

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.11>

УДК: 65.012.32:658.5:330.1

I. I. Kravchuk,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3561-6118>

A. B. Shevchuk,

аспірант, Поліський Національний Університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7490-5286>

ФУНКЦІЇ, МЕТОДИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНДАХ

I. Kravchuk,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Management and Marketing, Polissya National University*

A. Shevchuk,

Postgraduate student, Polissia National University

FUNCTIONS, METHODS AND MECHANISMS OF PROJECT MANAGEMENT IN VIRTUAL TEAMS

Розкрито сутність функцій, методів та механізмів управління проектами у рамках комплексного підходу до ефективного менеджменту з огляду на специфіку управління віртуальними командами. Обґрунтовано

основні виклики роботи віртуальних команд, зокрема, у площині вирішення проблем із комунікацією, відсутністю спільного розуміння, неузгодженістю часів роботи та культурними особливостями окремих членів команди. Встановлено, що управління проєктами потребує комплексного підходу до створення команди проєкту, управління реалізацією проєкту, а основними сучасними методами управління проєктами визначено Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, PRINCE2. Обґрунтовано, що до ефективних інструментів управління проєктами віднесені: максимальне делегування завдань командним виконавцям, каскадний цикл передачі завдань на кожному етапі проєкту, формування безперервного потоку завдань та їх ефективного виконання завдяки візуалізації роботи, встановлення чітко сформованих правил, коротких етапів впровадження, створення списків завдань, чітка система планування для економії ресурсів та підвищення їх якості. Виявлено специфіку процесу управління проєктами, що передбачає деталізацію функцій із їх розподілом на окремі сегменти координації, управління інтеграцією, предметною ділянкою, якістю, розкладом, вартістю, ресурсами, комунікаціями, закупівлями та ризиками. Виявлено ефективні інструменти проєктного управління, зокрема, управління інтеграцією, предметною ділянкою, якістю, розкладом, вартістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, а функціонал проєктного менеджменту віртуальних команд забезпечується використанням CRM-системи. Встановлено, що чіткий розподіл ролей, регулярні зустрічі, ефективна комунікація, підтримка професійного розвитку та використання сучасних інструментів є ключовими елементами успішного управління.

This article examines and defines the various functions, methodologies, and mechanisms involved in effective project management, particularly when employing a comprehensive approach that integrates multiple dimensions of management practices. A key focus of this study is on the unique challenges and

specificities that arise when managing virtual teams, a subject of growing importance in today's increasingly digital and interconnected work environment.

The study identifies that the inherent characteristics of remote management introduce new and complex challenges for project managers, thereby creating a demand for the modernization and refinement of management tools and techniques. One of the primary findings is that the principal challenges associated with virtual team management are rooted in overcoming communication barriers, resolving issues related to the lack of a shared understanding among team members, managing inconsistencies in working hours across different time zones, and addressing the diverse cultural backgrounds of team members, which can impact team dynamics and project outcomes.

Furthermore, it is established that successful project management, especially in the context of virtual teams, requires a comprehensive and systematic approach to both the formation and ongoing management of the project team. The article identifies several contemporary project management methodologies as critical to this process, including but not limited to Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, and PRINCE2. These methods are recognized for their ability to enhance flexibility, improve process efficiency, and ensure quality outcomes in project management.

Additionally, the study emphasizes that the intricacies of the project management process necessitate a detailed and segmented approach to various management functions. These functions include, among others, the management of project integration, scope, quality, schedule, cost, resources, communications, procurement, and risks. The clear delineation of roles within the project team, regular and structured meetings, effective and ongoing communication, the continuous support for the professional development of team members, and the strategic utilization of modern project management tools and software are all highlighted as essential components that contribute to the successful execution and management of projects in today's dynamic and often remote work environments.

Ключові слова: управління проєктами, управління командами, ефективний менеджмент, функції управління проєктами, механізми управління проєктами, комплексний підхід до менеджменту, віртуальні команди, дистанційний менеджмент.

Keywords: project management, team management, effective management, project management functions, project management mechanisms, comprehensive management approach, virtual teams, remote management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Поточний стан розвитку національної економіки зумовлює нові виклики для формування інноваційних систем менеджменту організацій, зокрема в сенсі розвитку координації взаємодії проєктних команд. Особливої актуальності набуває проблематика управління проєктами в ІТ-сфері, де поширена практика залучення фахівців із різних країн, розвиток віддалених форм роботи, інтернаціоналізація професійного комунікативного простору та віртуалізація контактів у діловому середовищі, що ускладнює узгодження інтеграційних командних процесів та потребує системного й комплексного підходів до управління. Це ставить перед розвитком управлінської науки нові завдання, які полягають у пошуку раціонального використання функціоналу менеджменту у дистанційному форматі, що враховуватиме специфіку проєкту й потреби окремих виконавців розрізненої віртуальної команди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти управління проєктами, механізмів та дизайну структур проєктного менеджменту є об'єктами наукових розвідок вітчизняних і зарубіжних дослідників С. Абаровського, Р. Арчибальда, О. Баніт, О. Баглей, І. Бланка, І. Варіса, О. Вовчака, Г. Діхтелма, Д. Де Карло, Г. Карцнера, О. Кир'янова, О. Кравчук, І. Мазура, І. Кінаса, О. Кир'янова, К. Кривобока, Ю. Котельнікової, П. Мартіна, В. Савчука, Р. Сохацького та багатьох інших. Ними сформовано концепти сучасного менеджменту, у т. ч. із врахуванням стрімкого розвитку

інформаційних технологій та зростання складності проєктної координації, розвитку проєктних віртуальних інноваційних команд в якості конкурентної переваги он-лайн бізнесу та тих, які створюють міжкультурне розмаїття учасників, що потребує використання адаптаційних механізмів управління. Проблеми формування та управління віртуальними проєктними командами досліджуються зокрема через призму нових тенденцій у бізнес-стратегіях, які формують необхідність використання таких команд як ключової конкурентної переваги. Ці дослідження є однією з передумов формування новітньої парадигми управління віртуальними командами, ключовими аспектами якої є забезпечення ефективної взаємодії в умовах дистанційної роботи, використання цифрових інструментів комунікації та оптимізація роботи команд через залучення спеціалізованих фахівців. Разом із тим, потребують подальших досліджень проблеми забезпечення ефективного менеджменту таких віртуальних команд, зокрема у контексті управління різноманітними культурними та професійними відмінностями учасників команд, а також інтеграції їх роботи в загальну стратегію організації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування функцій, методів та механізмів управління проєктами у рамках комплексного підходу до ефективного менеджменту та з огляду на специфіку управління віртуальними командами. Визначена мета передбачає виконання таких завдань дослідження: 1) огляд специфіки, переваг та викликів проєктного управління міжнародними віртуальними командами; 2) визначення функцій та методів управління проєктами; 3) розгляд ефективних інструментів та механізмів управління проєктами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи сучасні організаційні форми управління бізнесом, О. Баніт акцентує на потребах сьогодення вирішувати складні, динамічні та різноманітні завдання з пошуку нових, більш ефективних та конкурентоспроможних форм ведення бізнесу. Натепер широко використовується модель командної роботи над проєктами, яка передбачає об'єднання людських ресурсів, забезпечення їхньої

згуртованості та взаємопідтримки під час роботи в умовах стрімкого розвитку ІТ та інформаційних комунікаційних каналів із одночасним зростанням чисельності та складності проєктів, націлених на інновації. Це потребує залучення специфічних та вузьких спеціалістів на тлі актуалізації потреб у формуванні та ефективному менеджменті віртуальних проєктних команд, які по суті виступають логічним наслідком сучасних тенденцій в бізнес-стратегіях і використовуються як вагомий чинник інноваційного розвитку та як ключова конкурентна перевага [3, с. 207]. Як правило, це створює передумови для формування тимчасових гнучких структур із встановленим спектром конкретних завдань та чітких термінів виконання у рамках виділених на виконання ресурсів.

Особливістю віртуальних проєктних є незалежність у виконанні задач, використання моделей звітування про етапи просування до поставленої мети та презентацію кінцевих результати роботи. Методологія створення та розвитку такої структури проєктної команди передбачає сукупність цілей, змісту, методів і засобів, що забезпечують процес цілеспрямованої побудови колективної взаємодії людей у різних сферах із своєчасним досягненням запланованих результатів та в умовах ефективного використання потенціалу кожного учасника [3, с. 208–209].

Дослідження О. Кравчук, І. Варіс, О. Кир'янова підтверджують, що у сучасному світі віртуальні команди стали реальністю, а нова тенденція розвитку дозволила командам з різних місць брати участь у розробці завдань і співпрацювати одна з одною за допомогою комп'ютерів та Інтернету. Відтак, велика увага в управлінні та адмініструванні бізнесу наразі приділяється цифровим технологіям – інструментам, які полегшують доступ людей до інформації через спілкування. Компанії по всьому світу активно залучають віддалених співробітників і використовують цифрові засоби комунікації всередині компанії, завдяки чому кількість віртуальних співробітників у світі стрімко зростає [10]. С. Абаровський зазначає, що в останні роки зростає кількість компаній, які залучають до роботи віддалені

віртуальні команди, і ця тенденція є особливо характерною у сфері інформаційних технологій [1, с. 118]. Формування віртуальних команд надає ряд переваг для бізнес-моделі, втім існують і виклики управління такою нестандартною формою організації роботи команди і її окремих учасників (Рис. 1).

Віртуальні команди дозволяють компаніям працевлаштовувати найталановитіших спеціалістів без незручностей та зміни місця проживання, які вносять вагомий внесок у реалізацію проекту [3, с. 209]. І в той же час К. Кривобок, Ю. Котельникова та І. Кінас стверджують, що побудова міжособистісних відносин у мультикультурному колективі – це завжди зіткнення різноманітних національних культур [11].

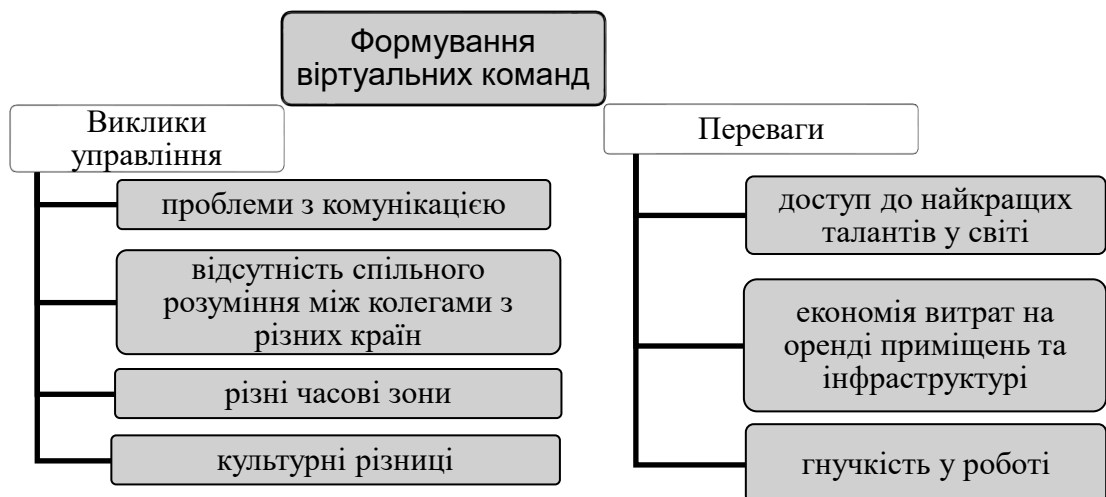


Рис. 1. Основні переваги та виклики управління міжнародними віртуальними командами

Джерело: сформовано на основі [1, с. 118].

З огляду на це дослідники віртуальних команд виділяють чотири основні групи проблем менеджменту віртуальних команд в управлінні проектами: мотивацію (складність зосередження, ризик вигорання та невчасна звітність); взаємодію (складність комунікації, формування довіри та єдиного розуміння, відчуття ізоляції та роз'єднання, культурне розмаїття), спілкування (відсутність невербаліки, помилки в тлумаченні написаного тексту, ігнорування), логістику (залежність від безперебійної роботи

цифрових технологій, відсутність належної ІТ-підтримки, управління різними часовими поясами та фізична відстань) [6].

Проблематика забезпечення ефективної роботи проєктних команд загалом посідає вагомe місце в теорії і практиці управління проєктами, а робота у віртуальній команді суттєво збільшує персональну відповідальність, необхідність максимально чітко визначати процедури координації, іноді виникає потреба у додатковій мотивації окремих членів команди [13]. Окрім цього управління міжнародними віртуальними командами потребує врахування специфічних ризиків, які, на думку О. Баглей та Р. Сохацького, полягають у наступному:

- обов'язкове виділення керівництва та контролю над реалізацією проєкту, що передбачає ефективний розподіл обов'язків та ефективну організацію процесу із контролем його ризиковості;

- виокремлення ланок зв'язку як елементів управління, що передбачає створення мобільної системи управління, здатної забезпечити раціональне прийняття управлінських рішень та адекватної і вчасної реакції на ризики;

- забезпечення мобільності та актуальності системи менеджменту із врахування ризиковості окремих процесів, що передбачає однаковий алгоритм застосування доцільних методів управління проєктом, а саме – керування новим проєктом, прийняття рішення про поновлення призупиненого проєкту, або щодо проєкту, який перебуває на етапі завершення;

- формування мінімальної кількості автономних ділянок задля уникнення ускладнення систем управління як проєктом загалом, так і ризиками, які виникатимуть у процесі його виконання;

- фокусування системи менеджменту на конкретний бізнес-проєкт та досягнення встановленого результату та визначених КРІ. І тут доцільним є чітка класифікація кожного проєкту за трьома основними параметрами: за обсягом фінансування, за терміном реалізації та за практичним застосуванням;

– зручність функціонування системи менеджменту як для керуючої підсистеми, так і для окремих органів ризик-менеджменту [2, с. 129-130].

Створення віртуальної проєктної команди є досить складним процесом, що вимагає високих управлінських компетенцій, а для його реалізації потрібні кваліфіковані менеджери, серед яких ключовою особою є керівник проєкту. Його основним завданням є підбір спеціалістів і подальше управління ними, що забезпечить відповідність кількісного та якісного складу команди цілям і вимогам проєкту, ефективну командну роботу при виконанні проєктних завдань, створення єдиної внутрішньопроектної системи, культури і командного духу.

Менеджмент проєктів в умовах дистанційного керування може бути забезпечений в двох основних режимах залежно від проєктної тривалості співпраці – короткостроковому і довгостроковому. При цьому віддалений персонал може працювати як в регіональному офісі, так і вирішувати завдання у вільному режимі, а також може виконувати повністю самостійні функції роботи. Основним завданням віддаленого управління є об'єднання всіх членів команди між собою, що досягається використанням єдиних інформаційних технологій, проведенням регулярних відео- та інтернет-конференцій, веденням чатів, листування електронною поштою тощо. Управління віддаленими співробітниками вимагає нових навичок, тому перехід до дистанційного управління в різних його формах потребує виконання певної кількості умов, зокрема:

– максимального делегування власних прав і правильного призначення працівника, відповідального за контроль на об'єкті у разі відсутності генерального керівника;

– розробка конкретних, вимірних, реалістичних цілей для кожного працівника на період відсутності керівника на робочому місці;

– постійне збільшення кількості каналів зв'язку в процесі дистанційного керування;

- оволодіння технікою проведення відеоконференцзв'язку з кількома працівниками одночасно;
- оволодіння специфікою методу письмового спілкування, що вимагає конкретного висловлення думок і уточнення фраз;
- встановлення щоденних завдань шляхом надсилання повідомлень із конкретними завданнями на певний день в один і той же час;
- оцінка роботи співробітників [7, с. 22-23].

Для досягнення ефективного управління проектами доцільним стає розробка комплексного підходу до створення команди проєкту і, відповідно, управління проєктом. Оскільки розмір команди проєкту, зазвичай, обмежений, виникає потреба в поєднанні ролей членів команди проєкту і важливим стає врахування доцільності і можливості суміщення ролей, враховуючи три варіанти поєднання:

- можливе поєднання;
- поєднання можливе, але небажане;
- поєднання неможливе [8, с. 49].

Методи управління проектами мають свою специфіку, яка полягає у тому, що їх застосування повинно забезпечувати гнучкість та готовність до змін, втім вони повинні відповідати чітко сформованому плану дій, який по суті регламентує весь процес виконання проєкту [5, с. 55]. На засадах аналізу результатів досліджень аналізу методів управління проектами, проведеним В. Боровець та О. Заяц, представимо основні переваги та недоліки сучасних методів управління проектами.

Таблиця 1. Ключові методи управління проектами

Методи	Опис	Інструменти	Переваги	Недоліки
Класичний проектний менеджмент	Каскадний цикл передачі завдань на кожному етапі проєкту	Діаграми Ганта, Microsoft Project, Primavera, Excel, Smartsheet	Чітке структурування, регламентування та моніторинг всіх процесів, можливість чітко окреслити бажані кінцеві результати ще на першому етапі	Менш гнучкий, може бути складним для адаптації до змінних вимог або обставин

Продовження таблиці 1.

Методи	Опис	Інструменти	Переваги	Недоліки
Agile	Гнучкий підхід до управління проектами, орієнтований на динамічне формування вимог, самоорганізацію робочих груп	Jira, Trello, Asana, Slack	Гнучкість та адаптивність, ефективне реагування на зміни, підвищена співпраця та комунікація всередині команди	Може бути важким для реалізації у великих організаціях або проектах з жорсткими регламентами
Six Sigma	Удосконалення процесів виробництва та усунення дефектів, чітка система планування для економії ресурсів та підвищення їх якості	DMAIC Framework, Statistical Process Control (SPC) Tools, Minitab	Підвищення якості та ефективності, зниження кількості дефектів, чітка структурованість процесів	Вимагає значних ресурсів, підходить не для всіх типів проектів
PRINCE2	Клієнтрація на управлінських аспектах проекту	PRINCE2 Templates, Management Dashboards	Адаптивність до проектів різного масштабу та предметної області, чітка структура команди, можливість розробки конкретних рекомендацій у ході змін проекту	Менш гнучкий, не використовує конкретні практики та інструменти управління проектами
Scrum	Чітко сформовані правила, короткі етапи впровадження (2-3 тижні), створення списків завдань	Scrum boards, Sprint Planning Tools, Jira, Trello	Структурований підхід, гнучкість, регулярні підведення підсумків та ретроспективи	Впровадження може бути складним, потребує нових ролей та делегування
Lean	Одночасне виконання декілька різних завдань на різних етапах, поділ роботи на невеликі пакети поставки	Kanban Boards, Value Stream Mapping, Lean Tools	Підвищена гнучкість, можливість паралельного виконання завдань, ефективність та швидкість виконання завдань	Не містить чітких меж етапів, що може призвести до плутанини
Kanban	Формування безперервного потоку завдань та їх ефективного виконання завдяки візуалізації роботи	Kanban Boards, Trello, Jira, Asana	Візуалізація роботи, ефективність виконання завдань, підвищення прозорості процесів	Відсутність чітких етапів, як виклик для управління великими проектами

Джерело: адаптовано та розширено за [5, с. 56-57].

Вибір того чи іншого методу управління проєктами повинен ґрунтуватися на цілях, завданнях, розподілі ролей та очікуваному результату, одна і та ж команда виконавців у різних проєктах може застосовувати різні методи управління. Складність процесу управління проєктами передбачає розширений перелік функцій, які представлені на Рис. 2.

В рамках кожної із наведених функцій доцільним є застосування окремого інструментарію, який забезпечить ефективність впровадження кожної окремо взятою функції та проєкту загалом:

1) управління інтеграцією – розробка статуту проєкту (Project Charter), розробка плану управління проєктом (Project Management Plan), контроль змін (Change Control), закриття проєкту (Project Closure);



Рис. 2. Функції управління проєктами

Джерело: сформовано на основі [4, с. 25].

2) управління предметною ділянкою – збір вимог (Requirements Gathering), визначення обсягу робіт (Scope Definition), створення структури

декомпозиції робіт (Work Breakdown Structure, WBS), контроль обсягу (Scope Control);

3) управління якістю – планування управління якістю (Quality Management Planning), забезпечення якості (Quality Assurance), контроль якості (Quality Control), використання методологій, таких як Six Sigma та Lean;

4) управління розкладом – визначення робіт (Activity Definition), оцінка тривалості робіт (Activity Duration Estimating), розробка розкладу (Schedule Development), контроль розкладу (Schedule Control);

5) управління вартістю – оцінка витрат (Cost Estimation), розробка бюджету (Cost Budgeting), контроль вартості (Cost Control), аналіз варіантів (Variance Analysis);

6) управління ресурсами проєкту – планування ресурсів (Resource Planning), оцінка ресурсів (Resource Estimating), розподіл ресурсів (Resource Allocation), управління командою (Team Management);

7) управління комунікаціями – розробка плану комунікацій (Communication Plan), управління інформацією (Information Management), використання засобів зв'язку (Communication Tools), звітування та аналіз (Reporting and Analysis);

8) управління закупівлями – планування закупівель (Procurement Planning), вибір постачальників (Supplier Selection), контрактне управління (Contract Management), контроль закупівель (Procurement Control);

9) управління ризиками – визначення ризиків (Risk Identification), аналіз ризиків (Risk Analysis), розробка планів реагування на ризики (Risk Response Planning), моніторинг та контроль ризиків (Risk Monitoring and Control).

Використовуючи відповідний інструментарій для досягнення ефективності в кожній із функцій важливим елементом стає чіткий розподіл ролей та предметних ділянок, адже виконання конкретної ролі пов'язане, як з виконуваними функціями, так і з набором компетенцій, необхідних для

виконання даної ролі. Створюючи матрицю компетенцій, встановлюється граничний рівень компетенції, тобто мінімально необхідний для працевлаштування. На початковому етапі планування команди проекту необхідно побудувати матрицю відповідності ролей, що дозволить уникнути конфліктних ситуацій і знизити ризики проекту. У загальних рисах процес створення команди проекту можна представити у вигляді етапів виконання з певними функціями (Рис. 3).

Використання описаного методу дозволить побудувати проектну команду із заданими обмеженнями щодо поєднання функцій та вимог до такої проектної групи [8, с. 50]. Для забезпечення ефективного виконання проектів необхідно раціонально координувати діяльність усіх людських ресурсів. При створенні команди керівник повинен переконатися, що:

– члени команди є фахівцями в тій галузі, в якій вони будуть виконувати завдання;

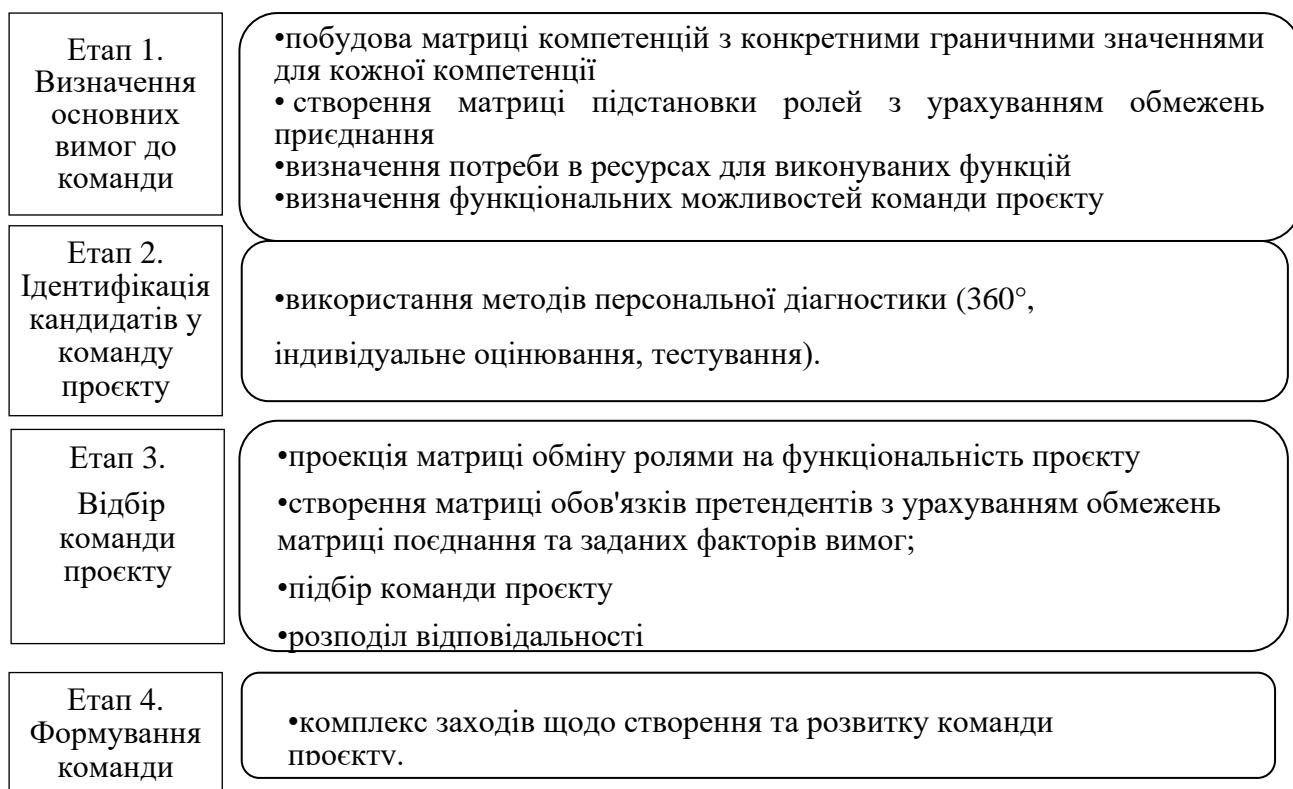


Рис. 3. Процес створення команди проекту

Джерело: сформовано на основі [8, с. 49-50]

- існує психологічна сумісність майбутніх членів команди;
- командні цілі об'єднують людей, а не протиставляють їх один одному;

– в умовах дистанційної роботи всі члени команди мають вільний доступ до необхідних інструментів для професійної діяльності та засобів зв'язку;

– цілі командної роботи дійсно важливі;

– командні цілі будуються відповідно до критеріїв SMART [9, с.5; 14, с. 150, с. 5].

Керівник повинен систематично застосовувати методи розвитку власного персоналу, щоб повністю забезпечити себе співробітниками здатними виконувати тільки позитивні ролі, тоді розподілити їх в ту чи іншу команду буде нескладним завданням. Не тільки керівники, а й співробітники повинні вміти працювати відповідно до принципів управління командою, і це завдання має довгостроковий характер. Якщо співробітники відчують свою приналежність до певної, чітко визначеної команди, підвищується їх відповідальність за власний внесок у досягненні спільної мети. Отже, для забезпечення ефективності управління проектом доцільно:

– чітко розподілити ролі, обов'язки та відповідальність;

– визначити періодичність зустрічей, нарад, «п'ятихвилинок» тощо;

– в умовах віддаленої роботи підтримувати постійний зв'язок за допомогою різних додатків і чатів – це дозволяє підтримувати динаміку спілкування і швидкість вирішення проблем, з якими стикаються окремі члени команди або команда в цілому. Найголовніше, щоб команда використовувала один чат;

– встановити чіткі правила поведінки та взаємодії (якщо є дистанційна робота – правила дистанційної роботи, режим робочого дня (в більшості випадків він буде набагато гнучкішим));

– визначити фактичні терміни та порядок перевірки;

– донести до членів команди, що конфліктів не уникнути, а треба лише конструктивно, тобто пріоритетом є спільна мета. Конфліктні ситуації слід вирішувати лише у спільній присутності, в тому числі за допомогою платформ дистанційного спілкування, таких як Meet, Zoom тощо;

– визначити швидко і адекватну винагороду – це стосується насамперед нематеріальних винагород, які підвищують самооцінку працівника і забезпечують задоволення мотивом причетності, поваги та самовираження;

– поєднувати високу самостійність і незалежність колективу з контролем керівника лише на контрольних точках (почуття довіри спонукає працівника бути більш дисциплінованим, звичайно в поєднанні з іншими методами «зміцнення»);

– запровадити дійсно ефективний зворотний зв'язок – недостатньо надати співробітникам широкі права, потрібно постійно підтримувати своїх підлеглих, не тільки на контрольних точках, а й у разі виникнення питань чи проблем, пропозицій, кожен член команди повинен бути впевнений, що може звернутися до свого керівника і отримати необхідну підтримку, пораду тощо;

– засновувати створення команди на принципі добровільності – у цьому випадку всі її члени добровільно візьмуть на себе відповідальність і матимуть базову мотивацію, а отже, і дисципліну;

– забезпечувати професійний розвиток членів команди – це не означає, що кожен повинен подавати заявку на підвищення після успішного виконання поставлених завдань, але кожен повинен усвідомлювати власний професійний розвиток, вдосконалювати свою професійну кваліфікацію, навички та просуватися до наступного рівня професіоналізму. У таких умовах кожен співробітник із задоволенням візьметься за наступні проекти, адже його індивідуальна професійна цінність з кожним разом зростає;

– при віддаленому управлінні необхідно використовувати CRM-систему, що дозволяє створити «внутрішній офіс» (Trello, Asana, YouGile, Microsoft Teams, Jira та ін.). Ці системи та платформи дозволяють створити ефективний робочий простір: вони мають власні чати, можливість обмінюватися файлами, відео- та аудіоспілкуванням, нотатками, існує можливість презентувати, публікувати завдання, контролювати продуктивність, результативність тощо;

– у дистанційному управлінні командою ще важливіше будувати стосунки, засновані на довірі. Водночас керівник повинен показувати приклад власною відкритістю [14, с. 150-150].

Для забезпечення ефективності управління проектом у контексті міжнародних віртуальних команд важливо інтегрувати всі аспекти менеджменту, включаючи планування, організацію, керування/мотивацію та контроль. Тож, представимо механізм управління проектом, який базується на цих функціях:

1. Планування. Даний елемент передбачає встановлення цілей та завдань, для чого доцільно:

– сформулювати команду проекту та чітко розподілити ролі, обов'язки та відповідальність між учасниками, у результаті чого кожен член команди має знати свої завдання та те, що від нього очікується;

– визначити періодичність зустрічей, нарад, «п'ятихвилинок» тощо, тобто регламентувати поточне планування та коригування планів відповідно до виконання проекту, що дозволить підтримувати регулярний контакт із усіма членами (горизонтальний) та між членами команди і керівництвом (вертикальний) і своєчасно вирішувати виникаючі проблеми;

– визначити фактичні терміни та порядок перевірки (встановити дедлайни та контрольні точки), адже планування дедлайнів і частих контрольних точок допомагає тримати проект відповідно у межах встановлених показників результативності.

2. Організація. Основним завданням даного елемента управлінської системи є забезпечення постійного зв'язку, і це особливо складно в умовах віртуальної роботи над проектом. Доцільним вбачається:

– використання різних додатків і чатів для підтримки зв'язку, при цьому важливо, щоб команда використовувала один чат для централізованої комунікації;

– встановлення чітких правил поведінки та взаємодії, у тому числі правила дистанційної роботи, гнучкий режим робочого дня та механізми комунікації.

– використання CRM-систем, для створення «внутрішнього офісу» за допомогою таких інструментів як Trello, Asana, YouGile, Microsoft Teams, Jira, які допомагають організувати робочий простір, обмінюватися файлами, спілкуватися через відео- та аудіозв'язок, контролювати продуктивність і результативність.

3. Керування/Мотивація. Важливим є принцип лідерства керівника проекту, мотивація та підтримка команди, надання високої самостійності членам команди (для формування довіри) з одночасним контролем на контрольних точках (для забезпечення) дисципліни, забезпечення умов для професійного розвитку кожного члена команди. Пріоритетом роботи команди є спільна мета, і виникаючі конфлікти доцільно вирішувати швидко, прозоро і справедливо за допомогою платформ дистанційного спілкування (Meet, Zoom тощо). Крім того на керівника проекту покладена відповідальність підтримки підлеглих не тільки на контрольних точках, а й у разі виникнення поточних питань чи проблем.

4. Контроль. Тут важливими вбачаються два аспекти: моніторинг прогресу та його оцінка і контроль якості. Для контролю прогресу впроваджується регулярний моніторинг виконання завдань та термінів і залучення інструментів для управління проектами (Jira, Trello) для відстеження прогресу. Після закінчення проекту важливим етапом є ретроспективна зустріч, на якій обговорюють уроки, винесені з проекту, та пошук можливостей для покращення. Контроль якості повинен відбуватися через визначення чітких критеріїв оцінки якості роботи як усього проекту в цілому, так і виконання кожного етапу.

Формування ефективного механізму управління проектами дає змогу компаніям успішно, вчасно та якісно реалізовувати їх проекти відповідно до встановленого бюджету. Однак забезпечити успішну реалізацію проектів

можливо лише за наявності ефективної команди висококваліфікованих фахівців [12, с. 506].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Перевагами проєктного управління є використання моделі «командної роботи над проєктами», залучення специфічних та вузьких спеціалістів на тлі актуалізації потреб у формуванні та ефективному менеджменті віртуальних проєктних команд, забезпечення цілеспрямованої побудови колективної взаємодії людей у різних сферах із своєчасним досягненням запланованих результатів та в умовах ефективного використання потенціалу кожного учасника.

Для реакції на ризики командної роботи необхідними вбачається виокремлення ланок зв'язку як елементів управління, забезпечення мобільності та актуальності системи менеджменту, постійне збільшення кількості каналів зв'язку в процесі дистанційного керування, фокусування системи менеджменту на конкретний бізнес-проєкт та досягнення встановленого результату та визначених KPI.

До ефективних інструментів управління проєктами віднесені: максимальне делегування завдань командним виконавцям, каскадний цикл передачі завдань на кожному етапі проєкту, формування безперервного потоку завдань та їх ефективного виконання завдяки візуалізації роботи, встановлення чітко сформованих правил, коротких етапів впровадження, створення списків завдань, чітка система планування для економії ресурсів та підвищення їх якості.

Ефективними інструментами проєктного управління вбачаються: управління інтеграцією, предметною ділянкою, якістю, розкладом, вартістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, а функціонал проєктного менеджменту віртуальних команд забезпечується використанням CRM-системи (дозволяє створити «внутрішній офіс»), динамічним удосконаленням формування команд, використанням штучного інтелекту для відстеження прогресу інноваційного командного розвитку.

Перспективи подальших досліджень з означеної тематики передбачають удосконалення комплексного підходу до ефективного менеджменту в сенсі розвитку креативних методів управління віртуальними командами, зокрема умовивідної активності контенту, візуалізації розпоряджень і завдань, контролю прогресу та регулярного моніторингу виконання командних завдань.

Література

1. Абаровський С. Виклики та переваги віддаленого управління мультизональними віртуальними командами в іт-сфері. *The 19th International scientific and practical conference “Innovative approaches to solving scientific problems” (May 16-19, 2023) Tokyo, Japan. International Science Group. 2023. 498 p. 2023. С. 118.*
2. Bahlei R., Sokhatskyi O. Risks in the international project management system. *Innovative economy*. 2022. No. 2-3. P. 127–133. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/962/1041> (date of access: 15.05.2024).
3. Баніт О. В. Передумови виникнення віртуальних проєктних команд. 2021. URL: <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/7745/document.pdf> (дата звернення: 2.06.2024).
4. Управління проєктами: навч. посібник / Н. Блага та ін. *Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ*. 2021. 152 с. С. 4. URL: <http://surl.li/usbov> (дата звернення: 10.08.2024).
5. Боковець В., Заяц О. Сучасні методи управління проєктами та їх особливості. *Інфраструктура ринку. Випуск*. 2022. № 65. С. 55–57. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf (дата звернення: 12.06.2024).
6. Варіс І., Кравчук О., Кир’янова О. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі.

Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2197/2123> (дата звернення: 2.07.2024).

7. Галаз Л., Мандриш О. Особливості корпоративного менеджменту в умовах віддаленої роботи. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law.* 2021. Т. 28. С. 16–26. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення: 10.05.2024).

8. Доценко Н. В., Сабодош Л. Ю., Чумаченко І. В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія. 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33758684.pdf> (дата звернення: 10.08.2024).

9. Ковальчук О. І., Зачко О. Б., Кобилкін Д. С. Моделі і методи проектування організаційної структури віртуальної команди. 2022. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.50.5-12> (дата звернення: 21.05.2024).

10. Кравчук О., Варіс І., Кир'янова О. Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту в організації. *Економіка та суспільство.* 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21> (дата звернення: 19.06.2024).

11. Кривобок К. В., Котельникова Ю. М., Кінас І. О. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій. *Всеукраїнський науковий журнал.* 2023. URL: <http://surl.li/urwdg> (дата звернення: 19.05.2024).

12. Лучко Г., Лебідь Т., Когут І. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство.* 2017. № 9. С. 501–506. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/86.pdf (дата звернення: 12.06.2024).

13. Осауленко І. А. Моделі та механізми управління змінами розподілених проектних команд. *Управління розвитком складних систем.* 2014. № 19. С. 54–57. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-19/13.pdf> (дата звернення: 16.07.2024).

14. Сазонова Т., Пасічник Є. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 1. С. 147–153. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/189/177 (дата звернення: 19.07.2024).

References

1. Abarovsky, S.S. (2023), “Challenges and advantages of remote management of multi-zone virtual teams in the it sector”, *The 19th International scientific and practical conference “Innovative approaches to solving scientific problems”*, International Science Group, Tokyo, Japan, p. 118.

2. Bahlei, R.R. and Sokhatskyi, O.Yu., (2022), “Risks in the international project management system”, *Innovative economy*, [Online], vol. 2-3, available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/962/1041>, (Accessed 15 May 2024).

3. Banit, O. V. (2021), “Preconditions for the Emergence of Virtual Project Teams”, *VI mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya - informatsijni tekhnolohiy v kul'turi, mystetstvi, osviti, nauksi, ekonomitsi ta biznesi* [VI international scientific and practical conference - information technologies in culture, art, education, science, economy and business], KNUKiM, Kyiv, Ukraine, Available at: <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/7745/document.pdf> (Accessed 2 June 2024).

4. Blaha, N.V. Krupka, M.I. Zhivko, Z.B., and Chervinka, K.A. (2021), *Upravlinnia proiektamy: navch. Posibnyk* [Project Management: Textbook], Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine.

5. Bokovets, V.V. and Zaiats, O.M. (2022), “Modern Methods of Project Management and Their Features”, *Ekonomika ta upravlinnya*

pidpryyemstvamy, [Online], vol. 65, pp. 55-57, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf, (Accessed 12 June 2024).

6. Varis, I.O. Kravchuk, O.I. and Kiryanova, O. V. (2023), “Directions for Optimizing Virtual Team Management in the Modern Business Environment”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 48, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2197/2123>, (Accessed 2 July 2024).

7. Galaz, L.V. and Mandrysh, O.O. (2021), “Features of Corporate Management in Remote Work Conditions”, *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, [Online], vol. 28, pp. 16-26, available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/382>, (Accessed 10 May 2024).

8. Dotsenko, N. V. Sabadosh, L. Yu. and Chumachenko, I. V. (2015), *Metody upravlinnya lyuds'kymy resursamy pry formuvanni komand mul'typroektiv ta prohram* [Methods of Human Resource Management in the Formation of Multiproject and Program Teams], KHNUMH im. O. M. Beketova, Kharkiv, Ukraine.

9. Kovalchuk, O. I. Zachko, O. B. Kobylkin, D. S. (2022), “Models and methods of designing the organizational structure of a virtual team”, *Management of Development of Complex Systems*, [Online], vol. 50, pp. 5-12, available at: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.50.5-12>, (Accessed 21 May 2024).

10. Varis, I.O. Kravchuk, O.I. and Kiryanova, O. V. (2023), “Comprehensive Analysis of Virtual Team Management in an Organization”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 47, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21>, (Accessed 19 June 2024).

11. Kryvobok, K. V. Kotelnikova, Yu. M. and Kinas, I. O. (2023), “Cross-Cultural Features in the Process of Managerial Communications”, *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky ta prava. Vseukrains'kyj naukovyj*

zhurnal, [Online], vol. 1-2, pp. 18-24, available at: <http://surl.li/urwdg>, (Accessed 19 May 2024).

12. Luchko, G. Y. Lebid, T. V. and Kohut, I.V. (2017), “The Current State and Problems of Project Management Development in Ukraine”, *Economy and Society*, [Online], vol. 9, pp. 501-506, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/86.pdf, (Accessed 12 June 2024).

13. Osaulenko, I. A. (2014), “Models and Mechanisms of Change Management in Distributed Project Teams”, *Management of Complex Systems Development*, [Online], vol. 19, pp. 54-57, available at: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-19/13.pdf>, (Accessed 16 July 2024).

14. Sazonova, T.O. and Pasichnyk, Ye. M. (2021), “The Role of Team Management in Effective Enterprise Operations”, *Economic Forum*, [Online], vol 1, pp. 147-153, available at: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/189/177, (Accessed 19 July 2024).

Стаття надійшла до редакції 19.08.2024 р.