

UDC 658.3:005.8
DOI: 10.24025/2306-4420.75(2).2025.334260

JEL Classification Code: L66, M39, Q18
Article's History:
Received: 01.03.2025; Revised: 06.03.2025; Accepted: 19.03.2025.

Oleksandr Yakushev*

PhD in Economics, Associate Professor
Cherkasy State Technological University,
18006, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>

Igor Belemets

Postgraduate Student
Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0009-0965-694X>

Artyom Blyzky

Postgraduate Student
Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0001-8369-4479>

HR management key components in a project team: theoretical and practical perspectives

Abstract. The article highlights the features of HR management of an enterprise project team as a specific management object. Project team HR management is a segment of general human resource management that requires targeted, in-depth research due to its unique nature. The purpose of the article is to investigate the environment and conditions, in which project teams operate, in order to define and describe the most important ones. To achieve this, the main components and functions of human resource management of a project team were analysed. A comparison of the formation of the personnel policy of the project team and the enterprise as a whole is carried out. A significant aspect of the study involves classifying and systematising the properties inherent in project team HR management, considering its nature as both a separate structural unit within the enterprise and a parallel activity that is often not the company's main operation. The study analyses the relevance of effective HR management in the project environment, which is critical for successful project completion, particularly at modern enterprises that actively use project-based approaches.

Personnel motivation is identified as one of key elements of a successful project team HR management. Motivation tools and approaches should be flexible and implemented timely, adapted to each stage of its life cycle. The study references Tuckman's model of team development, which delineates such stages as forming, storming, norming, performing and termination/adjourning of work.

In conclusion, the importance of the project team's personnel policy and motivation as integral components of its human resource management is substantiated. Personnel policy functions as a strategic framework, establishing fundamental principles and shaping an organisational environment for human resource management throughout the project's life cycle. Motivation, in turn, serves as an operational tool aimed at maintaining high team productivity, initiative and flexibility during project implementation. The interaction between the strategic level (personnel policy) and the operational level (motivation) ensures a comprehensive approach to HR management in project teams, thereby contributing to the effective achievement of project goals, even when faced with limited resources and strict deadlines

Keywords: management, project management, project team, enterprise, innovation management, motivation, change management, digitalization, human resources, human resources policy

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Олександр Якушев

Кандидат економічних наук, доцент
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>

Єгор Белемець

Здобувач наукового ступеня доктора філософії
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна
<https://orcid.org/0009-0009-0965-694X>

Артем Близький

Здобувач наукового ступеня доктора філософії
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна
<https://orcid.org/0009-0001-8369-4479>

Ключові складові HR-менеджменту проектної команди підприємства: теоретичні та прикладні аспекти

Анотація. У статті визначено особливості HR-менеджменту проектної команди підприємства як специфічного об'єкта управління. HR-менеджмент проектної команди – це сегмент загального управління персоналом, який потребує цілеспрямованого, глибокого дослідження через свою унікальну природу. Метою статті є дослідження середовища та умов, в яких функціонують проектні команди, з метою визначення та опису найважливіших із них. Для досягнення цієї мети було визначено ключові складові та функції HR-менеджменту проектної команди. Проведено порівняльний аналіз формування кадрової політики проектної команди та підприємства загалом. Важливим аспектом дослідження є класифікація та систематизація властивостей, притаманних HR-менеджменту проектної команди на основі аналізу її природи – як відокремленої складової структури підприємства, так і з погляду паралельного процесу в діяльності підприємства, що часто не є видом його основної діяльності. У дослідженні проаналізовано актуальність ефективного HR-менеджменту у проектному середовищі, що є критично важливим для успішного завершення проєктів, особливо на сучасних підприємствах, які активно використовують проектні підходи.

Мотивацію персоналу визначено як один з ключових елементів успішного HR-менеджменту проектної команди. Інструменти та підходи до мотивації мають бути гнучкими, своєчасно впроваджуватися й адаптуватися до кожного етапу її життєвого циклу. Автори статті посилають на модель розвитку команди Такмана, що окреслює такі етапи, як формування, штурм, нормування, виконання та завершення роботи.

У висновку обґрунтовано важливість кадрової політики та мотивації проектної команди як невід'ємних складових її HR-менеджменту. Кадрова політика функціонує як стратегічна основа, встановлюючи фундаментальні принципи та формуючи організаційне середовище для управління людськими ресурсами протягом усього життєвого циклу проєкту. Мотивація, у свою чергу, служить операційним інструментом, спрямованим на підтримку високої продуктивності команди, ініціативності та гнучкості під час реалізації проєкту. Взаємодія між стратегічним рівнем (кадрова політика) та оперативним рівнем (мотивація) забезпечує комплексний підхід до HR-менеджменту проектних команд, тим самим сприяючи ефективному досягненню цілей проєкту, навіть за умови обмежених ресурсів та суворих термінів виконання.

Ключові слова: менеджмент, управління проєктами, проєктна команда, підприємство, управління інноваціями, мотивація, управління змінами, цифровізація, кадровий потенціал, кадрова політика.

Вступ

HR-менеджмент є окремою ланкою в управлінні підприємствами. Залежно від специфіки діяльності підприємства і масштабів його діяльності підрозділ, відповідальний за управління людськими ресурсами, може відрізнятися за кількістю та складом. На малих підприємствах завдання з управління людськими ресурсами можуть бути покладені на інших посадових осіб, таких як керівники відділів і підрозділів. Незважаючи на ці фактори, задачі HR-менеджменту необхідно впроваджувати та реалізовувати в процесі діяльності підприємства будь-якої величини. Управління людськими ресурсами є так само важливим процесом, як і управління іншими активами підприємства.

Сучасні підприємства все частіше використовують проєктний підхід у своїй діяльності. Успішна реалізація проєктів значною мірою залежить від формування збалансованої команди компетентних, мотивованих спеціалістів, що стає можливим, впроваджуючи дієві методи HR-менеджменту. Однак, управління людськими ресурсами у проєктних командах має свої особливості, серед яких – висока динамічність складу, необхідність швидкої адаптації нових співробітників, а також обмеженість ресурсів і часу. Тому дослідження ефективних методів HR-менеджменту проєктних команд є актуальним і необхідним для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Огляд літератури

Проблематика сучасного HR-менеджменту досліджується багатьма науковцями, такими як Р. В. Манн (Манн *та ін.*, 2021), О. В. Захарова (2022), Н. Зачосова (Yakushev et al., 2022), С. Зубарев (Zubarev, 2024), Л. Проданова, О. Плаксюк, І. Пріхно (Plaksiuk et al., 2023), О. В. Якушев (Якушев *та ін.*, 2023) та інші.

Дослідження HR-менеджменту проєктних команд як окремого напрямку мають своє відображення в працях: Л. В. Шинкарук *та ін.* (2020), які обґрунтували важливість управління персоналом проєктних команд, роль лідерства та мотивації; Х. Передало та Ю. Огерчук (2020) розглядають сучасні аспекти управління командою проєкту в контексті методологій, з позиції функціонального підходу. О. В. Горпинченко *та ін.* (2024) у посібнику “Менеджмент у сфері ІТ” визначили модель і систему управління проєктними командами в масштабах ІТ компанії. О. В. Грідін (2023) відзначає позитивну тенденцію застосування проєктних команд замість сталих структурних підрозділів підприємства.

З огляду на останні наукові дослідження з управління людськими ресурсами багато хто приділяє увагу більш вузькому сегменту управління, такому як HR-менеджмент проєктної команди. З погляду класичної наукової теорії управління людськими ресурсами, це не має викликати дискусії щодо виокремлення цього напрямку в окремий вид управління, однак цей окремо взятий напрям потребує ґрунтовного дослідження.

У статті взято до уваги наявні теоретичні напрацювання, а також практичний досвід їх застосування.

Метою статті є дослідження та визначення специфіки HR-менеджменту проєктних команд підприємства; порівняння процесу управління людськими ресурсами проєктної команди з підприємством загалом у розрізі виконання покладених на неї завдань та її головних функцій; класифікація та систематизація властивостей, притаманних HR-менеджменту проєктної команди, на основі аналізу її природи як відокремленої складової структури підприємства, так і з погляду паралельного процесу в діяльності підприємства, що не є видом його основної діяльності; визначення ключових складових HR-менеджменту проєктних команд.

Результати та обговорення

Успішність реалізації проєктів у рамках підприємства, таких як впровадження нових технологій, розробка нових послуг, поліпшення стандартів якості тощо, зумовлюється правильною організацією праці, підбором кваліфікованого персоналу, встановленням мотиваційних систем, формуванням здорової організаційної культури та ефективної комунікації всередині команди. Учасники, залучені до проєкту, відіграють фундаментальну роль у досягненні його успіху. Важливо сформувати компетентну, мотивовану та злагоджену команду. Кожний учасник повинен внести свої особливі навички. Ефективна комунікація та співпраця між членами команди, так само як і правильна їх мотивація, мають вирішальне значення в успішній реалізації проєкту.

Загальновідомі функції менеджменту, а саме планування, організація, мотивація, контроль, у кожному з управлінських напрямів проявляються в специфічній формі, яка притаманна об'єкту управління. HR-менеджмент не є винятком, розширюючи ці функції відповідно до своїх потреб. Незважаючи на спільність об'єкта управління, науковці не мають ані вичерпного переліку функцій, ані визначеного підходу до їх визначення. Так, С. А. Горбаченко (Горбаченко *та ін.*, 2020) виокремлює такі три основні функції: організаційне планування, комплектування та робота з людськими ресурсами. В свою чергу, В. Піменов (2023), досліджуючи HR-функції в умовах діджиталізації, використовує ширший їх перелік: підбір, адаптація, мотивування, розвиток команди, оцінювання та контроль. М. Могилова та Д. Голосенко (2024) акцентують увагу на таких функціях: визначення потреби в персоналі у кількісному та якісному вираженні; комплектування та розміщення персоналу; формування кадрової політики; професійна підготовка; створення умов для соціально-виробничої адаптації.

Управління людськими ресурсами проєктної команди має на меті забезпечення виконання як базових функцій, так і притаманних лише HR-менеджменту. Незважаючи на це, реалізація HR-менеджменту проєктної команди має розглядатись окремо від HR-менеджменту підприємства загалом. Викликано це тим, що функціонування проєктної команди відбувається в умовах, які значно відрізняються від умов, в яких діє підприємство, а саме:

- обмеженість ресурсів (час та бюджет) згідно зі Стандартом з управління проєктами (2021);
- чітко визначений обсяг робіт згідно зі Стандартом з управління проєктами (2021);
- невизначеність кінцевого результату (оскільки предмет проєктної діяльності часто не притаманний основній діяльності підприємства, є високий ризик неправильної оцінки і визначення цілей проєкту, що призводить до неможливості успішного виконання проєкту);
- ризик подвійної субординації у випадку виділення членів команди з працівників, що перебувають у штаті.

Маючи на меті досягнення результату, діючи в середовищі вищезазначених обмежень, зауважимо, що підходи до формування, управління та розвитку людських ресурсів мають бути адаптованими та збалансованими.

Дослідивши й проаналізувавши традиційний підхід до визначення функцій HR-менеджменту та врахувавши специфічні умови їх реалізації в рамках проєктної команди підприємства, зазначимо, що простежується їх відмінність і виокремлюються ті, що мають ключове значення для останніх. Говорячи про базові засади управління людськими ресурсами проєктної команди, слід визнати, що коректно сформована кадрова політика є невід'ємною складовою успішного завершення поставлених завдань.

Кадрова політика підприємства формується згідно зі стратегічним планом та цілями компанії. Тобто, орієнтуючись на довгострокову перспективу, визначають основні принципи та методи, механізм формування, використання та розвитку людських ресурсів. При цьому слід враховувати фактори, які прямо або опосередковано впливають або можуть вплинути у майбутньому на кадровий потенціал підприємства.

Кадрова політика формування та функціонування проєктної команди відіграє важливу роль і закладає базові засади управління людськими ресурсами на весь період виконання проєкту.

Для порівняння впливу факторів на формування кадрової політики підприємства загалом і проєктної команди розглянемо таблицю 1. З метою розмежування факторів за ознакою середовища їх прояву вони поділені на внутрішні та зовнішні.

Таблиця 1. Порівняння впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на формування кадрової політики підприємства загалом і проєктної команди зокрема

Назва компанії	Кадрова політика	
Фактори впливу	підприємства	проєктної команди
Внутрішні фактори впливу		
Мета та цілі	Спрямована на довготривалі трудові відносини з перспективою професійного розвитку та просування кар'єрними сходами.	Здебільшого короткострокова співпраця (залежно від тривалості проєкту або можливості впровадження подібних проєктів у майбутньому).
Специфіка діяльності	Складність технологічного процесу може вимагати додаткового навчання та освоєння виробничого устаткування або проходження спеціалізованої сертифікації.	Пошук і підбір працівників необхідної кваліфікації, які здатні виконувати задачі проєкту з мінімальними витратами часу на ознайомлення зі специфікою реалізації. Наявність необхідних сертифікатів і дозволів верифікується на етапі рекрутингу.
Фінансові ресурси	У бюджет закладається фінансування згідно зі штатним розкладом та запланованими заходами розвитку персоналу. За відсутності необхідних фінансових ресурсів впроваджують оптимізаційні заходи як щодо кількісного складу трудових ресурсів, так і виробничого процесу для забезпечення виконання поставлених завдань.	Обмежений бюджет. Передбачає постійне фінансування оплати роботи команди для забезпечення запланованого терміну впровадження проєкту. За відсутності необхідних фінансових ресурсів існує ризик замороження роботи над проєктом або його закриття. Відновлення роботи спричиняє додаткові витрати. Забезпечення специфічним матеріально-технічним устаткуванням.
Якість трудових ресурсів	Можливість залучення спеціалістів без досвіду роботи з перспективою отримання необхідних знань і навичок у процесі роботи. Внутрішні переведення працівників на вакантні посади як підвищення.	Формування проєктної команди за рахунок власних трудових ресурсів можливе за умови їх відповідності потрібній кваліфікації та можливості вивільнити або замінити їх на час впровадження проєкту. Здебільшого команда формується з позаштатних працівників.
Корпоративна культура	Адаптація нових працівників, проходження внутрішніх курсів для ознайомлення зі структурою підприємства та ключовими аспектами діяльності. Наявність випробувального терміну тощо.	Може не поширюватись на позаштатних працівників. Адаптація членів проєктної команди відбувається лише в її межах. Ознайомлення з проєктом та зі структурними підрозділами підприємства, з якими потрібно буде взаємодіяти.
Зовнішні фактори впливу		
Законодавче регулювання трудових відносин	Вимагає повної відповідності чинним нормам трудового законодавства.	Форма співпраці має відповідати нормам цивільного законодавства. Права та обов'язки зазначаються в договорі або контракті.

Продовження таблиці 1.

Назва компанії	Кадрова політика	
Фактори впливу	підприємства	проектної команди
Географічне розташування	Визначає обсяг кадрового потенціалу регіону місцезнаходження. Формування політики віддаленої роботи та можливості релокації. У разі віддаленого розташування передбачає забезпечення транспортуванням, житлом, харчуванням та іншими соціальними потребами.	Місце та база виконання проектної роботи визначаються договором.
Ринок праці	Має однаковий вплив	
Економічний розвиток галузі	Має однаковий вплив за умови впровадження проекту тієї самої або суміжної галузі.	

Джерело: розроблено авторами

Як бачимо, більшість факторів впливають по-різному на формування кадрової політики двох схожих, але в той же час різних об'єктів управління. Однак, варто відзначити, що джерела зовнішнього впливу (ринок праці та поточний економічний розвиток) не відрізняються за своїм ефектом, оскільки об'єкти впливу перебувають в одному макроекономічному середовищі за умови виконання проекту в спільній або суміжній галузях, а отже, кадровий потенціал і поточний стан економіки незмінні.

Слід зазначити, що основні засади, сформовані в кадровій політиці проектної команди, будуть мати вплив протягом усього часу впровадження проекту. Однак, дотримання цієї політики повинно мати декларативний характер, оскільки адаптивність і гнучкість у реалізації проектів є важливим аспектом.

Завжди є ризик того, що відповідальність і мотивація членів команди будуть коливатися протягом періоду впровадження проекту. Враховуючи мотиваційний аспект, що має вагомий вплив на кінцевий результат проектної роботи та його волатильність, ми детально розглянули та проаналізували цей елемент HR-менеджменту.

Мотивація є одним із головних аспектів HR-менеджменту в управлінні проектами. Слід зазначити, що мотивація проектної команди відрізняється від мотивації групи співробітників окремо взятого підрозділу підприємства або всього його штату. Відповідальність за реалізацію проекту лежить на всій команді, на відміну від відповідальності за роботу групи працівників, яку несе безпосередній керівник підрозділу, до якого належить ця група.

Як відомо, одним із головних видів мотивації є матеріальна винагорода за виконану роботу. Однак, як зазначили Р. В. Манн *та ін.* (2021) у статті про недоліки впливу держави на мотивацію персоналу, з 2017 р. докорінно змінилися підходи до оплати праці працівників та, як наслідок, система престижності професій деформувалася. Тобто вплив матеріальної складової як основного елементу мотивації знизився, тому з метою її компенсації нематеріальні види мотивації персоналу набувають більшого значення.

Формування команди компетентних, з необхідним досвідом і знаннями спеціалістів є важливим компонентом успішного впровадження проектів. Залучення експертів з різних сфер дає змогу розглядати проблему під різними кутами, що допомагає реалізовувати комплексні, інноваційні рішення. Учасники з різних галузей приносять у команду свій досвід і погляд на поставлені питання, що допомагає вирішувати нетривіальні завдання оперативно та якісно.

Кожна стадія життєвого циклу проекту вимагає використання різних інструментів HR-менеджменту. Щодо мотиваційного аспекту, його інструменти та підходи мають бути гнучкими та своєчасними.

Вибираючи найбільш дієві підходи до мотивації членів команди, слід враховувати те, що для роботи над проектом підбір персоналу відбувається на основі конкретно визначених параметрів і вимог до кожної позиції, а також наявності в команді фахівців різних галузей. Проект має чітко встановлений термін виконання, під час якого проектна команда проходить свої стадії життєвого циклу.

Для структуризації життєвого циклу проектної команди було взято модель Брюса Такмана (1965) (рисунок 1), який запропонував концептуалізацію змін поведінки в групі, в соціальній і у виробничій сфері, з різним набором налаштувань, з плином часу. Так, згідно з цією моделлю життєвий цикл команди складається з таких стадій:

1. Формування команди (forming) – основна задача полягає у створенні команди з чіткою структурою, цілями, ролями, розбудові довіри між її членами.
2. Конфліктування (storming) – стадія конфліктів, коли учасники команди намагаються знайти свій підхід до роботи, вирішити суперечки щодо ролей та задач, а також узгодити способи взаємодії.
3. Нормалізація (norming) – стадія, коли команда знаходить спільну мову, встановлює правила взаємодії та починає працювати ефективно.
4. Виконання (performing) – продуктивна стадія проекту, коли команда працює на повну потужність, ефективно виконує задачі та досягає поставлених цілей.
5. Завершення (termination/adjourning) – фінальна стадія, робота над проектом завершена, команда розформовується або починає роботу над новим проектом, відзначаючи досягнення та аналізуючи результати роботи.



Рисунок 1. Життєвий цикл проектної команди за моделлю Брюса Такмана

Джерело: А. Павловський (2024)

До кожної стадії життєвого циклу проектної команди варто застосовувати ті мотиваційні підходи, які відповідають її специфіці та задачам, а також враховують загальний морально-психологічний стан членів команди.

На початковій стадії формування команди, маючи високі позитивні очікування, самомотивація відіграє роль рушійної сили. Мотивовані члени команди, натхненні ідеєю проєкту, генерують максимальну кількість ефективних ідей. Однак, фокус зміщений у бік вирішення організаційних питань, тому рівень продуктивності виконання задач проєкту може бути низьким.

J. Stein (n.d.) зазначає, що деякі члени команди можуть переживати певну тривогу, думаючи про те, як вони адаптуються в команді і чи буде їх продуктивність відповідати її рівню. Тому, щоб ці процеси пройти успішно, слід застосовувати такі мотиваційні заходи:

- підтримка та залучення – заохочення членів команди до знайомства один з одним, формулювання чітких і зрозумілих для кожного учасника цілей. У цьому випадку формальні та неформальні зустрічі є дієвими інструментами;

- чіткість цілей – забезпечення зрозумілого формулювання цілей проєкту та індивідуальних задач для кожної ролі;

- підтримка довіри – забезпечення відкритості, створення атмосфери довіри.

Початок роботи сформованої команди, коли організаційні моменти вирішені, а правила чітко окреслені, веде команду до нових викликів. Команда потрапляє на стадію конфлікування.

Вже на цьому етапі, як зазначає J. Stein (n.d.), учасники можуть переживати хвилювання за невинуваті очікування та гнів через низький прогрес у своїй роботі та роботі всієї команди. Не виключений конфлікт авторитетів у разі наявності в команді декількох учасників з лідерськими якостями. Тож, щоб пройти цей деструктивний етап, слід використовувати такі методики управління та мотивації:

- управління конфліктами: необхідно допомагати членам команди справлятися з конфліктами та розбіжностями, вести до конструктивного вирішення проблем;

- підтримка у лідерстві: заохочення формального і неформального лідера, який допоможе стабілізувати ситуацію;

- розвиток внутрішньокomандної комунікації: проведення загальнокомандних зустрічей, спільне обговорення дискусійних питань.

Після досягнення згоди між учасниками команда переходить на стадію нормалізації. Цей етап характерний тим, що прогрес у роботі починає стрімко зростати, що зумовлено проведеною роботою з управління та врегулювання спірних, конфліктних ситуацій на попередній стадії. Однак, високий рівень продуктивності слід підтримувати та забезпечувати, створивши такі мотивуючі умови:

- заохочення співпраці – створення умов для колективної роботи над завданнями, підтримка ефективної системи комунікацій;

- отримання зворотного зв'язку – регулярна оцінка прогресу й обговорення результатів допоможуть покращити індивідуальну та командну продуктивність;

- надання автономії та делегування – підвищення довіри до команди та надання ширших повноважень її членам веде до зростання відповідальності, що, в свою чергу, підвищує особисту мотивацію, ефективність та залученість;

- запевнення в тому, що кожний учасник є цінним і робить вагомий внесок у прогрес проєкту.

Стадія виконання є останньою в процесі реалізації проєкту, але не в життєвому циклі команди. Це найбільш продуктивний етап, коли учасники повністю включені в робочий процес, звикли один до одного, проявляють ініціативу, діляться досвідом між собою тощо. Для стимуляції процесу вдосконалення та набуття нових навичок допоможе впровадження таких заходів мотивації:

- визнання та винагороди – відзначення членів команди за успішне виконання роботи, в різних номінаціях, де винагороджено кожного учасника;

- постійне вдосконалення – забезпечення навчання та розвитку професійних навичок;

– високий рівень довіри та автономії – проведення мінімального контролю, надаючи свободу у прийнятті рішень та виконанні задач.

Остання, п'ята стадія життєвого циклу команди – завершення – була додана її автором Б. Такменом у співавторстві з М. Дженсен (Tuckman & Jensen, 1977) через 12 років після першої публікації моделі. Пройшовши етапи емпіричних досліджень та отримавши зворотний зв'язок після застосування моделі на практиці, науковці дійшли висновку, що етап “смерті групи” стає серйозною проблемою для багатьох її членів. Тому модель життєвого циклу команди була доповнена п'ятою стадією – завершення.

Незважаючи на кінець роботи над проектом і на те, чи команда припиняє своє існування, чи ні, п'ята стадія містить інструменти, які дозволяють провести ретроспективу виконаної роботи, проаналізувати досягнення і помилки, що дасть можливість особистого зростання окремого учасника, а також команди у моноліті цілісного організму. В разі відсутності зацікавленості керівництва компанії в утриманні команди припинення існування колективу несе в собі негативні емоційні наслідки для її членів. Тож не слід цим нехтувати. Цей процес може стати менш болісним, а учасники команди отримають корисні надбання при використанні таких інструментів, як:

- зворотний зв'язок і рефлексія – оцінка та обговорення досягнень проекту, виділення особистого внеску кожного члена команди;
- визнання досягнень – організація заходів для святкування успіхів і досягнень команди;
- підтримка переходу – допомога в переході на новий проект або в процесі адаптації до нових ролей.

Правильно підібрана мотивація на кожному з етапів реалізації проекту з огляду на міжгалузеву специфіку формування команди відіграє одну з ключових ролей в ефективному впровадженні проекту. Вчасно прийняте рішення про зміну підходу в мотивації вплине на загальний час, витрачений на проект, а отже, й на загальний рівень задоволення ініціаторів проекту та керівництва компанії.

Враховавши професійні потреби кожного учасника команди та заохочуючи до обміну знаннями, можна досягти синергії, що не лише забезпечує ефективне виконання завдань, а й підвищує професійний розвиток учасників. Це сприяє формуванню нової якості співпраці, яка стає основою для подальшої ефективної роботи команди. Більше того, ефективна мотивація команди сприяє виявленню талантів серед її членів, зниженню витрат на навчання та розвиток персоналу, а також розвиває кросфункціональні навички співробітників.

Висновки

Отже, детально розглянувши класичні елементи HR-менеджменту та проаналізувавши природу функціонування команд у ході впровадження проектів, ми виокремили дві ключові складові ефективного управління людськими ресурсами проектних команд. А саме: теоретичні засади і практика формування кадрової політики проектною командою – як базові положення, які будуть підґрунтям управління людськими ресурсами на час впровадження проекту; мотивація – як головний інструмент для забезпечення досягнення поставлених задач в умовах обмежених ресурсів (час та бюджет) та чітко визначеного обсягу робіт. Також доцільно визначити роль вищезазначених елементів у стратегічному й оперативному вимірах проектної діяльності. Кадрова політика проектною командою виступає стратегічною основою, адже вона формує цілісне бачення управління персоналом протягом усього життєвого циклу проекту. Вона створює організаційне середовище, в якому команда функціонує. В свою чергу, мотивація персоналу проектною командою є інструментом оперативного управління, спрямованим на підтримання високої продуктивності, ініціативності та гнучкості команди під час реалізації проекту. Оперативний характер мотиваційних заходів обумовлений необхідністю швидко реагувати на зміни умов проекту,

коригувати методи стимулювання та підтримувати залученість команди на всіх етапах впровадження.

Таким чином, взаємодія стратегічного рівня (кадрова політика) та оперативного рівня (мотивація) забезпечує комплексний підхід до HR-менеджменту проєктних команд, сприяючи ефективному досягненню цілей проєкту навіть в умовах обмежених ресурсів та стислих термінів реалізації.

Подяки

Немає.

Конфлікт інтересів

Немає.

Список використаних джерел

- Горбаченко, С. А., Горбаченко, С. А., & Горбаченко, С. А. (2020). *Проектний менеджмент: навч.-метод. посіб.* Одеса: НУ "ОЮА", 14.
- Горпинченко, О. В., Заярнюк, О. В., Сочинська-Сибірцева, І. М., Немченко, Т. А., Рябоволик, Т. Ф., Андрощук, І. О., & Замуренко, Д. В. (2024). *Менеджмент у сфері ІТ: посіб.* Взято з <https://dspace.kntu.kr.ua/items/f5b54f37-2dff-43c4-88c3-cfd913aa4bcc> (дата звернення: 22.02.2025).
- Грідін, О. В. (2023). *Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту.* Взято з <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/42840> (дата звернення: 22.02.2025).
- Захарова, О. В. (2022). Світові тренди як орієнтири розвитку HR-менеджменту в Україні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 65, 32–45. doi: 10.24025/2306-4420.65.2022.262903 (дата звернення: 23.02.2025).
- Манн, Р. В., Гулак, Д. В., Якушева, О. В., Якушев, О. В., & Феліпенко, Н. (2021). Економіка бізнесу: недоліки впливу держави на мотивацію персонал. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 62, 64–69. doi: 10.24025/2306-4420.62.2021.241891 (дата звернення: 19.02.2025).
- Моголова, М., & Голосенко, Д. (2024). *Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості.* Взято з <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e03f0632-dbf2-46a6-a907-c5af07f2c900/content> (дата звернення: 22.02.2025).
- Павловський, А. (2024). *Як ефективно управляти командою. Розповідає CEO EdTech компанії Headway Антон Павловський.* Взято з <https://journal.gen.tech/post/yak-efektyvno-upravlyaty-komandoyu-tips-anton-pavlovskiy> (дата звернення: 12.02.2025).
- Передало, Х., & Огерчук, Ю. (2020). Про деякі сучасні аспекти управління командою проєкту. *Економіка та суспільство*, 22. Взято з <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/52/49> (дата звернення: 12.02.2025).
- Піменов, В. (2023). HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*, 57. Взято з <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3237> (дата звернення: 20.02.2025).
- Стандарт з управління проєктами* (2021). Сьоме видання. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. Взято з <https://pmiukraine.org/pmbok7> (дата звернення: 22.02.2025).
- Шинкарук, Л. В., Кубіцький, С. О., & Деліні, М. М. (2020). Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер*, 3, 20–28. Взято з https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/menedzher_3882020.pdf (дата звернення: 22.02.2025).
- Якушев, О. В., Зубарева, Г. М., & Зубарев, С. В. (2023). Цифровізація системи управління HR на підприємствах сфери послуг. *Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Хмельницький, м. Херсон, 28 листоп. 2023 р., с. 38–41) / за ред. Р. М. Набоки. Херсон: Книжкове вид-во ФОП Вишемирський В. С. Взято з <https://kntu.net.ua/ukr/content/download/115583/649239> (дата звернення: 23.02.2025).
- Navyliuk, O., Yakushev, O., Petchenko, M., Zachosova, N., Bielialov, T., & Kozlovska, S. (2023). Cyber security and artificial intelligence in the context of ensuring business security in wartime. *Financial and*

credit activity problems of theory and practice, 6(53), 451–459. doi: 10.55643/fcaptp.6.53.2023.4130 (дата звернення: 02.02.2025).

- Plaksiuk, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., Nagaichuk, N., Prikhno, I., & Jakubčinová, M. (2023). Human capital as a factor of socio-economic development of the state: The main trends of the Slovak Republic. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 283–298. doi: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4150 (дата звернення: 02.02.2025).
- Stein, J. (n.d.). *Using the stages of team development*. Retrieved from <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development> (дата звернення: 02.02.2025).
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. doi: 10.1037%2Fh0022100 (дата звернення: 12.02.2025).
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. doi: 10.1177/105960117700200404 (дата звернення: 22.02.2025).
- Yakushev, O., Moisieienko, L., Yakusheva, O., Prodanova, L., Plaksiuk, O., & Chepurda, L. (2024). Socio-economic sustainability of the tourism sector enterprises in the context of the covid-19 pandemic: Global and Ukrainian dimensions. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 5(58), 484–499. doi: 10.55643/fcaptp.5.58.2024.4377 (дата звернення: 15.02.2025).
- Yakushev, O., Zachosova, N., Zhurba, I., Zubarieva, H., & Svishchenko, H. (2022). Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 65, 4–15. doi: 10.24025/2306-4420.65.2022.262869 (дата звернення: 19.02.2025).
- Zubarev, S. (2024). HR-management during the war: Personnel support. *Scientific Journal of Polonia University*, 63(2), 212–219. doi: 10.23856/6328 (дата звернення: 21.02.2025).

References

- Havryliuk, O., Yakushev, O., Petchenko, M., Zachosova, N., Bielialov, T., & Kozlovska, S. (2023). Cyber security and artificial intelligence in the context of ensuring business security in wartime. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 6(53), 451–459. doi: 10.55643/fcaptp.6.53.2023.4130 (mode of access: Feb. 02, 2025).
- Horbachenko, S. A., Horbachenko, S. A., & Horbachenko, S. A. (2020). *Project management: a manual*. Odesa: NU “OIua”, 14.
- Horpynchenko, O. V., Zaiarniuk, O. V., Sochinska-Sybirtseva, I. M., Nemchenko, T. A., Riabovolyk, T. F., Androshchuk, I. O., & Zamurenko, D. V. (2024). *Management in the IT sector: a manual*. Retrieved from <https://dSPACE.kntu.kr.ua/items/f5b54f37-2dff-43c4-88c3-cfd913aa4bcc> (mode of access: Feb. 22, 2025).
- Hridin, O. V. (2023). *General trends and characteristic aspects of digital transformation in the field of HR management*. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/42840> (mode of access: Feb. 22, 2025).
- Mann, R. V., Hulak, D. V., Yakusheva, O. V., Yakushev, O. V., & Felipenko, N. (2021). Business economics: Disadvantages of state influence on personnel motivation. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 62, 64–69. doi: 10.24025/2306-4420.62.2021.241891 (mode of access: Feb. 19, 2025).
- Mohylova, M., & Holosenko, D. (2024). *Technological transformation of HR management: Digital solutions and opportunities*. Retrieved from <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e03f0632-dbf2-46a6-a907-c5af07f2c900/content> (mode of access: Feb. 22, 2025).
- Pavlovskiy, A. (2024). *How to effectively manage a team. CEO of EdTech company Headway Anton Pavlovskiy tells the story*. Retrieved from <https://journal.gen.tech/post/yak-efektyvno-upravlyaty-komandoyu-tips-anton-pavlovskiy> (mode of access: Feb. 12, 2025).
- Peredalo, H., & Ogerchuk, Y. (2020). On some modern aspects of project team management. *Ekonomika ta suspilstvo*, 22. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/52/49> (mode of access: Feb. 12, 2025).
- Pimienov, V. (2023). HR functions in the context of digitalization of small and medium-sized businesses. *Ekonomika ta suspilstvo*, 57. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3237> (mode of access: Feb. 20, 2025).
- Plaksiuk, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., Nagaichuk, N., Prikhno, I., & Jakubčinová, M. (2023). Human capital as a factor of socio-economic development of the state: The main trends of the Slovak Republic.

- Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 283–298. doi: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4150 (mode of access: Feb. 02, 2025).
- Project Management Standard* (2021). Seventh edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. Retrieved from <https://pmiukraine.org/pmbok7> (mode of access: Feb. 22, 2025).
- Shynkaruk, L. V., Kubitskyi, S. O., & Delini, M. M. (2020). Features of personnel management in projected activity in modern conditions. *Menedzer*, 3, 20–28. Retrieved from https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/menedzher_3882020.pdf (mode of access: Feb. 22, 2025).
- Stein, J. (n.d.). *Using the stages of team development*. Retrieved from <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development> (mode of access: Feb. 02, 2025).
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. doi: 10.1037%2Fh0022100 (mode of access: Feb. 12, 2025).
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. doi: 10.1177/105960117700200404 (mode of access: Feb. 22, 2025).
- Yakushev, O., Moisieienko, L., Yakusheva, O., Prodanova, L., Plaksiuk, O., & Chepurda, L. (2024). Socio-economic sustainability of the tourism sector enterprises in the context of the covid-19 pandemic: Global and Ukrainian dimensions. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 5(58), 484–499. doi: 10.55643/fcaptp.5.58.2024.4377 (mode of access: Feb. 15, 2025).
- Yakushev, O., Zachosova, N., Zhurba, I., Zubarieva, H., & Svishchenko, H. (2022). Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 65, 4–15. doi: 10.24025/2306-4420.65.2022.262869 (mode of access: Feb. 19, 2025).
- Yakushev, O. V., Zubarieva, H. M., & Zubariev, S. V. (2023). Digitalization of HR management system at the enterprises of the service sector. *Inter-sectoral business integration in the field of production of goods and services: Proc. All-Ukr. sci.-pract. internet conf. of higher education applicants and young scientists* (Khmelnitskyi, Kherson, Nov. 28, 2023, pp. 38–41) / Ed. by R. M. Naboka. Kherson: Bookhouse Vyshemyrskyi V. S. Retrieved from <https://kntu.net.ua/ukr/content/download/115583/649239> (mode of access: Feb. 23, 2025).
- Zakharova, O. V. (2022). Global trends as guidelines for the development of HR management in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 65, 32–45. doi: 10.24025/2306-4420.65.2022.262903 (mode of access: Feb. 23, 2025).
- Zubarev, S. (2024). HR-management during the war: Personnel support. *Scientific Journal of Polonia University*, 63(2), 212–219. doi: 10.23856/6328 (mode of access: Feb. 21, 2025).