

№ 2(32)
2025



НАУКОВИЙ ВІСНИК

Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу

СЕРІЯ

Економіка та управління
в нафтовій і газовій промисловості

ISSN 2409-0948 print
ISSN 2415-3311 online

<https://eung.nung.edu.ua>

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Прийнято 21.09.2025. Прорецензовано 17.11.2025. Опубліковано 31.12.2025.

УДК 65.012.1:65.014

JEL M54, M12, L23

DOI: 10.31471/2409-0948-2025-2(32)-63-74

ПРОЄКТНІ КОМАНДИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ГРАВЕЦЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

Вербовська Леся Степанівна*

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

e-mail: verlesya@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

Фастівський Георгій Вадимович

Здобувач PhD ступеня кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

e-mail: fastivskyy2010@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2536-0790>

Гамуляк Назар Миколайович

Здобувач PhD ступеня кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

e-mail: ifuadev@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1171-8208>

Запропоноване посилання: Вербовська, Л. С., Фастівський, Г. В. & Гамуляк, Н. М. (2025). Проектні команди як ключовий гравець впровадження змін. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 2(32), 63-74. doi: 10.31471/2409-0948-2025-2(32)-63-74

* Відповідальний автор



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/>)

Анотація. У статті досліджено роль проектних команд як ключового гравця впровадження змін у розвитку суб'єкта господарювання; зроблено акцент на формування, структуру та управління командами в динамічному середовищі. Проаналізовано підходи до організації та формування проектних команд; класифіковано їх за Девідсоном Фреймом (ізоморфні, експертні, колективні, «хірургічні»), що дозволяє об'єднувати фахівців з різними компетенціями для виконання ролей у трансформаційних процесах. Запропоновано опис життєвого циклу команди: формування (підбір, призначення ролей), згуртування (розвиток «командного духу»), активна робота, реструктуризація та розпуск, з урахуванням викликів новизни, ризиків і стислих термінів. Звернуто увагу, на те, що ефективність досягається через баланс культурних відмінностей, мотивацію та прозору комунікацію, що перетворює некеровані зміни на керовані. Здійснено детальний опис командних ролей, де, за основу, взято теорію Реймонда Мерседіта Белбіна. Відповідно до неї, здійснено поділ ролей на категорії: завдання-орієнтовані (локомотиви — динамічні лідери; реалізатори — практичні виконавці; сконцентрований виконавець — контролери якості), соціальні (шукач джерел — комунікатори можливостей; координатор — мотиватори; душа команди — гармонізатори) та інтелектуальні (мислитель — креатори ідей; критик цінностей — аналітики; спеціаліст — експерти). Проаналізовані ролі забезпечують синергію, вказуючи, що людський фактор (інтелект, мотивація, етика) домінує над ресурсами. Узагальнено, що для об'єктивної оцінки компетенцій і пріоритезації ролей необхідно використовувати метод аналітичного процесу ієрархій (АНР) Томаса Л. Сааті. Запропоновано алгоритм: побудова матриці парних порівнянь для ролей за шкалою Сааті; здійснено розрахунок ваг через середнє геометричне, представлено результати ранжування. Узагальнено, що проектні команди підвищують конкурентоспроможність в умовах змін, мають більшу адаптивність до середовища, однак вимагають балансу ролей для подолання проблем під час змін в середовищі команди. Доведено, що стратегічна мета проекту згруповує команду як соціальний організм, надаючи пріоритетності лідерству та стійкості.

Ключові слова: проектна команда, ролі за Белбіном, зміни, розвиток, суб'єкт господарювання, метод аналітичного процесу ієрархій за Сааті.

Вступ. В сучасному та динамічному світі існує безліч підходів до формування та управління проектними командами в умовах змін. Команди стають більш ефективними у колаборації, через що щоденні робочі процеси та результати покращуються, впроваджуючи зміни в діяльність суб'єкта господарювання. Ефективність, як правило, досягається завдяки їх розвитку через впровадження організаційних змін, що є першим показником діяльності, під яким керівники проектів бачать покращення. Для визначення рушійних сил в діяльності проектних команд, слід визначити можливості, які роблять команди ключовими гравцями в діяльності суб'єктів господарювання.

Існує безліч різних типів та видів проектних команд, однак, особливу увагу привертає визначення, запропоноване Девідсоном Фреймо (Davidson Frame) [2], вирізняти проектні команди наступним чином: ізоморфну, експертну, колективну, «хірургічну», кожна із команд має визначені ролі. Створення професійної проектної команди — один із основних обов'язків проектного менеджера. Процес створення вимагає від проектного менеджера ряд навиків з управління, зокрема, у відборі та підборі в команду спеціалістів різних напрямів діяльності. Команда проекту — це сукупність працівників, які здійснюють функції управління роботами і персоналом проекту. Погоджуємося із твердженням Павлак (Pawlak) [2], що кожна проектна команда об'єднує у своїй структурі спеціалістів з різних галузей, які володіють відповідними знаннями, досвідом та компетенціями, виконуючи певні ролі.

З огляду на вищеподане, одним із ключових завдань проектного менеджера на початковому етапі є створення кваліфікованої проектної команди. Цей процес передбачає застосування управлінських умінь для ідентифікації, підбору та інтеграції фахівців з різних підрозділів і зовнішніх структур.

Під час формування команди, проектний менеджер об'єднує людей навколо спільної мети та єдиних завдань. Новизна, унікальність, ризики та стислі терміни, притаманні новому проекту, ускладнюють цей етап.

Додаткові труднощі виникають через те, що особи, які залучаються до проекту раніше не працювали разом, не поділяють загальних цінностей і норм, але мусять діяти злагоджено та продуктивно. Для появи справжнього «командного духу», а також для встановлення спільних стандартів і принципів, потрібен час. Щоб проект завершився успіхом [17], «хімія» [1; 11 - 16] повинна відбутися ще до того, як команда перейде до інтенсивної роботи [3].

За структурою проектна команда відображає організаційну схему управління проектом, розподіл функцій, обов'язків та відповідальності за рішення, прийняті в ході реалізації. На верхівці ієрархії стоїть менеджер проекту, а на нижніх рівнях — виконавці, відділи та спеціалісти, відповідальні за окремі напрямки.

Як результат, за суттю команда, — це сукупність висококваліфікованих експертів, які мають необхідні знання та навички для ефективного досягнення проектних цілей. Зокрема, це працівники, які виконують функції з управління проектом, і є найважливішим органом в планування та реалізації проектів.

Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики. В умовах змін [10], проектні команди виступають основним елементом трансформацій у діяльності суб'єкта господарювання, перетворюючи зміни з ризикованих на керовані процеси. Правильність визначення ролей кожного із учасника проектною командою відіграє важливу роль у досягненні цілей та змін у діяльності суб'єкта господарювання. Проблематика дослідження проектних команд та пов'язаних з ними процесів [17], перебуває в межах фокусу наукових досліджень не тільки вітчизняних [18] і закордонних дослідників, але й аналітичних центрів, таких як маккінзі [1; 11 - 14]. Застосування аналітичного процесу ієрархій (analytic hierarchy process, далі по тексту ahp) американського математика томаса л. Сааті [4 - 8] є важливим елементом формування та управління проектними командами, дозволяє визначити командні ролі під час дії проекту.

Мета і завдання дослідження. У контексті проектною команди будь-які цілі, завдання, ресурси, структура, технології, обладнання чи робочі простори є лише вторинними елементами — вони безжиттєві без основної складової: людей, які є носіями інтелекту, мотивації та етичних принципів. Саме «людський фактор» у теорії проектного менеджменту визначає ефективність усієї команди, а застосування аналітичного інструментарію підсилює командні ролі в проекті.

Від дій ключових учасників команди під час реалізації проекту чи адаптації до змін залежить успіх: або швидке досягнення результатів, або затяжні затримки без прогресу, або повне зривання. Тому в рамках проектних трансформацій нас насамперед цікавить поведінка та вплив [10, ст. 77]:

- проектного менеджера (лідера команди);
- окремих членів команди (спеціалістів, функціонерів);
- груп учасників (підгруп, робочих команд, формальних чи неформальних об'єднань).

Саме від того, як проектний менеджер — ініціатор змін у команді — зуміє вселити кожному учаснику команди, переконання в необхідності та користі цих змін, хто з них може стати основними «драйверами» (мотиваторами, ініціаторами, агентами) прогресу, і куди спрямувати ключові ресурси для гарантії успіху проекту та стійкості команди в динамічному середовищі, залежатиме загальна динаміка та результат.

Основний матеріал. Одним із ключових завдань проектного менеджера на початковому етапі є формування професійної команди для нового проекту. Цей етап передбачає використання навичок управління для ідентифікації, підбору та інтеграції фахівців з різних підрозділів і зовнішніх організацій. Подібно до життєвого циклу самого проекту, команда проходить свій власний цикл розвитку, що складається з п'яти основних фаз: формування, згуртування, активної роботи, реструктуризації та розпуску [16; 17].

На етапі формування керівник призначає проектного менеджера, який бере на себе загальне керівництво, моніторинг ключових показників проекту та координацію дій команди. Менеджер оцінює потреби в спеціалістах — їхню кількість, рівень компетенцій — і організовує відбір та залучення персоналу. Варіанти залучення можуть включати призначення, вибори чи укладання контрактів, при цьому контрактна форма є найбільш гнучкою та продуктивною. Британський експерт з управління персоналом у проектах Реймонд Мерседіт Белбін [2, ст. 119; 20] запропонував теорію розподілу ролей в команді. За його теорією, кожна особа має природні нахили до виконання певних функцій, зумовлених стилем поведінки, взаємодії та побудови відносин з колегами.

Формуючи проектну команду, керівнику проекту, необхідно взяти до уваги, що кожна людина є унікальною, а наявні компетенції не завжди визначають її цінність для команди. Автори [18] зазначають, що дотримання метрик, і таких характеристики, як планування, гнучкість, мотивація, комунікація та прозорість, допомагають усунути обмеження у виконанні проекту. Слід звернути увагу, на те, що навіть найкращий спеціаліст у певній галузі, може не вміти працювати в команді. Тому, в процесі формування команди проекту, можливо провести тест Реймонда Мерседіта Белбіна з метою перевірки на відповідність в команді різноманітності ролей, саме вона пов'язана з ефективністю командної роботи. Реймонд Мерседіт Белбін описує можливість виникнення певних ролей, тобто преференцій повторюваних поведінок осіб у команді, а також показує способи побудови ефективної команди. Відправною точкою для оцінки ефективності команди є діагностика ролей, присвоєних окремим членам команди, за допомогою тесту Реймонда Мерседіта Белбіна. Роль за Реймондом Мерседітом Белбіном [2; 3; 20] охоплює поведінкові аспекти роботи, тобто компетенції, необхідні для досягнення відповідних рівнів дій, залучення та успіху. Згідно з теорією командних ролей вирізняються дев'ять ролей, які представлено в таблиці 1 разом з характеристикою та поділом на ролі.

Таблиця 1 – Командні ролі за Реймондом Мерседітом Белбіном

Роль	Опис
Локомотиви (Shaper)	Локомотиви — це члени команди, які є її рушійною силою. Вони зосереджуються на діях, мотивують себе та інших незалежно від проблем, що виникають. Енергійний лідер, який задає темп, визначає пріоритети та веде команду вперед. Забезпечує динаміку, але при цьому вміє будувати комунікацію
Реалізатори (Implementer)	Реалізатори також є членами команди, орієнтованими на дію, які забезпечують порядок у своєму оточенні. Практик, орієнтований на втілення планів у реальність, з консервативним підходом, сильними організаторськими якостями та увагою до деталей. Хоча реалізовувачі люблять діяти, їх також характеризує висока дисципліна. Ці одиниці можуть формувати хребет команди, оскільки з великою впевненістю підтримують інших членів команди.
Сконцентований виконавець (Completer Finisher)	Остання з ролей, орієнтованих на завдання, — це перфекціоніст. Контролер якості, який дбає про повноту виконання завдань, ретельно перевіряє деталі, стежить за термінами та точністю, гарантуючи високий стандарт проекту. Ці члени команди можуть бути більш інтровертними, але вносять цінний внесок у своє оточення, оскільки заохочують інших членів команди до роботи високої якості.

Продовження таблиці 1

Роль	Опис
Шукач джерел (Resource Investigator)	Остання з дев'яти ролей — шукач джерел. Це особи з категорії соціальних, які люблять шукати нові можливості, такі як нові маркетингові шанси для компанії чи розмови з зацікавленими сторонами щодо впровадження нового продукту. Активний шукач можливостей, креативний комунікатор, який розширює горизонти, встановлює контакти та знаходить рішення для викликів.
Координатор (Coordinator)	Переходячи до ролей команди з категорії соціальної, координатор — це член команди з чудовими комунікаційними навичками. Координатори часто обіймають керівні посади, мотиватор з чітким фокусом на цілях, який надихає команду, розподіляє завдання, уточнює обов'язки та веде групу до успіху. Інші члени команди орієнтуються на координаторів і вірять у правильність їхніх рішень.
Душа команди (Teamworker)	Душа команди — це також соціальна роль. Екстравертна особистість полегшує таким одиницям роботу з іншими та слухання членів команди. Такі особи легко адаптуються до змін у своєму оточенні, оскільки знають, як привести до гармонії після появи конфлікту. Найемпатичніший учасник, який розпізнає емоційні потреби колег, сприяє гармонії та нівелює конфлікти в колективі.
Мислитель (Plant)	Мислитель — це член команди з інтелектуальної категорії, який орієнтований на інноваційне та креативне мислення. Інноваційна особистість, яка генерує оригінальні ідеї та нестандартні підходи до проблем. Цінний для групи своєю креативністю, але може бути непередбачуваним і схильним до хаосу. Мислителі можуть віддавати перевагу віддаленій роботі, але становлять джерело цінної інформації, навіть якщо не беруть участь так часто, як інші члени команди.
Критик цінностей (оцінювач) (Monitor Evaluator)	Наступною інтелектуальною роллю команди є оцінювач. Це раціонально мисляча особа, яка не керується емоціями під час розв'язання проблем. Оцінювачі працюють найкраще, коли їхні проекти вимагають передових знань і стратегічного планування. Вони оцінюють ідеї з точки зору їхньої цінності та можливості реалізації, а потім вживають дій, спрямованих на їх втілення. Аналітик команди, здатний логічно аналізувати варіанти ідей, прогнозувати наслідки та об'єктивно оцінювати результати.
Спеціаліст (Specialist)	Остання інтелектуальна роль команди — спеціаліст. Спеціалісти мають глибокі знання у своїй галузі та віддають перевагу співпраці в межах свого досвіду. Як і інші інтелектуальні ролі команди, спеціалісти воліють працювати самостійно, а не в групі. Хоча ці одиниці більш незалежні, їхні навички дуже цінні для всієї команди.

Джерело: [2; 3, ст. 41; 20]

Формування та розвиток проектною команди має сприйматися на рівні культурних відмінностей, серед переваг, - постійний розвиток та підтримання згуртованості протягом всього терміну реалізації (виконання) проекту, а також слід будувати модель взаємної залежності на основі довіри.

Розвиток фокусується на вдосконаленні професійних умінь, компетенцій, покращенні атмосфери в команді та загальній ефективності. Для цього необхідні прозорі, дієві канали спілкування між членами проектною команди на всіх етапах реалізації

проєкту. На рисунку 1 представимо розвиток проєктної команди, який включає в себе вхід, інструменти та виходи.

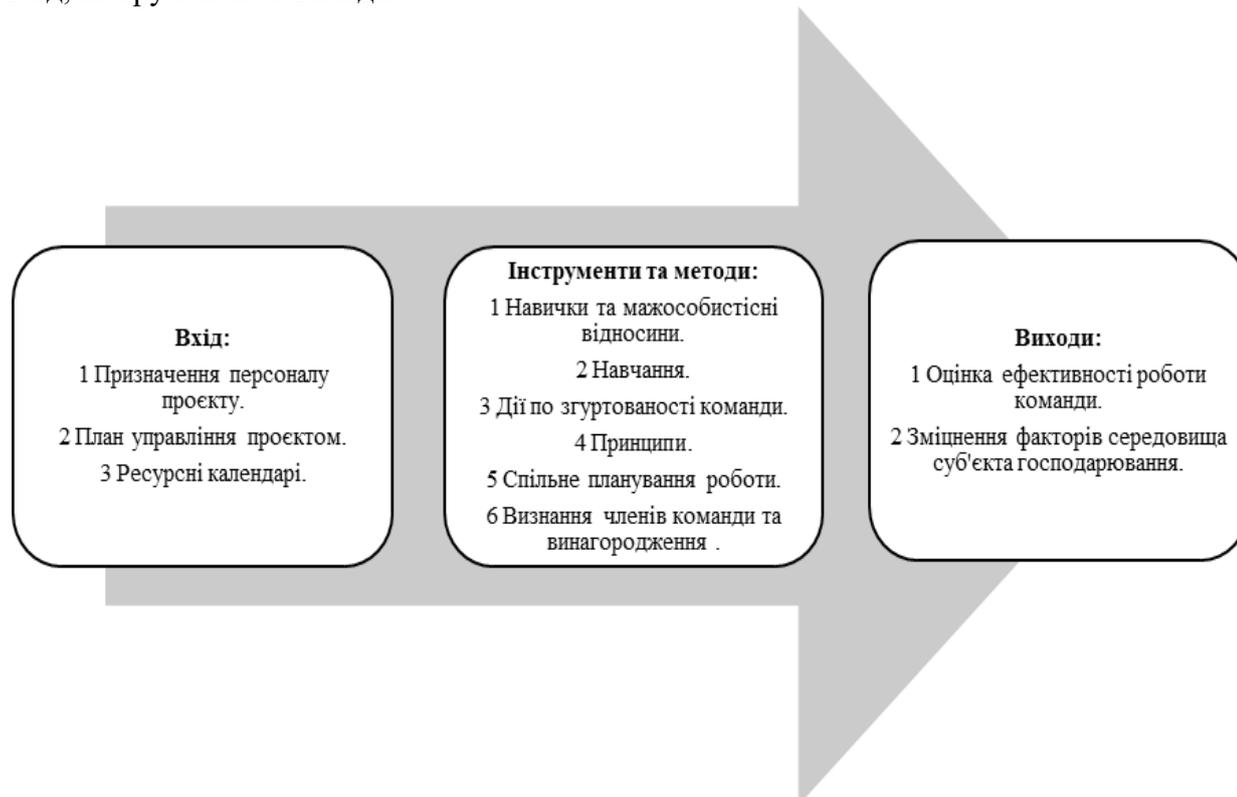


Рисунок 1 – Розвиток проєктної команди: ключові входи, інструменти, методи та вихід
Джерело: [9]

Формуючи пріоритети розвитку проєктної команди, слід звернути увагу на продуктивність командної роботи, яка може бути забезпечена з урахуванням категорій «Балансування між стабільністю та змінами», що формує сутнісну теорію постійного балансування між стабільністю та змінами під час agile-роботи [18] впливаючи на:

- зростання компетенцій та знань для кращого досягнення проєктних цілей з меншими витратами, стислішими термінами та вищою якістю (рис. 1), [9; 15];
- посилення довіри та єдності в команді для підняття мотивації, зменшення суперечок і оптимізації колективної взаємодії.

Зростання та створення динамічної культури згуртованості, стимулювання продуктивності на індивідуальному та груповому рівнях, посилює командний дух, сприяє співпраці, створює умови для обміну досвідом через навчання та менторство. Розвиток команди проходить через ключові ролі, які фіксуються через призначення персоналу та ролей в проєктній команді. На основі аналізу поточної продуктивності та інструментів управління додаються елементи, як-от системи винагород, зворотний зв'язок, тренінги та дисциплінарні заходи тощо [9; 17].

Формування професійної проєктної команди передбачає не тільки аналізування, але і застосування управлінського (математичного) інструментарію, який виступає в якості аналізування ролей та призначення кожному із членів команди ролі в проєктній команді. Для аналізу ролей та компетенцій членів проєктної команди пропонуємо застосовувати аналітичний процес ієрархій (Analytic Hierarchy Process, далі по тексту АНР) американського математика Томаса Л. Сааті. АНР [4 – 8; 20] — ефективний інструмент для оцінки критеріїв, які важко кількісно виміряти, або необхідно оцінити альтернативи за кількома критеріями. АНР застосуємо для підбору кандидатів проєктної команди, плануванні та розподілі ресурсів. Саме АНР дозволяє перетворити суб'єктивні судження

на кількісні пріоритети, враховуючи як якісні, так і кількісні фактори, що дає уявлення про їхню вагу та уподобання.

Зауважимо, за формою команда проекту відображає існуючу організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На думку авторів Троцькі (Trocki), Павлак (Pawlak), Високи (Wysoki) та М. Гарі (McGary) [2] проектна команда, то команда, яка є сформованою для реалізації визначених проектних цілей, має чітко поставлені завдання, та визначений бюджет на певний період його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проекту, а на нижніх — відділи і фахівці, виконавці, що відповідають за окремі функціональні сфери. За змістом, проектна команда, це група фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту [2]. Окрім того, після закінчення дії реалізації проекту, команда може бути розформована або трансформована.

Для обрання найкращих осіб в проектну команду, використовують ранжування. За умов коли кількість пропонуваніх комбінацій груп перевищує 1, тоді кандидати повинні заповнити шкалу відносин, користуючись запропонованою Томасом Л. Сааті шкалою відносин (табл. 2).

Таблиця 2 – Шкала відносин за Томасом Л. Сааті

Ступінь залежності	Визначення
1	Однакове ставлення, чи все одно, який вибір
3	Слабка значимість, чи буде цей член в команді чи ні
5	Вагома значимість
7	Дуже сильна значимість
9	Абсолютна значимість
2, 4, 6, 8	Проміжні значення

Джерело: [4 – 8]

Негативне ставлення в цій системі позначається діленням 1 на степінь залежності. Результати обчислюються через нормалізацію матриці та перевірку узгодженості ($CR < 0,1$ — прийнятна) [4 – 8; 20].

Для аналізу та визначення пріоритетність ролей за Реймондом Мерседітом Белбіном для успіху проектної команди із врахуванням факторів лідерства, виконання, креативності та гармонії (табл. 1), будемо 9×9 матрицю парних порівнянь (АНР) (формула 1), згідно шкали відповідності (табл. 2).

$$\left\{ \begin{array}{cccc} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{1}{a_{1n}} & \frac{1}{a_{2n}} & \dots & 1 \end{array} \right\}. \quad (1)$$

Алгоритми складається з таких етапів [4, ст. 18]:

1. Проведення опитування кандидатів, щодо їх емоційної симпатії до інших кандидатів.
2. Знайти індекс персонального вкладу.
3. Далі здійснюємо сортування осіб в команді за отриманими показниками, в порядку спадання.
4. Визначаємо ролі кожного для кожного члена команди.

За допомогою нормалізації колонок матриці та середнього геометричного узгодження ($W = 0.457$) є вищою за 0,1, що вказує на необхідність коригування, застосуємо формулу (2) для ваги w_i .

$$w_i = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}}{\sum_{k=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{kj}}} . \quad (2)$$

У таблиці 3 представлено матрицю парних порівнянь відповідно до вагових коефіцієнтів (пріоритети) ролей, де ваги нормалізовані (сума = 1), відображають відносну важливість для мети.

Таблиця 3 – Інтерпретація ролей за Реймондом Мерседітом Белбіном відповідно матриці Томаса Л. Сааті

Роль	Вага (пріоритет)	Інтерпретація	Характеристика ролі в команді
Локомотиви (Shaper)	0,3042	Найвища — рушійна сила команди, лідерство в динаміці.	Абсолютний лідер: задає темп і мотивує, критичний для подолання перешкод.
Реалізатори (Implementer)	0,1625	Висока — забезпечує практичне втілення, дисципліну.	Хребет виконання: перетворює ідеї на дії з дисципліною.
Координатор (Coordinator)	0,1258	Важливий — координація та мотивація на цілях.	Стратегічний мотиватор: розподіляє ролі, будує довіру.
Сконцентрований виконавець (Completer Finisher)	0,1037	Ключовий для якості та контролю.	Гарант якості: фокус на деталях і термінах.
Критик цінностей (Monitor Evaluator)	0,0855	Раціональний аналіз для об'єктивності.	Об'єктивний аналітик: оцінює ризики та реалістичність.
Душа команди (Teamworker)	0,0654	Підтримує гармонію, але менш критична для «рушійя».	Емоційний клей: нівелює конфлікти, підтримує адаптацію.
Шукач джерел (Resource Investigator)	0,0549	Корисний для можливостей, але зовнішньо-орієнтований.	Розвідник можливостей: розширює мережі, але не діє рішуче.
Мислитель (Plant)	0,0503	Креативність цінна, але непередбачуваність знижує вагу.	Джерело ідей: інноваційний, але потребує балансу від інших.
Спеціаліст (Specialist)	0,0476	Глибокі знання, але низька командна інтеграція.	Експертна глибина: цінний у ніші, але менш гнучкий для команди.

Джерело: сформовано авторами

З огляду на проведений аналіз, та на основі ранжування ролей за важливістю, можемо констатувати, наступне:

- домінування завдань-орієнтованих ролей: перші чотири (локомотиви, реалізатори, координатор, перфекціоніст) становлять ~70% ваги, підкреслюючи, що для проектів, успіх залежить від дій та лідерства в команді, а не лише креативності чи гармонії;

- баланс команди: ідеальна команда потребує всіх ролей, але пріоритет — «рушії» (завдання + лідерство). Відсутність локомотивів може призвести до стагнації в команді та проблем з реалізації проекту.

- обмеження: $CR > 0,1$ свідчить про потенційну суперечливість, що потребує більш детального аналізу проектної команди.

Загалом, дослідження доводить, що проектні менеджери мають бути чутливими до обмежень, вміти ідентифікувати фактори впливу, точно розуміти сильні та слабкі сторони осіб, які працюють в команді, реагувати на компроміси, задля досягнення позитивного впливу на результати проекту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Можемо стверджувати, що основним основою складовою створення та діяльності проектної команди виступає стратегічна мета, а саме, реалізація проекту. У процесі діяльності досягаються цілі проекти, а команда набуває відповідних меж, використовує організаційні можливості та ресурси проекту. Проектна команда виступає як єдиний організм, що має свій початок, здійснює процес життєдіяльності, тобто управління проектом, та завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську чи проектну команду. У статті подано командні ролі за белбіном та математичний інструментарій оцінювання командних ролей в проекті за допомогою методу сааті.

Тож, з одного боку, проектна команда впливає на створення певного організаційного середовища проекту, тим самим формуючи цінності, принципи і норми поведінки членів команди проекту. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проектом.

Список використаних джерел

1. Demystifying top-team performance: What every CEO needs to know. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/demystifying-top-team-performance-what-every-ceo-needs-to-know>
2. Katarzyna Marek-Kołodziej, Iwona Łapuńka, *Badanie efektywności zespołów projektowych według modelu Belbina. na przykładzie dużych projektów budowlano-montażowych* Determinanty zarządzania projektami i procesami w organizacji. https://katalogi.uj.edu.pl/discovery/fulldisplay?vid=48OMNIS_UJA:uja&docid=alma991016737251905067&context=L
3. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимблдингу: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
4. Доценко Н. В., Сабадош Л.Ю., Чумаченко І.В. *Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм*: монографія. Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. 201с. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/18-58.pdf>
5. Тимохин В.М., Подольська А.Г. Застосування методу Сааті в задачах економічного оцінювання. *Економіка і організація управління. № 1 (15) – 2 (16). 2013 р.* <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2967>
6. Котельникова Ю.М., Касьмін Д.С. Метод аналізу ієрархій в прийнятті рішень щодо кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-29>
7. Синенко М.А. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень на прикладі підприємства малого бізнесу. *Інтелект XXI. 2018. № 1. С. 235-238.* <http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2018 1 53>
8. І. Я. Кулиняк, Г. Р. Копець Метод аналізу ієрархій як інструмент оцінювання рівня інноваційної активності регіонів західної України. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/mar/9648/ilovepdfcom-60-71.pdf>
9. Розвиток команди проекту - розвиток команди проекту на сучасному підприємстві. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/rozvitok-komandi-proektu-rozvitok-komandi-proektu.html>
10. Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Ясінська Й. Дев'ять нарисів з управління змінами: навч. посіб. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2018. 164 с. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=449711

11. Scott Keller and Mary Meaney High-performing teams: A timeless leadership topic. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/High-performing%20teams%20A%20timeless%20leadership%20topic/High-performing-teams-A-timeless-leadership-topic.pdf>
12. What makes product teams effective? <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/what-makes-product-teams-effective>
13. Go, teams: When teams get healthier, the whole organization benefits. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/go-teams-when-teams-get-healthier-the-whole-organization-benefits>
14. All about teams: A new approach to organizational transformation. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/all-about-teams-a-new-approach-to-organizational-transformation>
15. Demystifying top-team performance: What every CEO needs to know. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/demystifying-top-team-performance-what-every-ceo-needs-to-know>
16. Вербовська Л.С., Зорій А.А., Фастівський Г. В., Гамуляк Н.М., Сучасні підходи до управління проектними командами. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2 (30) 2024. № 2. ст. 70-79. [https://DOI.10.31471/2409-0948-2024-2\(30\)-70-79](https://DOI.10.31471/2409-0948-2024-2(30)-70-79); <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/691/432>
17. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с. http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf
18. Polyanska Alla, Mykhailov Taras, Stankovska Iryna The case of evaluating the teamwork for performing new tasks under conditions of constraints: An ecosystem approach to achieving project success. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1) 2025, pages: 2762-2778. <https://www.ijirss.com/index.php/ijirss/article/view/5055/806>
19. Belbin's Nine Team Roles: Co-ordinators, Plant & More. <https://www.oneeducation.org.uk/belbin-team-roles/>
- 20 Stuart Burge The Systems Engineering Tool Box. <https://www.burgehugheswalsh.co.uk/Uploaded/1/Documents/Analytic-Hierarchy-Process-Tool-v2.pdf>

References

1. McKinsey & Company. (2021). *Demystifying top-team performance: What every CEO needs to know*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/demystifying-top-team-performance-what-every-ceo-needs-to-know>
2. Marek-Kołodziej, K., & Łapuńka, I. (2020). *Badanie efektywności zespołów projektowych według modelu Belbina na przykładzie dużych projektów budowlano-montażowych*. In *Determinanty zarządzania projektami i procesami w organizacji* (pp. 119–130). Uniwersytet Jagielloński. https://katalogi.uj.edu.pl/discovery/fulldisplay?vid=48OMNIS_UJA:uja&docid=alma991016737251905067&context=L
3. Romanovskyi, O. H., Shapovalova, V. V., Kvasnyk, O. V., & Hura, T. V. (2017). *Psychology of team building: Textbook*. Drukarnia Madrid. (in Ukrainian)
4. Dotsenko, N. V., Sabadosh, L. Yu., & Chumachenko, I. V. (2015). *Methods of human resource management in forming teams for multi-projects and programs: Monograph*. Kharkiv National University of Urban Economy named after O. M. Beketov. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/18-58.pdf> (in Ukrainian)
5. Tymokhin, V. M., & Podilska, A. H. (2013). Application of Saati's method in economic evaluation tasks. *Economics and Organization of Management*, (1–2)(15–16), 1–10. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2967> (in Ukrainian)
6. Kotelnikova, Yu. M., & Kasmin, D. S. (2020). Hierarchy analysis method in decision-making on personnel support for agricultural enterprises. *Economics and Society*, (22), 29–35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-29> (in Ukrainian)

7. Synenko, M. A. (2018). Saati's method in making management decisions on the example of a small business enterprise. *Intellect XXI*, (1), 235–238. http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_1_53 (in Ukrainian)
8. Kuliniak, I. Ya., & Kopets, H. R. (2018). Hierarchy analysis method as a tool for assessing the level of innovative activity in regions of Western Ukraine. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, (1), 60–71. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/mar/9648/ilovepdfcom-60-71.pdf> (in Ukrainian)
9. Koshachek. (n.d.). *Project team development - project team development in a modern enterprise*. Koshachek. <https://jak.koshachek.com/articles/rozvitok-komandi-proektu-rozvitok-komandi-proektu.html> (in Ukrainian)
10. Verbovska, L. S., Dzvynchuk, D. I., Petrenko, V. P., & Yasinska, Ye. (2018). *Nine essays on change management: Textbook*. Misto NV. (in Ukrainian)
11. Keller, S., & Meaney, M. (2017). *High-performing teams: A timeless leadership topic*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/High-performing%20teams%20A%20timeless%20leadership%20topic/High-performing-teams-A-timeless-leadership-topic.pdf>
12. McKinsey & Company. (2023). *What makes product teams effective?* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/what-makes-product-teams-effective>
13. McKinsey & Company. (2022). *Go, teams: When teams get healthier, the whole organization benefits*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/go-teams-when-teams-get-healthier-the-whole-organization-benefits>
14. McKinsey & Company. (2021). *All about teams: A new approach to organizational transformation*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/all-about-teams-a-new-approach-to-organizational-transformation>
15. McKinsey & Company. (2021). *Demystifying top-team performance: What every CEO needs to know*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/demystifying-top-team-performance-what-every-ceo-needs-to-know>
16. Verbovska, L. S., Zoriy, A. A., Fastivskiy, H. V., & Hamuliak, N. M. (2024). Modern approaches to managing project teams. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, (2)(30), 70–79. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2\(30\)-70-79](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-70-79) (in Ukrainian)
17. Nozdrina, L. V., Yashchuk, V. I., & Polotai, O. I. (2010). *Project management: Textbook*. Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
18. Polyanska, A., Mykhailov, T., & Stankovska, I. (2025). The case of evaluating the teamwork for performing new tasks under conditions of constraints: An ecosystem approach to achieving project success. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 2762–2778. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1234567>
19. One Education. (n.d.). *Belbin's nine team roles: Co-ordinators, Plant & more*. One Education. <https://www.oneeducation.org.uk/belbin-team-roles/>
20. Burge, S. (n.d.). *The systems engineering tool box: Analytic hierarchy process tool (v2)*. Burge Hughes Walsh Smythe. <https://www.burgehugheswalsh.co.uk/Uploaded/1/Documents/Analytic-Hierarchy-Process-Tool-v2.pdf>

PROJECT TEAMS AS A KEY PLAYER IN IMPLEMENTING CHANGES

Verbovska Lesya Stepanivna

PhD, Associated professor of the Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15
E-mail: verlesya@gmail.com

Fastivskyy Georgiy Vadymovych

Postgraduate student 073 „Management”
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15
e-mail: fastivskyy2010@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2536-0790>

Hamuliak Nazar Mykolaiovych

Postgraduate student 073 „Management”
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15
e-mail: ifuadev@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1171-8208>

Abstract. The article examines the role of project teams as a key player in implementing changes in the development of a business entity, with an emphasis on team formation, structure, and management in a dynamic environment. Approaches to organizing and forming project teams are analyzed; they are classified according to Davidson Frame (isomorphic, expert, collective, "surgical"), which enables uniting specialists with different competencies to perform roles in transformational processes. A description of the team life cycle is proposed: formation (selection, role assignment), cohesion (development of "team spirit"), active work, restructuring, and dissolution, taking into account challenges such as novelty, risks, and tight deadlines. It is noted that effectiveness is achieved through balancing cultural differences, motivation, and transparent communication, which transforms uncontrolled changes into manageable ones. A detailed description of team roles is provided, based on the theory of Raymond Meredith Belbin. According to it, roles are divided into categories: task-oriented (shapers — dynamic leaders; implementers — practical executors; completer finisher — quality controllers), social (resource investigator — opportunity communicators; coordinator — motivators; teamworker — harmonizers), and intellectual (plant — idea creators; monitor evaluator — analysts; specialist — experts). The analyzed roles ensure synergy, indicating that the human factor (intellect, motivation, ethics) dominates over resources. It is generalized that for objective assessment of competencies and role prioritization, it is necessary to use the Analytic Hierarchy Process (AHP) method by Thomas L. Saati. An algorithm is proposed: construction of a pairwise comparison matrix for roles according to Saati's scale; calculation of weights via geometric mean, with ranking results presented. It is summarized that project teams enhance competitiveness under conditions of change, have greater adaptability to the environment, but require role balance to overcome problems during changes in the team environment. It is proven that the strategic goal of the project groups the team as a social organism, providing priority to leadership and sustainability.

Key words: project team, Belbin's roles, changes, development, business entity, Saati's analytic hierarchy process method