

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 338.2

¹ Г.Н. Гужина, ² Ж.А. Жилина

¹ Государственный гуманитарно-технологический университет, Орехово-Зуево,
email: guzina74@mail.ru

² Владимирский филиал РАНХиГС, Владимир, email: zhzha@yandex.ru

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА КАК ФАКТОР УСПЕХА ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

Ключевые слова: проект, команда проекта, эффективная работа команды, цикл реализации проекта, ответственностей участников проекта.

В статье делается акцент на том, что формирование проектной команды имеет первостепенное значение, в связи с тем, что оно нацелено на устройство дружной и целостной команды компетентных управленцев, которые способны вместе работать для реализации единой задачи. Отдельно отмечается, что коллективная деятельность команды проекта носит эффект синергии: эффект от совместной сплоченной работы команды проекта значительно выше эффекта работы отдельных участников проекта. Успешная реализация проекта напрямую зависит от корректного планирования, грамотного формирования и безупречной организации команды проекта. В статье определена важность состава проектной команды, акцентируется внимание на том, что он крайне разносторонен, каждый член наделен определенной ролью, функциями, полномочиями и определенной властью. Отдельное внимание уделяется вопросу роли менеджера проекта, отмечается что ему необходимо иметь ряд профессиональных компетенций и навыков, которые будут способствовать успешной реализации поставленных задач проекта. Эффективное управление проектом невозможно без компетентного менеджера проекта. Сплоченная и опытная команда проекта так же, как и руководитель проекта, играет важную роль в пути достижения целей проекта.

¹ G.N. Guzhina, ² Zh.A. Zhilina

¹ State University of Humanities and Technology, Orekhovo-Zuyevo,
email: guzina74@mail.ru

² Vladimir branch of RANEPa, Vladimir, email: zhzha@yandex.ru

PROJECT TEAM FORMATION AS A SUCCESS FACTOR

Keywords: project, project team, effective work of the team, project implementation cycle, responsibilities of project participants.

The article emphasizes that the formation of a project team is of paramount importance, due to the fact that it is aimed at building a friendly and holistic team of competent managers who are able to work together to implement a single task. Separately, it is noted that the collective activity of the project team has a synergy effect: the effect of the joint cohesive work of the project team is significantly higher than the effect of the work of individual project participants. The successful implementation of the project directly depends on the correct planning, competent formation and impeccable organization of the project team. The article defines the importance of the composition of the project team, focuses on the fact that it is extremely versatile, each member is endowed with a certain role, functions, powers and a certain power. Special attention is paid to the role of the project manager, it is noted that he needs to have a number of professional competencies and skills that will contribute to the successful implementation of the set project tasks. Effective project management is impossible without a competent project manager. A close-knit and experienced project team, as well as the project manager, plays an important role in achieving project goals.

С древних времен человечество занимается реализацией различных начинаний, которые мы сегодня называем проектами. С течением времени и накоплением опыта, методы управления

этим проектами эволюционировали, отвечая на возрастающую сложность и комплексность задач.

Проект представляет собой уникальную и сложную задачу, четко ограни-

ценную во времени, бюджете, ресурсах и конкретных условиях исполнения.

Для успешного выполнения задач проекта сегодня используются разнообразные методы проектирования и моделирования возможных ситуаций. В условиях жесткой конкуренции руководители компаний должны уметь прогнозировать развитие бизнеса и привлекать квалифицированных руководителей проектов.

Управление проектами ограничено тремя ключевыми факторами: объемом работ, сроками и доступными ресурсами. Каждый проект имеет определенный срок реализации, ограниченный бюджет и четко определенные требования к конечному продукту. Ресурсные ограничения касаются как количества, так и квалификации участников проекта. Эти ограничения можно представить в виде треугольника, где задача руководителя проекта – поддерживать баланс между его сторонами. Изменение одного параметра неизбежно влияет на другие.

Несмотря на уникальность каждого проекта, существуют общие подходы и методы, которые могут быть стандартизированы. Проектирование и моделирование этих процессов позволяют формировать эффективные методологии управления проектами.

Интерес к проектному менеджменту как к эффективному инструменту управления растет, что обусловлено расширением производственных мощностей и государственной поддержкой. Важно понимать, что проектный менеджмент – это не просто администрирование или контроль, а комплексный подход, имеющий много общего с системным анализом.

Любое мероприятие, организуемое компанией, можно рассматривать как проект – спланированную кампанию, направленную на достижение конкретных целей. Успех проекта зависит не только от грамотного планирования и бюджетирования, но и от слаженной работы проектной команды.

Цели и задачи исследования

Целью статьи является исследование, ориентированное на выявление проблем, связанных с формированием команды проекта, оценкой эффективности этой деятельности.

Для того, чтобы достичь указанной цели, необходимо решать следующие задачи:

- определить понятие «проект». Исследовать временный характер проекта. Изучить задачи проработки проекта;
- рассмотреть понятие «проектная команда», в основе которых лежат процессы планирования, формирования команды, ее становления и развития, и последующей трансформации или расформирования;
- проанализировать структуру проектных команд, которая может разниться из-за некоторых факторов, таких как культура самой организации или организационная культура, состав команды и ее позиция;
- исследовать вопросы формирования проектной команды, поскольку оно нацелено на устройство дружной и целостной команды компетентных управленцев, которые способны вместе работать для реализации единой задачи;
- определить принципы формирования команды проекта как фактор успеха его реализации.

Материалы и методы исследования

В качестве методологической базы для создания научной статьи используются концептуальные инструменты проектного менеджмента, применяемые в сфере управления проектами. Кроме того, используются методы диалектического анализа и экономико-статистические способы обработки эмпирических данных.

Использование категорий и понятий, разработанных в проектном менеджменте, позволяет структурировать исследование и представить результаты в логичной и понятной форме. Диалектический подход обеспечивает всестороннее рассмотрение проблемы, выявление противоречий и поиск оптимальных решений. Экономико-статистические методы дают возможность анализировать фактический материал, выявлять закономерности и делать обоснованные выводы. Сочетание этих методологических подходов позволяет обеспечить научную обоснованность и практическую значимость результатов исследования.

Результаты исследования и их обсуждение

В соответствии с Project Management Body of Knowledge (PMBOK), общепринятым руководством в сфере управления проектами, проект представляет собой ограниченную во времени деятельность, направленную на создание единственного в своем роде продукта, сервиса или итога. Временная природа проекта означает наличие у него четко определенного старта и логического завершения. Завершение наступает при выполнении проектных задач либо когда становится очевидно, что достижение целей не представляется возможным. Большинство проектов реализуется для достижения устойчивого и долгосрочного эффекта. Итогом любого проекта является уникальный результат, выраженный в форме товара, продукта или услуги.

Одним из основополагающих понятий в управлении проектами является «проектная команда». Управление человеческими ресурсами в проекте охватывает процессы планирования, создания команды, ее формирования и развития, а также последующей трансформации или роспуска.

Предварительными задачами проработки проекта являются:

- оценка эффективности проекта;
- маркетинговый анализ;
- оценка бюджета и времени реализации проекта;
- создание, сплочение команды, которая будет выполнять входной, промежуточный и итоговый контроль, выполнением требуемого комплекса работ и необходимым управлением проекта по распоряжению менеджера проекта.

Итак, проектная команда – это своеобразный биом индивидуумов либо лиц, имеющих всевозможные способности, знания, должности, опыт, личностное отношение к происходящему и, безусловно, различный уровень ответственности, но объединенных единой идеей – благополучным комплексным финалом всего проекта. Так, она может комплектоваться из репрезентантов организаций всевозможных отраслей, бригад, подразделений, рас, гендерной принадлежности, специальностей и культур, поэтому крайне значимым является безусловный учет их разнообразия характеров и нра-

вов, индивидуальностей, расхожести взглядов и отношения к делу.

Согласно международному стандарту, команда – это непростая группа лиц. Это группа людей, которая действует сплоченно с единой целью достижения единого результата, к которому стремится каждый индивид из этой группы. Возможность команды гораздо выше возможностей командных или личностных вложений за счет эффекта синергии. Именно из-за этого самый простой проект, который находится на краю пропасти либо тотального провала, может дать умопомрачительные результаты.

Итак, согласно указанному международному стандарту PMBOK, определение имеет, как минимум, три важных элемента:

- для образования команды требуется, как минимум, пара людей;
- участники команды на постоянной основе взаимодействуют друг с другом;
- задачи участников команды выражены в достижении конкретной цели.

Команда проекта может комплектоваться под какое-то единое конкретное мероприятие либо же под проект комплексно, но, впрочем, преобладающей задачей команды является консолидированная работа, целью которой является достижение целей проекта.

Структура проектных команд может различаться из-за некоторых факторов, таких как культура самой организации или организационная культура, состав команды и ее позиция. Микроклимат отношений между руководителем проекта и проектной команды разнятся и зачастую зависят от полномочий менеджера проекта. Также и проектная команда может быть различной, что напрямую зависит от типа самой организации компании [3].

Формирование проектной команды имеет первостепенное значение, в связи с тем, что оно нацелено на устройство дружной и целостной команды компетентных управленцев, которые способны вместе работать для реализации единой задачи. Коллективная деятельность команды проекта носит эффект синергии: эффект от совместной сплоченной работы команды проекта значительно выше эффекта работы отдельных участников проекта. Это весьма

положительно сказывается на достижении поставленной задачи. Совместное мышление и принятие групповых совместных решений также имеет основополагающее значение в благополучности завершения проекта. Успешная реализация проекта напрямую зависит от корректного планирования, грамотного формирования и безупречной организации команды проекта.

В зависимости от требований, условий и типа конкретного проекта, характеристика и состав команды проекта могут варьироваться. Во-первых, это может быть временная проектная команда в зависимости от продолжительности и целей проекта либо же постоянная. Во-вторых, состав команды может претерпевать изменения – размер может иметь небольшой состав специалистов, но может и разрастаться до гигантских управлений, имеющих в своем составе людей с различными квалификациями. В-третьих, проектная группа может быть формальной, с прописанным табелем о рангах, либо же неформальной, в которой индивиды способны и готовы принимать самостоятельные решения, которые будут приняты коллективом команды.

Как было описано выше, команда проекта формируется под конкретные задачи проекта и может иметь значительное количество функционала для достижения успеха проекта. Однако существует определенный перечень требуемых действий для реализации задач проекта. Переход от действия к действию должен быть планомерным и последовательным: планирование – разработка – мониторинг – коммуникация – решение вопросов.

Для начала определяются цели, исходя из возможных ресурсов, ограничений по времени, а также возможных рисков, которые может понести организация при выполнении конкретного проекта. Далее разрабатывается идея продукта, товара или услуги, которые должны соответствовать тех. заданию заказчика и удовлетворять современным требованиям сертификации и стандартизации. После запуска проекта необходим регулярный контроль и мониторинг выполнения работ по ходу реализации проекта с внесением требуемых правок, дополнений

и изменений. В ходе выполнения работ, участники проекта должны взаимодействовать друг с другом, обмениваясь опытом, получая обратную связь от коллег, а также со стороны заказчика. При возможных вопросах, необходим анализ выявленных проблем и поиск решений для их устранения. В процессе реализации проекта происходит развитие участников команды проекта, повышение уровня профессиональных навыков и компетенций, что приводит к более эффективной работе, а также повышает мотивированность и увлеченность сотрудников.

Состав проектной команды – крайне разносторонен, однако каждый член наделен определенной ролью, функциями, полномочиями и определенной властью. Описывая участников проекта, целесообразно уделить внимание конкретике ролей участников проекта [4].

Менеджер проекта – безусловно, глава проектной команды. На его плечи возложена вся цепочка действий по реализации задач проекта: старт проекта, непосредственно реализация, контроль и завершение проекта. Помимо всего прочего менеджеру проекта требуется иметь ряд различных компетенций и навыков, которые будут способствовать успешной реализации поставленных задач проекта. Согласно системе профессиональных компетенций, выделяют следующие:

- Образовательная компетентность – наличие системности мышления, широкого кругозора, понимание бизнеса, в котором он занят, понимание своего непосредственного функционала, инфраструктуры, в которой он работает, основ стратегического менеджмента и желания учиться и познавать новое,

- Личностная эффективность – лояльность, работоспособность, стремления выполнять большие объемы работ за единицу времени, организованность, навыки тайм-менеджмента, умение управлять эмоциями, мышлением, постановкой приоритетов, эффективность работы в команде, креативность, нацеленность на результат,

- Операционная эффективность – уверенность в себе, эффективное управление командой проекта, эффективная работа с информацией, инициативность,

личная и групповая рефлексивность – умение задействовать групповые интеллектуальные ресурсы участников команды проекта.

Проектная команда состоит из разнообразных специалистов разных профилей, разных возрастных категорий, но именно на них возложено комплексное выполнение задач проекта. Если менеджера проекта условно можно представить шеей организации мероприятия, то команда проекта – это голова всего мероприятия. На команду проекта возлагается не менее важный уровень ответственности, так как от работы команды проекта напрямую зависит успех всей кампании. В обязанности проектной команды включают исполнение определенных операций для реализации цели по реализации задач проекта, с сохранением качества, согласно утвержденным стандартам, и в соответствии с техническим заданием заказчика, коммуникации и обмен данными со всеми участниками проекта, содействие менеджеру проекта по всем вопросам посредством отчетности, выполнения прямых и не прямых поручений, инициативности, а также оптимизации процессов по реализации проекта.

В роли заказчика могут выступать как организация, так и физическое лицо, которое непосредственно устанавливает желаемые задачи, цели и спецификации проекта, обеспечивает частично либо полностью финансирование проекта и участвует в контроле и мониторинге результатов проектной деятельности команды проекта. Что касается функциональных особенностей, то их можно описать следующим образом:

Формирование необходимых целей по реализации проекта предусматривает определение необходимых черт и характеристик продукта или услуги, количественных и качественных параметров.

Подготовка системы бюджетирования и выделения требуемого объема финансирования из собственных либо частично заемных средств. Учет должен предусматривать весь объем расходов для проекта.

Составление плана проекта. Определение поэтапного хода реализации проекта. Разбивка и установка сроков этапов проекта.

Выявление возможных рисков в ходе реализации проекта. Разработка стратегических решений по устранению вероятных угроз ходу реализации проекта.

Контролирование и надзор за ходом реализации проекта в процессе его исполнения. Разработка управляющих воздействий в случае отклонений в ходе реализации проекта от планируемых результатов.

Окончание проекта по достижению требуемых результатов. Подведение итогов, выявление сильных и слабых мест в программе реализации проекта [5].

Лица, представляющие заказчика, должны иметь необходимые навыки и компетенции для необходимой реализации целей и задач проекта. Так в перечень требуемых навыков следует включить технические навыки, которые включают в себя знание конкретной отрасли, возможности управленческого применения тех или иных инструментов для исключения угроз реализации проекта; организационные навыки подразумевают те организационные компетенции, которые способствуют определению целей и задач проекта, его координации, распределению средств и ресурсов; коммуникативные навыки предполагают умение эффективно взаимодействовать со всеми участниками проекта и получать своевременную обратную связь по ходу реализации проекта.

Современная отрасль бизнес-структур все чаще прибегает к помощи специалистов, которые анализируют желания заказчика, его бизнес-проекты, дополнительно предлагая различные идеи для новых проектов. Эта деятельность относится к бизнес-аналитикам или бизнес-консультантам. Они собирают, компилируют и анализируют имеющиеся информационные данные о клиенте и об его сфере деятельности, анализируют текущее положение, узкие места и слабости. Дополнительно проводится анализ потребностей, ожиданий и возможностей от реализации новых проектов. Сфера деятельности таких специалистов охватывает всевозможные отрасли деятельности компаний, к которым применимы стандарты управления проектами.

Так введение в структуру команды проекта бизнес-аналитика будет способствовать своевременному выявлению

нию проблем проекта, более детальное проработке плана проекта, обеспечением управления возможных отступлений от проектных решений, а также аналитическому обеспечению стратегии [8].

В связи с тем, что проектная команда является разнотипной структурой, испытывающей различные воздействия внешней и внутренней сред, она подвергается трансформации своей начальной формы, количественным изменениям. Наиболее популярным описанием жизненного цикла команды является модель Брюса Такмана, которая была представлена в 1965 году. Согласно модели Такмана, команда, в своем развитии, претерпевает четыре стадии:

- Формирование (от англ. Forming),
- Конфликты (от англ. Storming),
- Спокойствие (от англ. Norming),
- Производительность (от англ. Performing).

Изначально модель создавалась в рамках исследования в военных подразделениях, однако, в последствии выяснилось, что поведение всех команд можно описать результатами этих исследований.

1. Формирование.

На начальном этапе задаются цели и задачи проекта, фиксируются роли, полномочия и ответственность всех участников. Руководитель проекта играет крайне важную роль на этом этапе: именно он доносит до участников важность всего мероприятия, распределяет роли и делегирует полномочия, определяет иерархическую структуру, методы контроля и взаимодействия внутри команды. В связи с тем, что участники проекта не знакомы друг с другом, взаимодействие не выражено, взаимопомощи нет, производительность команды не значительна.

2. Конфликты.

На этом этапе, этапе своеобразной притирки друг к другу, возникают конфликты между участниками проекта из-за различных подходов к работе, не разделению взглядов, дифференциации ценностей и интересов. Здесь менеджером также должна быть сыграна значительная роль в улаживании конфликтных ситуаций. Начинают выстраиваться доверительные отношения между участниками проекта, повышается про-

дуктивность и деловитость участников. Диалоги переходят из разряда конфликтных в конструктивные.

3. Спокойствие.

На третьем этапе, согласно модели Такмана, появляются зачатки командной работы, увеличивается уровень доверия и взаимопомощи между членами команды. Уровень мотивации высокий, цель и задачи проекта ясны всем участникам. Задача менеджера на этом этапе поддерживать баланс состояния команды проекта, сохраняя высокий уровень продуктивности и взаимодействия между участниками команды проекта.

4. Производительность.

Четвертый этап – этап выхода на плато производительности, доверия между участниками проекта. Это тот уровень команды, который работает слаженно и гармонично. Сталкиваясь с непредвиденными сложностями и проблемами, команда решает их путем совместной работы, уровень доверия и взаимодействия высокий. Менеджер проекта включается в решение вопросов при необходимости.

Заключительная стадия команды, завершающая. Так как любой проект имеет определенные временные рамки, поэтому и команда проекта претерпевают стадию расформирования: после завершения проекта, потребность в работе команды сходит на нет. Члены команды завершают свои работы, проводят пост-проектный анализ, извлекают уроки. Менеджер благодарит участников за их труд, оценивает результаты работы команды в целом и ее участников по отдельности. Это своеобразная кульминация коллективных усилий команды проекта [9].

Цель проекта служит основополагающим элементом для объединения команды проекта, достижения поставленных целей, решения задач и коллективной деятельности его участников. В ходе реализации проекта команда формирует свои границы, применяя возможности и ресурсы организации в рамках проектной деятельности. Команда проекта является своеобразной социальной организацией, которая проходит стадии формирования, притирки, нормального функционирования, реорганизации и расформирования либо трансформации в другую команду.

Формирование команды проекта проходит посредством привлечения лиц определенных специальностей исходя из доступности человеческих ресурсов. При формировании команды проекта обычно выделяют два основных принципа:

1. Главные участники по реализации проекта, заказчик и подрядчик, формируют свои собственные команды, управление которыми предусматривается лицами-менеджерами от этих команд, руководителями проекта. Возможно назначение единого руководителя проекта от заказчика либо подрядчика, в зависимости от проекта и команд-участников. Также возможно создание своей управленческой команды, которая координируется и управляется назначенным руководителем проекта. Этот аппарат управления формирует процесс управления проектом и деятельность других структурных подразделений.

2. Принцип скалярной цепи. Команда проекта находится в непосредственном подчинении у одного руководителя проекта. Для масштабных проектов, с большим числом участников в составе команды проекта принцип сохраняется: деятельность подразделения находится в ведении начальников отделов, начальники отдела – в ведении управлений, руководители управлений – в подчинении у руководителя проекта и т.п. Управление командой основывается на распределении полномочий, должностных обязанностей и ответственности [7].

Для успешной реализации цели и задач проекта применяются различные инструменты. К примеру, функциональный контроль, координация и руководство команды проекта, администрирование, мотивация и различные методы повышения квалификации кадров.

У членов команды проекта помимо их личных компетенций должны присутствовать дополнительные навыки, которые позволяют работать сплоченно в команде:

- профессиональные навыки;
- навыки по принятию решений;
- навыки межличностного общения (умение слушать, работа в команде, коммуникабельность)

За счет благоприятных условий работы в команде и профессионального

взаимодействия участников с другими участниками команды, совершенствования компетенций происходит развитие команды в целом. За счет контроля и мониторинга деятельности участников команды проекта, обеспечения обратной связи, решение проблем и текущих вопросов происходит управление командой проекта.

Реализация целей проекта предусматривает совместную деятельность команды и руководителя проекта, а также группы лиц, принимающих участие в реализации проектной деятельности. Как описывалось выше, команда проекта состоит из руководителя проекта, штаба либо офиса управления проектом, и других участников, которые являются исполнительными звеньями в механизме реализации проекта без участия в его управлении.

Для набора персонала команды проекта применяются следующие инструментари:

1. При подборе из существующего кадрового резерва применяется предварительное назначение;

2. Путем непосредственного взаимодействия со смежными управлениями и командами проектов внутри и вне организации, непосредственными подрядчиками-исполнителями, поставщиками;

3. Набор персонала посредством привлечения работников по найму, временным либо бессрочным трудовым соглашениям;

4. Формирование виртуальной команды. Возможная реализация при наличии минимальной либо отсутствии полной необходимости взаимодействия между участниками команды;

5. Анализ решений на основе множественности вариантов отбора. В этом случае определяются критерии оценки для деления потенциальных членов команды проекта с присвоением каждому критерию весового коэффициента. Весовой коэффициент отражает важность и значимость определенной потребности. Часто в этом инструменте используются такие критерии, как доступность, расходы, опыт, способности, знания, навыки, отношения и международные факторы [10].

Команда проекта считается сформированной тогда, когда назначены все участники проекта по соответствию должностей.

Эффективность работы команды на протяжении жизненного цикла проекта можно представить графически (рис. 1).

Одной из важнейших задач руководителя по управлению командой проекта является поддержание эффективности работы команды на всем протяжении цикла реализации проекта. Имея четкую перспективу своей дальнейшей профессиональной деятельности, уверенность в своем будущем мотивирует команду работать с полной отдачей и высокой концентрацией своих усилий.

Поэтому на завершающем этапе проекта следует уделить пристальное внимание психологическому состоянию членов команды проекта. Процедура расформирования команды проекта должна проходить деликатно и бережно. Каждому участнику проекта руководитель должен дать объективную оценку его деятельности, указать на сильные и слабые стороны. Команда должна видеть результаты своих трудов.

В случае провала целей проекта вопрос о расформировании команды проекта становится деликатным моментом в заключительном этапе жизненного цикла команды проекта. Участники проекта должны понимать причины неуспешности и провала проекта, наличие ошибок в их работе, недостаточность принимаемых усилий для решения задач проекта. Осознанное отношение к провалу и понимание его причин будет способствовать более легкому восприятию, угнетенности и негативности психологической составляющей всего коллектива [6].

Для успешной реализации целей проекта является развитие профессиональных качеств участников проекта, повышение навыков и квалификации, личностные тренинги работы каждого участника, сплоченность и дружелюбность коллектива. Не следует забывать о индивидуальности каждого участника проекта: от их психоэмоционального настроения косвенно зависит результативность работы команды. Поэтому для некоторых случаев личностные характеристики могут превалировать над уровнем квалификации.

Труд управленца включает в себя функции управления в организации ра-

боты команды, административная деятельность, направленная на достижение целей проекта. Одной из особенностей управленческого труда в управлении проектом является возможность его разделения между участниками проекта. Результаты такого разделения могут по-разному влиять на эффективность управления в целом всего проекта.

Однако специфика управленческого труда определяется его руководством и взаимодействием участников проекта, интегрированием всех звеньев в единое, исходя из сформулированных целей. Выделяется три вида управленческого труда: эвристический, административный и операторный. Эвристический труд нацелен на анализ проблем, разработку вариантов решения этих проблем. Административный труд предусматривает работу по управлению и контролю трудовым коллективом. Операторный труд предусматривает работу повторяющегося характера.

В любой организации, в том числе деятельность которых построена на принципах управления проектами, существуют руководители, соответственно, имеет место управленческий труд. Но в таких организациях труд имеет особую специфику.

В управлении проектом предусматривается большое количество участников: заказчик или учредитель, руководитель проекта и его команда, а также другие участники, принимающие непосредственное участие, но косвенно влияющие на процесс реализации проектных целей. Касательно вида работ по реализации проекта, выделяют два вида – управление проектом и физические работы, результат которых приводит к достижению цели. Управление проектом, труд управленца можно представить как набор воздействий менеджера проекта на процесс реализации проекта путем принятия управленческих решений. Эффективное управление проектом невозможно без компетентного менеджера проекта. Сплоченная и опытная команда проекта так же, как и руководитель проекта, играет важную роль в пути достижения целей проекта [11].

У каждого лидера есть собственные рамки поведения. Они связаны с особенностями характера, спецификой за-

нимаемой должности. На их основе формируются стили руководства. Эти модели определяют, как руководитель взаимодействует с другими участниками команды, насколько быстро принимает решения, каким образом распределяет роли между исполнителями.

Разработка плана управления человеческими ресурсами относится к первичному процессу управления командой. На этом этапе производится распределение ролей участникам проекта, их ответственности и полномочий. Возможно назначение одной роли группе людей. Также на этом этапе создается план обеспечения проекта персоналом.

Ряд факторов, таких как организационная структура предприятия, ситуация на рынке труда, правила набора и управления персоналом, могут иметь весомое влияние на разработку плана управления человеческими ресурсами.

Существует несколько типов организационных структур. Первый тип организационной структуры – можно представить в виде иерархической диаграммы, в которой показаны все отделы, команды и департаменты компании с указанием зоны ответственности и перечня целей и задач, которые выполняются в рамках этого подразделения. Этот тип организационной схемы является наиболее распространенным и представляет собой традиционную бизнес-структуру. Руководители высшего звена идут вверху, затем представлено высшее руководство, затем менеджмент среднего звена и так далее. Эти организационные диаграммы часто делятся на отделы, департаменты и другие структуры предприятия. Они показывают роль каждого в организации, и все сотрудники сгруппированы по схожим ролям.

Второй тип возможно представить в виде матричной диаграммы ответственности. Эта диаграмма показывает связь между участниками команды и операциями, которые выполняются этими членами. Матричный тип удобен руководителю для четкого определения задач проекта и выявления ответственных за поставленные задачи. Матричная организационная схема отражает компании, в которых возможно разделить сотрудников на команды, где каждый сотрудник отчитывается перед двумя

или более менеджерами, а не только перед одним. У каждого сотрудника может быть основной менеджер, но также и менеджер проекта, под руководством которого он работает. Этот тип организационной диаграммы облегчает лучшую коммуникацию и создает более гибкую рабочую среду, которая достаточно гибка, чтобы быстро изменяться, но она также может создать некоторую путаницу.

К третьему относят текстовые форматы. Они не показывают каких-либо (или нескольких) уровней управления между руководителями и другими сотрудниками. Она направлена на расширение возможностей самоуправления и полагаются на способность всех сотрудников принимать правильные решения [2].

Управление командой проекта – это достаточно гибкий процесс, который не предусматривает утвержденных норм. Руководитель имеет возможность определить способы постановки задач, способов их реализаций и последующего контроля.

Для руководителя важно выработать для себя стиль управления, то есть способ ставить задачи, давать поручения, взаимодействовать с участниками команды, контролировать выполнение поставленных задач, давать и получать обратную связь, добиваться результативности работы. Стиль руководства зависит от личности менеджера, его занятости, принятых стандартов управления компании, характерных черт команды проекта.

Большинство руководителей «сегодняшнего дня» применяют различные стили управления. Для некоторых свойственна личная сласть и строгая иерархия. Другие менеджеры к более демократичному стилю, добиваясь равенства между членами команды. Имеются также данные об использовании принудительных методов управления, которые могут быть расценены, как радикальные, однако их эффективность достаточно высока при определенных условиях.

Для контроля выполнения поставленных задач и реализации целей проекта имеется ряд управленческих инструментов. Таких инструментов – масса, но базовые необходимо осознать любому управленцу.

Одним из важнейших является обеспечение своевременным обменом ин-

формацией и наличие обратной связи между участниками проекта. Руководителю необходимо определить удобные и доступные средства коммуникации для взаимодействия между участниками. Обычная практика в последнее время – групповые мессенджеры. Наличие связи со всеми членами команды, как с руководителем, так и между участниками проекта – первый шаг в этапе формирования команды проекта.

Далее менеджер проекта создает перечень задач и распределяет их по структурным подразделениям и участникам проекта. В его задачи не входит исполнение всех задач непосредственно, часть этих задач делегируется другим компетентным участникам проекта. При делегировании задач необходимо учитывать компетенции и опыт членов команды, кому будут делегироваться эти задачи.

Для успешного выполнения поставленной задачи, во избежание неисполнения из-за различных причин по вине сотрудника, необходимо определить инструмент по отслеживанию занятости сотрудников. Чаще вводят автоматизированные системы по контролю рабочего времени сотрудников.

Реализация задач проекта предусматривает распределение выполнения задач в соответствии с планом, поэтому планирование крайне важный этап в достижении поставленных задач. Планирование может помочь в определении положения проекта на определенном этапе его реализации, а также распределить загруженность сотрудников в зависимости от их занятости.

После постановки целей и задач проекта начинается этап планирования. Планирование может быть выполнено руководителем проекта либо частично или полностью передано команде проекта.

Для заинтересованности участников проекта в его успешной реализации, команда должна быть замотивирована на успех. Мотивация может быть выражена в финансовом вознаграждении, различных поощрениях и премиях. Стимулом также является общественное признание, популярность.

Одним из инструментов финансового стимулирования участников проекта служит введение коэффициента трудового участия для каждого. Напоминание

команде цели и задачи проекта дополнительно направляет работу участников в нужное русло.

Важным моментом в работе менеджера проекта является прогнозирование и управление рисками. Понимание возможной непредвиденной ситуации и умение правильно действовать в такой ситуации – дополнительный инструмент в руках управления менеджера. Маневрирование ситуацией и возможные изменения договоренностей, в случае их несоблюдения, – навык, который также необходим для успешности проекта.

Управление командой проекта удобнее с современными инструментами. Для этой цели разработана масса инструментов и соответствующих приложений – от всевозможных табличных и диаграммных представлений проекта и ответственностей участников до платформ для совместной работы.

Выводы

Несмотря на то, что ведущими участниками проекта остается заказчик, команда проекта и менеджер проекта являются неотъемлемыми и не менее важными составляющими. Менеджер проекта в процессе реализации проекта должен уделять особое внимание достижению цели проекта. Немаловажным в его работе также является развитие профессиональных компетенций команды проекта.

Проектная команда – это совокупность людей, имеющих различные компетенции, должности, опыт, знания и ответственность, и объединенных общей целью – успешным завершением проекта. Она может состоять из представителей разных организаций, подразделений, специальностей и культур, поэтому важно учитывать разнообразие и индивидуальность каждого ее члена.

Главной целью работы команды, помимо достижения целей проекта, является ее сплоченность, дружелюбность и единомыслие в части реализации целей проекта. Подбор членов команды проекта обычно осуществляется руководителем проекта совместно с руководителями функциональных подразделений.

Наряду с профессиональными качествами привлекаемые к проекту работники должны обладать способностью к ра-

боте в команде. Состав команды должен дополнять друг друга и должна быть гарантирована совместимость людей.

Процесс развития команды проекта предусматривает несколько этапов: знакомство, соперничество, наибольшая продуктивность, реорганизация. Каждый из этапов по-своему важен, но лишь при верном и корректном подборе персонала, продуктивность работы в период продуктивности будет выполняться с максимальной отдачей. При удачном разрешении конфликтных ситуаций, верном подборе системы мотивации, команда способна работать слаженно.

Успех реализации проекта зависит от сплоченности команды проекта. Очевидное улучшение показателей работы команды проекта достигается за счет активного участия руководителя проекта в работе команды. Повышение компетенций участников проекта должно входить в непосредственный интерес руководителя. Важной составляющей в работе команды по достижению цели проекта является дружелюбность коллектива и теплые межличностные отношения в команде, взаимовыручка и взаимопомощь. Также важен стиль руководства менеджера проекта, на основании которого формируется климат внутри команды: авторитарный, демократический либо либеральный.

Для эффективного управления командой проекта необходимо использовать современные инструменты:

- непосредственное взаимодействие посредством проведения совещаний,
- календари и графики,
- платформы для совместной работы,
- различные мотивационные системы.

Для характеристики эффективности команды проекта по достижению целей применяются стандартные критерии оценки эффективности, такими как вовлеченность в процесс, ориентированность на результат, качество выполнения работ, эффективность принимаемых решений и достижение поставленных целей. Однако имеются черты эффективности, свойственные только командам – с позиции профессиональной компетенции и в организационном отношении.

С точки зрения профессиональных компетенций – нацеленность на достижение поставленных целей с учетом имеющихся компетенций, инициативность, креативность с точки зрения подхода по решению задач. Высокий уровень производительности, умение вовремя сконцентрироваться на поставленной задаче, ориентир на лучшее и оптимальное решение, коллективное обсуждение появившихся проблем и поиск их решения вносят дополнительный элемент профессионализма в командной работе.

В организационном отношении эффективным можно назвать тот состав команды проекта, для которого свойственно следующее:

- свободная и непринужденная рабочая обстановка;
- четкость и доступность задач;
- коллегиальное участие в обсуждении вопросов;
- беспрепятственная возможность выражения идей;
- эмпатия между членами команды.

При наличии таких черт члены команды проекта более успешно добиваются поставленных целей, легче решают сложные задачи, а также реализуют и раскрывают свой потенциал, как команды.

Библиографический список

1. Акопян Д.А. Формирование эффективного механизма организации и управления командой проекта // Экономика и предпринимательство. 2021. № 10 (135). С. 786-791.
2. Варюхина Ю.И. Корреляция между факторами формирования команды и успешности проекта // Научно-исследовательский центр «Technical Innovations». 2022. № 9-1. С. 54-61.
3. Гужина Г.Н., Жилина Ж.А. Проектный менеджмент и бизнес-планирование // Управленческий учет. 2023. № 9. С. 293-300.
4. Гужина Г.Н., Гужина Е.А. Роли в команде и самооценка предпочитаемых командных ролей // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: Материалы IX Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Горловка, 29 марта 2024 года. Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2024. С. 197-202.

5. Гужина Г.Н., Гужин А.А. Проектирование стратегического развития предприятия. М.: ООО «Русайнс», 2024. 108 с.
6. Емельянова К.А. Этапы формирования и жизненный цикл команд проекта // Экономические и правовые аспекты реализации государственных программ и проектов : Сборник статей по итогам X Научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 апреля 2024 года. М.: ООО «Русайнс», 2024. С. 48-51.
7. Лифанова Е.И., Андреев В.Е. Формирование и поддержка команды проекта // Экономика и предпринимательство. 2021. № 8 (133). С. 866-869.
8. Авдеева И.Л., Александрович Ю.Е., Алехина Л.Л. и др. Развитие системы кадрового менеджмента как функциональной сферы деятельности экономических субъектов / Под общ. редакцией Н.А. Лытневой. Орёл: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023. 324 с.
9. Петрухина Е.В. и др. Современные теории менеджмента: монография. Орел, 2014. 110 с.
10. Головина Т.А., Авдеева И.Л., Горбова И.Н. и др. Управление в условиях новой экономической реальности: концепция эффективного взаимодействия бизнеса, органов власти и населения. Орел: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2024. 236 с.
11. Ширманова К.В., Гужина Г.Н. Основы эффективной работы в команде // Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности: Материалы XI Международной научно-практической конференции, Орехово-Зуево, 23 октября 2023 года. Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2023. С. 175-181.

Дата поступления статьи в редакцию: 25.02.2025

Дата принятия статьи в печать: 21.03.2025