

---

*Науковий журнал «Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління» (м. Маріуполь) входить до таких міжнародних наукометричних баз даних, репозиторіїв та пошукових систем:*

IndexCopernicus (Польща)	ResearchBib (Японія)	Advanced Science Index (Німеччина)
Google ScholarDirectory of Research Journals Indexing	DRJI (Індія)	Universal Impact Factor
General Impact Factor – GIF (Індія)	Science Library Index (Австралія)	CiteFactor (США)
InfoBase Index (Індія)	Journal Index (Туреччина)	Scientific Index Services(США)
IndianScience.in (Індія)	Universal Impact Factor	Journal Impact Factor – JIF
Information Matrix for the Analysis of Journals – MIAR (Іспанія)		

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

<i>Марова Світлана Феліксівна</i>	- доктор наук з державного управління, професор, голова редакційної колегії
<i>Балуєва Ольга Володимирівна</i>	- доктор економічних наук, професор, заступник голови редакційної колегії
<i>Аракелова Інна Олександрівна</i>	- кандидат економічних наук, доцент
<i>Белякова Оксана Володимирівна</i>	- кандидат економічних наук, доцент
<i>Деліні Марина Миколаївна</i>	- доктор економічних наук, доцент
<i>Дубницький Володимир Іванович</i>	- доктор економічних наук, професор
<i>Дятлова Валентина Василівна</i>	- доктор економічних наук, професор
<i>Жуков Святослав Августович</i>	- доктор економічних наук, доцент
<i>Віталіна Комірна</i> (Республіка Польща)	- доктор економічних наук, доцент
<i>Меліхов Андрій Анатолійович</i>	- доктор економічних наук, професор
<i>Поважний Олександр Станіславович</i>	- доктор економічних наук, професор
<i>Смерічевський Сергій Францович</i>	- доктор економічних наук, професор
<i>Солоха Дмитро Володимирович</i>	- доктор економічних наук, професор
<i>Сохніч Анатолій Якович</i>	- доктор економічних наук, професор
<i>Чуприна Олена Оскарівна</i>	- доктор економічних наук, доцент
<i>Токарева Валентина Іванівна</i>	- доктор наук з державного управління, професор

---

### Адреса редакції:

87513, м. Маріуполь, вул. Карпинського, 58, ДонДУУ. Телефон: (0629) 38-97-74  
Засновник – Донецький державний університет управління. Реєстраційне свідоцтво КВ № 14586-3557 ПР від 27.08.2008 р.  
Затверджений Наказом Міністерства освіти і науки України № 627 від 14.05.2020 р. журнал включено до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б» у галузі економічних наук (спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075).

Точка зору редакції не завжди збігається з точкою зору авторів.

Відповідальність за точність наведених фактів, цитат, прізвищ несуть автори.

Редакція залишає за собою право внесення редакційних та технічних правок без згоди авторів.

При передруку посилання на журнал “Менеджер” обов’язкове.

Розповсюджується безкоштовно за спеціальною розсилкою.

Виходить один раз на квартал.

УДК 005.35:331.1

DOI: 10.35340/2308-104X.2020.88-3-01

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЄКТНІЙ  
ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ  
УМОВАХ**

**ШИНКАРУК Л. В.,**  
доктор економічних наук,  
професор,  
член-кореспондент НАН України,  
зав. кафедрою виробничого та  
інвестиційного менеджменту  
НУБіП України,  
**КУБІЦЬКИЙ С. О.,**  
кандидат педагогічних наук,  
професор, зав. кафедрою  
управління та освітніх технологій  
НУБіП України,  
**ДЕЛІНІ М. М.,**  
доктор економічних наук, доцент,  
кафедра виробничого та  
інвестиційного менеджменту  
НУБіП України

**FEATURES OF PERSONNEL  
MANAGEMENT IN PROJECT  
ACTIVITY IN MODERN  
CONDITIONS**

**SHYNKARUK L.,**  
Doctor of Economic Sciences,  
Professor, Associate member of the  
National academy of sciences of  
Ukraine, Head of the department of  
Production and Investment  
Management  
NULES, Ukraine,  
**KUBITSKIY S.,**  
Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor Head of the  
department of Management and  
Educational Technology  
NULES, Ukraine,  
**DIELINI M.,**  
Doctor of Economic Sciences,  
Associate Professor, department of  
Production and Investment  
Management NULES, Ukraine

*В статті розкривається сутність управління персоналом в проєктній діяльності, її особливості. Визначено специфіку управління командою проєкту. Досліджено пропозиції всесвітніх консалтингових компаній щодо управління командою проєкту з урахуванням нових умов функціонування. Зазначено особливості управління персоналом проєкту в умовах COVID-19.*

*Ключові слова: управління персоналом, проєкт, проєктна команда, керівник проєкту, управління проєктом.*

*В статье раскрывается сущность управления персоналом в проектной деятельности и ее особенности. Определена специфика управления командой проекта. Исследованы предложения всемирных консалтинговых компаний по управлению командой проекта с учетом новых условий функционирования. Указаны особенности управления персоналом проекта в условиях COVID-19.*

*Ключевые слова: управление персоналом, проект, проектная команда, руководитель проекта, управление проектом.*

*The article reveals the essence of personnel management in project activities, its features. The specifics of project team management are*

*determined. The proposals of global consulting companies to manage the project team taking into account the new operating conditions are studied. Peculiarities of project personnel management in the conditions of COVID-19 are indicated.*

*Keywords: personnel management, project, project team, project manager, project management.*

*Постановка проблеми.* В сучасних умовах розвитку економіки України, зміцнення її позицій на міжнародній арені, розширення можливостей участі вітчизняних підприємств у спільних іноземних проєктах особливої актуальності набуває проєктна діяльність. Слово «проєкт» нещодавно ввійшло в обіг в тому розумінні, як ми його сприймаємо. Якщо раніше воно більше відносилось до інженерно-конструкторської та будівельної діяльності, то зараз воно вже поширилось на всі сфери бізнесу й означає діяльність з започаткування певної активності, яка має початок та закінчення. Це може бути як відкриття нового бізнесу, стартапу, так й удосконалення того, що існує зараз на підприємстві. Важливим елементом ефективності реалізації будь-якого проєкту є його персонал, як одна з складових успіху. Саме персонал проєкту забезпечує виконання всіх необхідних задач й виступає тим елементом проєкту, від якості роботи якого залежить ефективність самого проєкту, його успіх та результативність. В цих умовах логічним стає, що ефективність роботи персоналу проєкту залежить від процесу та якістю управління ним. Особливої актуальності це набуває в умовах розвитку пандемії та переходу великої кількості підприємств на дистанційну форму роботи чи взагалі закриття. З урахуванням вищенаведеного стає важливим формулювання особливостей управління персоналом в сучасних умовах.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Предметом свого дослідження управління персоналом в рамках проєктної діяльності зробили такі вчені як Доценко Н. В., Чумаченко І. В., Чумаченко Д. І., Дегтяр А. О., Бублій М. П., Продіус О. І., Звонарьова В. О., Павлова С. І., які досліджували концептуальні підходи до управління персоналом підчас здійснення проєктної діяльності. Аналітики-практики з всесвітньо відомих компаній як KPMG та McKinsey досліджували та розробили певні заходи з пристосування проєктів до умов функціонування в пандемії, серед яких велика увага приділяється управлінню персоналом та врахуванню його потреб. В цьому науковому дослідженні буде поєднано теоретичний та практичний досвід.

*Метою дослідження є визначення особливостей управління персоналом проєкту в сучасних умовах з урахуванням новітніх викликів та досліджень.*

*Виклад основного матеріалу дослідження.* На сьогоднішній день економічна ситуація на ринку нашої держави відрізняється умовами невизначеності та через це важкістю ефективного управління як підприємством, так й проєктом [1, с. 73]. Чухліб В. Є. зазначає, що управління проєктами в умовах мінливого зовнішнього середовища виступає однією з найважливіших складових систем менеджменту підприємства, про що свідчить досвід розвинених країн світу [2]. Тобто проєкт тут виступає як засіб реагування на зміни, які відбуваються у світі, що є особливо актуальним у 2020 році.

Для більш глибокого та якісного дослідження звернемося до основних визначень проєктного менеджменту. Так, згідно РМВОК (Project Management Body of Knowledge) [3]:

**Проект** це тимчасовий захід, яке спрямовано на створення унікального продукту, послуги чи результату.

**Управління проєктом** це застосування знань, навичок, інструментів і методів до робіт проєкту для задоволення вимог, що пред'являються до проєкту.

**Команда проєкту** – люди, які займаються безпосередньо роботою над створенням продукту.

В нашій науковій роботі персонал та команда проєкту будуть ототожені.

Доценко Н. В. зауважує, що команда проєкту виступає критичним чинником успіху самого проєкту [4, с. 20], тобто є ключовим елементом для досягнення цілей проєкту.

Дегтяр А. О. та Бублій М. П. визначають управління персоналом проєкту як діяльність, яка спрямовується на забезпечення самого проєкту необхідними людськими ресурсами та їх ефективне використання [5, с. 178]. Таким чином, 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.

Ці вчені у розвиток свого дослідження виділили особливості суб'єкта управління персоналом в умовах проєктно-орієнтованої організації праці, а саме: унікальність результату проєкту (це походить із самого визначення проєкту), обмеженість у часі (будь-який проєкт має початок та закінчення),

ефективне використання обмежених ресурсів, результат з необхідною якістю [5, с. 178].

Павлова С. І. визначає зростаючу роль особистості в процесі управління командою проєкту, її мотивації. З цього випливає, що роль керівника проєкту також зростає, так як він виступає лідером, який має визначити усі особливості учасників проєктної команди та ефективно їх розкрити задля досягнення мети проєкту [6, с. 326]. Тому процес управління командою має також складатись із усвідомлення лідером проєкту своєї ролі в команді та можливого впливу на мотивацію та результативність всієї команди.

Доценко Н. В. із співавторами пропонує концептуальну модель формування команди проєкту, яка залежить від процесів управління ресурсами проєкту. Команда проєкту формується з урахуванням потреб стейкхолдерів [7, 8].

Продіус О. І. та Звонарьова В. О. визначають, що сам процес управління персоналом проєкту має бути ретельно продуманий та визначений ще до того як проєкт буде запущений, так як саме від ефективності управління залежить успіх та результативність проєкту. Структура системи управління командою проєкту складається з наступних елементів: формування команди, організаційна діяльність та управління персоналом команди [9]. Але у розвиток цієї наукової думки слід додати, що якщо процес управління персоналом має бути сформульований ще до початку реалізації проєкту, то він не має набувати статичних форм, а має змінюватись в залежності від потреб команди, результатів її діяльності, змін умов реалізації проєкту та інше. Тобто, система управління командою не носить незмінний характер, а гнучкою та підлаштовується під потреби самого проєкту.

Таким чином, з вищенаведеного ми бачимо, що управління командою проєкту є важливим елементом будь-якої проєктної діяльності. Науковці активно досліджують цю проблематику та зауважують вплив ефективності управління персоналом на успішність самого проєкту. Сам процес управління командою проєкту складається з багатьох елементів, а саме: ідентифікація потреб в персоналі, формулювання кваліфікаційних вимог, пошук членів команди проєкту, прийняття на роботу учасників команди проєкту, організація їхньої діяльності, формування системи гідної оплати праці, ідентифікація особистісних потреб членів команди проєкту, розробка системи персонального та кваліфікаційного розвитку, створення системи профілактики та розв'язання конфліктів на проєкті, розробка

системи мотивації членів команди, моніторинг результативності їхньої діяльності та задоволеності, корегування системи управління командою. Як ми бачимо, то управління персоналом в проєктній діяльності є достатньо масштабним та багатогранним процесом, який охоплює в себе як пошук працівників, так й корегування системи управління командою в залежності від результатів. Безумовним є той факт, що ефективність управління командою стає запорукою досягнення мети проєкту, так як саме персонал є виконавцем тих завдань, які поставлені у проєкті. Також важливою є роль лідера в проєкті, який є тим, на кого орієнтується вся команда й від його дій залежить їхнє ставлення та мотивація до досягнення результатів проєкту. Особливістю проєктної діяльності є життєвий цикл проєкту, який має як початок, так й закінчення. В такому випадку команда проєкту має обмежений термін, про що йшлося у вчених Дегтяр А. О. та Бублій М. П., які визначили одну з особливостей – обмеження у часі. Тому, керівник команди має створити такий соціально-психологічний клімат, задати такий напрямок роботи, щоб це не мало негативного впливу на результативність роботи команди. Так як усвідомлення тимчасовості свого робочого місця може мати негативний вплив на мотивацію персоналу. Крім того, не всі проєкти можуть закінчуватись саме із припиненням дії підприємства: сама компанія може продовжувати своє функціонування й тому команда матиме іншу можливість отримати робоче місце в подальшому, якщо буде така потреба. Це все й обумовлює особливості управління командою в рамках проєктної діяльності.

На теперішній час виникла нова особливість управління персоналом проєкту, яка обумовлена невизначеністю умов реалізації проєктів, що пояснюється поширенням вірусу COVID-19 та переходом великої кількості підприємств на дистанційну роботу чи, взагалі, закриття. В цих умовах ефективне управління має змінити своє втілення, так як сам об'єкт управління отримує іншу форму. Управління командою проєкту в реальному житті значно змінюється від управління командою, яку ми не можемо контролювати у звичний спосіб. Таким чином, система управління командою має змінитись від нові виклики.

Для більш глибокого аналізу цієї проблеми звернемось до досліджень консалтингових компаній, які є світовими лідерами й досліджували та розробляли заходи із ефективного функціонування проєктів в умовах пандемії.

Так, КРМГ зазначає, що в умовах роботи дистанційно важливим є визначення яким чином ми забезпечили залучення проєктної команди до

цих умов роботи, яким чином керівник проєкту підтримує команду, її настрій та продукує та мотивує на продуктивну роботу віддалено. Консалтингова компанія зазначає, що в нових умовах роботи значно зростає роль проєктного лідера. Тому що за нових умов праці необхідним є визначення нових термінів виконання завдань, розробки нової звітності, й все це з урахуванням розгубленості та невизначеності на початку пандемії. Саме тому від керівника залежить наскільки ефективно він зможе скоординувати роботу проєктної команди в нових умовах, підтримати моральний настрій та змотивувати працювати в умовах більшої самодисципліни. KPMG зазначила, що успішні проєкти відрізняються тим, що вони зорієнтовані на регулярних зустрічах з членами команди, надають можливість членам команди індивідуально визначати та планувати свій час, а також довіряють ним у досягненні результатів, які вони самі визначають, а не керівництво ними управляє [10]. Таким чином, ми бачимо, що ця компанія, яка є одним із лідерів з консалтингу у світі зазначила, що важливу роль у подоланні кризової ситуації в проєктній діяльності відіграє саме лідер проєкту, який має не тільки скоординувати роботу команди в нових умовах, але й справитись із емоційною та моральною розгубленістю членів команди перед невизначеністю та ризиками. Найбільш успішні проєкти мають тенденцію до надання більшої свободи у діях команди, що приносить кращі результати.

McKinsey зазначають, що змінюються не тільки умови роботи в частині переходу на дистанційну форму, але й проєкти, які мають реалізовуватись в звичайному режимі, як-то будівельні проєкти, також змінюють свої умови – в бік зміни правил роботи, посилення правил особистої безпеки та ін. В цих умовах працівники проєкту так само знаходяться в розгубленому стані, мають пригнічений настрій та знижується мотивація роботи. Задача керівника проєктної команди полягає не тільки в налаштуванні умов праці з урахуванням нових вимог, але й в подоланні негативних настроїв серед працівників. За пропозицією цієї компанії має бути розроблена стратегія, яка спрямована на розшарування ризиків та визначає дії в певних ситуаціях, що дозволить вчасно зреагувати на потребу працівників [11]. Таким чином, ми бачимо, що компанія McKinsey, як й попередня компанія, визначає, що важливим в управлінні персоналом в нових умовах є орієнтація саме на особистість працівника та його настрій та ставлення до умов, що виникли.

*Висновки та перспективи подальших досліджень.* Таким чином, нами було проаналізовано теоретичні дослідження з проблематики

управління персоналом проєкту, а також вивчено новітні розробки практиків в сфері ефективного управління командою проєкту. Виходячи із вищенаведеного, команда проєкту є основним елементом успіху проєкту, досягнення ним своєї цілі та виконання поставлених задач. Система управління персоналом в проєктній діяльності достатньо масштабний та вимагає достатньої уваги з боку керівника проєкту ще не стадії його розробки. Вважається, що процес управління персоналом має бути продуманий ще до початку реалізації проєкту, але важливим є саме рефлексія цього процесу на реальні потреби персоналу, тобто він має бути гнучким та орієнтуватись на саму команду проєкту.

Особливу роль в управлінні персоналом відіграє його лідер, керівник проєкту. Важливість виконуваних ним функцій зростає в нинішніх умовах COVID-19. Саме керівники проєкту є мотиваторами виконання поставлених завдань, вони мають аналізувати потреби кожного члена команди та розкрити потенціал задля найкращого досягнення результату та виконання завдань проєкту.

Особливістю управління персоналом проєктної команди, окрім типових особливостей управління, є також обмеженість у часі проєктної діяльності, тобто команда проєкту усвідомлює цей фактор та має бути мотивована, все одно, на найкраще виконання своїх обов'язків.

В кінці 2019 р. виникла загроза у вигляді пандемії COVID-19, яка потім внесла корективи в діяльність багатьох компаній, так само як й у реалізацію проєктів. Велика кількість проєктів перейшла на дистанційну форму виконання. В цих умовах серед особливостей управління персоналом виникають такі як контроль за виконанням поставлених завдань, час, приділений на це, результативність дистанційної роботи як окремого члена команди, так й команди проєкту в цілому. Саме в цьому й полягає ще більш важлива роль керівника проєкту, який має розробити нові вимоги, завдання та засоби контролю. Крім того, на момент початку такої форми роботи у членів команди спостерігалось зниження емоційного стану, пригнічений настрій, втрата мотивації та страх перед невизначеністю та новими умовами діяльності. Саме від керівника проєкту залежить яким саме чином, члени команди подолають цей стан та повернуться до роботи з не меншою мотивацією, як й раніше. Досвід компаній показав, що найбільш успішними проєктами були ті, які довіряли своїм підлеглим та визначеному ними часу на виконання тих чи інших завдань, що створює підґрунтя до нових досліджень в частині впливу



усвідомлення ролі учасника проєкту на його результат та рівень самодисципліни, що й стане предметом подальших досліджень авторів.

*Список використаних джерел:*

1. Шинкарук Л. В., Деліні М. М., Геращенко В. О. Проблема прийняття ефективних стратегічних рішень в умовах функціонування підприємництва. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління*, серія «Економіка», Т. XX, вип. 314. Маріуполь, 2019. С. 71–80.
2. Чухліб В. Є. Актуальність управління проєктами на підприємствах України. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», 2018. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/125423>.
3. PMBOK Guide – Sixth Edition. Project Management Institution. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
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. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2016\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_28).
6. Павлова С. І. Формування і розвиток проєктної команди. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/625/325.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
7. Dotsenko N. Methodological provision of human resources management in a multi-project environment. *Технологический аудит и резервы производства*. 2019. № 1(2). С. 52–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2019\\_1%282%29\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2019_1%282%29_10).
8. Dotsenko N., Chumachenko D., Chumachenko I. Project-oriented management of adaptive commands formation resources in multi-project environment. In: CEUR Workshop proceedings, Vol. 2353, pp. 911–923 (2019)
9. Продіус О. І., Звонарьова В. О. Концептуальні основи управління персоналом у проєктах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2019. Вип. 25, Ч. 2. С. 82–87.

10. COVID-19: The new reality for project and program management. KPMG, 20 May 2020. URL: <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/05/coronavirus-covid-19-project-program-management-new-reality.html>

11. Preserving project continuity in the face of COVID-19. McKinsey Company, June 5, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/preserving-project-continuity-in-the-face-of-covid-19#>

#### *References:*

1. Shinkaruk, L. V., Dielini, M. M. & Gerashchenko V. O. (2019) Problema pryynyattya efektyvnykh stratehichnykh rishen' v umovakh funktsionuvannya pidpryyemnytstva. Collection of scientific works of Donetsk State University of Management, series "Economics", Vol. XX, Iss. 314. pp. 71-80. (in Ukrainian)

2. Chukhlib V. E. (2018) Aktual'nist' upravlinnya proyektamy na pidpryyemt-svakh Ukrayiny. Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical conference "Modern approaches to enterprise management". URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/125423> (in Ukrainian)

3. PMBOK Guide – Sixth Edition. Project Management Institution. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (in English)

4. Dotsenko N.V. (2015) Methods of human resources management in the formation of teams of multiprojects and programs: a monograph. Kharkiv. 201 p. (in Ukrainian)

5. Dyehtyar A. O. & Bublik M. P. (2016) Osoblyvosti upravlinnya personalom pry proektniy orhanizatsiyi diyal'nosti. Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public Administration. 2016. Vip. 1. pp. 176-184. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2016\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_28) (in Ukrainian).

6. Pavlova S. I. Formuvannya i rozvytok proektnoyi komandy. Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical on-line conference of graduate students, young scientists and students. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/625/325pdf?sequence=1&isAllowed=y> (in Ukrainian)

7. Dotsenko N. (2019) Methodological provision of human resources management in a multi-project environment. Technological audit and production

reserves. № 1(2). pp. 52-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2019\\_1%282%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2019_1%282%29__10) (in English)

8. Dotsenko N., Chumachenko D. & Chumachenko I. (2019) Project-oriented management of adaptive commands formation recourses in multi-project environment. In: CEUR Workshop proceedings, Vol. 2353, pp. 911-923. (in English)

9. Prodius O. I. & Zvonar'ova V. O. (2019) Kontseptual'ni osnovy upravlinnya personalom u proektakh. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: Series: International Economic Relations and the World Economy. Issue. 25, Ch. 2. S. 82-87. (in Ukrainian)

10. COVID-19: The new reality for project and program management. KPMG, 20 May 2020. URL: <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/05/coronavirus-covid-19-project-program-management-new-reality.html>

11. Preserving project continuity in the face of COVID-19. McKinsey Company, June 5, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/preserving-project-continuity-in-the-face-of-covid-19#>.

---

The purpose of the article is to determine the features of project personnel management in modern conditions, taking into account the latest challenges and research.

We analyzed theoretical research on the issues of project personnel management, as well as studied the latest developments of practitioners in the field of effective project team management. Thus, the project team is the main element of project success, achieving its goal and fulfilling its objectives. The personnel management system in the project activity is quite large and requires sufficient attention from the project manager at the stage of its development. It is believed that the personnel management process should be thought out before the project, but it is important to reflect this process on the real needs of staff, i.e. it should be flexible and focus on the project team.

A special role in personnel management is played by its leader, project manager. The importance of its functions is growing in the current conditions of COVID-19. It is the project managers who motivate the implementation of the tasks, they must analyze the needs of each team member and unleash the potential for the best achievement of the result and implementation of project tasks.

A feature of project team personnel management, in addition to the typical management features, is also the limited time of the project activity, i.e. the project team is aware of this factor and should be motivated, however, to best perform their duties.

At the end of 2019, there was a threat in the form of the COVID-19 pandemic, which then made adjustments to the activities of many companies, as well as to the implementation of projects. A large number of projects have switched to remote implementation. In these conditions, among the features of personnel management there are such as control over the implementation of tasks, time spent on it, the effectiveness of remote work as an individual team member and the project team as a whole. This is the even more important role of the project manager, who must develop new requirements, tasks and controls. In addition, at the beginning of this form of work, team members experienced a decrease in emotional state, depressed mood, loss of motivation and fear of uncertainty and new working conditions. It is up to the project manager to decide exactly how the team members will overcome this situation and return to work with no less motivation than before. The experience of companies showed that the most successful projects were those that trusted their subordinates and their time to perform certain tasks, which creates a basis for new research in terms of the impact of awareness of the role of the project participant on its outcome and level of self-discipline. further research by the authors.

Донецький державний університет управління  
Міністерства освіти і науки України

Науковий журнал  
**МЕНЕДЖЕР. ВІСНИК ДОНЕЦЬКОГО ДЕРЖАВНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ УПРАВЛІННЯ**  
**Випуск 3 (88)' 2020**

Українською, російською та англійською мовами

Відповідальний за видання

О.В. Балуєва

Технічний редактор

О.О. Дубравіна

---

Підп. до друку 22.09.2020 р. (протокол рішення Вченої ради ДонДУУ № 1)  
Формат 60x84/8. Папір офсет.  
Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 13,7. Обл.-вид. арк. 7,8.  
Наклад 100 прим.