

*Сафонова Светлана Геннадиевна,
кандидат экономических наук, доцент*

ФГБОУ ВО Донской ГАУ

Россия, пос. Персиановский

*Шейхова Марина Сергеевна,
кандидат экономических наук, доцент*

ФГБОУ ВО Донской ГАУ

Россия, пос. Персиановский

*Панасенко Анастасия Игоревна,
студентка 1 курса*

биотехнологический факультет,

ФГБОУ ВО Донской ГАУ

Россия, пос. Персиановский

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА РЫНОЧНОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

***Аннотация:** в данной статье рассмотрены вопросы единого подхода к такому понятию как «команда проекта», выделены основные отличительные свойства команды проекта наряду с другими формами коллективной работы. Приведены критерии оценки эффективной работы команды проекта.*

***Ключевые слова:** проектно-ориентированное управление, команда проекта, наукоемкое предприятие, эффективность работы, мотивация.*

Safonova Svetlana Gennadievna
associate Professor of Economics and management

Don State Agrarian University

Russia, pos. Persianovsky

Sheikhova Marina Sergeevna
associate Professor of Economics and management

Don State Agrarian University

Russia, pos. Persianovsky

Panasenko Anastasia Igorevna

1st year student

Faculty of Biotechnology

Don State Agrarian University

Russia, pos. Persianovsky

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PROJECT TEAM FORMATION IN CONDITIONS OF MARKET STABILITY DEFICIT

Annotation: *This article discusses the issues of a unified approach to such a concept as "project team", highlights the main distinctive properties of the project team along with other forms of teamwork. The criteria for evaluating the effective work of the project team are given.*

Keywords: *project-oriented management, project team, knowledge-intensive enterprise, work efficiency, motivation.*

Одним из ключевых понятий в проектном менеджменте является понятие «команда», а в управлении проектами – менеджмент человеческих ресурсов проекта, включающий в себя процессы планирования, формирования и создания команды (team building), ее развития и обеспечения деятельности (team development), трансформации или расформирования команды. По мнению Морриса [1, С. 39]: «Руководство и командная работа – сущность эффективной

реализации проекта»; посредством синергетической совместной работы команды можно достигнуть гораздо большего, чем при работе в группах, разделенных на отделы. Команда проекта является субъектом управления человеческими ресурсами, которые относят к подсистемам управления проектом [2, С.41, 44]. Таким образом, менеджмент проекта является: с одной стороны – процессом (процессами) использования управляющим (менеджерами) проекта знаний, навыков, методов, средств и технологий проектного менеджмента при осуществлении проекта с целью эффективного достижения целей проекта с заданным качеством результатов, в сроки и в пределах утвержденного бюджета и удовлетворения ожиданий участников проекта; с другой стороны – группой людей (ролей), управляющих проектом, т.е. обеспечивающих процессы управления, коммуникаций и принятия решений по осуществлению проекта [3].

Особенностью прошедшего десятилетия в экономиках развитых стран стало активное использование различных типов динамических и адаптивных структур, характеризующихся активным взаимодействием с внешней средой и высокой степенью делегирования со стороны более низких уровней управления. Во многих случаях одним из основных компонентов этих структур являются рабочие группы, которые могут стать средством быстрой и эффективной адаптации к требованиям постоянно меняющегося рынка. Они стали важным компонентом для большого числа известных компаний, например, Shell Oil, Hitachi, Sony, ICI, Mobil, IBM, Boeing, Xerox, Hewlett Packard, Motorola [4] и др. В последнее время появились примеры успешного использования рабочих групп, и в развивающихся странах (Индия, Малайзия, Саудовская Аравия, Фиджи), Китай [5, с. 150]. Национальные организации имеют богатый опыт использования коллективных форм организации труда, а развитие сотрудничества с иностранными компаниями и все большее применение новых форм, методов и моделей управления российскими компаниями позволяют надеяться на интенсивно расширяющуюся практику организации работ командами, проектными командами в ближайшем будущем.

Современное понимание команды как коллективной формы организации труда имеет глубокие исторические корни. В этом исследовании команда рассматривается с точки зрения управления как часть методологии управления проектом. Исследователи управления проектами видят в этом одну из основных концепций управления проектами. По мнению В.Д. Шапиро, команда проекта - «это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего. Эта группа была создана на время реализации проекта и распущена после его завершения. "Русский ученый В.И. Воропаев считает, что проектная команда - это организационная структура, которая включает в себя ряд людей (групп и / или организаций), которые участвуют в реализации проекта и несут ответственность перед менеджером проекта за его реализацию [6, с. 41]. или в другой редакции «Конкретная организационная структура, которая управляется менеджером проекта и создается на время реализации проекта для эффективного достижения его целей». [2, с. 63] Выдающиеся российские ученые в области управления ОД Разу Ю.В. В. Якутин представляет команду проекта «как группу участников проекта, которые осуществляют управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия» [6, с. 117].

Есть команды для достижения общих целей своих членов. Они временны и стабильны. Члены команды имеют право управлять своей работой и внутренними процессами. Д. Катценбах и Д. Смит представляют команду как небольшое количество людей с дополнительными навыками, которые привержены общим целям, практическим задачам и подходам, за которые они несут взаимную ответственность. Еще одно определение предлагает М.Л. Разу: «Команда - это организационное решение, которое объединяет действия экспертов по управлению» [6, с. 117-118]. Причиной формирования команд являются индивидуальные различия руководителей проектов, так что сильные стороны каждого сотрудника дополняют слабые стороны коллег. Потребность в команде возникает с ограниченным числом людей, которые необходимы для достижения конкретной цели и ограниченных ресурсов, особенно времени.

Ограниченные ресурсы сбалансированы высоким уровнем профессионализма и эффективностью совместных действий его участников. Группа становится командой, когда возникает синергетический эффект (системный эффект): у команды есть свойства, которые не могут быть достигнуты путем простого суммирования свойств ее членов, то есть ее производительность превышает сумму отдельных результатов участников. Обладая знаниями всех участников, команда может, например, создать качественно новые знания, которые невозможно получить простым обобщением. Это просто потенциальная возможность - эффект может быть отрицательным, если команда неэффективна. Характерные отличия в работе команды, которые определяются понятием «проект» и особенностями работы в нем являются: состав изменяется в зависимости от фазы жизненного цикла проекта, статуса выполняемых работ, от сложности решаемых задач; взаимопонимание участников команды, работающих в различных отраслях и говорящих на разных профессиональных языках, характерных для их предметных областей в силу наукоемкого характера многих проектов и их ориентации на недостаточно подготовленного заказчика. Команды обладают рядом свойств, которые делают их более предпочтительными в сравнении функциональными и прочими формами постоянных коллективов, среди которых следует выделить следующие:

а) высокий уровень трудовой мотивации, заключающийся в активном участии работников в исследовании, формировании и согласовании целей: общих, рабочих команд и индивидуальных;

б) «интегральное» объединение навыков, опыта и интуиции участников команды;

в) наличие потенциала для решения сложных и особо сложных, креативных задач;

г) повышенная гибкость и более быстрая реакция на изменение ситуации;

д) умение быстро собираться, развертывать свою деятельность, переключаться с одной задачи на другую и расформировываться.

Неоднозначность в определении понятия «команда проекта» и в представлении отличительных свойств такой команды, особенностей функционирования ее с точки зрения эффективности среди ученых и практиков отечественной школы повлекла за собой необходимость уточнения понятия на основе интегральных характеристик. Команда проекта понимается как специально сформированная, сложноорганизованная, специфическая система коллективной работы, направленная на достижение целей проекта. Специально сформированная команда – состав команды проекта формируется в соответствии со спецификой и уникальными характеристиками проекта, его целей и требований к результату. Сложноорганизованная система – организационная система, предполагает задаче-центрическую структуру с гибкой перенастройкой на работы различной сложности и уровнем креативности. Специфичность системы коллективной работы предполагает наряду с наличием специфики, присущей команде как таковой, оригинальность КП дополнена присутствием среди участников команды высокой степени доверия и непосредственным их взаимодействием.

Персонал является сложным ресурсом для управления, поскольку каждый человек целостен и не повторяется, обладает личными социально-психологическими качествами и характерными чертами. Следует также отметить, что почти все исследователи связывают управление командой с понятием «эффективность»: «эффективность использования», «эффективность работы» и т. Д.

На сегодняшний день исследователи сформулировали множество научных подходов для определения эффективности, но эта тема также вызвала много споров среди теоретиков. При принятии решения об эффективности или неэффективности команды, экономическая, организационная и социальная эффективность должны быть разделены. Экономическая эффективность отражает экономический результат проекта или портфеля проектов. организационная - качество структуры проектного офиса; социальная - отражает влияние управления командой на формирование командной сплоченности,

соответствующего психологического климата, атмосферы безопасности и приверженности и т. д.

В.Д. Шапиро характеризует эффективную работу команды с двух позиций [2, с. 546]: профессиональная деятельность в проекте и организационно-психологический климат. Если с первой позиции внимание всей команды сосредоточено на конечном результате, инициативе и творческом подходе к решению проблем, то она основана на второй позиции - неформальной атмосфере, хорошем понимании и общем обсуждении задач команды. Решения принимаются на основе консенсуса.

Предлагается рассмотреть оптимальность командной работы с точки зрения трех компонентов: качества управления командой, управления бюджетом и календарем проекта. С одной стороны, команда рассматривается как совокупный работник, который непосредственно влияет на результат проекта, поэтому критерии результативности проекта могут служить показателями эффективности работы команды в целом. С другой стороны, критерии оценки эффективной работы должны отражать эффективность, качество и сложность работы (производительность, доля затрат на рабочую силу в общем бюджете проекта, потеря рабочего времени, качество работы и т.д.). Кроме того, эффективность команды во многом определяется организацией труда, мотивацией работы и социально-психологическим климатом в команде. Н. больше зависит от форм и методов работы с членами команды. Нет сомнений в том, что комплексный подход к оценке эффективности необходим для организации работы команды как социальной системы в рамках проекта. Оценка эффективности так же необходима, как и оценка эффективности проекта.

Понимание процессов управления командой руководителем проекта и участниками команды позволяет обеспечить высокий уровень командной работы и качественное выполнение проекта в целом. Командная работа является одной из важных характеристик надежности и качества выполнения работ в проекте.

Проекты планируются и исполняются в результате объединенных усилий команды проекта, и осознание необходимости организовать работу этой

команды лежит в основе фундаментальной концепции эффективного управления проектами. Принцип командной работы, наряду с определением должностей с объединяющей ответственностью и системами комплексного прогнозирующего планирования и контроля, образует триаду концепций, которая отличает управление проектами от других видов и форм управления.

Наиболее весомыми в рамках выполнения проекта и сложными в решении препятствиями по оптимизации работы команды в целом и участников команды в частности являются: несбалансированная система стимулирования и мотивации, заключающаяся в неадекватном, субъективно-ориентированном распределении вознаграждения среди участников команды; закрытость системы принятия управленческих решений со стороны центра и неясность политик управления проектом для участников команды; ограниченность системы мотивации рамками материального стимулирования, что связано с несовершенством уровня компенсации затрат работника с качеством его жизнеобеспечения; отсутствие инвестиций в развитие интеллектуального потенциала организации и условий для его накопления, в результате чего аннулируется положительный эффект использования командной организации работ в проекте, фиксируя уровень зрелости проектно-ориентированной организации на низком уровне.

Анализ тенденций развития отечественного наукоемкого производства, а также возможных вариантов реформирования таких управляющих систем и построения проектно-ориентированных структур позволяет сделать вывод о возможности, необходимости и актуальности организации эффективной работы команд, занятых в наукоемких проектах.

Оценка эффективности работы команды является сложной многоаспектной задачей – в общем виде эффективность работы можно отождествить с успешностью выполнения проекта. В отечественной практике отдается предпочтение измерению эффективности по таким критериальным группам, как экономические и социальные. При этом необходимо считать, что экономическая эффективность характеризует степень результативности проекта

на основе проектных принципов в оценке использования ресурсов проекта, а социальная эффективность характеризует степень удовлетворения потребностей и интересов участников команды, которые, в свою очередь, являются носителями интеллектуального капитала для применения в последующих проектах.

Сценарий по организации эффективной работы команд в наукоемких проектах должен проводиться, как минимум, в двух направлениях: построение, актуализация и стратегическое развитие системы управления знаниями и создание, и обеспечение функционирования гибкой демократической системы компенсации затрат участников команды и стимулирования их труда с учетом фактического вклада каждого в результат проекта.

Список используемой литературы:

1. Сафонова С.Г. Развитие агробизнеса Ростовской области в условиях новых возможностей и ограничений / Сафонова С.Г., Шейхова М.С. // Московский экономический журнал. 2019. № 12. С. 91.
2. Шейхова М.С. Решение конфликтных ситуаций в команде проекта / Шейхова М.С., Зеленцова А.С. // DISCOVERY SCIENCE RESEARCH: сборник статей III Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2020. С. 157-160.
3. Бунчиков О.Н. Эффективность инвестиционной поддержки аграрного предпринимательства в Ростовской области / Бунчиков О.Н., Сафонова С.Г., Шейхова М.С., Бородин О.Б. // Московский экономический журнал. 2019. № 11. С. 28.
4. Шейхова М.С. Разработка мер по совершенствованию системы менеджмента на предприятиях в современных условиях хозяйствования / Шейхова М.С., Жадан А.В. // Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития: сборник статей II Международной научно-практической конференции. 2019. С. 164-167.