

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ

*В. Я. Швець, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», svu@ntu.one,  
<https://orcid.org/0000-0001-7261-5993>,*

*Р. В. Шуляр, д. е. н., професор, НУ «Львівська політехніка», shulyar@gmail.com,  
<https://orcid.org/0000-0001-8065-7579>,*

*К. С. Богач, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», bogach.k.s@ntu.one,  
[orcid.org/0000-0002-7359-7747](https://orcid.org/0000-0002-7359-7747),*

*Д. С. Михеєв, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», mykhieiev.d.s@ntu.one,  
<https://orcid.org/0009-0008-4246-8038>*

**Методологія дослідження.** Під час проведення дослідження особливостей управління ефективністю роботи проєктних команд було використано сукупність загальнонаукових методів пізнання, зокрема методи загального й особливого – при встановленні специфіки організації роботи проєктних команд з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища; метод порівнянь – для співставлення переваг застосування каскадних та гнучких методів планування та організування проєктних робіт.

**Результати.** У статті проаналізовано основні підходи до організації роботи проєктних команд. Визначено роль, яку відіграють керівники проєктів у досягненні її стратегічних цілей. Виокремлено специфіку управління їхньою ефективністю та продемонстровано важливість для менеджера постійного відстежування змін внутрішнього і зовнішнього середовища, систематичного оновлення інформації, на основі якої приймаються ключові управлінські рішення. Актуалізовано доцільність використання менеджментом організації тих інструментів впливу, які притаманні методології еджайлу (гнучкого керування проєктами). Запропоновано варіанти управлінського впливу для підвищення ефективності роботи проєктної команди, а також представлено ознаки її ефективної роботи.

**Новизна.** Визначено особливості застосування гнучких методологічних підходів до організації роботи людей в організаціях з урахуванням ресурсних обмежень. Надано рекомендації щодо роботи зі стейкхолдерами у процесі трансформації бізнес-моделі організації та створення продукту, що має кінцеву споживчу цінність.

**Практична значущість.** Результати дослідження, представлені в статті, дозволяють обирати напрямки концентрації зусиль управлінського персоналу організації в залежності від контексту діяльності та наявних в організації ресурсів.

**Ключові слова:** менеджмент, проєктний менеджмент, ефективність, організація, проєктна команда.

**Постановка проблеми.** Протягом останніх десятиліть все більша частина управлінської діяльності почала носити ознаки проєктної, під якою зазвичай розуміють виконання специфічного, відносно нетипового замовлення клієнтів, протягом визначеного періоду часу та відповідно до визначеного обсягу бюджету. Проте, на відміну від більш традиційних проєктних під-

ходів, що передбачають застосування каскадної методології «водоспаду» (Waterfall), з послідовним розробленням загального описання проєкту, плануванням робіт, тестуванням, впровадженням продукту, передачею замовнику та подальшим технічним обслуговуванням, сучасні управлінські підходи максимально орієнтовані на досягнення результату в найкоротші терміни, навіть за

рахунок зміни бюджетів та постійного оновлення продуктів. Фактично, чіткі уявлення про послідовність управлінських дій в сучасних умовах почали набувати рис управлінського циклу на кожній стадії виконання проєкту, з постійним удосконаленням продуктів та пристосуванням їх до потреб ринків і вимог споживачів.

Зростання уваги до проєктного менеджменту в організаціях супроводжується зміною самих організацій: це спричинено проривними технологіями, які змінюють роль людини в організації робочої взаємодії між співробітниками, надають керівникам нові інструменти управління діяльністю людей. Значною мірою такого роду зміни пов'язані з розвитком хмарних технологій, можливостями дистанційної роботи, а також структурною перебудовою національної економіки, внаслідок зростання кількості підприємств інформаційно-комунікаційних технологій. Ще більших змін зазнають організації внаслідок цифрової трансформації бізнес-моделей, що супроводжується відповідними змінами культури, інструментів управління, підходів до мотивування працівників та можливостей використання каналів комунікацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У роботі українських дослідників Васьків Р. та Веретеннікової Н. [1] проаналізовано основні тенденції формування та функціонування розподілених команд – підходу до організації роботи, що набув широкого розповсюдження під час пандемії коронавірусу та зберігає свою актуальність під час війни. Автори статті аналізують роль та вплив інформаційно-технологічних платформ на ефективність роботи таких команд, а також її залежність від географічної, часової та функціональної розподіленості членів команди.

Робота Кохан В., Хмель П., Зачко О. розглядає оцінку ефективності проєктних команд в системі цивільного захисту [2]. Івановська К. [3] дослідила методи формування проєктних команд та проблему оцінки діяльності конкретного виконавця з урахуванням можливості участі в декількох проєктах.

Ковальчук О., Зачко О., Кобилкін Д. розглядають конкретні критерії та ключові

показники ефективності КРІ [4]. У дослідженні Когут І. проаналізовано фактор мотивації, які впливають на роботу команд при реалізації інноваційних проєктів в умовах війни [5].

Новаківський І., Висоцький А. пропонують використовувати для оцінювання менеджерів проєктних команд задачу оптимального програмування, завдяки чому з'являється можливість відібрати тих керівників, чії типологічні характеристики забезпечать найефективніше використання ресурсів команди [6]. Мушинський О. розглядає управління проєктними командами в гібридному середовищі, яке передбачає інтеграцію різних моделей та підходів до організації роботи з відповідним впливом умов роботи на показники ефективності проєктних команд [7]. У роботі Галаз Л. [8] розглядаються питання оцінки ефективності роботи проєктної команди на основі використання людських, фінансових та часових ресурсів, а також налагодженості комунікацій між членами команди та її основними стейкхолдерами.

У статті Дженіс С. Міллер та Роберта Л. Керді вивчали оцінювання ефективності роботи проєктних команд на основі самооцінки, взаємного оцінювання та оцінювання з боку керівника, відзначаючи той факт, що співробітники, які ставлять собі вищі оцінки намагаються справляти враження на представників різних груп свого оточення, на відміну від співробітників, що виставляють собі нижчі оцінки [9].

Сюзан Г. Скот та Волтер О. Айнштайн [10] ідентифікували три типи проєктних команд та дослідили зв'язок між ефективністю роботи та типом команди. Автори з'ясували, що показники ефективності діяльності включають індивідуальну або групову мету, тип ефективності (поведінкова, результативна, заснована на компетентності), а також суб'єкта оцінювання (керівника чи залучення багатьох учасників).

У роботі Ебрагіма Солтані та Адріана Вілкінсона [11] на основі якісного дослідження шести великих британських виробників автомобілів і автозапчастин описано як різновиди команд, контрольовані керівником, орієнтовані на особистість, орієнтовані на минуле розкривають свій потенціал ефек-

тивності завдяки використанню всеохоплюючої системи якості.

А. Сільва, Х. Вараджо, Х. Л. Перейра, К. С. Пінта [12] розглянули підходи та методи оцінювання ефективності, які можуть бути успішно застосовані в ІТ-проектах з урахуванням особистої мотивації учасників, взаємин між членами проєктної команди, а також використаних методів оцінювання.

Робота Бардася А., Богача К., Дудник А. розглядає особливості застосування проєктного менеджменту на високотехнологічних підприємствах [13], а у статті [14] проаналізовано різні методології проєктного менеджменту та підтверджено гіпотезу про те, що прагнення поєднати інтереси різних груп зацікавлених осіб в умовах визначених часових, фінансових та технологічних можливостей зумовлює перехід від традиційних каскадних методів планування до розбиття робіт на окремі складові з їх асинхронним виконанням.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є дослідження особливостей управління ефективністю роботи проєктних команд в організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під менеджментом проєктів тради-

ційно розглядають управлінську діяльність, засновану на застосуванні професійних компетентностей, а також інструментів та методів управління для забезпечення відповідності проєкту визначеним вимогам. Традиційно, управлінська діяльність має справу з обмеженнями у роботі систем, причому такого роду обмеження мають безпосередній стосунок до чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема, ресурсів (людей, обладнання та технологічних рішень), грошових коштів та фінансових зобов'язань, уявлень про проєкт з боку різних груп стейкхолдерів. У випадку, коли менеджер здійснює керівництво розробкою унікальних продуктів або послуг на основі проєктного підходу, прикладом чого може бути робота в ІТ-фірмах, то традиційними обмеженнями стають графіки виконання робіт, бюджети та описання проєкту (score) [15]. Варто пам'ятати, що окрім цього керівник залишає у полі своєї уваги обмеження, що впливають на якість виконуваних робіт, доступ до ресурсів та генерують ризики [16] на усіх етапах управлінської діяльності так, як це представлено на рис. 1.

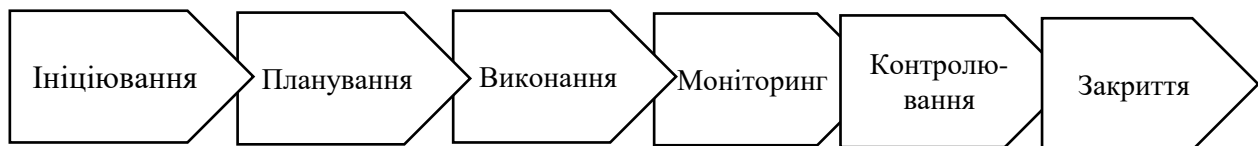


Рис. 1 Етапи управління роботою проєктних команд в організації  
Джерело: розроблене авторами на основі [16]

В процесі управління менеджер має розрізнати поняття описання продукту та описання проєкту, що є взаємопов'язаними, але не тотожними. При визначенні описання проєкту керівники керуються такими принципами:

- необхідність описання усіх дій, що необхідні для реалізації проєкту;
- менеджер проєкту відповідає за масштабування продукту;
- для моніторингу та контролювання масштабу проєкту необхідний аналіз відхилень;
- кожний проєкт має графік виконання, бюджет та визначений розподіл ресурсів;

– масштаб проєкту визначається виключно якістю його результатів.

Наприклад, описання проєкту може включати, серед іншого, характеристику виробничих ліній, бюджети, навчання персоналу, ланцюги постачання та розподіл працівників. Ця діяльність охоплює усе, що необхідно для організації виробництва або реалізації товару чи послуги. Описання проєкту визначає ті бізнес-процеси, управлінські інструменти та технологічне обладнання, які необхідні для створення та представлення продукту клієнту. З цієї точки зору неможливо описати продукт не беручи до уваги ті завдання та етапи роботи, з яких складається описання проєкту.

Власне, описання продукту є частиною бізнес-аналізу, що виконується в організації та під час якого вивчаються усі функції продукту, його характеристики, а також те, наскільки успішно ці функції та характеристики реалізуються в процесі спільної роботи. Управлінський персонал, координуючи діяльність проєктних груп, використовує підхід, згідно з яким обов'язково створюється дизайнерська команда, до складу якої входять бізнес-аналітик, дизайнер та архітектор рішень. Мета створення цієї команди полягає в ретельному вивченні вимог клієнта, на основі послідовного процесу дослідження його потреб, використання переліку відповідних інструментів та методів. Це досягається завдяки реалізації трьох перелічених нижче етапів:

1. Визначення готовності: на цьому етапі відбувається перевірка спільно з клієнтом усіх артефактів: описаних вимог, дизайну продукту та запропонованих технічних

рішень. В процесі виконання першого етапу менеджера важливо переконатися, що усі учасники процесу розробки мають спільні очікування щодо готового продукту, а для цього необхідно обмежувати коло стейкхолдерів та «відсікати» ті побажання, що ускладнюють продукт, не додаючи йому натомість додаткової споживчої цінності.

2. Пріоритизація: на цьому етапі члени дизайнерської команди спільно з клієнтом визначають найважливіші функціональні вимоги продукту, що мають бути переданими команді розробників у першу чергу, та реалізацію яких неможливо скорочувати, уникати чи відкласти на майбутнє.

3. Створення схеми (структури) розподілу робіт (див. рис. 2): на підставі зібраних на попередніх етапах вимог відбувається поділ результатів виконання проєкту та змісту проєктної роботи на більш дрібні компоненти, завдяки чому полегшується процес керування проєктом.

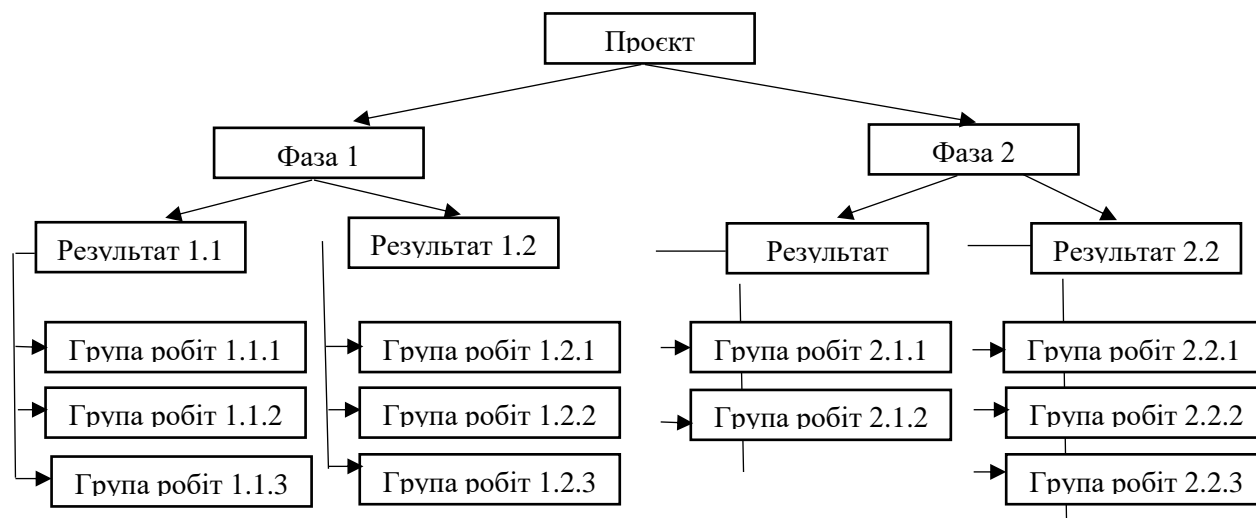


Рис. 2 Побудова схеми розподілу робіт як інструмент контролю ефективності та результативності роботи виконавців

Джерело: розроблене авторами на основі [17]

Створення схеми розподілу робіт дозволяє розбити проєкт на менші складові, де описані результати та завдання (роботи, що мають бути виконані). У випадку використання методології Scrum моніторинг ходу досягнення цілей (проміжних результатів) роботи виконується на ітераційній основі із визначеною регулярністю та обмеженнями у часі від одного до чотирьох тижнів. Альтернативні гнучкі методи управління діяльністю команд можуть не передбачати щоден-

них зустрічей та саме таких часових обмежень, проте в усіх випадках мова буде йти як про наявність беклогу (переліку завдань до виконання), переліків виконуваних та виконаних завдань на контролі у менеджера, так і про забезпечення постійної прямої комунікації як між членами команди (налагодження внутрішніх комунікацій), так і з замовниками продукту (налагодження зовнішніх комунікацій).

Підтримання дієвості обміну інформації та відкритість каналів зв'язку належать до основних завдань керівника, оскільки дозволяють отримувати інформацію про проблеми та труднощі, що виникають на шляху виконавців і здійснювати пошук рішень для їхнього розв'язання. Також це дозволяє враховувати зміни інтересів та потреб клієнта в процесі виконання замовлення, не повертаючись при цьому на перший етап планування, а вносячи зміни безпосередньо в процесі роботи. Забезпечення зворотного зв'язку, взаємна підтримка членів команди, усунення втрат часу від вимушених затримок у роботі є важливими інструментами підвищення ефективності спільної роботи людей в організації, що дозволяють досягати визначених результатів з меншими витратами часу та меншою кількістю помилок при виконанні роботи. Важливо зауважити, що визначаючи проміжні результати та завдання, керівникові варто зважати на їх досяжність, тобто реалістичність з урахуванням можливостей організації, а також на час, що реально потрібний для виконання завдань та демонстрації результатів.

Таким чином, використання структури розподілу робіт (Work-Breakout Structure – WBS) надає керівникам такі переваги:

- підвищує ефективність виконання проекту;
- підвищує надійність планування проекту;

- поліпшує обмін інформації всередині робочої групи (команди) та між командою і замовниками;

- дозволяє залучати усіх важливих стейкхолдерів до реалізації проекту з урахуванням їхнього потенційного впливу на проект та зацікавленість в його результатах;

- забезпечує постійну оцінку ефективності використання ресурсів організації та повноти досягнення результатів;

- забезпечує усі зацікавлені сторони зворотним зв'язком про результативність проекту і складнощі, які виникають в процесі його виконання;

- дозволяють концентрувати управлінські зусилля на швидкому усуненні перешкод у міжфункціональній взаємодії та дефіцитів ресурсів для збереження темпів виконання завдань.

Оскільки пункти 3,4 та 6 наведених вище переваг описують стейкхолдерів, доцільно приділити увагу тому, як саме команда та менеджер проекту має працювати з ними. Першою умовою є необхідність з боку членів команди розуміти бачення зацікавлених сторін та ті обмеження, в умовах яких вони функціонують. Другою умовою є врахування інтересів та впливу стейкхолдерів на проект. У підсумку, стейкхолдери оцінюються відповідно до матриці їхнього впливу (див. рис. 3) та у відносинах з ними обирається один з варіантів стратегії взаємодії: інформування, консультування, залучення та партнерство [18].

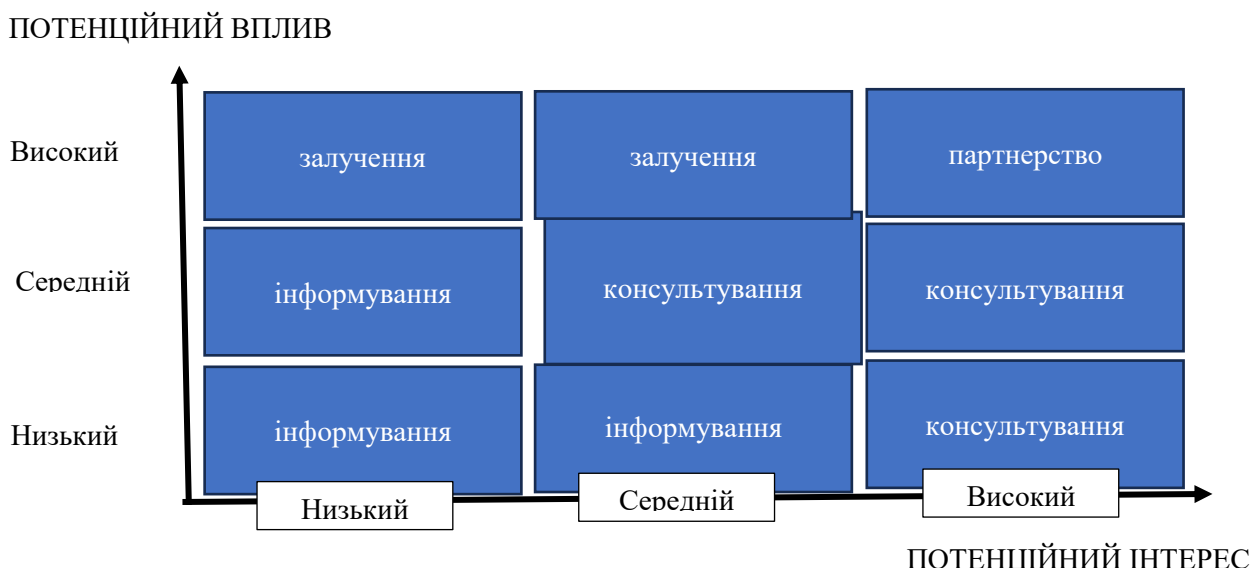


Рис. 3 Визначення стратегії співпраці зі стейкхолдерами під час виконання проекту  
Джерело: [18]

Під «потенційним впливом» у випадку, що розглядається, розуміють здатність суб'єкта в той або інший спосіб завадити його реалізації або вплинути на рівень задоволеності інших зацікавлених сторін. Під потенційним інтересом керівник має розуміти ступінь залученості стейкхолдера до виконання проєкту та те, наскільки успішна реалізація проєкту вплине на самого суб'єкта (стейкхолдера). Проте окрім склад-

нощів, що виникають у роботі зі стейкхолдерами, менеджери проєктів можуть стикатися з проблемами, що зумовлені середовищем діяльності: досвідченістю команди, виникнення затримок та перешкод з різних причин, проблеми з удосконаленням продукту, координування роботи кількох команд над виконанням проєкту, проблеми з використанням прийнятої в організації методології виконання проєкту (див. табл. 1).

Таблиця 1

Варіанти управлінського впливу для підвищення ефективності роботи проєктної команди

Чинник впливу на проєкт	Варіант управлінського впливу
Швидкість процесу удосконалень проєкту, в залежності від досвідченості команди	Частіше зустрічатися для обговорення минулого досвіду та пошуку варіантів удосконалення роботи команди
Переривання потоку роботи через різноманітні затримки чи перешкоди	Візуалізація роботи команди за рахунок використання дошок Scrum / канбан Відсікання «хвостів» (зайвого) у взаємодії зі стейкхолдерами Зосередження уваги на найважливіших складових виконання проєкту
Низька якість удосконалення продукту	Забезпечення своєчасного тестування продукту та оперативного виявлення дефектів Негайне усунення виявлених дефектів
Виконання проєкту потребує залучення більш ніж однієї команди	Використовуйте еджайл та гібридні підходи в організації роботи проєктних команд Масштабуйте найкращі управлінські практики в залежності від контексту
Члени проєктних команд віддають перевагу каскадним методам планування робіт	Провести навчання для членів команди, присвячене гнучким методом управління проєктами (еджайлу).

Джерело: розроблено авторами на основі [23]

У випадку, коли менеджмент організації віддає перевагу одному з гнучких підходів до управління проєктами (відомим також як «еджайл»), то тут акцент при вимірюванні ефективності діяльності людей робиться саме на тому, що вже зроблено (робиться), а не на тому, що команда збирається зробити (прогнозує у своїх майбутніх діях). Абсолютно нормальною практикою роботи таких команд є невідповідність реальних показників проєкті базовому плану. Наприклад, подібна практика є цілком звичайною у процесі цифрової трансформації моделей бізнесу тих або інших організацій (фірм) [19]. Це зумовлюється постійним переглядом проєкту та його пристосуванням під потреби замовника, що може означати зміну бюджетів

робіт та термінів їх завершення як в сторону їх зменшення, так і збільшення.

Базові сценарії виконання проєкту означають для керівника, що команда обмежує прогнозування та планування своєї діяльності кількома наступними тижнями, впродовж яких співробітники працюватимуть в ітерації чи у потоці (в залежності від обраного методологічного підходу до менеджменту проєктної роботи). Як вже зазначалося вище, коли мова йшла про структурні схеми розподілу робіт (WBS) або спринти (Sprint) у випадку скраму (Scrum), поділ роботи на менші частини істотно збільшує шанси на її успішне виконання [20].

Що стосується ролі керівника (менеджера) проєкту в процесі його виконання та

впливу керівника на ефективність і результативність роботи команди, то тут вона є суттєво меншою, порівняно з традиційними ієрархічними чи навіть матричними організаційними структурами. Основний акцент робиться на забезпеченні умов для самоврядності команди, а отже частина обов'язків (хоча й не усі) передаються безпосередньо членам команди. Керівник у цьому випадку стає помічником та наставником, організатором та координатором, керуючись настановами «лідерства служіння». Сам по собі цей термін описує філософію керівництва, де менеджер особистість взаємодіє з іншими членами організації (підлеглими чи колегами) на основі отриманого авторитету, а не посадових позицій чи формалізованих титулів [21]. Таким чином, при застосуванні еджайлу при управлінні проектною діяльністю людей основна відмінність полягає у тому, що ролі та обов'язки керівників відрізняються від ustalених у суспільстві стереотипів.

Якщо пригадати класичне вже визначення менеджера проекту, наведене в РМВОК® Guide [22], то воно описує особу, що призначена організацією -підрядником та яка відповідає за досягнення цілей проекту. У порівняно недалекому минулому, коли для проектів виконувалася декомпозиція на окремі функції більшість керівників проектів перебували в центрі координації проектних завдань, відстежувати прогрес їхнього виконання та представляти статус команди для решти організації. Проте у часи, коли в проектах постійно відбуваються суттєві зміни можливості однієї людини впоратися з

ними стають все більш обмеженими. За таких обставин частина повноважень керівника делегується міжфункціональним командам, що отримують можливість координувати власну роботу та співпрацювати із представником бізнесу (власником продукту).

У такий спосіб керівники, прагнучи забезпечити успіх (з точки зору ефективності та результативності) переходять від центральної позиції до обслуговування команди та підтримки її учасників: навчання людей, які потребують допомоги, тіснішої співпраці в команді та узгодженні потреб зацікавлених сторін. Як лідери служіння, менеджери проектів заохочують розподіл відповідальності між командою та тими людьми, які мають знання, щоб виконувати роботу. Саме від менеджерів проектів, зокрема, залежить перегляд бюджетів та реалізація завдань зі стратегії цифровізації фірми. Окрім розмірів бюджетів, спрямованих на цифровізацію, ефективність діяльності проектних груп визначається позицією керівників організації та рівнем їхньої залученості – створення керівних комітетів з 4–5 осіб, до числа яких входять як представники адміністрації фірми, так і представники структурних підрозділів, що займаються інформаційними технологіями та маркетингом, дозволяє сприяти поширенню візії майбутнього організації, розподіляти повноваження між учасниками, враховувати зміни поведінки, уподобань та очікувань клієнтів, а також інвесторів [22].

Що ж стосується ефективних проектних команд, то в сучасних умовах їхні ознаки описані нижче (табл. 2).

Таблиця 2

Ознаки ефективних проектних команд в еджайлі

Ознака	Перевага
Люди, що віддані власній справі	Збільшена увага до ефективності робіт Невеликі команди, менше десяти учасників
Міжфункціональні команди	Переважно займаються розробкою та створенням кінцевого продукту Представляють клієнтові завершену споживчу цінність (продукт на його замовлення), працюючи як незалежні команди розробників. Інтегрують усі види робочої діяльності задля представлення споживачеві завершеної роботи. Забезпечують зворотний зв'язок всередині команди та у роботі з іншими стейкхолдерами, наприклад, з замовниками продукту

Здатність адаптуватися до змін у просторовому розміщенні (наприклад, працювати у розподіленій команді, дистанційно)	Поліпшення комунікацій між членами команди Покращення командної динаміки Обмін знаннями та досвідом Зменшення витрат на навчання Здатність дотримуватися зобов'язань щодо спільної роботи
Поєднання у команді фахівців широкого профілю та вузькоспеціалізованих фахівців	Вузькоспеціалізовані фахівці володіють унікальним досвідом у певній царині діяльності, а фахівці широкого профілю забезпечують гнучку адаптацію співробітників до специфіки робочих завдань Командна робота дозволяє поєднувати фокусування на певних спеціалізованих завданнях з широким досвідом загальних навичок
Стабільне робоче середовище	Взаємозалежність у виконанні роботи Узгоджений підхід до виконання роботи Спрощений розрахунок витрат зусиль команди, заснований на рейтингуванні Збереження та розширення інтелектуального капіталу

Джерело: власна розробка авторів

**Висновки.** На основі дослідження особливостей управління ефективністю роботи проектних команд в організації авторами визначено, що особливістю розвитку організацій на сучасному етапі є її функціонування в умовах ускладненого та комплексного зовнішнього середовища. За таких умов у проєктах постійно відбуваються суттєві зміни, що об'єктивно впливає на ефективність діяльності проектних команд, оскільки можливості проектного менеджера відстежувати постійні зміни середовища та оновлення інформації є вкрай обмеженими. Задля цього менеджерам доцільно використовувати інструменти управління, що призначені методології еджайлу (гнучкого керування проєктами). Авторами статті запропоновано варіанти управлінського впливу для підвищення ефективності роботи проектною командою, а також зазначено ознаки її ефективної роботи.

### Література

1. Vaskiv R., & Veretennikova N. Analysis of trends in the formation and functioning of distributed teams. *Computer-integrated technologies: education, science, producti.* 2024. (54). 255-267. Режим доступу: <http://www.cit-journal.com.ua/index.php/cit/article/view/550>
2. Кохан В.К., Хмель П., Зачко О.Б. Компетентнісний підхід до оцінки ефективності проектних команд в системі цивільного захисту. *Х Міжна-*

родна науково-практична конференція: «Управління проєктами: стан та перспективи». Миколаїв: НУК, 2014. Режим доступу: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/1533/1/30079.pdf>

3. Івановська К.А. Оцінка ефективності методів при підтримці прийняття рішень у процесі формування проектних команд. *Матеріали конференції «Інформаційні технології та інформатизація-2021».* Одеса, 20-22 жовтня 2021 року. Видавництво ОНАХТ. С. 310-312. Режим доступу: <https://cardfile.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c4b2c36a-bfa6-4ac6-83fa-207df330913a/content>

4. Ковальчук О.І., Зачко О.Б., Кобилкін Д.С. Метод експертного оцінювання кандидатів у проектні команди безпеко-орієнтованих систем. *Управління розвитком складних систем.* 2023. №55. С. 55-60. Режим доступу: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13388/1/291134-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-672698-1-10-20231118.pdf>

5. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство.* 2022. (40), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>

6. Новаківський І.І., Висоцький А.Л. Формування проектною командою з урахуванням типологічних характеристик менеджерів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2019. Вип. 3. С. 113-121.

7. Мушинський О. Особливості управління проектними командами в гібридному середовищі. *Економіка та суспільство.* 2024. №60. Режим



доступу:

<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3547>

8. Галаз Л.В. Applied aspects of project management team development. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. (39). С. 80-86.

Режим доступу: <https://nzclubp.org.ua/index.php/journal/article/view/970>

9. Janice S. Miller, Robert L. Cardy Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behaviour*. 2000. Volume 21. Issue 6. 609-626. Режим доступу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/1099-1379%28200009%2921%3A6%3C609%3A%3AAID-JOB42%3E3.0.CO%3B2-K>

10. Susanne G. Scott, Walter O. Einstein. Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. *Academy of Management Perspectives*. 2001. Vol. 15. No. 2.

11. Soltani, E., Wilkinson, A. TQM and Performance Appraisal: Complementary or Incompatible? *European Management Review*. 2020. Volume 17. Issue 1. 57-82.

12. Silva, A., Varajão, J., Pereira, J.L., & Pinto, C. S. Performance appraisal approaches and methods for IT/IS projects: *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*. 2017. 8(3). 15-28.

13. Бардась А.В., Богач К.С., Дудник А.В. Застосування проектного менеджменту при управлінні високотехнологічними підприємствами. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 82-88.

14. Бардась А.В., Бойченко М.В., Богач К.С., Дудник А.В. Проектне управління компаніями «єдиногогами» в умовах цифровізації. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2022. №2. 2022. С. 171-179.

15. Крикун О. Мапування стейкхолдерів: презентація. Режим доступу: <https://study.ucu.edu.ua/course/programa-dlya-navcannya-lideriv-cifrovoyi-transformaciyi-v-universitetax/lesson/lekcija-mapuvannya-steikgolderiv-ta-biznes-procesi-oksana-krikun>

16. Руденко Д.О. Еволюція концепцій проектного менеджменту в контексті гнучкого управління в IT-організаціях. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2022. №3. С. 139-147.

17. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навч. пос. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.

18. Villanova University. Product Scope vs. Project Scope. Retrieved from <https://www.villanovau.com/articles/project-management/product-scope-vs-project-scope/>

19. Бардась А.В., Руденко Д.О. Управління масштабуванням діяльності IT-компаній в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2023. №3(83). С. 74-87.

20. Project Management Institute. «Agile practice guide». Project Management Institute, 2017.

21. Все, що ви хотіли знати про лідерство служіння. Режим доступу:

<https://cpls.kubg.edu.ua/hromada/statti/655-vse-shcho-vy-khotily-znaty-pro-liderstvo-sluzhinnia.html>

22. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ 7th Edition And The Standard for Project Management. (2021). Project Management Institute

## References

1. Vaskiv, R., & Veretennikova, N. (2024). Analysis of trends in the formation and functioning of distributed teams. *Computer-integrated technologies: education, science, production*, (54), 255-267. Retrieved from

<http://www.citjournal.com.ua/index.php/cit/article/view/550>

<https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-54-32>

2. Kokhan, V.K., Khmel, P., & Zachko, O.B. (2014). Kompetentnisnyi pidkhdid do otsinky efektyvnosti proiektnykh komand v systemi tsyvilnoho zakhystu. *Proceedings from MIIM '14: X Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia «Upravlinnia proiektamy: stan ta perspektyvy»*. Mykolaiv: NUK. Retrieved from <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/1533/1/30079.pdf>

3. Ivanovska, K.A. (2021). Otsinka efektyvnosti metodiv pry pidtrymsi pryiniattia rishen u protsesi formuvannia proiektnykh komand. *Proceedings from MIIM '21 Konferentsii «Informatsiini tekhnologii ta informatyzatsiia-2021»*. (pp. 310-312). Odesa: Vydavnytstvo ONAKhT. Retrieved from <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c4b2c36a-bfa6-4ac6-83fa-207df330913a/content>

4. Kovalchuk, O.I., Zachko, O.B., & Kobylkin, D.S. (2023). Metod ekspertnoho otsiniuvannia kandydativ u proiektni komandy bezpeko-orientovanykh system. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, (55), 55-60. Retrieved from <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1338/1/291134-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-672698-1-10-20231118.pdf>

DOI: 10.32447/20784643.24.2021.16

5. Kohut, I. (2022). Analiz faktoriv motyvatsii, yaki vplyvaiut na komandy v innovatsiinykh proiektakh pid chas kryzy ta viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>

6. Novakivskii, I.I., & Vysotskyi, A.L. (2019). Formuvannia proiektnoi komandy z urakhuvanniam typolohichnykh kharakterystyk menezheriv. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska Politehnika»*, Ser. «Problemy ekonomiky ta upravlinnia». Issue 3, 113-121.

<https://doi.org/10.23939/semi2019.03.113>

7. Myshynskii O. (2024). Osoblyvosti upravlinnia proiektnymi komandami v hibrydnomu seredovyshchi. *Ekonomika ta suspilstvo*, №60. Retrieved from

<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3547>

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>

8. Halaz, L.V. (2023). Applied aspects of project management team development. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (39), 80-86. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/970>  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10122483>
9. Janice S. Miller, Robert L. Cardy (2000). Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 21, Issue 6. 609-626. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/1099-1379%28200009%2921%3A6%3C609%3A%3AAID-JOB42%3E3.0.CO%3B2-K>  
[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200009\)21:6%3C609::aid-job42%3E3.0.co;2-k](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200009)21:6%3C609::aid-job42%3E3.0.co;2-k)
10. Susanne G. Scott, & Walter O. Einstein. (2001). Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 15, (2).  
<https://doi.org/10.5465/ame.2001.4614990>
11. Soltani, E., Wilkinson, A. (2020). TQM and Performance Appraisal: Complementary or Incompatible? *European Management Review*. Volume 17, Issue 1, 57-82  
<https://doi.org/10.1111/emre.12317>
12. Silva, A., Varajão, J., Pereira, J. L., & Pinto, C. S. (2017). Performance appraisal approaches and methods for IT/IS projects: A review. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 8(3), 15-28.  
<https://doi.org/10.4018/ijhcitp.2017070102>
13. Bardas, A.V., Bohach, K.S., & Dudnyk, A.V. (2022). Zastosuvannia proiektnoho menedzhmentu pry upravlinni vysokotekhnologichnymi pidpriemstvami. *Ekonomichnyi prostir*, №180, 82-88.  
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-13>
14. Bardas, A.V., Boichenko, M.V., Bohach, K.S., & Dudnyk, A.V. (2022). Proiektno upravlinnia kompaniiami-«iedynarohami» v umovakh tsyfrovizatsii. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (2), 171-179.  
<https://doi.org/10.33271/ebdut/78.169>
15. Krykun, O. Mapuvannia steikholderiv: prezentatsiia. Retrieved from <https://study.ucu.edu.ua/course/programa-dlya-navcannya-lideriv-cifrovoyi-transformaciyi-v-universitetax/lesson/lekciya-mapuvannya-steikholderiv-ta-biznes-procesi-oksana-krikun>
16. Rudenko, D.O. (2022). Evolutsiia kntseptsii proiektnoho mnedzhmentu v konteksti hnuchkoho upravlinnia v IT-organizatsiakh. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (3), 139-147.  
<https://doi.org/10.33271/ebdut/79.139>
17. Bardas, A.V., Boichenko, M.V., & Dudnyk, A.V. (2012). Menedzhment. Dnipropetrovsk: Natsionalnyi hirnychiy universytet.
18. Villanova University. Product Scope vs. Project Scope. Retrieved from <https://www.villanovau.com/articles/project-management/product-scope-vs-project-scope/>
19. Bardas, A.V., & Rudenko, D.O. (2023). Upravlinnia masshtabuvanniam diialnosti IT-kompanii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 3(83), 74-87.  
<https://doi.org/10.33271/ebdut/83.074>
20. Project Management Institute. «Agile practice guide». Project Management Institute, 2017.
21. Vse, shcho vy khotily znaty pro liderstvo sluzhinnia. Retrieved from <https://cpls.kubg.edu.ua/hromada/statti/655-vse-shcho-vy-khotily-znaty-pro-liderstvo-sluzhinnia.html>
22. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ 7th Edition And The Standard for Project Management. (2021). Project Management Institute

## PROJECT TEAMSWORK EFFICIENCY MANAGEMENT IN ORGANIZATION

*V. Ya. Shvets, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,*

*R. V. Shulyar, D.E., Professor, Lviv Polytechnic National University,*

*K. S. Bogach, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology,*

*D. S. Mykhieiev, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology,*

**Methods.** During the study of the specifics of managing the effectiveness of the work of project teams, a set of general scientific methods of cognition was used, in particular, general and specific methods – when establishing the specifics of the organization of the work of project teams, taking into account the influence of internal and external environmental factors; method of comparisons – to compare the advantages of using cascade and flexible methods of planning and organizing project works.

**Results.** The article analyzes the main approaches to organizing the work of project teams. The role played by project managers in achieving its strategic goals is determined. The specifics of managing their effectiveness are singled out and the importance for the manager of constant monitoring of changes in the internal and external environment, systematic updating of information, on the basis of which key management decisions are made, is demonstrated. The expediency of using by the management of the organization those influence tools inherent in the agile methodology (flexible project management) has been updated. Variants of managerial influence to improve the efficiency of the project team are offered, and signs of its effective work are presented.

**Novelty.** The specifics of the application of flexible methodological approaches to the organization of people's work in organizations, taking into account resource limitations, are determined. Recommendations are provided for working with stakeholders in the process of transforming the organization's business model and creating a product that has final consumer value.

**Practical value.** The results of the research presented in the article make it possible to choose the areas of concentration of efforts of the management of the organization depending on the context of activity and the resources available in the organization.

**Keywords:** management, project management, efficiency, organization, project team.

*Надійшла до редакції 24.08.24 р.*