

КОГНІТИВНИЙ РОЗВИТОК КОМАНДИ ПРОЄКТУ У РУСЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

COGNITIVE DEVELOPMENT OF THE PROJECT TEAM IN STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

У статті розглянуто вплив рівня компетентності команди проекту на успішну реалізацію проєктів та розвиток організації. Розглянуто особливості когнітивних підходів до управління знаннями учасників команди проекту, виділено особливості та етапи здійснення когнітивних процесів роботи зі знаннями. Зазначено, що менеджери проєктів мають власну базу знань та навичок, а в процесі роботи над проєктом поповнюють її та вдосконалюють. Важливою для організації є здатність розумно управляти знаннями менеджерів проєкту, створювати спільний простір для обміну знаннями, формувати командний дух та бажання взаємодіяти. У результаті когнітивних процесів, що відбуваються під час виконання проєктів, виникають нові цінні знання та рішення. Необхідно сформувати в організації чітку систему управління знаннями, щоби правильно виявляти, документувати, обмінюватися та зберігати нові знання. Бази кращих знань та практик є вагомим підґрунтям для успішної роботи організації, вдалого виконання проєктів та посилення конкурентних позицій.

Ключові слова: проєкт, управління проєктами, когнітивні підходи, команда проєкту, компетентність, розвиток організації.

успешную реализацию проектов и развитие организации. Рассмотрены особенности когнитивных подходов к управлению знаниями участниками команды проекта, выделены особенности и этапы осуществления когнитивных процессов работы со знаниями. Отмечено, что менеджеры проектов имеют собственную базу знаний и навыков, а в процессе работы над проектом пополняют ее и совершенствуют. Важной для организации является способность разумно управлять знаниями менеджеров проекта, создавать общее пространство для обмена знаниями, формировать командный дух и желание взаимодействовать. В результате когнитивных процессов, происходящих при выполнении проектов, возникают новые ценные знания и решения. Необходимо сформировать в организации четкую систему управления знаниями, чтобы правильно выявлять, документировать, обмениваться и сохранять новые знания. Базы лучших знаний и практик являются весомым основанием для успешной работы организации, удачного выполнения проектов и усиления конкурентных позиций.

Ключевые слова: проект, управление проектами, когнитивные подходы, команда проекта, компетентность, развитие организации.

В статье рассмотрено влияние уровня компетентности команды проекта на

УДК 519.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct46-12>

Куценко М.М.

к.т.н.,

доцент кафедри управління проєктами
Київський національний університет
будівництва і архітектури

Kutsenko Maryna

Kyiv National University
of Construction and Architecture

The article discusses the influence of the project team level of competence on the project's successful implementation and organization development. One of the main conditions for successful project implementation is the coordinated work of the team and the rational use of valuable knowledge. Peculiarities of cognitive approaches to knowledge management of project team members are considered. The article highlights the features of the conditions and impacts in which the extraction, description and exchange of knowledge between the project team members. The stages of cognitive processes implementation to work with knowledge are defined, these stages are closely connected and show how the process of making important decisions in the project takes place. It is noted that project managers at the beginning of the project have their own knowledge base and skills, and in the process of replenishing and improving it. The competence of the entire project team consists of the individual competencies of its members. Project managers have the authority to identify and strengthen the competence of project managers. When projects are complex, complex and project teams consist of many participants, often multinational, it is important for the manager to establish clear channels of communication for the transfer of data and knowledge. Valuable knowledge is often passed on through negotiations, face-to-face meetings, calls or video conferences. Well-established and easy communication between team members will improve the quantity and quality of information transmitted. They provoke the acquisition of new knowledge, valuable information, the introduction of technology and innovation in project management processes. Important for the organization is the ability to intelligently manage the knowledge of project managers, create a common space for knowledge exchange, form a team spirit and desire to interact. As a result of cognitive processes that occur during the implementation of projects, new valuable knowledge and solutions emerge. It is necessary to form a clear knowledge management system in the organization to properly identify, document, share and store new knowledge. Bases of best knowledge and practices are an important basis for the successful operation of the organization, successful projects implementation and strengthening competitive positions.

Key words: project, project management, cognitive approaches, project team, competence, organization development

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку глобального бізнесу переходять до економіки знань. Все більше уваги приділяється таким компонентам управління, як команда проєкту, окремі менеджери, їхні знання, інформація, якою вони користуються та обмінюються. Організації, які не надають значення процесам управління знаннями, не зможуть успішно розвиватись. У стратегію розвитку обов'язково повинні бути закладені дії, спрямовані на розвиток команди проєктів, створення спільного ментального простору, зручних умов для роботи, отримання нових знань та обмін ними. Компетентність команди

проєкту формується із суми компетентностей всіх учасників. Керівникам організації необхідно розуміти, які дії та заходи впроваджувати, щоб підвищувати ефективність роботи організації, розкрити компетентнісний потенціал кожного співробітника у повному обсязі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теми компетентності та управління знаннями присвячені роботи таких учених, як С.Д. Бушуєв, Р.Ф. Ярошенко, О.В. Россошанська, О.В. Бірюков. Розвиток ментального простору в організації досліджували О.В. Веренич, Т.Г. Фесенко. Українська асоціація управління проєктами

переклала та адаптувала міжнародний стандарт із компетенцій менеджерів проєктів ISB 4.0. Розробленню когнітивних моделей управління проєктами присвячені праці О.С. Войтенка.

Постановка завдання. Завданням цього дослідження є визначення важливості та особливостей процесів управління знаннями учасників команди проєкту в організаціях, що реалізують складні, комплексні проєкти. На меті стоїть описати особливості застосування когнітивних підходів до розвитку компетентності команди проєкту та окремих проєктних менеджерів; зазначити важливість розвитку спільного ментального простору, налагодження системи комунікацій для вільного обміну цінними знаннями в межах команди й організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Команда проєкту в організації, що займається реалізацією проєктів розвитку територій, часто складається з багатьох учасників із різних країн, різних культур та зі своїм особливим досвідом. Кожен з учасників має явні та неявні цінні знання, які необхідно виявити, задокументувати та впровадити в роботу, розподіливши між усіма учасниками. У такому разі застосування когнітивних підходів до отримання нових знань, з огляду на тенденції інновацій та міждисциплінарний характер, допоможе заохотити професіоналів до навчання, оволодіння новими підходами до управління інформацією. Завдяки змінам учасники проєктної команди підвищать свій професіоналізм та ефективність роботи і стануть більш конкурентоспроможними як всередині організації, так і на ринку праці загалом. З одного боку, учасники команди повинні отримати більший доступ до інформації, користуватися зручними інструментами та програмами. З іншого боку, повинно бути створене таке середовище, яке б заохочувало менеджера до отримання нових знань, досягнення цілей.

Знання в організації виникають у результаті виявлення, оформлення, обміну власних знань окремих професіоналів, інтерпретації ідей та теорій, що виникають у процесі роботи. Кожен учасник команди отримує інформацію, інтерпретує, використовує, обмінюється нею та зберігає певним чином. Тут постає важливе питання про створення єдиної, загальнозрозумілої бази спільних знань, яка буде доступна для наступного використання іншими учасниками. Контроль та організація інформації повинні здійснюватися за допомогою когнітивних засобів, таких як бази, таблиці, графіки, списки, діаграми, дорожні карти. У подальшому користувач для пошуку необхідної інформації буде використовувати такі когнітивні засоби, як аналіз, відбір, синтез, порівняння, документування, зберігання. Цікаво, що кожен використовуватиме їх за власним підходом, спираючись на попередній досвід, власні потреби та інтереси, особливості пізнавальної структури та відповідні умови.

Пояснюючи особливості такого процесу, конструктивістська парадигма використовує такі принципи:

- людська суб'єктивність є результатом того, що дійсність не має постійного значення;
- знання можуть змінюватися, вони не стали через те, що передаються за допомогою мови;
- користувачі знань – це активні особистості, які зосереджені на власних цілях та можливостях;
- інформаційна поведінка змінюється залежно від конкретної ситуації;
- користувачі знань перебувають у соціальному оточенні, є частинами системи, до якої можна звернутися для отримання необхідних знань [1, с. 64].

У процесі виконання проєктів навчання команди відбувається поступово, на певних рівнях використовуються попередні знання – набуті та задокументовані. Згодом виникають нові знання, які інтерпретуються та впроваджуються у загальну систему проєктних знань. Процес навчання кожного із членів команди залежить від когнітивного розвитку. Ментальний розвиток команди – це динамічний процес, в якому створюється спільний ментальний простір для обміну внутрішніми знаннями [2, с. 55].

У цьому сенсі взаємодія учасників команди проєкту є діалектичним явищем, яке відбувається через мову. Керівнику важливо створити таке середовище у команді, яке би сприяло передачі знань, обміну інформацією та досвідом. Керівник стимулює у команди пізнавальну функцію, індивідуальний вибір необхідних знань, підбір методів та стратегій для вирішення певних завдань.

Когнітивні процеси обробки знань у менеджера відбуваються за три етапи, такі як вхід, обробка, вихід [3]. На рис. 1 показані етапи, які нероздільно пов'язані один з одним.

Протягом перших двох етапів відбувається пошук рішення проблеми, що виникає у проєкті. Останній етап – це результат діяльності та відповідне рішення у відповідь на проблему.

Компетентність команди менеджерів проєктів, яка виконує проєкти в організації, – це не просто сума всіх індивідуальних навичок окремих менеджерів [4, с. 171; 5; 6, с. 4]. Вона складається з гармонійного поєднання людських, технологічних та організаційних ресурсів. Компетентність команди проєкту – це синтез організаційних ресурсів, колективного навчання, впровадження інновацій у процеси управління, особистих навичок учасників команди та технологій.

Загальна компетентність команди проєкту формується з набору компетентностей, якими володіють окремі учасники. Компетентність управління проєктом та виконання покладених обов'язків і функцій – це здатність отримувати нові знання, виявляти цінності проєкту та приймати рішення у відповідних ситуаціях. Такі компетентності розвиваються через практику, через отримання нових



Рис. 1. Три етапи когнітивних процесів обробки знань у менеджерів проєктів

знань, випробування інновацій у процесах управління проєктами.

Наведемо систематизовані рівні компетентності:

– пізнавально-декларативний: означає засвоєння понять, правил та принципів управління робочою функцією у проєкті;

– когнітивні навички: здатність до обробки інформації та генерування знань, які необхідні для визначення стратегій спостереження та аналізу навколишньої дійсності;

– фактично-процедурний: стосується способів виконання і реальної роботи над проєктом;

– соціальний: встановлення відносин із людьми, щоб разом бути у руслі змін, оновлень та просування;

– комунікативний: стосується пізнання та діяльності з обробки інформації. Поділений на три основні навички, такі як інтерпретація, аргументація та судження;

– етичний: керується порадами професіоналів та здійснює діяльність, яка приносить користь іншим.

У процесі виконання проєктів із розвитку територій виникає багато питань та проблемних моментів, пов'язаних зі складністю виконуваної роботи, великою кількістю учасників, мультинаціональними командами проєктів. Перед керівниками та членами команди постають запитання: як шукати та видобувати нові знання? Як інтерпретувати економічні, політичні, соціальні зміни у процес реалізації проєкту? Як навчитися ефективно будувати

міжособистісні відносини у команді проєкту? Як використовувати кращий досвід у реаліях сьогодні? Як діяти у конкурентному середовищі та сприймати зміни в організації? Щоб подолати та вирішити такі ситуації, керівнику та проєктній групі необхідно мобілізувати певні ресурси, як власні, так і організаційні. Необхідно створити міцний командний дух, налагодити соціальні відносини у команді, брати на себе відповідальність та виконувати покладені функції з найкращими можливими рішеннями. Такі підходи означають активацію ментальних процесів, мобілізацію попередніх знань, їх перетворення та адаптацію до сучасних умов.

Висновки з проведеного дослідження.

Управління складними проєктами вимагає від організації мобілізації всіх знань та вмінь, використання всіх професійних навичок команди та відкритості до нових технологій та інновацій. У руслі стратегічного розвитку організації велику увагу слід приділяти розвитку команди проєкту, створенню спільного ментального простору, використанню когнітивних підходів до підвищення компетентності команди та організації загалом. Успіх проєкту та успіх роботи організації, що здійснює проєкт, сьогодні напряму залежить від таких компонентів, як знання, навички та інформація всіх учасників команди. Даючи підґрунтя для розвитку системи управління знаннями, підвищення індивідуальних якостей кожного учасника, організація робить великий внесок у свою ефективну діяльність, реалізацію та підвищення рівня конкурентоспроможності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Александров Д.В. Конструктивістська парадигма як філософське підґрунтя сучасної вищої освіти. *Збірник наукових праць «Освітній дискурс»*. Київ, 2017. Вип. 1. С. 62–75.
2. Фесенко Т.Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій : навчальний посібник / за ред. Т.Г. Фесенко. Харків : Харк. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 181с.
3. Feuerstein R., Klein P., Tannenbaum A. A mediated learning experience (MLE): theoretical, psycho-social and learning implications. London, 1991.

4. Сулім-Тимовті А.О. Аналіз існуючих моделей компетентній членів команди проєкту як одного із найважливіших елементів інтелектуального потенціалу проєктно-орієнтованої організації. *Строительство, материаловедение, машиностроение*. Дніпро, 2012. С. 169–174.

5. Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. 4th edition. International Project Management Association, 2015. 415 p.

6. Бушуєв С.Д., Бушуєв, Д.А., Ярошенко Р.Ф. Деформація поля компетенцій в інноваційних проєктах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський потітехнічний інститут»*. Серія: *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. Харків, 2017. № 2 (1224). С. 3–7.

REFERENCES:

1. Aleksandrov D. (2017) Konstruktivistyska paradyhma yak filofsoske pidgruntia suchasnoi vyshchoi osvity [Constructivist paradigm as a philosophical foundation of modern higher education]. *Educational discourse*, vol. 1, pp. 62–75.
2. Fesenko T. (2012) Upravlinnia proektamy: teoriia ta praktyka vykonannia proektnykh dii [Project management: theory and practice of project actions]. Kharkiv. (in Ukrainian)
3. Feuerstein, R., Klein, P., & Tannenbaum, A. (1991). A mediated learning experience (MLE): theoretical, psychosocial and learning implications. London: Freund Publishing House.
4. Sulim-Tymovti A. (2012) Analiz isnuichykh modelei kompetentsii chleniv komandy proektu yak odnogo iz naivazhlyvishykh elementiv intelektualnoho potentsialu proektno-orientovanoi orhanizatsii [Analysis of existing competency models of team members project as one of the most important elements of intellectual potential project-oriented organization]. *Construction, materials science, mechanical engineering*, pp. 169–174.
5. Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (2015) 4th edition. International Project Management Association, 415 p.
6. Bushuiev S.D., Bushuiev, D.A., Yaroshenko R.F. (2017) Deformatsiia polia kompetentsii v innovatsiinykh proektakh [Deformation of the competencies field in innovative projects]. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects*. vol. 2 (1224), pp. 3–7.