

УДК 331.108

**Д. С. ПОДРЯДОВ, А. О. ФЕДОСОВА, В. В. ЛАГОДІЄНКО**

м. Миколаїв

## **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ПРОЕКТУ**

*Проаналізовані існуючі аспекти формування команди проекту та розподілу ролей між її учасниками. Запропоновано використати набання соціоніки для розподілу завдань і ролей в команді проекту. Наведено перелік психологічних ролей, які можуть стати базою для розподілу ролей між учасниками проектних команд.*

**Ключові слова:** проектний менеджмент, учасник, команда проекту, функціональна роль, соціоніка.

**Постановка проблеми.** В даний час в Україні посилюється інтерес до проектного менеджменту (ПМ) як до найефективнішої парадигми організаційної діяльності і управлінської культури здійснення проектів. ПМ є принципово новою організаційною і професійною ринковою культурою для керівників, управлінців і менеджерів. Потребує розгляду та вивчення проблемних аспектів застосування його принципів у сучасних умовах господарювання, а також заходів їх усунення і вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останній час вивченню питань управління проектами приділяється достатня увага. Окремо вивчаються питання створення ефективної команди управління проектами, яка є запорукою успішної його реалізації. Аналіз змісту ролей в команді зробив М. Белбін, вітчизняні послідовники класифікації ролей в команді М. Белбіна, П. Єгоршин, Ю. Ф. Пачковський, В. І. Барко, О. Є. Лісової, Ю. Ф. Пачковський розглянув основні типи комунікативної взаємодії. Зарубіжні вчені Дж. Стюарт, Дж. Максвел, Дж. Ньюстром та К. Девіс, Л. Рай та ін. визначили підходи до визначення принципів взаємодії в команді. Вітчизняних вчені С. І. Файбушевич, Т. Зинкевич-Євстигнеєва з колегами, В. В. Новиков та Н. П. Фетискин, В. Л. Гайда та ін. визначили принципи взаємодії в команді.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення важливості розподілу ролей в команді проекту на підходах соціоніки.

**Виклад основного матеріалу.** Одним з основних понять в проектному менеджменті є поняття «команда», в управлінні проектами – менеджмент людських ресурсів проекту, що включає процеси планування, формування і

створення команди (Team Building), її розвитку і забезпечення діяльності (Team Development), трансформації або розформування команди. Під формуванням і створенням команди в загальному випадку розуміється процес цілеспрямованої «побудови» особливого способу взаємодії людей в групі (команда), що дозволяє ефективно реалізовувати їх професійний, інтелектуальний і творчий потенціал відповідно до стратегічних цілей даної групи. Команда в цьому випадку визначається як група людей, взаємодоповнюючих і взаємозамінюючих один одного в ході досягнення поставлених цілей [5].

Задачею керівника проекту при формуванні команди є підбір членів команди, які забезпечували б:

- відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту;
- ефективну групову роботу з управління проектом;
- психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої «внутрішньопроектної культури»;
- внутрішньогрупове спілкування і вироблення оптимальних групових рішень проблем, що виникають під час реалізації проекту [2].

Фахівців в підрозділи команди відбирає менеджер функціонального підрозділу. Критеріями відбору звичайно виступають освіта, досвід роботи, медичні дані (оскільки для виконання деяких видів робіт за проектом можуть бути потрібно певні фізичні якості, які повинні бути підтверджені відповідними медичними документами).

При відборі учасників команди проекту крім професійних вимог необхідно враховувати наступні якості [1]: уміння працювати в групі; самостійність, заповзятливість; бажан-

ня брати відповідальність за ухвалені рішення; уміння ухвалювати ризиковані рішення, працювати в умовах невизначеності; комунікабельність, стійкість до стресів; низький рівень конфліктності; відповідність ціннісних установок цілям і цінностям проекту.

Команда проекту робить вплив на створення певного організаційного середовища проекту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу.

Відкриті і чесні взаємостосунки є важливою складовою процесу формування ефективною проектної команди. Підбір психологічно сумісних виконавців – інша ключова складова. Українською важливо, щоб менеджер проекту мав свободу дій при виборі учасників команди.

Ще одна складова полягає в концепції командних ролей. Багато менеджерів проекту зосереджуються на чисто «технічних ролях», таких як проектувальники баз даних, фахівці по мережах, експерти по призначеному для користувача інтерфейсу і т. д. Всі вони важливі, але потрібно враховувати і роль «психологічного плану», яку може грати один або більш учасників команди. Ці ролі присутні і в нормальних проектах, проте в безнадійних вони набувають особливу важливість. В. Єрмак навів вісім ключових ролей в проекті, визначених Робом Томсетом [3]:

– Голова (chairman) – вибирає шлях, по якому команда рухається вперед до загальних цілей, забезпечуючи якнайкраще використання її ресурсів; уміє знайти сильні і слабкі сторони команди і забезпечити найбільш ефективне використання потенціалу кожного учасника команди. Такою людиною, як правило, є офіційний керівник проекту, проте, в самостійно керувані командах ним може бути будь-яка людина.

– Оформлювач (shaper) – надає закінчену форму діям команди, направляє увагу, визначає певні рамки груповим обговоренням і результатам спільної діяльності. Така людина може мати офіційну посаду «архітектора» або «ведучого проектувальника», але головним є те, що ця роль «уявна». В безнадійному проекті особливо важливо мати єдине і чітке уявлення про проблему і її можливе рішення.

– Генератор ідей (plant) – висуває нові ідеї і стратегії, надаючи особливу увагу головним проблемам, з якими стикається група. Для

такої ролі більше підходить назва «пророкатор» – людина, яка намагається упровадити в команді радикальні технології, пропонує нові рішення технічних задач.

– Критик (monitor-evaluator) – аналізує проблеми з прагматичної точки зору, оцінює ідеї і пропозиції так, щоб команда могла ухвалити збалансовані рішення. В більшості випадків така людина поступає як «скептик», врівноважуючи оптимістичні пропозиції оформлювача і генератора ідей. Критик добре знає, що нові технології не завжди працюють, обіцянки постачальників про можливості нових засобів і умов іноді не збуваються і все може піти не так, як було задумано.

– Робоча бджілка (comprany worker) – перетворює плани і концепції в практичні робочі процедури, систематично і ефективно виконує прийняті зобов'язання. Іншими словами, тоді як оформлювач надає закінчену форму крупним технологічним рішенням, генератор ідей пропонує радикальні нові рішення, критик здійснює пошук вад і недоліків в цих пропозиціях, робоча бджілка – це та людина, яка працює, не привертаючи уваги, і видає великий результат.

– Опора команди (team worker) – підтримує силу духу в учасниках проекту, надає їм допомогу у важких ситуаціях, намагається поліпшити взаємостосунки між ними і в цілому сприяє підняттю командного настрою. Іншими словами, така людина виконує в команді роль «дипломата». Ним може бути і менеджер проекту, ним може бути також будь-хто з учасників команди, що відноситься більш уважно до своїх колег. Ця роль особливо важлива в безнадійних проектах, оскільки команда часто випробовує сильний стрес, і щонайменше один або два її учасники починають поводитися як байдужі до всього «супермени».

– Здобувач (resource investigator) – знаходить і повідомляє про нові ідеї, розробки і ресурси, що є за межами проектної групи, налагоджує зовнішні контакти, які можуть бути корисними для команди, і проводить всі подальші переговори. Така людина може бути «прибиральником сміття», оскільки він завжди знає, де відшукати безгоспний персональний комп'ютер, вільний конференц-зал, додатковий робочий стіл або майже будь-

який інший ресурс, якого потребує команда. Такі ресурси можуть бути здобуті по офіційних каналах або ні; але навіть якщо їх можна дістати «нормальним способом», це нерідко вимагає заповнення 17 форм у трьох екземплярах, після чого доводиться шість місяців чекати виконання всіх бюрократичних процедур. Командний здобувач має багато друзів і зв'язків в своїй організації, за допомогою яких можна досягти (позичити) необхідних ресурсів. Головне, що здобувач обожнює свою діяльність.

– Завершальний (completer) – підтримує в команді наполегливість в досягненні мети, активно прагне відшукати роботу, яка вимагає підвищеної уваги, і намагається, наскільки можливо, позбавити команду від помилок, пов'язаних як з діяльністю, так і з бездіяльністю. Така людина має домінуючу роль під час тестування системи на завершальній фазі життєвого циклу проекту, проте його роль на більш ранніх фазах теж важлива. Команді необхідно час від часу (а ще краще щодня) нагадувати, що вони не роблять собі кар'єру на все життя, а всього лише беруть участь в проекті з жорсткими термінами і проміжними контрольними крапками, які необхідно досягати вчасно, щоб не втратити проект.

Наявність виконавців на кожну зазначену роль і навіть психологічна сумісність не гарантують, що команда буде єдиним цілим. Тому одним із важливих факторів, які визначають успіх проекту, є ефективна організація команди проекту. Менеджеру проекту потрібно володіти сучасними технологіями групової роботи, а також методами управління персоналом з урахуванням особливостей проектної практики.

Шляхом вирішення багатьох проблем управління командою при реалізації проектом може виступати соціоніка, як метод пізнання і впливу в групах для встановлення ефективних міжособових взаємостосунків.

Соціоніка розуміється як наука, що вивчає процес обміну інформацією між людиною і зовнішнім світом, тобто яким чином люди сприймають, переробляють і видають інформацію. Також можна визначити соціоніку як науку про типи психоінформаційних систем (людина, колектив, етнос, держава) і взаємодії між ними.

Соціоніка є перспективною наукою, вельми ефективним напрямом практичної психології. Вона систематизує основні типи мислення і поведінки, розкриває, існування стійких моделей психіки людини, використовуючи які можливо пояснювати і передбачати поведінку людей і різні форми їх взаємин. Соціоніка сьогодні широко використовується для профорієнтації та підбору персоналу, у психологічному та сімейному консультуванні. Вона ефективна при розборі проблем взаємин в робочому колективі. Крім того, знання індивідуальних особливостей типу особистості працівника допомагає найбільш повно розкрити свої таланти і захистити вразливі місця, подолати бар'єри до розкриття творчої індивідуальності і виявити причини стресів і проблем. Наприклад, у підборі кадрів, у постановці завдань і контролі їх виконання, у роботі з клієнтами та партнерами, у згуртуванні колективу.

**Висновки і перспективи досліджень.** Визначено важливість проектної команди при здійсненні проекту, а також значення формування такої команди. Ефективна команда складається з правильно підібраних її учасників. Сучасних напрямом вирішення проблем підбору учасників команди проекту є використання надбань науки соціоніки. Зазначено, що використання механізмів соціоніки у вирішенні проблем менеджменту дає в руки керівника підприємства ефективний інструмент формування команд, здатних запропонувати (сформулювати) нову ідею й успішно реалізувати її на практиці.

Обґрунтовується необхідність застосовувати психологічні типи особистостей учасників команди проекту, адже соціоніка допомагає вивчати людей, визначати сильні і слабкі сторони людини, активно використовувати сильні і нейтралізувати слабкі. Підкреслена необхідність підбору членів команди проекту та розподілу ролей між ними, виходячи з цих типів ролей.

Із застосуванням соціоніки можна домогтися не тільки поліпшення психологічного клімату в колективі, а й підвищення ефективності роботи співробітників, що, в свою чергу, позитивно впливає на успішне завершення проекту.

В подальшому планується розглянути механізм соціоністичного дослідження, ін-

струменти виявлення психологічних типів особистостей та розглянути їх практичне застосування при формуванні і управлінні командою проекту.

#### Список використаних джерел

1. Батенко В. П. Управління проектами / В. П. Батенко. — К., 2000. — 461 с.
2. Бушуев С. Д., Морозов В. В. Динамическое лидерство в управлении проектами / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. — К.: УАУП, 1999. — 311 с.

3. Ермак В. Классическая соционика / В. Ермак. — М.: Черная белка, 2009. — 480 с.
4. Пинто Дж. К. Управление проектами / Пер. с англ., под ред. В. Н. Фунтова / Пинто Дж. К. — СПб: Питер, 2004. — 464 с.
5. Управление проектами: Справочник для профессионалов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, С. А. Титов и др. — М.: Высш. шк., 2001. — 875 с.
6. Йордан Эдвард. Путь камикадзе / Эдвард Йордан. — М.: Лори, 2008. — 290 с.

**D. S. PODRYADOV, A. O. FEDOSOVA, V. V. LAGODIENKO**

Mykolaiv

#### PROBLEM ASPECTS OF FORMING OF EFFECTIVE PROJECT COMMAND

*Existant aspects of forming the project commands and works distributing between every participant are analyzed. It is suggested to draw on accomplishments of socionik for tasks and roles distributing in the project command. Enumeration over of psychological roles which can become a base for distributing of roles between the participants of project commands is brought.*

**Keywords:** project management, project command, functional roles, socionic.

**Д. С. ПОДРЯДОВ, А. О. ФЕДОСОВА, В. В. ЛАГОДИЕНКО**

г. Николаев

#### ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

*Проанализированы существующие аспекты формирования команды проекта и распределения ролей между ее участниками. Предложено использовать достижения соционики для распределения задач и ролей в командепроекта. Соционика – современная наука, которая систематизирует основные типы мышления и поведения, раскрывает существование устойчивых моделей психики человека, используя методы пояснения и предположения поведения людей и разные формы их взаимоотношений. В статье приводится перечисление психологических ролей, которые могут стать базой для распределения ролей между участниками проектных команд.*

**Ключевые слова:** проектный менеджмент, команда проекта, функциональные роли, соционика.

*Стаття надійшла до редколегії 17.02.2014*

УДК 339:005.2(477.73)

**Т. В. ПОРУДЄВА, І. В. ГОНЧАРЕНКО**

м. Миколаїв

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

*У статті розглянуто сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності Миколаївської області, визначено основні проблеми та перспективи її розвитку.*

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, проблеми, розвиток.

**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування економіки жодної країни не може відбуватися без розвинутої системи зовнішньоекономічних зв'язків. Інтеграція національної економіки в систему світових господарських процесів позитивно впливає на розвиток економіки країни, сприяє раціональному використанню природно-сировинних ресурсів, ліквідації дефіциту окремих товарів, а відтак і підвищенню рівня життя населення. Тому актуа-

льним є дослідження сучасного стану зовнішньоекономічної діяльності Миколаївської області та визначення напрямів її розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління, регулювання та стимулювання зовнішньоекономічної діяльності України та регіону досліджувалися багатьма вченими, такими як: І. Т. Кіщак, В. М. Дьоміна [1], А. А. Мазаракі [2], Л. В. Назарова [3] та ін. Проте, теоретична і практична