вищому керівництву

Джерело: опрацьовано автором на основі [1; 6; 8]

Система управління командою проекту, окрім стандартного комплексу підсистем, містить методи, принципи, процедури та формується з урахуванням кадрової політики підприємства.

Сучасні тенденції розвитку управління кадрами характеризуються переорієнтацією на особистість працівника, зважаючи на те, що основною конкурентною перевагою суб'єкта господарювання є його співробітники. У такому разі основними аспектами, що потребують вивчення, є індивідуальні чинники мотивації працівників/членів команди та механізм побудови результативної системи мотивації. Застосування індивідуального (особистісного) підходу зумовлює необхідність аналізу, перегляду, вдосконалення та розвитку усіх складників управління кадрами, зокрема формування проектною командою, що передбачає врахування індивідуальних особливостей характеру, темпераменту членів команди.

Питанням мотивації у світі приділяється значна увага фахівців і науковців, які, досліджуючи цю економічну категорію, спрямовують свої зусилля на визначення найефективнішої концепції, моделі поєднання та ієрархії чинників із метою подальшого використання. Серед провідних науковців, напрацювання яких сьогодні є базовими для опрацювання визначеної тематики, доречно згадати А. Маслоу («Піраміда потреб») [9], Д. М. Келланда («Теорія мотивації Девіда Мак Келланда») [10], В. Врума («Теорія мотивації Врума») [11], Ф. Герцберга («Теорія мотивації Герцберга») [12] та інших.

Загалом, мотивація – це процес спонукання співробітників до діяльності для досягнення цілей організації [2, с. 14]. Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації. У вузькому розумінні мотивація буває матеріальною і нематеріальною [13, с. 16].

Для того, щоб допомогти працівникам стати повноцінними членами команди, керівник має зрозуміти мотиваційний чинник кожного співробітника. Усі люди різні, тому і мотивувати їх необхідно

з урахуванням персональних особливостей. Важливо зазначити, що існують шість чинників мотивації: складна та цікава робота; високий рівень довіри; особиста відповідальність за результат; особистий розвиток та просування по службі; гроші; умови праці [14, с. 238].

Аналізуючи проблему мотивації працівників, варто не лише констатувати загально визнані істини щодо забезпечення належного рівня заробітної плати, а й говорити про те, що більшість вітчизняних підприємств через різні причини не бажає чи не має можливості це зробити. У такому разі на увагу заслуговують чинники нематеріальної мотивації співробітників (рис. 1), які, на жаль, вищим керівництвом, керівниками середньої ланки часто ігноруються.

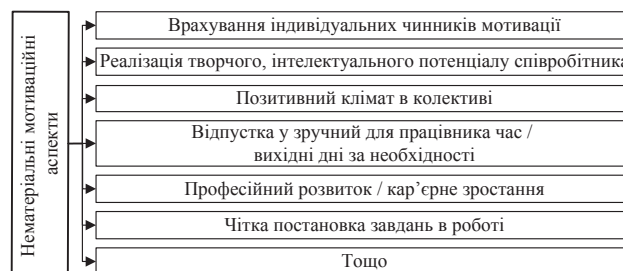


Рис. 1. Окремі чинники нематеріальної мотивації працівників

Загалом, серед чинників, що впливають на результативність діяльності проектною командою, варто виокремити такі [15]: згуртованість членів команди; чисельність команди; склад команди; принципи командної роботи; рівень мотивації членів команди; стиль управління.

Досліджуючи питання, що стосуються управління проектною командою, доцільно, на думку автора, розглянути їх із точки зору забезпечення належного рівня кадрової безпеки. Наявними є розбіжності у визначеннях терміна «кадрова безпека» серед науковців та фахівців. Л. Томаневич [16] зазначає, що

кадрова безпека містить такі елементи (рис. 2), як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна та психологічна безпека. На нашу думку, доречно все-таки розподілити соціально-мотиваційну безпеку на окремі елементи: соціальний та мотиваційний.

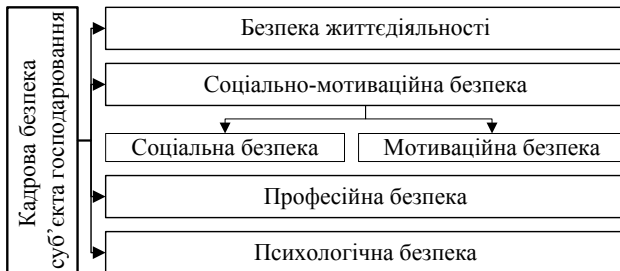


Рис. 2. Складники кадрової безпеки суб'єкта господарювання

Джерело: сформовано на основі [16]

Зазначене свідчить про необхідність урахування впливу чинників соціальної безпеки, а також мотиваційної, професійної, психологічної та безпеки життєдіяльності на управління командою проекту, результативність її діяльності. Перелічені складники кадрової безпеки є комплексом визначених вище чинників, що впливають на результативність діяльності команди проекту. Такий підхід надає можливість систематизувати чинники та розширити кількість, визначаючи серед множини найважливіші.

Досліджуючи вищезазначені теоретико-методичні аспекти управління командою проекту, доречно зауважити, що обов'язковим елементом має бути ознайомлення з досвідом формування результативної системи управління кадрами провідних компаній, зокрема Google [4]. Напрацювання, помилки та досягнення їхніх фахівців у сфері управління кадрами є свідченням того, що, по-перше, важливим є не тільки знання щодо ефективних методів управління працівниками, а й підходи щодо їх запровадження, по-друге, питання управління командами ніколи не втрачає своєї актуальності. Зауважимо, що можливість імплементації зарубіжного досвіду щодо управління працівниками доцільно розглядати через призму комплексу вітчизняних соціально-економічних чинників тощо, тобто з обов'язковою адаптацією до сучасних зовнішніх та зовнішніх умов праці.

Висновки з проведеного дослідження. Із наведеного вище можна зробити такі висновки:

1) в умовах перехідної вітчизняної економіки задля досягнення мети організації та її завдань важливим є формування проектних команд як у державних, так і в приватних структурах;

2) командний підхід є сьогодні тим інструментом, що здатний забезпечити належний рівень результату проектної, інноваційної та інших видів господарської діяльності підприємства;

3) важливим є індивідуальний (особистісний) підхід щодо формування проектної команди, який спрямований на врахування індивідуальних чинників мотивації членів команди з метою забезпечення високого рівня результативності її діяльності;

4) серед перспектив подальших розвідок доречно вказати на такі напрями управління кадрами, командами, розвинення яких є актуальним для вітчизняних бізнес-структур: формування результативних підсистем підбору кадрів, розвитку працівників, реалізації творчого/інтелектуального потенціалу, мотивування співробітників. Серед іншого на увагу заслуговує й системне забезпечення належного рівня кадрової безпеки, що може розглядатися інтегральним показником результативності зазначених процесів управління кадрами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Разу М., Воропаєв В., Якутин Ю. Управление программами и проектами. Москва: Инфра-М, 2000. 364 с.
2. Гринько І. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування: монографія. Київ: НТУУ «КПІ» Вид-во «Політехніка», 2016. 240 с.
3. Герасименко О. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 2 (128). С. 118–124.
4. Бок Ласло Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії / пер. з англ. Дудченко А. Київ: Наш формат, 2017. 424 с.
5. Марцінковська О. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2016. Вип. 21. С. 102–108.
6. Москаленко В. Сучасні підходи до формування команди проекту. Інтелект XXI. 2014. № 5. С. 78–86.
7. Романовський О. Феномен підприємництва в університетах світу: монографія. Вінниця: Нова Книга, 2012. 504 с.
8. Оленич А., Шацька З. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 10. С. 136–142.
9. Maslow A. H. Motivation and Personaliti. New York: Harpaer & Row, 1954. 360 p.
10. McClelland D. C. Human Motivation. Boston: Cambridge University Press, 1987. 609 p.
11. Vroom V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 404 p.
12. Herzber F. I. The Motivation to Work. New Jersey: John Wiley & Sons, 1959. 180 p.
13. Лустов Н. Трудові ресурси: теоретичні аспекти аналізу, управління, мотивація і стимулювання: монографія. Вид-во «Видавничі рішення», 2017. 90 с.
14. Левченко Т. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: монографія. Вінниця: Нова Книга, 2011. 448 с.
15. Виноградова М., Паніна З. Організація та планування діяльності підприємницької сфери сервісу: навч. посіб. 8-е вид. Москва: ВТК «Дашков і Ко», 2014. 448 с.
16. Томаневич Л. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічні науки. 2009. № 1. С. 1–8.