

4. The EU explained: Transport (Electronic resource) / European Union, 2014 – 20 с.
5. Analysis of recent trends in EU shipping and analysis and policy support to improve the competitiveness of short sea shipping in the EU (final report) / European Commission DG mobility and transport – 2015. – 138 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://ec.europa.eu/transport/modes/maritime/studies/doc/2015-june-study-sss-final.pdf>.
6. The economic value of the EU shipping industry - A report for the European Community Shipowners' Associations (ECSA)/ Oxford Economics, April 2014. – 71 с.
7. Review of Maritime Transport 2015 / UNCTAD UNITED NATIONS – 2015. – 122 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://unctad.org/rmt>.
8. Progress in implementation of the EUUA association agreement on transport issues in 2015/ European Union, 2015 – 10 с.

Познанская И. В.

Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований
Национальной академии наук Украины

**СИСТЕМА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ МОРСКОГО
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСА ЕС**

Резюме

Исследование посвящено состоянию, проблемам и перспективам евроинтеграции Украины в разрезе судоходной отрасли. Определены основные направления развития морской транспортной политики Евросоюза, проанализированы основные проблемы реформирования в сфере морского транспорта. Обобщены результаты реализации Соглашения об ассоциации с ЕС относительно морского транспорта.

Ключевые слова: морская транспортная политика ЕС, международная нормативно-правовая база, конкурентоспособность морского транспорта, экологическая безопасность транспортировки, судоходство малого тоннажа.

Poznanska I. V.

Institute of Market Problems and Economic&Ecological Research
National Academy of Sciences of Ukraine

**SYSTEM OF ECONOMIC AFFAIRS
OF THE MARITIME TRANSPORT SYSTEM OF THE EU**

Summary

Studies showing the status, problems and prospects of European integration of Ukraine in the context of the shipping industry. Determined the main directions of the EU maritime transport policy, analyzes the main problems of reform in the field of maritime transport services. The results implementation of the Association Agreement with the EU on maritime transport are generalized.

Keywords: maritime transport policy of the EU, the international legal framework, the competitiveness of maritime transport, environmental safety of transportation, shipping of small tonnage.

УДК 005.8

Продіус О. І.

Одеський національний політехнічний університет

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ

У статті визначено фактори, що впливають на формування проектної команди, розглянуто головні обов'язки проект-менеджера щодо створення найкращих умов командної праці. Досліджено основні етапи формування команди проекту. Проаналізовано класичні підходи до розподілу ролей між учасниками проектної команди. Сформовано рекомендації, які дадуть членам команди змогу пройти всі стадії розвитку і повністю розкрити свій потенціал відповідно до цілей проекту.

Ключові слова: проект, команда, управління командою, формування команди, персонал, проектний менеджмент, проект-менеджер.

Постановка проблеми. В умовах активізації глобалізаційних процесів, функціонування нових механізмів господарювання, орієнтованих на світову ринкову економіку, більшість проблем українських підприємств носять організаційно-управлінський та кадровий характер. Будь-які зміни – реінжиніринг, антикризове управління, здійснення стратегічного планування і менеджменту, реорганізація або організаційний розвиток – вимагають цілеспрямованого підбору

професіоналів, формування управлінських і виконавських команд і усвідомлених командних дій. Однією з найбільш ефективних ринкових управлінських культур і методологій є проектний менеджмент, який усе більше використовується під час управління проектами.

Ефективність проектної діяльності підприємства, рівень його розвитку багато в чому визначаються правильним розумінням керівництва ролі та значення персоналу. На жаль, сьогодні менедж-

мент більшості вітчизняних промислових підприємств основну увагу, як і раніше, приділяє проблемам зниження витрат, максимізації прибутку. Іншими словами, пріоритет належить цілям виробничого характеру. Разом із тим не приділяється належної уваги управлінню процесами консолідації трудової діяльності персоналу, забезпеченню відповідності інтересів і цілей окремих працівників і підприємства в цілому, формуванню зразків нового організаційного поведіння, ефективних систем мотивації та стимулювання людей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці управління проектами та формування команди проекту присвячено праці вітчизняних учених: Ф. Ярошенка, Л. Батенко, С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, Т. Безверхнюк, С. Попова, Н. Котової, С. Ілляшенка, С. Чернова, О. Федорчак. Аналіз публікацій у цій площині дає можливість зазначити, що тема розвитку проектного управління є надзвичайно актуальною для сучасного розвитку українського суспільства, має особливе значення, оскільки вихід економіки із кризи пов'язаний з упровадженням загально цивілізаційних засад управління, які базуються на нових підходах до менеджменту. Суттєвий пласт знань із питання управління проектами міститься в дослідженнях міжнародних фінансових організацій (Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку), спеціалізованих професійних організацій, що об'єднують фахівців із даного питання (Міжнародної асоціації з управління проектами, професійних національних асоціацій з управління проектами різних країн тощо). Основні підходи до управління персоналом та функціонування команд як способу організації праці людей висвітлені в працях таких вітчизняних учених, як: Д. Богиня, О. Грیشнова, М. Долішній, Н. Доценко, А. Колот, О. Кузьмін, Б. Пасхавер, Ф. Хміль, І. Швець, Г. Щокін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на досить широкий спектр зарубіжних та вітчизняних досліджень щодо проблеми управління персоналом у проектній діяльності, деякі питання щодо напрямів підвищення ефективності менеджменту команди проекту в сучасних складних умовах господарювання потребують подальшого вивчення.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей управління командою проекту та пошуку шляхів його вдосконалення в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перед підприємствами постає необхідність працювати, враховуючи закони і вимоги сучасного ринку, опановуючи новий тип економічної поведінки. Одним із головних завдань підприємств різних форм власності є пошук нових способів управління персоналом, які підвищують ефективність виробництва за рахунок усебічного розвитку і розумного використання творчих сил і можливостей працівника, підвищення рівня його кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи.

У переважній більшості вітчизняні підприємства поступово включаються в проектну діяльність, і система управління персоналом, орієнтована на функціональну діяльність, не справляється зі специфікою управління персоналом у проектах. Менеджмент відчуває труднощі з плануванням і адекватною оцінкою ризиків роботи керівника проекту і проектної групи. Так, кадрові служби регіональних представництв компаній мають великі труднощі з підбором проектних команд.

Значно зросли вимоги до якості і точності підбору проектних фахівців, оскільки від рівня кваліфікації працівника багато в чому залежить і кінцевий результат проекту.

Під час організації роботи над проектом необхідно вирішити два головних завдання: формування команди проекту; організація ефективної роботи команди.

Команда проекту – управлінська структура, в яку входять фахівці, які є, по суті, менеджерами у своїх напрямках діяльності, що очолюється менеджером проекту, який відповідає за реалізацію його в цілому. Ця група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається. Специфіка проекту визначає формальну структуру команди, яка затверджується керівництвом; рольовий склад; перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти члени команди; терміни, етапи, види робіт за проектом.

Організаційно-культурне середовище команди проекту ділиться на зовнішнє і внутрішнє. Зовнішнє включає в себе оточення проекту в усіх аспектах. Внутрішнє середовище, або організаційна культура самої команди, – це інтегральна характеристика команди проекту як організаційної структури, що включає такі елементи, як система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів, типи управління [1].

Організаційна культура – потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати команду проекту на загальні цілі і результати. До складу організаційної культури входять: усвідомлення свого місця в команді; цінності і норми поведінки; звичаї ділової практики; комунікаційна система і культура спілкування; критерії і правила розподілу повноважень і відповідальності, питання статусу і влади; правила неформальних стосунків; сформовані в команді звички і традиції; взаємини між людьми; трудова та ділова етика; способи розподілу влади; згуртованість і зв'язаність членів команди; характерні способи організації та протікання командних процесів координації, комунікації, діяльності з вирішення конфліктів; організація рольового розподілу.

Досконале формування команди впливає на ефективність всієї подальшої її діяльності: керівництво і якість прийняття рішень поліпшуються; змінюється командна організаційна культура; з'являються послідовність у відстоюванні своєї позиції і розумна кооперація серед усіх членів команди.

Проектну команду слід починати формувати до етапів планування та виконання проекту. Незалежно від деталізованого змісту проекту пошуком людей на основні ролі в проектній команді необхідно займатися якомога раніше: знайти керівника проекту, планувальника, вартісного інженера та інженера з управління ризиками, які володіють достатньою кваліфікацією і готові працювати на проекті.

На етапі формування команди важливо розуміти, що існує стандартний ризик просто не знайти персонал, який володіє професійними знаннями та досвідом. Але навіть зумівши на початкових етапах проекту залучити досвідчених людей до команди, пізніше можна їх утрапити. Підхід до оцінки ризиків, пов'язаних із персоналом, повинен бути таким же, як і підхід до оцінки виробничих, фінансових ризиків проекту. У цьому керівнику проекту повинні допомагати інженер з управління ризиками і фахівець з управління персоналом.

Успіх проекту значно залежить від швидкості прийняття управлінських рішень в команді. Щоб швидко і своєчасно сповіщати про рішення всіх зацікавлених співробітників, необхідно здійснити розподіл ролей у рамках проекту. Уникнути серйозних складнощів можна, правильно розрахувати і розподіливши завантаженість персоналу. Це зручно робити в системі управління проектами на базі програмного забезпечення Primavera [8; 9].

Створення команди для нового проекту ускладнено ще й тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно і синхронно. Потрібен тривалий час, щоб усередині групи виникло командне почуття, зумовлене особливостями проектною роботи: новизною виконуваних функцій і завдань; унікальністю виконуваної роботи; ризиком і швидкоплинністю, недостатнім знанням один одного, відсутністю спільних цінностей, норм і традицій; різним темпераментом людей; відмінностями в ціннісних орієнтаціях, особливостях пізнавальних психічних процесів, здібностях [6; 7].

Класичний підхід до розподілу ролей між учасниками проектною командою був запропонований доктором Р.М. Белбином. У кожній проектній команді, яка прагне ефективно організувати свою роботу незалежно від її кількісного складу, повинні виконуватися наступні вісім ролей [4]:

1. Голова (chairman) – обирає шлях, яким команда рухається вперед до загальних цілей, забезпечуючи найкраще використання її ресурсів; уміє виявити сильні і слабкі сторони команди і забезпечити найбільше застосування потенціалу кожного учасника команди. Можна думати, що такою людиною є, як правило, офіційний керівник проекту, однак у самоврядних командах ним може бути будь-яка людина.

2. Оформлювач (shaper) – надає закінчену форму діям команди, спрямовує увагу і намагається надати певні рамки груповим обговоренням і результатам спільної діяльності. Така людина може мати офіційну посаду «архітектора» або «провідного проектувальника», але головне те, що ця роль «уявна».

3. Генератор ідей (plant) – висуває нові ідеї та стратегії, приділяючи особливу увагу головним проблемам, з якими стикається група, намагається впроваджувати в команду радикальні технології, шукати нові рішення технічних завдань.

4. Критик (monitor-evaluator) – аналізує проблеми з прагматичної точки зору, оцінює ідеї і пропозиції таким чином, щоб команда могла прийняти збалансовані рішення. Здебільшого така людина рівноважує оптимістичні пропозиції оформлювача і генератора ідей. Критик добре знає, що нові технології не завжди працюють, обіцянки постачальників про можливості нових засобів іноді не збуваються і все може піти не так, як було задумано.

5. Робоча бджілка (comprany worker) – перетворює плани і концепції в практичні робочі процедури, систематично й ефективно виконує взяті зобов'язання. Іншими словами, тоді як оформлювач надає закінчену форму великим технологічним рішенням, генератор ідей пропонує радикальні нові рішення, а критик займається пошуком вад і недоліків у цих пропозиціях, робоча бджілка – це той чоловік, який працює, не привертаючи уваги.

6. Опора команди (team worker) – підтримує силу духу в учасниках проекту, надає їм допомогу у важких ситуаціях, намагається поліпшити вза-

мовідносини між ними і в цілому сприяє підняттю командного настрою.

7. Здобувач (resource investigator) – виявляє і повідомляє про нові ідеї, розробки і ресурси, що є за межами проектною групи, налагоджує зовнішні контакти, які можуть бути корисними для команди, і проводить усі подальші переговори. Командний здобувач має багато друзів і зв'язків в організації, за допомогою яких можна випросити чи позичити необхідні ресурси.

8. Завершальний (completer) – підтримує в команді наполегливість у досягненні мети, активно прагне відшукати роботу, яка потребує підвищеної уваги, і намагається, наскільки можливо, позбавити команду від помилок. Така людина відіграє домінуючу роль під час тестування системи на завершальній фазі життєвого циклу проекту, проте його роль на більш ранніх фазах теж важлива.

Слід виділити ще один цікавий підхід до формування команди проекту, що був запропонований Р. Баррерой, членом PMI, фахівцем у сфері управління проектами. Він виділяє чотири основні категорії учасників, різних за типом поведінки: керівники (directors), «загальні друзі» (socializers), «особисті друзі» (relaters) і мислителі (thinkers) [4].

Керівники відрізняються високою працездатністю і націлені на успіх виконання проекту, вони навряд чи погодяться займатися якимись іншими справами, поки залишилася невиконана робота. «Загальні друзі» займаються збором інформації, спілкуванням з колегами, лише після цього приступають до виконання роботи. «Особисті друзі», також як і «загальні друзі», спілкуються з іншими членами команди, але роблять це віч-на-віч. Мислителі воліють робити всю роботу самостійно, аналізуючи й осмислюючи інформацію, оголошуючи про результати тільки після завершення всієї роботи.

Таким чином, щоб домогтися найкращого результату в підборі проектною командою, слід дотримуватися рівного співвідношення виконавців кожної категорії й уникати домінування однієї з них. Формування корпоративної культури залежить від різноманітності учасників проектною команди, їх інтересів і амбіцій, які необхідно враховувати в повному обсязі.

Щоб забезпечити ефективну командну роботу, менеджер проекту повинен виявити всі категорії учасників, щоб підібрати точні ролі для кожного члена команди і зробити умови роботи максимально комфортними. Добившись цього, менеджер може розраховувати на більшу ефективність роботи своєї команди. При цьому він сам повинен володіти якостями кожної групи, розуміти мотивацію своїх співробітників і мати перспективне бачення розвитку проектною команди.

Важливим фактором ефективної роботи команди проекту є мотивація, яка повинна: передбачати рівні можливості для зайнятості й просування; гарантувати працівникам оплату відповідно до результатів їхньої праці; забезпечувати безпечні умови роботи й використати відповідні професійні послуги з охорони здоров'я; підвищувати професійну майстерність робітників; передбачати програми навчання на робочому місці й підвищення кваліфікації.

Так, частину заробітної плати працівників проектною групи, принаймні її основних учасників, необхідно прив'язати до етапів виконання проекту, спочатку розробивши систему стимулювання праці і розподілу бонусної частини. У дов-

гостроковому проєкті обов'язково знайдуться ключові точки, після досягнення яких замовник буде оплачувати роботу проєктної команди. З іншого боку, слід уникати зайвого перекосу в бік збільшення змінної частини заробітної плати, тому фіксована частина повинна становити не менше 40% від загального річного доходу працівника.

Також слід зазначити, що людина – істота соціальна, тому до діяльності її спонукують не тільки матеріальні, але й моральні стимули. Так, урахувавши думки дослідників, можна запропонувати наступні напрями управлінської діяльності, необхідні для морального стимулювання: співробітник повинен бути знайомим з успіхом. Успіх – це реалізована мета. Необхідно разом із співробітником формулювати цілі, у досягненні яких він зацікавлений; співробітник повинен мати можливість показати себе в результатах своєї праці, виразити себе в праці; співробітник повинен відчувати свою значимість [2; 3].

Умілий керівник прагне створити у своїх підлеглих почуття перспективності у своїй роботі. Працівники повинні знати, що в даному проєкті вони мають умови для власного професійного росту. Керівник повинен розбиратися в мотивах діяльності підлеглих йому людей і, висувуючи перед ними ті або інші завдання, розкривати перспективи для кожного працівника. Керівник проєкту має прагнути підтримувати в колективі атмосферу схвалення, що дає змогу підвищувати вимоги для того, щоб ставити й вирішувати більш важкі завдання [10; 12].

Особливу роль серед факторів формування соціально-психологічного клімату команди проєкту виконує система відносин керівництва й підпорядкування, весь комплекс функцій, виконуваних керівником. Цей показник характеризує один з істотних результатів специфічної саме для керівника функції, що спрямована на організацію соціально-економічної ефективності діяльності всього колективу. Звідси – очевидна значимість характеристики соціально-психологічного клімату команди як показника діяльності самого керівника, бо саме від його активності та творчої участі в справах колективу залежить і стан клімату [10].

Зростаюча роль керівництва командою як фактору покращення соціально-психологічного клімату впливає з багатьох обставин і умов існування та функціонування колективу. Також має значення почуття приналежності особистості до команди, що виражається насамперед у ступені внутрішньогрупових комунікаційних зв'язків. Кожний із членів конкретного колективу виробляє в собі відповідну соціально-психологічному клімату свідомість, сприйняття, оцінку й відчуття свого «Я». Самопочуття особистості певною мірою може служити вагомим показником ступеня розгорнення її духовного потенціалу. У цьому разі мається на увазі психічний стан людини, багато в чому зумовлений атмосферою виробничого колективу. Із цього погляду самопочуття особистості, самооцінка, ступінь задоволеності положенням у групі можуть розглядатися як показники соціально-психологічного клімату [1; 5].

Утримати й об'єднати людей допомагають не тільки спеціальні тренінги, скільки усвідомлені, відповідальні дії керівника. Як показує практика, заходи зі створення команди, які виконують зовнішні тренери або консультанти, є, як правило, допоміжним етапом формування і зміцнення тієї

команди, яка створена керівником. Командні тренінги можуть відкрити нову якість команди, але не створити її. Для об'єднання фахівців у команду краще всього на ранніх стадіях проєкту познайомити фінальних кандидатів не тільки з його керівником, але і з усіма його учасниками.

Слід зазначити, що саме послідовні дії керівника створюють адекватне емоційне поле проєкту, що дасть людям змогу залишатися в команді практично за будь-яких зовнішніх негативних подій. Керівник повинен забезпечити лояльність персоналу як до самого проєкту, так і до компанії в цілому, яка залежить не тільки від матеріального фактора. Завданням керівника проєкту під час формування команди є підбір членів команди, які забезпечували б: відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проєкту; ефективну групову роботу з управління проєктом; психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої внутрішньої культури; розгорнуте групове спілкування і вироблення оптимальних групових рішень проблем, що виникають під час реалізації проєкту [11; 12].

Сучасні технології проєктного менеджменту спрямовують діяльність проєкт-менеджера на допомогу членам команди щодо ефективного проходження всіх стадій розвитку і повного розкриття власного потенціалу. Також проєкт-менеджер повинен уміти передбачати настання чергового етапу розвитку команди та вести її у зазначеному напрямі відповідно до цілей; представляти й аналізувати можливі труднощі на шляху становлення команди, такі як нечіткість цілей, брак відкритості і конфронтація в команді; своєчасно визначати найважливіші проблеми команди та формувати напрями їх вирішення.

Висновки. Таким чином, управління персоналом у проєкті необхідно розглядати як невід'ємну частину управління проєктом, та заходи щодо персоналу слід формувати, реалізовувати й адаптувати під поточну ситуацію на протязі всього проєкту. Необхідно планувати власну діяльність у довгостроковій перспективі та намагатися не допускати ситуації зі строкової докомплектації трудовими ресурсами і не користуватися послугами спеціалізованих кадрових агентств, а проводити цілеспрямований пошук фахівців силами внутрішньої кадрової служби з використанням корпоративних баз даних і власних напрацювань.

Єдність команди більшою мірою залежить від лідера, керівника проєкту, але частину цих обов'язків необхідно делегувати та зосередитися на стратегії і загальному управлінні. Так, для покращення внутрішнього клімату і комунікацій у команді доцільно призначати фахівця, відповідального за командний дух, який розподілить функції так, щоб кожен член команди усвідомлював себе частиною цілого, робив свій важливий внесок, від якого залежить підсумковий результат проєкту.

У процесі формування й управління командою проєкту керівнику важливо не упустити важливі моменти і не допустити стихійного командування з усіма наслідками, оскільки саме наявність згуртованої та ефективно працюючої команди є одним із головних гарантів успіху проєкту. Враховуючи, що в Україні продовжує посилюватися інтерес до проєктного менеджменту, питання формування та розвитку проєктних команд і проєктної культури приймають особливу актуальність та потребують додаткових досліджень у даному напрямі.

Список літератури:

1. Фролова В.Ю. Сучасна концепція використання інноваційних методів управління проектами / В.Ю. Фролова, О.В. Поздняков // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/3. – С. 161–164.
2. Швець І.Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : [монографія] / І.Б. Швець, Т.В. Коваленко. – Донецьк : ДонНТУ, 2013. – 159 с.
3. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління : [монографія] / І.А. Грузіна, В.І. Дериховська. – Х. : ХНЕУ, 2014. – 252 с.
4. Доценко Н.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм : [монографія] / Н.В. Доценко, Л.Ю. Сабадош, І.В. Чумаченко ; за заг. ред. І.В. Чумаченко. – Харків : ХНУМГ, 2015. – 201 с.
5. Кабаченко Д.В. Методологические основы разработки и обоснования инновационных проектов развития предприятия / Д.В. Кабаченко, М.С. Кныш // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2015. – Т. 20. – Вип. 6. – С. 98–102.
6. Куліченко В.О. Управління інноваційними проектами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / В.О. Куліченко // Ефективна економіка. – 2016. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4751>.
7. Маковій О.П. Особливості формування проектної команди / О.П. Маковій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/6_131678.doc.htm.
8. Ноздріна Л.В. Управління проектами : [підручник] / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
9. Оленіч А.В. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах / А.В. Оленіч, З.Я. Шацька // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – № 10. – С. 136–142.
10. Томчук М.І. Психологічні особливості формування команд в організаціях Міністерства внутрішніх справ / М.І. Томчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2012_5_50.pdf.
11. Філатов А.С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами / А.С. Філатов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10fasuip.pdf>.
12. Шафранська Т.Ю. Проектний менеджмент як специфічна галузь управління / Т.Ю. Шафранська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm.

Продиус О. И.

Одесский национальный политехнический университет

ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

Резюме

В статье определены факторы, влияющие на формирование проектной команды, рассмотрены главные обязанности проект-менеджера по созданию лучших условий командной работы. Исследованы основные этапы формирования команды проекта. Проанализированы классические подходы к распределению ролей между участниками проектной команды. Сформулированы рекомендации, которые позволят членам команды пройти все стадии развития и полностью раскрыть свой потенциал в соответствии с целями проекта.

Ключевые слова: проект, команда, управление командой, формирование команды, персонал, проектный менеджмент, проект-менеджер.

Prodius O. I.

Odessa National Polytechnic University

FORMATION AND MANAGEMENT OF PROJECT TEAM

Summary

The article determines the factors influencing the formation of the project team, the main responsibilities of the project Manager, to create the best team environment. The basic stages of formation of the project team. Analyzed classic approaches to the distribution of roles between project team members. Formed recommendations that will allow team members to pass all stages of development and reach their full potential in accordance with modern requirements.

Keywords: project team, team management, team building, personnel, project management, project-manager.