

УДК 331

***ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ И
ПРИРОДА ЛИДЕРСТВА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ***

Назаров С. Д.

Студент 2 курса

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия*

Аннотация: В статье подчеркнута актуальность использования проектного подхода в современном бизнесе. Проанализированы возможные подходы к определению основополагающих характеристик и компетенций проектного менеджера. Обоснованы разнонаправленные векторы восприятия процессов лидерства и управления в проектных командах: принятие лидерства как базисной роли менеджера или дифференциация лидерских и управленческих ролей (что, вместе с тем, не исключает возможность их сочетания).

Ключевые слова: проектный менеджмент, управление проектами, организационное лидерство, менеджер проекта.

***PECULIARITIES OF PROJECT TEAM MANAGEMENT AND THE NATURE
OF LEADERSHIP IN CONDITIONS OF INSTABILITY***

Nazarov S. D.

2nd year student

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia*

Abstract: The article emphasizes the relevance of using the project approach in modern business. Possible approaches to defining the fundamental characteristics and competencies of a project manager are analyzed. The multidirectional vectors of perception of leadership and management processes in project teams have been

substantiated: the adoption of leadership as the basic role of a manager or differentiation of leadership and management roles (which, at the same time, does not exclude the possibility of their combination)

Key words: project management, project management, organizational leadership, project manager.

В современных условиях эпидемиологической нестабильности, накладывающей исключительно сильное влияние на все социально-экономические процессы, одним из основных инструментов повышения эффективности функционирования бизнеса признается использование проектного подхода, соответствующего требованиям адаптивности, динамизма и инновационности. Проект выступает как последовательность скоординированных, ограниченных во времени и управляемых видов деятельности, используемая для достижения цели с учетом ограничений по срокам, затратам и ресурсам. Процессуально каждый проект представлен такими элементами, как инициация, планирование, исполнение, управление и контроль, завершение; в качестве управленческих подсистем, составляющих в совокупности проектный менеджмент, принято выделять управление содержанием проекта; тайм-менеджмент; управление стоимостью проекта; управление рисками проекта; управления человеческими ресурсами проекта. Таким образом, проектный менеджмент выступает как управленческая деятельность, направленная на достижение целей проекта с требуемым качеством, в рамках бюджета, в установленные сроки, при существующих ограничениях и неопределенности. Специфика управления проектами связана с тем, что разработка проекта предполагает формирование и обеспечение эффективной деятельности команды исполнителей. В этой связи велика актуальность исследования проблемы управления проектными командами, в том числе — с позиции формирования как единой, так и дискретной системы менеджер-лидер.

В первую очередь остановимся на специфике проектного менеджмента как управленческого процесса, возложенного на человека с определенными компетенциями. Проектный менеджмент находится на пересечении задач и интересов участвующих групп, что и определяет профиль требований к компетенциям менеджеров проекта: технические компетенции (знания в области создаваемого продукта, тематики и технического содержания проекта и т. п.: менеджмент качества, менеджмент требований (RM), специальные проект-ориентированные знания (специфика проекта)); методические компетенции (знания в области менеджмента, владение методиками, понимание сущности и знание инструментов процессного менеджмента и т. п.: риск-менеджмент; менеджмент закупок; менеджмент сроков; менеджмент затрат; интеграционный менеджмент); социальные компетенции (умение обращаться с людьми, знание стилей управления, коммуникационные способности и т. п.: менеджмент персонала; коммуникационный менеджмент). Вместе с тем, Короткова Т.Л. делает акцент на специализированной информационной компетентности менеджера проекта и адекватности его умений условиям цифровой инновационной экономики как на базовом свойстве эффективного проектного управленца [7].

Денисов О.И. подчеркивает, что требования к компетенциям менеджеров проекта могут корректироваться в зависимости от принятых в организации стандартов проектного менеджмента. Например, стандарт PRINCE2 сильнее по сравнению с другими ориентирован на результат для клиента, а также на коммуникационные процессы. Следовательно, для проектных менеджеров в качестве более приоритетных выступают социальные компетенции. Так как стандарт GPM по сравнению с PMBoK, ориентирован больше на функционал, чем на ресурсы проекта, то приоритет в первую очередь за техническими, а затем уже за методическими и социальными компетенциями. Также ученый указывает: требования к компетенциям проектных менеджеров зависят от размеров и сложности проекта, динамики внешней среды, международного

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

состава участников проекта и т.п. [4]. Чем меньше по объему проект и чем ниже уровень его сложности, тем больше на первый план выходят технические компетенции менеджера проекта. В больших по объемам финансирования и комплексных проектах от менеджеров требуется квалификация на уровне системных инженеров, то есть специалистов, умеющих связывать в единое целое различного рода задачи. Крупные международные проекты требуют от менеджеров высокого уровня социальных компетенций, а также компетенций в сфере мультидисциплинарного или мультинационального командообразования. Необходимые для проектных менеджеров компетенции в значительной мере зависят от целевых установок проектный менеджмент и задач участников проекта: создание комплексного продукта требует взаимодействия различных организаций, ориентированных на достижение общей цели: создания продукта, который удовлетворял бы требования клиентов при заданных значениях стоимостных и временных параметров; организация и координация технических работ, персонала и финансов; проектный менеджмент фиксирует, трансформирует и реализует мероприятия, включая их верификацию на предмет соответствия требованиям заказчика; проектный менеджмент занимается планированием того, что необходимо сделать сейчас и какие ресурсы будет необходимо иметь, чтобы успешно реализовать предстоящие шаги; самое важное в работе проектный менеджмент заключается в том, чтобы правильно соотнести реальности, проблемы, отставания, изменения, препятствия и возможности, которые возникают в ходе реализации проекта.

Иные эксперты в первую очередь отмечают значимость общеуправленческого и мотивировочного профессионализма менеджера в управлении социально-трудовыми командами [3]. Менеджер в проектной команде играет роль связующего звена между сотрудниками, подразделениями проекта. Недостаточный профессионализм менеджера, несоответствие менеджера и команды, неготовность менеджера использовать коллективный подход при работе в команде значительно снижают эффективность проектной Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

деятельности. Именно умение создавать благоприятный психосоциальный климат в проектной группе является важным фактором проектной компетентности менеджера, поскольку только единомысленный, гармоничный, коллективный подход к решению задач позволяет объединить навыки и креативные особенности всех членов команды, что ускоряет и упрощает процесс поиска решений. В случае же если менеджер проекта использует авторитарный стиль, не позволяя команде принимать участие в управлении, созидательный инновационный потенциал снижается, и проектная команда перестает результативно работать. Профессионализм менеджера в проектном управлении заключается в умении создавать, сохранять и развивать процессно-проектное мышление как на уровне отдельных кадров, так и в организации в целом. Интересен подход Ларионова Г.В., Никитина А.Ю. и Филимоновой А.В., в рамках которого главная задача менеджера проекта определяется созданием среды, направляющей каждого члена команды к ассоциации себя с конкретным выполняемым проектом, а не со своей специальностью. Управленец обязан донести мысль о том, что члены команды являются важной частью единого целевого коллектива, а не обособленным специалистом, дистанцированно выполняющим узкий круг задач [8].

Переходя непосредственно к тематике лидерства, мы предлагаем считать, что особенностью высокоэффективного управления любого уровня является необходимость интеграции функций администратора, решающего тактические финансово-экономические задачи и общую регуляцию функционирования организация/проекта; лидера, формирующего корпоративную культуру и долгосрочные стратегические приоритеты компании; профессионала, желающего добиться личных карьерных успехов, соответствующего статуса и материальных результатов. При этом квалифицированный в контексте ведения административной деятельности менеджер вовсе не обязательно является и организационным лидером или лидером конкретного проекта. Так, согласно Барковой Н.Ю., многие Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

руководители компаний утверждают, что существует много отличных менеджеров; но не хватает настоящих лидеров. Именно лидеры воодушевляют и стимулируют персонал, вызывают доверие, завоевывают сердца и умы команды [1].

Вместе с тем, несмотря на продолжительную историю исследования лидерских компетенций, до сих пор не выработано единообразно определения данного понятия, ввиду чего существуют различные подходы к определению сущности лидерства и его типологизации. Мы полагаем, что наиболее широко можно дифференцировать два аспекта восприятия феномена организационного лидерства (таблица 1).

Таблица 1 — Направления восприятия феномена организационного лидерства

| Направление оценки лидерства | Общая характеристика | Взаимосвязь лидерства и менеджмента | Возможность существования неэффективного лидерства |
|--|--|---|---|
| Лидерство как исключительная черта, отличительная характеристика, выделяющая человека в группе. | В этом контексте лидер может не иметь нормативно закрепленных управленческих полномочий, однако выступать неформальным регулятором действий коллектива (ввиду добровольного одобрения коллективом его работы и личности в целом). | Управленец (топ-менеджер организации) не обязательно выступает в роли её лидера. Лидером может быть как менеджер, так и рядовой сотрудник организации/участник проекта. | Лидерство всегда эффективно, поскольку подкреплено и по сути сформировано добровольной поддержкой членов коллектива. |
| Лидерство как неотъемлемая характеристика любого менеджера (т. е. лица, наделенного нормативно закрепленными управленческими полномочиями, инструментами поощрения и | Согласно данному подходу, лидерские черты и обязанности неотъемлемо связаны с управленческой деятельностью, ввиду чего каждый менеджер по умолчанию выступает в роли лидера. Однако такое лидерство не обязательно является признаваемым подчиненными, что позволяет вводить понятия «неэффективный стиль лидерского поведения | Топ-менеджер (а в случае проектного подхода — руководитель проекта) всегда является лидером. | Возможно существование неэффективного лидерства: лидерство как функция управления не обязательно гарантирует поддержку менеджера коллективом. |

| | | | |
|-------------|---|--|--|
| наказания). | менеджера», «модель неэффективного управленческого лидерства» и др. | | |
|-------------|---|--|--|

Развивая постулаты первого подхода, изложенного в таблице 1, можно констатировать, что лидерство отличается от управления (менеджмента) или администрирования тем, что лидеры создают и изменяют культуру, менеджеры и администраторы функционируют в ней. При этом могут существовать два варианта взаимодействия лидера и корпоративной культуры:

- лидер формирует и внедряет в корпоративной культуре те элементы и свойства, которых ему самому не хватает;
- лидер переносит свои характеристики на организационную культуру, продуцируя подобные себе характеристики и используемые поведенческие нормы [6].

Несколько трансформируя подходы к определению сущности организационного лидерства, описанные в таблице 1, также можно выделить существование формального, неформального и социально-психологического типов лидерства в организации (таблица 2).

Таблица 2 — Основные типы лидерства в организации

| Тип лидерства | Описание |
|---------------------------|---|
| Формальное | Власть санкционирована ввиду нахождения на определенной должностной позиции |
| Неформальное | Власть на основе авторитета, фактическое признание (или непризнание) права на власть в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера. |
| Социально-психологическое | Групповое лидерство, не ориентированное на цели организации |

Итак, в настоящее время в России усиливается интерес к проектному менеджменту как к наиболее эффективной организационно-деятельностной парадигме и управленческой культуре осуществления проектов. Основой успешной команды проекта, в которую интегрируются все другие

характеристики, элементы и составляющие ее деятельности, является организационная и профессиональная культура проектного менеджера. Определяя проектный менеджмент как сочетание целей, задач, инструментов и методов взаимодействия участников различных групп, обеспечивающих проект, мы констатируем, что вопрос проектного лидерства может рассматриваться в двух направлениях: или с позиции наложения на менеджера проекта обязательных лидерских функций и свойств, или с позиции разграничения лидерских и управленческих ролей (что, вместе с тем, не отрицает возможность их слияния в конкретном случае). В любом случае, рассматривая перспективы повышения профессионализма и эффективности проектных менеджеров, мы полагаем, что их развитие должно реализовываться как в направлении наращивания специализированной компетентности (гибкость и адаптивность умений, знаний и навыков к условиям цифровой инновационной экономики), так и в направлении психосоциального, общеуправленческого и мотивировочного развития, ведь только обладая достаточным уровнем таких компетенций менеджер проекта сможет рационально реагировать и результативно действовать в рамках складывающегося в команде ролевого состава (с наличием неформального лидера или же с комбинацией ролей лидера и управленца за самим менеджером).

Библиографический список

1. Баркова Н.Ю. Применение теорий лидерства в управлении цепями поставок // Транспортное дело России. 2018. № 2. С. 67-69.
2. Габдреева Г.Ш., Халфиева А.Р. Структура психологических свойств личности менеджера // Образование и саморазвитие. 2014. № 2 (40). С. 194-200.
3. Галактионов С.Е., Долгая А.А. Влияние характеристик лидерства на силу организационной культуры // Бизнес. Образование. Право. 2015. № 3 (32). С. 138-141.

4. Денисов О.И. Стандарты проектного менеджмента, функции контроллинга и компетенции менеджеров проектов // Контроллинг. 2015. № 56. С. 18-25.
5. Добросельский В.В. Психологическая структура профессиональной деятельности менеджера // Вестник РМАТ. 2017. № 3. С. 43-50.
6. Занковский А.Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2012. № 145. С. 72-81.
7. Короткова Т.Л. Мастер-класс "Место проект-менеджера в цифровой экономике" // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2018. № 1 (17). С. 19-26.
8. Ларионов Г.В., Никитин А.Ю., Филимонова А.В. Роль проектной группы в методологии Scrum // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2017. №2. С. 59-65.
9. Ладзина Н.А., Акименко Н.К., Смотров А.Б. Взаимосвязь психологических качеств руководителя со стилем управления // Вестник Казахского гуманитарно-юридического инновационного университета. 2018. № 1 (37). С. 57-61.
10. Пелепец Т.Ф. Феномен психологической культуры менеджеров // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2014. № 4. С. 94-96.
11. Сундуков А.В. Анализ эффективных лидерских практик в современных компаниях // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2014. № 12 (140). С. 91-97.

Оригинальность 77%