

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-59-65

JEL : M12, J24

УДК 005.95/.96(045)

Іванова Н. С.,
д-р екон. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

Лижник Ю. Б.,
старший викладач

e-mail: lyzhnyk_ub@donnuet.edu.ua

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

UDC 005.95/.96(045)

Ivanova N. S.,
Grand PhD in Economic
sciences,
Associate Professor

Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National University
of Economics and Trade,
Krivyi Rih, Ukraine,
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

Lyzhnyk Yu. B.,
Senior Lector

e-mail: lyzhnyk_ub@donnuet.edu.ua

THE PROJECT APPROACH OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Мета. Метою даної статті є дослідження доцільності та практичних аспектів застосування проєктного підходу до управління персоналом організації.

Методи. Для досягнення визначеної мети застосовувалися методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, логічного узагальнення, аналогій, порівняльного співставлення, формально-змістовного моделювання.

Результати. В результаті дослідження визначено, що проєктний підхід — це підхід до управління, який оперує значним обсягом інструментів, технологій та знань, із застосуванням яких здійснюється управління проєктами та проєктний менеджмент і досягаються найкращі результати планування та впровадження проєктів. Перехід від традиційного управління до проєктного вимагає певних умов: чітко визначені цілі та результати проєкту, визначені терміни і ресурси, високий професіоналізм керівника проєкту (проєктного менеджера) тощо. Перехід до проєктного управління в межах існуючих систем управління цілком можливий і сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів.

Проєктний підхід передбачає представлення визначених для досягнення стратегічних цілей організації завдань (SMART-цілей) як певних проєктів. В такому випадку ключова функція управління персоналом переноситься саме на проєктного менеджера. Доведено, що проєктний менеджер є центральною фігурою в проєктному управлінні, роль якого полягає у формуванні зв'язків та спрямуванні всіх учасників проєкту до ефективного завершення проєкту. Застосування проєктного підходу до управління персоналом і формування проєктних команд посилить узгодженість цілей працівників і підприємства. В результаті проведеного дослідження визначено, що менеджер в проєктному управлінні є певним ключем успіху організації, а тому питання компетентності проєктного менеджера є дискусійним. Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що вагомість потреби в *soft skills* є більш помітною, ніж потреби у *hard skills*, саме через вагомість наявності міжособистісних компетентностей проєктного менеджера.

Ключові слова: управління персоналом, проєктний менеджер, проєктне управління, управління проєктами, проєктний підхід, компетентність.

Постановка проблеми. Розвиток конкурентного середовища, його мінливість вимагають від суб'єктів господарювання швидкого реагування та адаптації до нових вимог.

У цьому новому бізнес-контексті швидка та економічно ефективна система управління персоналом стає вирішальною організаційною здатністю для ефективності та виживан-

ня організації. Сучасне бізнес-середовище, яке швидко змінюється, все більше кидає виклик традиційним організаційним структурам. У контексті, коли мінливе середовище призводить до прискореного розвитку та адаптації, стає вкрай важливим покращити координацію та інтеграцію. Проєктний підхід до організації діяльності підприємства визначає проблему адаптації системи управління персоналом: правила / принципи комплектування проєктних груп; управління кар'єрним розвитком персоналу (особливо керівників проєктів) тощо.

Сьогодні не лише будівельні, інженірингові та інформаційно-технологічні компанії, які виконують зовнішні проєкти для клієнтів, створюють і використовують роль керівника проєкту, але також страхові компанії, банки, лікарні чи науково-дослідні інститути мають попит на компетентний персонал для управління проєктами, який керує внутрішніми проєктами.

Застосування проєктного підходу в управлінні підприємствами набуває особливої актуальності в кризових економічних умовах за рахунок підвищення необхідності концентрування уваги на усіх рівнях управління та етапах діяльності підприємств. Адже перевагами застосування проєктного підходу є підвищення ефективності використання ресурсів, більш високий рівень врахування ризиків, оптимізація джерел фінансування [1]. Для України впровадження проєктного підходу в систему управління організацією в цілому і систему управління персоналом набуває актуальності вже зараз, оскільки процес відбудови України у післявоєнний час може більш ефективно здійснюватися саме через проєктне управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання впровадження проєктного підходу до управління підприємством та досягнення його стратегічних цілей в сучасних умовах досліджували у своїх працях провідні вітчизняні та зарубіжні науковці: В. Березін, Н. Бушуєва, С. Бушуєв, Е. Голубков, А. Гонорська, Н. Доценко, Ентоні Е. Боардмен, О. Кириченко, К. Макконнел, П. Мартин, В. Морозов, К. Тейт, Рассел Д. Арчибалд тощо.

Особливостям впровадження сучасних технологій у систему управління персоналом підприємств присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як: Т. Біло-

рус, О. Борисяк, В. Брич, М. Бублій, О. Гугул, А. Дегтяр, В. Жежуха, З. Йоніякова, А. Каханьякова, Р. Коц'янова, Е. Лихолобов, Л. Мажник, М. Нагара, Г. Назарова, Л. Науменко, О. Нахтманова, Г. Писаревська, О. Продіус, О. Третьяк, М. Ушева, М. Федірко, С. Цимбалюк, О. Ястремська тощо.

Не можна не погодитися із висновками О. Кириченко, що «...впровадження програмно-проєктного підходу дає можливість привести управлінські процеси до міжнародних стандартів управління, оптимізувати та зменшити як інноваційні, так і операційні витрати, знайти нові можливості для подальшого розвитку та досягти зростання конкурентоспроможності та відповідності продукції підприємства сучасному технологічному рівню та ринковим потребам, забезпечити нові можливості для подальшого ефективного розвитку» [2].

У результаті своїх досліджень В. Брич, М. Федірко та О. Борисяк дійшли висновку, що лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка є типовою для більшості підприємств, зумовлює низький рівень взаємодії структурних підрозділів і впровадження інноваційних технологій [3]. А тому доцільним розглядають застосування процесного підходу до управління на підприємствах загалом й управління персоналом зокрема, що передбачає горизонтальну і вертикальну ієрархічну інтеграцію і сприятиме утвердженню принципів делегування, формування мультівікових команд для вирішення цільових завдань та ін. Відповідно застосування проєктного підходу до впровадження технологій управління персоналом і формування проєктних команд посилить узгодженість цілей працівників і підприємства [3].

За твердженням Н. Доценко [4] команда проєкту (персонал) виступає «критичним чинником успіху самого проєкту», тобто є ключовим елементом для досягнення цілей проєкту. Науковці А. Дегтяр та М. Бублій [5] розглядають управління персоналом проєкту як діяльність, яка спрямовується на забезпечення самого проєкту необхідними людськими ресурсами та їх ефективне використання. Отже, управління персоналом має на меті не тільки пошук кваліфікованих ресурсів, але й їхнє ефективне використання, з метою якомога повного потенціалу кожного працівника, що матиме позитивний вплив на реалізацію самого проєкту [6].

Метою статті є дослідження доцільності та практичних аспектів застосування проектного підходу до управління персоналом організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проектний підхід — це підхід до управління, який оперує значним обсягом інструментів, технологій та знань, із застосуванням яких здійснюється управління проектами та проектний менеджмент і досягаються найкращі результати планування та впровадження проектів [2].

Проектний підхід управління передбачає, що частина діяльності організації здійснюється через тимчасові організаційні підрозділи, проекти. Проекти — це не що інше, як тимчасові процеси. Коли мета проекту (розробка нового продукту, відбудова / створення нового об'єкту, реалізація внутрішніх задач (проектів) тощо) досягнута, тимчасова проектна група розпускається, а учасники проекту переходять до нових проектів або повертаються до свого початкового функціонального відділу чи своїх попередніх обов'язків [7–9].

Ефективність проектної діяльності підприємства, рівень його розвитку багато в чому визначаються правильним розумінням керівництва ролі й значення персоналу. Управління персоналом проекту є одним із найважли-

віших чинників у житті підприємства, який здатний забезпечити і підвищувати ефективність його функціонування. Людський ресурс у менеджменті присутній на всіх етапах проекту, такі процеси як переговори, наради, прийняття рішень, вирішення гострих конфліктів є невід'ємними процедурами здійснення проекту [10].

Актуальним є твердження В. Брич, М. Фейдірко та О. Борисяк, які вважають, що в умовах трансформації підприємств застосування процесного і проектного підходів до організаційної структури управління підприємств і до впровадження технологій управління персоналом є взаємодоповнювальними. З огляду на це у систему управління підприємствами [3] вбачають доцільним впровадження у практику управління проектами наступні моделі організаційної структури Scrum, Waterfall, Kanban, XP, Lean, Agile, HADI, Sprint та інш.).

Переваги проектного підходу до управління організацією та її персоналом представлено на рис. 1.

Застосування проектного підходу до управління персоналом організації, зокрема формування проектних команд, передбачає наявність у штаті проектного менеджера або коуча, який би координував роботу команд. Менеджер проекту є однією з головних осіб,

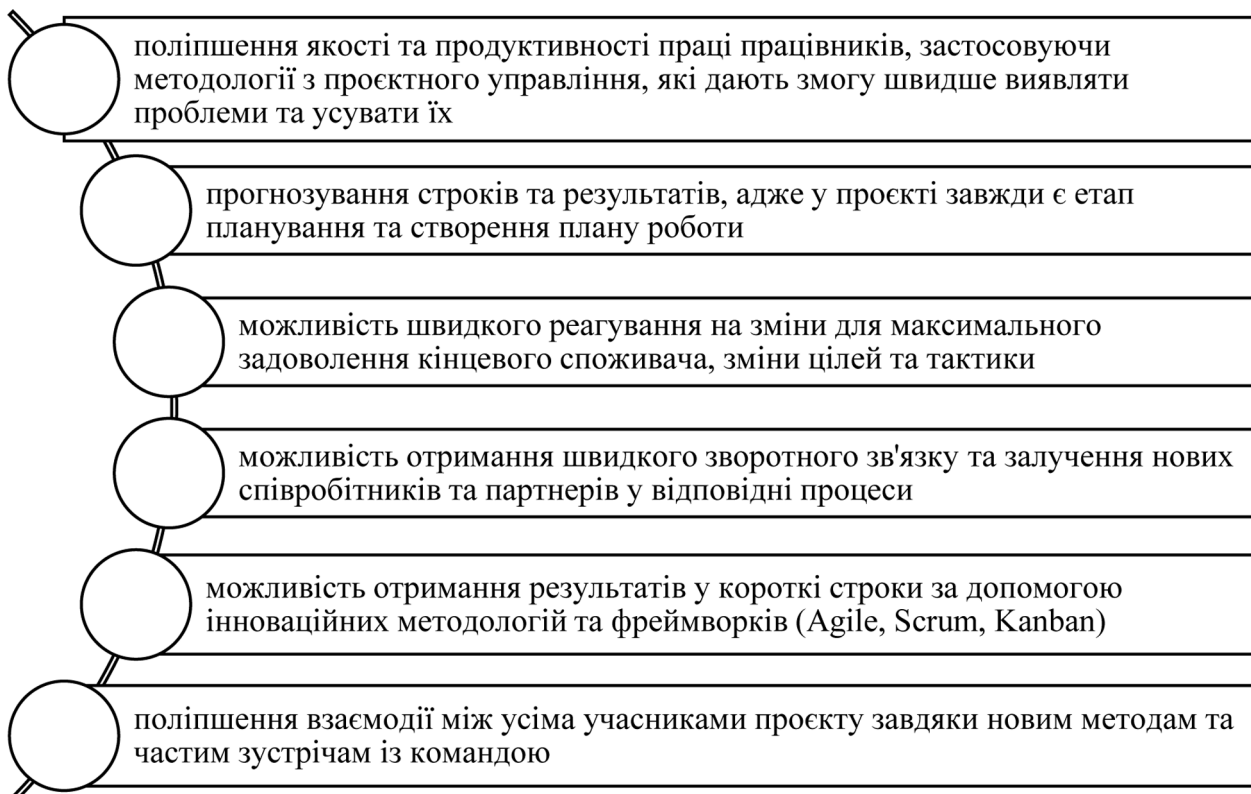


Рис. 1. Переваги проектного підходу до управління (побудовано за даними [11])

які найбільше впливають на просування проєкту до його успішного завершення [12].

Результати дослідження [13] результатів опитування практикуючих проєктних менеджерів визначили, що важливість навичок управління командою (soft skills) і навичок РМВoК (hard skills) зростає зі збільшенням розміру проєкту, і що зростання важливості

потреби в soft skills є більш помітним ніж зростання потреби у hard skills.

Е. Pessl у своєму дослідженні кластеризував компетентності проєктного менеджера на чотири основні категорії, рис. 2

У нових умовах проєктного управління персоналом від проєктних менеджерів очікується стратегічний погляд і стратегічне



Рис. 2. Компетентності проєктного менеджера (побудовано за даними [14])

мислення, а також можливість керувати проєктами та програмами відповідно до стратегічних цілей організації. Нові ролі вимагають від менеджера проєкту адаптації та еволюції, таким чином переходячи від операційного менеджера до менеджера, який піклується про стратегічні цілі та фінансові результати організації. [15].

Висновки. Отже, в результаті проведеного дослідження визначено, що проєктний підхід — це підхід до управління, який оперує значним обсягом інструментів, технологій та знань, із

застосуванням яких здійснюється управління проєктами та проєктний менеджмент і досягаються найкращі результати планування та впровадження проєктів. Перехід від традиційного управління до проєктного вимагає певних умов: чітко визначені цілі та результати проєкту, визначені терміни і ресурси, високий професіоналізм керівника проєкту (проєктного менеджера) тощо. Перехід до проєктного управління в межах існуючих систем управління цілком можливий і сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів.

Роль менеджера є ключовим фактором успіху чи провалу проєкту чи організації. Основне завдання менеджера проєкту полягає в тому, щоб разом із проєктною командою керувати реалізацією проєкту та забезпечити його виконання у визначений термін із запланованими ресурсами та витратами. Застосування проєктного підходу до управління персоналом і формування проєктних команд посилює узгодженість цілей працівників і підприємства.

Проєктний підхід передбачає представлення визначених для досягнення стратегічних цілей організації завдань (SMART-цілей) як певних проєктів. В такому випадку ключова функція управління персоналом переноситься саме на проєктного менеджера. Доведено, що проєктний менеджер є центральною фігурою в проєктному управлінні, роль якого полягає у формуванні зв'язків та спрямуванні всіх учасників проєкту до ефективного завершення проєкту. Застосування проєктного підходу до управління персоналом і формування проєктних команд посилює узгодженість цілей працівників і підприємства. В результаті проведеного дослідження визначено, що менеджер в проєктному управлінні є ключовою фігурою для досягнення успіху організації, а тому питання компетентності проєктного менеджера є дискусійним. Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що вагомість потреби в soft skills є більш помітною, ніж потреби у hard skills, саме через вагомість наявності міжособистісних компетентностей проєктного менеджера.

Список літератури

1. Онишкевич О.В. Актуальність проєктного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 203–207.
2. Кириченко О. С. Впровадження програмного-проєктного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2021. Вип. 4. С. 120–128.
3. Брич В., Федірко М., Борисяк О. Підходи до впровадження технологій управління персоналом на підприємствах теплоенергетики. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 4. С. 99–110.
4. Доценко Н. В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроєктів та програм: монографія / за ред. І. В. Чумаченко. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 201 с.
5. Дегтяр А. О., Бублій М. П. Особливості управління персоналом при проєктній організації діяльності. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2016. Вип. 1. С. 176–184.
6. Шинкарук Л., Кубіцький С., Оделіні М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер: вісник Донецького державного університету управління : наук. журн.* 2020. 3 (88), С. 5–15.
7. DeFillippi RJ & Arthur MB. Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film-Making, *California Management Review*, 1998, no. 40(2). pp. 125–139.
8. DeFillippi RJ. Organizational Models for Collaboration in the New Economy. *Human Resource Planning*, 2002. no. 25(4). pp. 7–22.
9. Hobday M. The Project-Based organization: an Ideal Form for Managing Complex Products and Systems? *Research Policy*, 2000. no. 29. pp. 689–710.
10. Продіус О. І., Звонарьова В. О. Концептуальні основи управління персоналом проєктах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25, Ч. 2. С. 82–87.
11. Христенко О. В., Устенко О. С. Інноваційні методології проєктного управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 62. С. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct62-16>.
12. Cartwright, C.; Yinger, M. Project management competence development framework. In Proceedings of the PMI@Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary, 14–16 May 2007; Project Management Institute: Newtown Square, PA, USA.
13. Livesey P. V. Insights of project managers into the problems in project management. *Construction Economics and Building*, 2016. no. 16(1), pp. 90–103.
14. Pessl, E. Roadmap Industry 4.0 — Implementation Guideline for Enterprises. *International Journal of Science, Technology and Society*, 2017. no. 5(6):193. <https://doi.org/10.11648/j.ijsts.20170506.14> (дата звернення: 12.06.2022).
15. Jovanović P. *Razvoj projektnog menadžmenta — Savremene tendencije i*

metodologije, XXI Internacionalni simpozijum iz projektnog menadzmenta — YUPMA 2017, Beograd, Srbija, str. 3–14, 2–4. Jun 2017.

References

1. Onyshkevych, O. V. (2016). *Aktualnist proektnoho pidkhodu v upravlinni pidpriemstvamy* [The urgency of the project approach in business management]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], no 6. pp. 203–207.
2. Kyrychenko, O. (2021). *Vprovadzhennia prohramnoho-proektnoho pidkhodu do upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v suchasnykh umovakh* [Implementation of a program-project approach to enterprise development management in modern conditions]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriya : Ekonomika* [Scientific Notes of «KROK» University], no. 4. pp. 120–128.
3. Brych, V., Fedirko, M., Borysiak, O. (2018). *Pidkhody do vprovadzhennia tekhnologii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh teploenerhetyk* [Approaches to the Introduction of Personnel management technologies in thermal Power Plants]. *Visnyk ternopilskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu* [Bulletin of Ternopil National Economic University], no. 4. pp. 99–110.
4. Dotsenko, N. V. (2015). *Metody upravlinnia liudskymy resursamy pry formuvanni komand multyproektiv ta prohram* [Methods of human resources management in the formation of multi-project and program teams], 201 p.
5. Diehtiar, A. O., Bublii, M. P. (2016). *Osoblyvosti upravlinnia personalom pry proektnii orhanizatsii diialnosti* [Peculiarities of personnel management in the project organization of activities]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu tsyvilnogo zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia* [Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: State administration], no. 1. pp. 176–184.
6. Shynkaruk, L., Kubitskiy, S., Dielini, M. (2020). *Osoblyvosti upravlinnia personalom v proektnii diialnosti v suchasnykh umovakh* [Features of personnel management in project activity in modern conditions]. *Menedzher: visnyk Donetskoho derzhavnogo universytetu upravlinnia* [Manager : Bulletin of Donetsk State University Administration], no. 3 (88). pp. 5–15.
7. DeFillippi, R. J., Arthur, M. B. (1998). Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film-Making, *California Management Review*, no. 40(2). pp. 125–139.
8. DeFillippi, R. J. (2002). Organizational Models for Collaboration in the New Economy. *Human Resource Planning*, no. 25(4). pp. 7–22.
9. Hobday, M. (2000). The Project-Based organization: an Ideal Form for Managing Complex Products and Systems? *Research Policy*, no. 29. pp. 689–710.
10. Prodius, O., Zvonareva, V. (2019). *Kontseptualni osnovy upravlinnia personalom proektakh* [Conceptual basis of personnel management in projects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo* [Uzhhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy], no. 25/2, pp. 82–87.
11. Khrystenko, O., Ustenko, O. (2021). *Innovatsiini metodologii proektnoho upravlinnia suchasnym pidpriemstvom* [Innovative methodologies of project management of a modern enterprise]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure], no. 62, pp. 89–93.
12. Cartwright, C., Yinger, M. (2007). Project management competence development framework. In Proceedings of the PMI® Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary; Project Management Institute: Newtown Square, PA, USA.
13. Livesey, P. V. (2016). Insights of project managers into the problems in project management. *Construction Economics and Building*, no. 16(1), pp. 90–103.
14. Pessl, E. (2017). Roadmap Industry 4.0 — Implementation Guideline for Enterprises. *International Journal of Science, Technology and Society*, no. 5(6): 193. <https://doi.org/10.11648/j.ijsts.20170506.14>. (Accessed 17 June 2022).
15. Jovanović, P. (2017). *Razvoj projektnog menadzmenta — Savremene tendencije i metodologije, XXI Internacionalni simpozijum iz projektnog menadzmenta* — YUPMA 2017, Beograd, Srbija, pp. 3–14.

Objective. The objective of the present article is a theoretical study of the application of the project approach to personnel management of the organization.

Methods. To achieve the objective, methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, logical generalization, analogies, comparative comparison, formal and substantive modeling were used.

Results. As a result of the study, it was determined that the project approach is an approach to management that operates with a significant amount of tools, technologies and knowledge, with the use of which

project management and project management are carried out and the best results of project planning and implementation are achieved. The transition from traditional management to project management requires certain conditions: clearly defined project goals and results, defined deadlines and resources, high professionalism of the project manager (project manager), etc. The transition to project management within existing management systems is possible, despite the characteristic temporality. The project approach involves the presentation of tasks defined to achieve the strategic goals of the organization (SMART goals) as certain projects. In this case, the key function of personnel management is transferred to the project manager. It has been proven that the project manager is a central figure in project management, whose role is to form connections and direct all project participants to the effective completion of the project. The application of a project approach to personnel management and the formation of project teams will strengthen the alignment of the goals of employees and the company. As a result of the conducted research, it was determined that the manager in project management is a certain key to the success of the organization, and therefore the question of the competence of the project manager causes many discussions. The results allow us to state that the importance of the need for soft skills is more noticeable than the need for hard skills, precisely because of the importance of the presence of interpersonal competencies of the project manager.

Key words: *personnel management, project manager, project management, project management, project approach, competence.*

Надійшла до редакції 23.06.2022