

УДК 65.01:005.8

Осауленко І. А.

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького. Україна, м. Черкаси

## МОДЕЛЬ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА В РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОЕКТНИХ КОМАНДАХ

*Розглянуто питання лідерства та розподілу повноважень в проектних командах регіонального рівня. Досліджено особливості організації інформаційних потоків та їхній зв'язок із лідерством в розподілених командах. Запропоновано узагальнену модель залежності успішного завершення етапів проекту від прийнятого варіанта розподілу повноважень.*

*Ключові слова:* регіональна проектна команда; розподіл повноважень; лідерство; інформаційні процеси; несумісна взаємодія.

### Вступ і постановка проблеми

Для забезпечення успішної реалізації масштабних проектів регіонального розвитку окрім активної участі всіх трьох провідних рушійних сил інноваційного процесу, до яких належать місцеві органи влади, розташовані на відповідній території бізнесові структури та регіональні науково-освітні центри, необхідно передбачити ефективні процедури для формування спільних проектних команд та визначення ролі кожної зі сторін в контексті предметної області проекту, залучення ресурсів і налагодження комунікацій. При цьому суттєве значення має й те, хто або що виступає основним джерелом спонукальних мотивів для всіх дійсних і потенційних учасників проектною командою та які саме сигнали вони отримують.

Додатково потрібно враховувати, що внутрішні регламенти і процедури організації діяльності в науково-освітній сфері, бізнесі й територіальних адміністративних органах значно різняться між собою, а нормативна база виконання спільних дій не є достатньо розвинутою. Внаслідок цього вже на етапі формування регіональної проектною командою в неї закладаються певні протиріччя, які надалі призводять до неоднакового розуміння окремими її частинами своїх завдань та ускладнюють реалізацію прийнятих рішень. Наведені обставини засвідчують актуальність розроблення моделей функціонування розподілених проектних команд з визначенням їхніх лідерів та оптимальним розподілом повноважень.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Окремі аспекти досліджуваної проблеми досить детально висвітлені в сучасній літературі. Перш за все, слід звернути увагу на прийняте визначення сутності лідерства, під яким розуміють здатність

впливати на певні групи чи окремих осіб з метою спрямування їхніх дій на досягнення заданих цілей [1]. Відповідно до цього розглядаються завдання лідера щодо формування команди та платформа командного розвитку, яка описує досягнення певних ступенів взаємодії між учасниками. Також наводяться характеристики інших базових ролей, необхідних для ефективного функціонування команди, серед яких організатор, мозковий центр, контролер, дослідник кадрового резерву, трудоголік, координатор, детермінатор. Крім того, аналізується значення лідерства для окремих процесів управління проектами, зокрема, в управлінні якістю проекту, комунікаціями та закупівлями. Інші автори до важливих сфер діяльності лідера додатково відносять формування бачення і стратегії розвитку проекту та контроль важелів влади, насамперед таких як наявність лобі, управління фінансами та інформацією [2]. Паралельно висвітлюються питання підбору членів команди та делегування повноважень. Досить детально описані в літературі й сучасні концепції лідерства, в основу кожної з яких покладені певні припущення щодо його природи. Так, теорії особистих якостей намагаються виокремити найважливіші риси, притаманні ефективному лідеру, при цьому найчастіше згадуються впевненість у собі, креативність, інтелект, наполегливість. Поведінкові теорії переважно порівнюють автократичний та демократичний стилі лідерства. Набули розповсюдження й імовірнісні (ситуаційні) підходи, в рамках яких стверджується, що лідерство слід розглядати в контексті конкретної групи і ситуації. Останнім часом як один з ключових напрямків діяльності лідера розглядається створення умов для змін [3].

При розгляді передумов успішної діяльності проектною командою підкреслюється, що поряд з наявністю лідера, здатного повести її за собою, так



само важливими є професійна компетентність її членів і налагоджена координація. При цьому стверджується, що найвищим ступенем розвитку проектної команди є саморегулююча команда, яка більшою мірою зорієнтована на рядових учасників, а не на лідерів [4]. Для неї характерні добра злагоженість та взаємозамінність, лідер обирається зі складу команди самими її членами, його діяльність переважно спрямована на навчання та допомогу менш досвідченим учасникам, ніж на здійснення управлінських впливів. Члени такої команди можуть самостійно визначати графіки виконання робіт, розподіл ресурсів і оцінювати отримані результати. Разом з тим вказується, що створення саморегулюючої команди потребує наявності певних умов, зокрема, досягнення раціонального розподілу обов'язків, створення атмосфери довіри та взаємної поваги, подолання бар'єрів між структурними підрозділами, врешті, існування достатнього потенціалу лідерства всередині команди, що дозволяє в разі потреби взяти на себе відповідну роль тому чи іншому учаснику. Ще один аспект пов'язаний із мотивацією самого лідера та окресленням меж його впливу у випадку розподіленої проектної команди, коли необхідно донести спільне бачення проекту до окремих її частин, які є представниками різних організацій і носіями різноманітних організаційних культур [5]. За таких умов лідер повинен знайти можливість переконати деяких учасників у необхідності зміни звичних для них процедур.

Питання лідерства та делегування повноважень в розподілених проектних командах набувають особливої ваги при реалізації масштабних проектів регіонального розвитку. У цьому випадку проблема може розглядатись на рівні не окремих менеджерів або виконавців, а на рівні задіяних в проекті організацій або інституцій. Зокрема, пропонуються альтернативні алгоритми взаємодії при створенні кластера малих інноваційних підприємств для реалізації актуальних для відповідної території бізнес-ідей. Наведені варіанти послідовно відображають варіанти, коли роль лідера беруть на себе місцева влада, бізнес або університет [6]. Загалом такі ситуації можна інтерпретувати як здійснення колективного лідерства однією з частин розподіленої проектної команди.

Проведений аналіз підтверджує значний інтерес дослідників до питань лідерства та розподілу повноважень в проектних командах і наявність досить вагомих результатів. Разом з тим, проблема створення відповідних моделей регіонального рівня поки що не висвітлена в достатній мірі.

#### Формулювання цілей дослідження

Метою дослідження визначимо розроблення моделі розподілу повноважень та визначення

лідерства в розподілених проектних командах регіонального рівня.

#### Викладення основного матеріалу

Перш ніж вводити формальне представлення лідерства та інших командних ролей звернемо увагу на ряд принципових моментів. Почнемо з розгляду організації інформаційних процесів у проектних командах різних типів. Коли мова йде про саморегулюючу і особливо творчу команду, переважна більшість інформації, що стосується проекту, стає доступною для кожного з його учасників. За рахунок цього стає можливим інтенсивний обмін ідеями, пошук нетривіальних рішень, використання процедур мозкового штурму. Роль лідера в творчій команді бере на себе той, хто на початковій стадії проекту є власником основного банку даних і може на цій основі задати рамки пошуку, сформулювати ідеологію та місію відповідного проекту. По-іншому відбуваються процеси в «моторній» команді. Лідер, завдяки своєму впливу і зв'язкам, замикає зовнішні інформаційні потоки на себе. При цьому решта членів команди отримують лише ту інформацію, яка необхідна для виконання кожним із них безпосередніх функціональних обов'язків, власне, визначених лідером. Серед іншого, така процедура може бути викликана умовами кризи, жорсткої конкуренції або недружнього оточення і мати на меті мінімізацію можливості витоку конфіденційних відомостей за межі команди. Розподілені та віртуальні проектні команди також мають суттєві особливості. Оскільки одним із найбільш актуальних завдань для таких утворень є пошук партнерів, лідером цілком ймовірно стане той, хто має у своєму розпорядженні найповнішу інформацію про склад учасників реалізованих раніше спільних проектів і засоби активного пошуку. Крім того, враховуючи нагальну необхідність постійного узгодження дій віддалених один від одного учасників, в таких командах суттєво зростає значення координаторів, завдання яких ускладнюватимуться у зв'язку з можливістю використання сторонами, особливо на початковій стадії проекту, різної термінології, неоднакових форматів даних, неуніфікованих методик розрахунків тощо. Не виключається й «зашумлення» інформаційних каналів відомостями, що не стосуються проекту.

Розглянуті обставини підтверджують тісний взаємозв'язок між інформаційним обміном та розподілом повноважень в проектних командах регіонального рівня. Зважаючи на це, сутність лідерства може розглядатись як здатність здійснювати необхідний інформаційний вплив на інших членів проектної команди з метою досягнення цілей проекту. В загальному випадку об'єктами впливу також можуть бути потенційні учасники й оточення про-

екту. Очевидно, при визначенні лідера бажано мати у розпорядженні певні критерії оцінки ефективності таких впливів. Виглядає логічним запропонувати як один із таких показників імовірність згоди іншими учасниками команди із внесеними лідером пропозиціями. Доцільність застосування критерію такого типу зумовлена тим, що розподілена проектна команда, сформована із представників різних регіональних інституцій, найпевніше не матиме жорсткої ієрархії і відповідних механізмів прямого примусу. В цьому випадку як теоретичну основу для оцінювання ефективності лідерства можна використати теорію несилової взаємодії [7].

Одним із ключових понять зазначеної теорії є інформаційна відстань, яка характеризує розбіжність позицій між деякими акторами, в нашому випадку між членами проектної команди. Для її визначення використовуються статистичні дані попередніх взаємостосунків, береться до уваги співвідношення згоди і незгоди стосовно тих чи інших питань спільної діяльності. Виходячи з цього, на роль лідера в першу чергу має претендувати той учасник проектної команди, з позицією якого частіше погоджуються інші. В той же час, домінування не повинне бути абсолютним, у складі команди мають бути представлені фахівці та експерти, здатні в разі необхідності переконати лідера керівника або штаб проекту і домогтись зміни їхніх позицій з певних питань. Крім того, реалізація масштабних, складних у технічному відношенні проектів передбачає, як правило, наявність окремих специфічних комплексів робіт, регулювання яких повинне здійснюватись відповідною частиною команди самостійно.

Ще одним суттєвим аспектом, який може вплинути на розподіл обов'язків є наявність основного спонсора проекту – сторони, яка найбільш зацікавлена в його результатах і одночасно є власником або розпорядником переважної частки ресурсів, необхідних для реалізації цього проекту. В такому випадку є висока ймовірність того, що в ролі лідера опиниться особа, наближена до спонсора. Також будемо дотримуватись припущень, що лідерство може бути колективним, а розподіл обов'язків в команді іноді змінюється залежно від ситуації, зокрема, від етапу реалізації проекту або залучення нових учасників.

Далі введемо ряд позначень. Вважатимемо, що деякий проект складається з  $n$  етапів. Існує деяка апіорна імовірність  $p_0$  успішного завершення етапу  $E_i$ ,  $i = 1, \dots, n$ , визначена, наприклад, експертним шляхом. Разом з тим, ця імовірність може змінюватись в залежності від прийнятого варіанту розподілу повноважень в проектній команді. Визначимо, що загальна кількість таких варіантів дорівнює  $m$ . Таким чином, уточнена імовірність  $p_i$  успіху  $i$ -го етапу проекту буде певним чином залежати від вибраного варіанта  $V_j$ ,  $j = 1, \dots, m$ , а також від деякої міри його сприятливості для реалізації  $i$ -го етапу

проекту  $s_{ij}$ . Загалом можливі як ситуації коли  $p_i$  перевищує  $p_0$ , так і протилежні випадки. Спробуємо визначити формальну залежність між цими величинами. Для цього спочатку встановимо діапазон, в якому може змінюватись  $s_{ij}$ . Оскільки за своєю сутністю ця характеристика відображає впливи протилежного спрямування (сприятливий – несприятливий), вона може приймати як додатні, так і від'ємні значення. Керуючись цим, а також міркуваннями зручності обрахування імовірності, обмежимо міру сприятливості варіантів розподілу повноважень інтервалом  $(-p_0; 1-p_0)$ . В такому випадку імовірність успішного завершення  $i$ -го етапу проекту за умови прийняття  $j$ -го варіанту розподілу повноважень буде дорівнювати:

$$p_i(V_j) = p_0 + p_{ij}s_{ij} \text{ де } p_{ij} - \text{імовірність прийняття } j\text{-го варіанта розподілу повноважень при виконанні } i\text{-го етапу проекту.}$$

Зрозуміло, що величина  $s_{ij}$  є відображенням ефективності роботи проектної команди. Розглянемо детальніше чинники, які впливають на неї. Почнемо з аналізу виконання лідерських функцій. Це важливо з огляду на те, що саме лідери мають визначати цілі відповідного етапу проекту і встановлювати обов'язки інших членів команди. Лідерство здійснюється за допомогою певних впливів, адресованих переважно решті учасників, хоча в деяких ситуаціях лідер повинен відшукувати певні внутрішні стимули для посилення власної мотивації.

Враховуючи вказані обставини, можна сформулювати ряд умов, що мають бути відображені в моделі. По-перше, частина проектної команди, на яку будуть покладені лідерські функції під час реалізації одного з етапів масштабного регіонального проекту, повинна як забезпечити регламентування власної роботи, так і спрямувати в потрібному напрямку діяльність всієї команди, визначивши обов'язки кожної з частин і делегувавши необхідні повноваження. По-друге, частини команди або окремі її члени, які отримують доручення, повинні адекватно їх сприймати і мати достатній фаховий рівень. Крім того, доцільно визначити вимоги до наповнення та інтенсивності зворотних сигналів про хід виконання завдань, що надходять на адресу лідера. По-третє, в моделі слід передбачити наявність горизонтальних зв'язків між окремими частинами команди. Нарешті, в розподіленій регіональній проектній команді в загальному випадку розподіленими можуть бути і окремі її частини. Це означає, що частина команди, відповідальна за лідерство на певному етапі проекту, в деяких випадках включатиме представників різних регіональних інституцій, завдяки чому вона буде здатна сформувати повний набір необхідних впливів і привести команду до стану, потрібного для проведення всіх передбачених планом проекту робіт.

Загалом ефективність функціонування проектної команди визначається своєчасністю та якістю

виконання відповідних завдань. У свою чергу, ці дві характеристики залежать від організації інформаційної взаємодії та компетентності кожної з частин проектною команди. Позначимо множину передбачених  $i$ -м етапом проекту робіт  $W_i$ , потужність цієї множини  $K_i$ . Для виконання деякої роботи  $w_{ik}$   $W_i$ ,  $k = 1, \dots, K_i$  відповідальна за неї частина проектною команди  $H_s$  повинна мати достатній рівень компетентності  $c_{ik}(H_s)$ ,  $r = 1, \dots, R$ ,  $R$  – кількість частин проектною команди. На основі окремих значень  $c_{ik}$  визначається загальна компетентність проектною команди  $C_{ij}$  на  $i$ -му етапі проекту при  $j$ -му варіанті розподілу повноважень. Також відповідний варіант буде характеризуватись множиною сигналів, що посилюються лідером  $L_{ij}$ , множинами зворотних реакцій  $Z_{ij}$  та координаційних повідомлень  $Q_{ij}$ . Відповідно до цього запропонуємо узагальнену залежність  $s_{ij} = f(C_{ij}, L_{ij}, Z_{ij}, Q_{ij})$ , для уточнення якої можуть бути застосовані ітераційні процедури і методи імітаційного моделювання.

#### Висновки та перспективи подальших досліджень

В роботі проведений аналіз існуючих підходів до вирішення проблем лідерства і розподілу повноважень в проектних командах. Наведено особливості реалізації вказаних функцій в розподілених командах регіонального рівня. Сформульовані

загальні вимоги до лідерства з урахуванням положень теорії несилової взаємодії. Запропонована узагальнена модель розподілу повноважень, яка потребує деталізації і подальшого розвитку.

#### Література

- [1] Бушуев, С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами [Текст] / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – К.: УАУП, 1999. – 312 с.
- [2] Управление инновационными проектами [Текст] / Под ред. В. Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
- [3] Дафт, Р. Л. Уроки лидерства [Текст] / Р. Л. Дафт; при участии П. Лейн. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с.
- [4] Рибак, А. І. Роль лідерських якостей при управлінні командою в проектній діяльності [Текст] / А. І. Рибак, В. В. Каплиенко, О. А. Олешко, О. А. Целовальнікова // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2010. – №2 (43). – Т.1 – С. 25-27.
- [5] Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
- [6] Рач, В. А. Розробка механізму взаємодії зацікавлених сторін стратегії інноваційного розвитку регіонів у рамках концепції моделі «потрійна спіраль» [Текст] / В. А. Рач, О. М. Медведєва, Ю. М. Батуринцев // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – №14 (185). – Ч. I. – С. 379-384.
- [7] Тесля, Ю. Н. Введение в информатику природы [Текст] / Ю. Н. Тесля. – К.: Маклаут, 2010. – 255 с.

**Osaulenko I. A.**

Cherkassy National University Bohdan Khmelnytsky Named. Ukraine, Cherkassy

#### MODEL OF AUTHORITY DISTRIBUTION AND DEFINING OF LEADERSHIP IN REGIONAL PROJECT TEAMS

*Questions of leadership and authority distribution in the project teams of regional level considered. The inadequacy of existing regulatory framework for the effective implementation of joint actions in distributed project teams stated. The features of information flows organization and their relationship with leadership in distributed project teams researched. Some conditions of effective implementation of leadership authority listed and hypothesis about possibility of their localization in different segments of project team expressed. Generalized depending on model of the successful completion of project milestones on adopted variant of authority distribution offered.*

*Keywords:* regional project team; authority distribution; leadership; information process; non-power interaction.

#### References

- [1] Bushuyev S. D., Morozov V. V. (1999). Dynamic leadership in project management. – Kyiv, Ukraine: UAPM, 312.
- [2] Management of innovative projects (2009). Edited by V. L. Popov. – Moscow, Russia: INFRA-M, 336.
- [3] Daft R. L., Lane P. G. (2006). Leadership lessons. – Moscow, Russia: Eksmo, 480.
- [4] Rybak A. I. (2010). The role of leadership in the management of project team / A. I. Rybak, V. V. Kaplienko, O. A. Oleshko, O. A. Tselovalnikova // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, №2 (43), Vol. 1, 25-27.
- [5] Schein E. (2002). Organizational culture and leadership. – Saint-Petersburg, Russia, 336.
- [6] Rach V. A. (2012). Development of the mechanism of stakeholders of innovative regional development interaction within concept of the “Triple Helix” model / V. A. Rach, O. M. Medvedeva, Y. M. Baturintsev // Visnyk Shkhydnoукраїнського національного університету імені Володимира Даля, №14 (185), Part I, 379-384.
- [7] Teslia Y. N. (2010). Introduction to informatics of nature. – K.: Maklout, 255.