***Полусмяк Юлія Ігорівна***

#### *к.е.н., доцент*

*Запорізький національний університет*  
*м. Запоріжжя, Україна*

**ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЄКТАХ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІХУ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД, МОТИВАЦІЯ ТА РОЗВИТОК КОМАНД**

Управління людськими ресурсами в проєктах є критично важливим аспектом для досягнення успіху в реалізації будь-яких проєктів. В умовах постійних змін і високої конкурентної боротьби для організацій стає необхідним ефективно залучати, мотивувати та координувати свою команду. Успіх проєкту напряму залежить від правильно підібраних кадрів, здатних не лише виконувати поставлені завдання, а й активно співпрацювати, адаптуватися до нових умов і знаходити оптимальні рішення у складних ситуаціях. З огляду на стрімкий розвиток технологій, змінювані умови бізнес-середовища, а також зростаючі вимоги до якості та швидкості виконання завдань, важливість ефективного управління людськими ресурсами стає ще більш очевидною. Успішна реалізація проєктів можлива лише за умови належного керівництва командою, створення сприятливих умов для розвитку її членів і забезпечення їх залученості до досягнення загальних цілей.

Управління проєктами, стратегічний підхід, людські ресурси, мотивація, лідерство, команда, комунікація.

Управління людськими ресурсами в проєктах є однією з найважливіших складових проєктного менеджменту. Воно охоплює процеси набору, розвитку, мотивації та координації членів проєктної команди для досягнення поставлених цілей у встановлені терміни та з максимальною ефективністю. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами дозволяє оптимізувати використання кваліфікацій і навичок співробітників, забезпечити їхній професійний розвиток і підвищити рівень їх залученості до проєкту. Це, в свою чергу, сприяє покращенню загальної атмосфери в команді, зменшенню внутрішніх конфліктів та підвищенню результативності роботи.

Управління людськими ресурсами в проєкті – це комплекс процесів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та координацію працівників для досягнення цілей проєкту. Важлтво розуміти основні етапи управління людськими ресурсами, які часто розглядаються в проєктному менеджменті.

На першому етапі відбувається планування ресурсів, тобто визначають потреби проєкту в людських ресурсах, а також необхідні компетенції, навички та кількість працівників для виконання завдань. Цей етап включає визначення вимог до ролей і обов'язків кожного учасника проєкту, створення організаційної структури проєкту, розподіл ролей і відповідальності між членами команди.

Другим етапом є набір і залучення команди, який передбачає процеси пошуку та залучення кваліфікованих працівників для реалізації проєкту. Основними кроками є пошук і відбір кандидатів, які відповідають вимогам проєкту, формування команди з необхідними навичками та компетенціями, адаптація нових членів команди до умов проєкту та його цілей. Набір команди проєкту є критично важливим етапом у процесі управління проєктом. Залучення кваліфікованих, мотивованих та відповідних до специфіки проєкту фахівців сприяє досягненню його цілей у встановлені терміни та в межах бюджету.

Щоб зібрати ефективну команду, потрібно спочатку детально вивчити цілі проєкту, очікувані результати та обсяг робіт, чітко визначити, які саме спеціалізації, навички та досвід потрібні для виконання конкретних завдань. Наприклад, технічні експерти, менеджери з продукту, маркетологи, аналітики.

Після цього створюється чіткий опис посадових обов'язків для кожної ролі в команді, а також очікуваний обсяг роботи. Важливим етапом є оцінка рівня знань і навичок, необхідних для роботи над проєктом, зокрема володіння спеціалізованим програмним забезпеченням, знання певних стандартів чи технологій. Сьогодні важливою складовою роботи в проєкті є наявність софт-скілз у всіх членів команди. Навички комунікації, робота в команді, адаптивність, критичне мислення і здатність до вирішення проблем є дуже важливими для роботи в проєктних командах, а досвід у виконанні подібних завдань може суттєво підвищити якість роботи і спростити процес адаптації до вимог проєкту.

Процес пошуку і залучення кандидатів може включати як внутрішній набір, так і зовнішній. Для початку необхідно перевірити наявність необхідних фахівців серед працівників компанії, оскільки це може зекономити час та ресурси. Якщо внутрішніх ресурсів недостатньо, відбувається пошук вакансії зовні, використовуючи професійні платформи (наприклад, LinkedIn, Indeed), або використовуючи співпрацю з агентствами з пошуку кадрів. Зазначимо, що пошук через особисті контакти та професійні рекомендації може допомогти знайти надійних і відповідних спеціалістів. На етапі оцінки кандидатів необхідно запросити кандидатів на співбесіду, щоб оцінити їхній досвід, компетенції та відповідність культурі компанії. Важливо перевірити здатність кандидатів до роботи у стресових ситуаціях та їхню схильність до командної роботи. Після вибору кандидатів важливо правильно оформити контрактні відносини, визначити графік, зарплату та інші умови праці.

Третій етап- це розподіл обов’язків та рольова структура. Після формування команди важливо чітко визначити обов'язки та відповідальність кожного члена команди, що включає призначення конкретних завдань для кожного учасника, забезпечення зрозумілого опису очікувань і вимог до роботи, задокументування функціональних обов'язків у вигляді описів посад, планів роботи чи графіків.

Важливою є адаптація в команді. Для цього потрібно забезпечити швидку інтеграцію нових членів у команду, що може включати навчання, ознайомлення з процесами, культурою компанії та специфікою роботи над проєктом. Для цього можливо призначити досвідченого співробітника, який допоможе новому члену команди адаптуватися до роботи і розуміти очікування керівництва.

Набір команди проєкту потребує уважного підходу на всіх етапах, адже від правильного вибору людей залежить не лише успіх проєкту, а й якість роботи в цілому. Щоб забезпечити ефективність роботи команди, потрібно інвестувати у розвиток навичок і компетенцій учасників проєкту. Це може включати навчальні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації, тімбілдинг для зміцнення командної взаємодії та поліпшення комунікації, менторство і коучинг для розвитку професійного досвіду.

Крім того, варто обов’язково зважати на те, що конфлікти в команді можуть негативно вплинути на результативність проєкту, тому управління ними є важливою частиною HR-процесів. Для запобіганню та вирішенню конфліктів в ході реалізації проєктів слід використовувати стратегії для попередження та розв'язання конфліктів, стимулювати відкриту і конструктивну комунікацію, використовувати різні канали для забезпечення ефективної взаємодії (зустрічі, чати, звіти). Управління конфліктами в проєктах є важливою складовою успішного виконання завдань і досягнення цілей. Конфлікти можуть виникати з різних причин, таких як непорозуміння в команді, суперечності в інтересах, неправильна комунікація або невизначеність у розподілі ролей. Важливо, щоб проєктний менеджер мав чітке розуміння, як правильно реагувати на конфлікти, оскільки вони можуть як негативно вплинути на робочий процес, так і стати можливістю для розвитку, якщо їх грамотно вирішувати.

По-перше, основним завданням проєктного менеджера є своєчасне виявлення конфліктів. Іноді конфлікти можуть бути прихованими і виявлятися лише на пізніх етапах, коли вони вже можуть стати серйозною перешкодою для досягнення цілей проєкту. Регулярні зустрічі, обговорення прогресу та відкриті канали комунікації допомагають вчасно виявити проблеми і попередити їх ескалацію.

По-друге, проєктний менеджер повинен мати набір стратегій для врегулювання конфліктів. Існує кілька підходів до вирішення конфліктів, і вибір залежить від конкретної ситуації. Проаналізуємо основні з них.

1. Примирення – підхід, при якому проєктний менеджер намагається знайти компроміс, задовольнивши інтереси обох сторін. Це може бути корисним, коли важливо зберегти добрі стосунки і досягти узгодженого рішення.

2. Уникнення. У деяких ситуаціях конфлікти можуть бути незначними або тимчасовими, і уникаючи їх, можна запобігти негативним наслідкам. Проте цей підхід не є довгостроковим рішенням, і згодом конфлікт може знову виникнути.

3. Конкуренція – це агресивний підхід, коли одна сторона намагається нав'язати своє рішення, навіть на шкоду інтересам іншої. Цей підхід може бути корисним в ситуаціях, де необхідно швидко прийняти рішення, але в довгостроковій перспективі він може послабити командну динаміку.

4. Співпраця – найбільш ефективний підхід, коли всі учасники конфлікту працюють разом, щоб знайти рішення, яке задовольнить інтереси кожної сторони. Такий підхід сприяє розвитку команди та створенню атмосфери довіри.

Ключовим елементом у вирішенні конфліктів є ефективна комунікація. Проєктний менеджер повинен бути готовим вислухати кожну сторону, зрозуміти її позицію та потреби. Активне слухання та емоційна підтримка учасників конфлікту допомагають знайти конструктивне рішення. Важливо уникати обвинувальних висловлювань і замість цього фокусуватися на пошуку рішень, які приведуть до вирішення проблеми, а не до посилення суперечок. Іншим важливим аспектом є надання чітких і зрозумілих інструкцій щодо розподілу ролей, обов'язків і очікувань. Це допомагає знизити ризик виникнення конфліктів через недорозуміння або неясність у розподілі завдань.

Також важливо розглядати конфлікти як можливість для розвитку команди. Багато конфліктів виникає через різні погляди або підходи до роботи, і, якщо ці різниці правильно врегульовані, команда може вийти з конфлікту більш згуртованою і збагаченою новими ідеями. Управління конфліктами в проєктах – це не лише техніка, а й мистецтво підтримки здорового клімату в команді, в якому кожен її член почувається почутим і визнаним. Правильний підхід до вирішення конфліктів дозволяє зберігати продуктивність, покращує взаєморозуміння і сприяє досягненню загальних цілей проєкту.

Проєкт може вимагати змін у складі команди з різних причин (відпустка, звільнення, залучення нових працівників), тому важливо проводити аналіз ризиків, пов’язаних зі змінами у команді, заздалегідь підготувати план заміни ключових членів команди, якщо це необхідно, забезпечити безперервність роботи проєкту при зміні складу команди.

Після завершення проєкту важливо правильно провести завершальні процеси- оцінити результати роботи кожного учасника і зворотній зв'язок, оформити фінальні документи, звіти і рекомендації, проведести рефлексії та аналіз роботи команди, виділити успіхи і досвід для майбутніх проєктів. Управління людськими ресурсами в проєкті є важливою складовою успіху, оскільки від злагодженості та кваліфікації команди безпосередньо залежить результат.

Лідерство в контексті проєктного менеджменту – це не лише управлінські навички, а й здатність надихати команду, підтримувати позитивний настрій і сприяти розвитку кожного учасника. Важливо розуміти, що роль проєктного менеджера полягає не лише в координації задач і досягненні бізнес-цілей, а й у тому, щоб створювати середовище, яке стимулює інновації, розвиток і ефективну взаємодію.

Перш за все, лідерство в управлінні проєктами потребує ясності в комунікаціях. Проєктний менеджер повинен чітко передавати стратегічне бачення і цілі проєкту, а також забезпечувати зворотний зв'язок, що дозволяє команді зберігати фокус і бути на одній хвилі з усіма зацікавленими сторонами.

Одним із ключових аспектів лідерства є здатність до прийняття рішень у складних ситуаціях. Проєкти часто супроводжуються непередбачуваними труднощами, і саме лідерство дозволяє швидко адаптуватися до змін, а також знаходити оптимальні шляхи вирішення проблем, не втратити темп і не допустити зниження мотивації.

Мотиваційні аспекти роботи команди проєкту відіграють ключову роль у досягненні успіху та ефективності роботи. Мотивація безпосередньо впливає на продуктивність, якість виконання завдань, а також на внутрішній клімат у команді. Важливою складовою є розуміння потреб кожного члена команди та використання різних методів для їх стимулювання. Перш за все, мотивація значною мірою залежить від чітко сформульованих цілей і завдань проєкту. Коли команда розуміє, до чого вона прагне, це дає відчуття сенсу та важливості роботи. Успіх досягнення чітких та вимірюваних цілей може стати потужним фактором внутрішньої мотивації для кожного члена команди. Також важливою є підтримка з боку керівника проєкту. Лідер має надихати, надавати зворотний зв'язок і визнання за досягнення. Визнання досягнень команди та індивідуальних успіхів створює атмосферу довіри та взаємоповаги, що є потужним мотиватором для подальшої роботи. Зворотний зв'язок має бути не лише конструктивним, але й своєчасним, щоб учасники не втратили ентузіазму.

Важливо підкреслити, що мотивація в команді досягається через розвиток культури співпраці. Коли кожен член команди розуміє, що його внесок важливий для спільного успіху, це збільшує рівень залученості. Проєктний менеджер повинен активно працювати над створенням умов для відкритої комунікації, що дозволяє обговорювати ідеї, пропозиції та проблеми. Мотивація також може бути підтримана через створення можливостей для професійного розвитку. Коли члени команди відчувають, що їхні навички зростають, що вони отримують нові знання та досвід, це дає їм додатковий стимул для активної участі в проєкті. Це не лише покращує результати, а й підвищує задоволення від роботи.

Не менш важливим аспектом є надання команді певної автономії та можливості для прийняття рішень. Коли співробітники мають змогу проявити ініціативу та відповідальність за частину процесу, це сприяє підвищенню мотивації, оскільки дає відчуття контролю над ситуацією та власного внеску.

Також потрібно враховувати індивідуальні мотиваційні фактори кожного члена команди. Деяким важливі матеріальні стимули, іншим — визнання та професійний розвиток. Тому гнучкий підхід до мотивації, орієнтований на потреби кожного, є важливою складовою успіху проєкту. В кінцевому рахунку, мотивована команда — це команда, яка відчуває себе частиною великого процесу, має чітке розуміння своїх цілей і отримує підтримку на кожному етапі роботи. Мотивація безпосередньо пов’язана з задоволенням від роботи, і чим більше члени команди відчувають свою важливість, тим більшу ефективність вони можуть продемонструвати.

Також важливою є здатність створювати команду, яка буде працювати злагоджено, не зважаючи на різні інтереси, професіоналізм і особисті характеристики учасників. Лідер має підтримувати баланс між різними поглядами, вирішувати конфлікти на ранніх етапах і створювати умови для взаємоповаги та довіри.

Лідерство проєктного менеджера – це вміння не тільки управляти процесами, а й надихати людей на досягнення високих результатів. Це постійний розвиток, готовність до змін і здатність бачити можливості там, де інші бачать труднощі. В кінцевому рахунку, успіх проєкту залежить не лише від технічних і організаційних аспектів, але й від ефективного лідерства, яке дає можливість кожному учаснику команди реалізувати свій потенціал.

Оцінка ефективності управління людськими ресурсами в проєктах є важливим етапом для визначення того, наскільки успішно використовуються потенціал і можливості членів команди для досягнення поставлених цілей. Це дозволяє не тільки визначити рівень досягнутих результатів, але й виявити слабкі місця в управлінні, що потребують удосконалення. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує стабільну роботу команди, підвищує її продуктивність, мотивацію та залученість, що, в свою чергу, сприяє успішній реалізації проєкту. Для оцінки ефективності управління людськими ресурсами важливо враховувати кілька ключових аспектів. По-перше, це відповідність навичок і досвіду членів команди вимогам проєкту. По-друге, важливим фактором є рівень мотивації та залученості команди. По-третє, оцінка ефективності включає в себе здатність команди адаптуватися до змін. Не менш важливим є аналіз виконання завдань у межах встановлених термінів і бюджету. Якщо команда здатна своєчасно виконувати поставлені завдання і при цьому дотримуватись бюджету, це є прямим свідченням ефективного управління людськими ресурсами. Водночас, якщо проєкт регулярно затримується або перевищує витрати, це може свідчити про проблеми в управлінні персоналом, відсутність належної координації чи неправильний розподіл ресурсів.

Загалом, оцінка ефективності управління людськими ресурсами в проєктах є комплексним процесом, що включає аналіз не лише результатів виконання завдань, але й внутрішнього клімату в команді, мотивації та взаємодії між учасниками. Важливою частиною оцінки є визначення можливостей для покращення управління персоналом, оскільки навіть незначні вдосконалення в цій сфері можуть суттєво підвищити продуктивність і забезпечити успішне завершення проєкту.

Підвищення ефективності управління людськими ресурсами в проєктах не лише допомагає організаціям досягати своїх цілей, але й сприяє розвитку окремих працівників, покращенню їх професійних навичок і задоволеності роботою. З цієї причини управління людськими ресурсами є однією з основних складових стратегії успіху будь-якої організації, яка прагне успішно впроваджувати проєкти.

Ефективне управління людьми в межах проєктів вимагає від менеджера не тільки стратегічного мислення та організаторських здібностей, а й глибокого розуміння людських взаємин, психології та потреб працівників. Визначення ключових ролей, делегування повноважень, створення сприятливих умов для комунікації, а також розв'язання конфліктів і стимулювання розвитку команди — усе це є частиною процесу управління людськими ресурсами, що значно впливає на кінцевий результат проєкту. Таким чином, належне управління людськими ресурсами не тільки дозволяє досягти високих результатів, але й формує сприятливе середовище для інновацій, творчості і зростання кожного учасника команди. Це стає основою для успішної реалізації як поточних, так і майбутніх проєктів.

Л**ітература**

1. Кузьмін С. М. Управління проектами: теорія та практика. К.: КНЕУ, 2017. 384 с.
2. Кохан В. В. Лідерство в управлінні проектами. Харків: ХНАДУ, 2016. 220 с.
3. Петрова О. С. Мотивація персоналу у управлінні проектами. К.: Наукова думка, 2018. 195 с.
4. Швиданенко В. В. Управління командами в умовах проектної діяльності. Львів: ЛНУ, 2019. 270 с.
5. Володимир М. В. Конфлікти в управлінні проектами: причини, методи вирішення та профілактика. Одеса: ОНУ, 2020. 210 с.
6. Belassi, W., Tukel, O. L. A New Framework for Determining Critical Success Factors in Projects. *International Journal of Project Management*. 1996. Vol. 14, Issue 3. P. 141–151.
7. Schilling, M. A. Strategic Management of Technological Innovation. New York: McGraw-Hill, 2013. 464 p.
8. Turner, J. R. The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations. London: McGraw-Hill, 2014. 710 p.
9. Mulcahy, R. PMP Exam Prep: Rita's Course in a Book for Passing the PMP Exam. New York: RMC Publications, 2018. 630 p.
10. Козак О. О. Техніки управління конфліктами в організаціях. Львів: Видавництво ЛДБА, 2017. 180 с.