

G. I. Latyshenko

## SCIENCE INTENSIVE TECHNOLOGIES AND THEIR ROLE IN THE RUSSIAN MODERN ECONOMY

*Particularities of science intensive technologies and their role in Russian economy are considered. The problems development of science intensive technologies and ways of their solutions are analyzed.*

*Keywords: science intensive technologies, science intensive branch, high technological complex, high technological branches.*

© Латышенко Г. И., 2009

УДК 330.332.54

О. В. Гостева

## ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА КОМАНДЫ ПРОЕКТА КАК УСЛОВИЕ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Рассмотрена роль команды проекта в достижении стратегических целей предприятия при использовании технологии управления проектами. Показано, что проектный подход необходимо внедрять на всех уровнях управления предприятием, и только при этом условии команда проекта сможет работать эффективно и достигать как целей проекта, так и стратегических целей.*

*Ключевые слова: команда проекта, цели проекта, стратегические цели предприятия, эффективность работы команды.*

В современных динамичных рыночных условиях, оглошенном кризисом, главным условием выживания фирмы становится быстрое и качественное достижение стратегических целей. Чтобы выполнить это условие, предприятию необходимо вносить изменения не только в производство и корпоративную культуру, но и в технологии управления. Одним из вариантов таких изменений является реализация технологии управления проектами, которая подразумевает создание концепции и планов проекта, соответствующих стратегии предприятия, реализации проекта в условиях жесткого ограничения по срокам, бюджету и качеству, авторский надзор за динамикой и конъюнктурой рынка для сохранения актуальности целей проекта, а следовательно, и его прибыльности, отслеживание удовлетворенности клиента и анализ достижения отсроченных эффектов. Основой получения столь сложных результатов может являться только кадровый потенциал предприятия.

Развитие предприятия может идти плавно через повышение квалификации персонала, что занимает много времени и не дает гарантированного результата, и скачкообразно через изменение процессов и технологий. Управление проектами является вариантом скачкообразного развития и подразумевает изменения не только на оперативном (операционном) уровне, но и на стратегическом уровне, когда формируются портфели и программы проекта, и на политическом уровне, при формировании миссии предприятия. Таким образом, на предприятии образуется два уровня управления: уровень управления портфелем проектов и уровень управ-

ления проектами. Для их эффективной работы должны осуществляться следующие условия. Во-первых, проекты в портфеле должны коррелировать со стратегическими целями; во-вторых, оценку проектов нужно проводить по целевой эффективности (соответствие целей проекта рыночной конъюнктуре); в-третьих, необходимо оценивать, насколько команда достигла поставленных целей.

Основной проблемой на российских предприятиях, реализующих технологию управления проектами, является то, что цели отдельных проектов, а следовательно, и программ и портфелей, не соответствуют стратегическим целям предприятия или соответствуют только частично. Особенно важно это на проектно-ориентированных предприятиях, вся деятельность которых осуществляется через проекты. На рисунке видно, что в рассматриваемом портфеле проектов проект 1 только частично соответствует заданной программе и стратегическим целям 1 и 2, а проект 3 не соответствует ни одной из стратегических целей. Таким образом, даже достигнув всех целей, поставленных в проекте, достигнув целей программы и даже портфеля проектов, предприятие не достигнет своих стратегических целей и снизит свою конкурентоспособность. Чтобы избежать подобных ситуаций, необходимо своевременно соотносить цели предприятия на всех уровнях и создавать условия для их своевременного и качественного достижения.

Основной организационной единицей проектно-ориентированного предприятия является команда проекта. Команда проекта – это особая структура, которая управ-

ляет получением ценности (результата проекта) от начала (разработки концепции проекта) и до получения результата и отвечает за результат. Команда проекта имеет принципиальные отличия от традиционных форм организации персонала (отдела, бригады), что выражается в следующих особенностях:

- временном характере существования;
- получении конечного результата (ценности);
- групповой ответственности за результат;
- автономности, способности и возможности самостоятельно принимать решения по проекту;
- неоднородности состава команды проекта по ЖЦП;
- неоднородности ролевых нагрузок по ЖЦП;
- единстве интересов у членов команды;
- потребности команды в саморазвитии;
- целостности команды на всем протяжении проекта.

К сожалению, в современной литературе, посвященной управлению проектами, существуют терминологические несоответствия в понятии «команда проекта» даже у ведущих авторов (табл. 1). Из-за того что авторы настолько по-разному понимают сущность команды проекта, возникают методологические несоответствия, касающиеся практически всех стадий существования команды проекта, начиная от формирования и управления командой и заканчивая оценкой работы команды и ее вклада в получение результатов проекта. По нашему мнению, работа команды проекта требует специального изучения и разработки принципиально иных подходов как в подготовке специалистов, так и в разработке методов управления и оценки деятельности команды.

В литературе нет единого мнения и в определении понятий «эффективность проекта» и «эффективность работы команды проекта». Большинство авторов исполь-

зуют эти термины как синонимы (табл. 2, 3), не выделяя особенностей команды как особой автономной организационной структуры. В практике возможны ситуации, в которых по не зависящим от команды причинам (кризис, дефолт, резкий скачек цен на мировом рынке и т. д.) проект становится неуспешным, и своевременное его закрытие позволит предприятию избежать значительных потерь. В таких ситуациях проект неэффективен, но работа команды проекта является профессиональной и эффективной. Для того чтобы иметь возможность анализировать подобные ситуации, необходимо разделить понятия «эффективность проекта» и «эффективность работы команды проекта» как в терминологическом, так и в методологическом отношении.

По нашему мнению, **эффективность проекта** – категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников с учетом ограничений: сроков, бюджета, качества; **эффективность работы команды проекта** – категория, отражающая соответствие уровня достижения целей (KPI) и уровня компетенций команды проекта на всех фазах ЖЦП контекстным ограничениям проекта: сложности проблемы, ценности результата и сопротивлению среды.

Исходя из приведенных определений, необходимо проводить измерения эффективности работы команды проекта как в процессе реализации проекта, так и по его завершению, а также при достижении отсроченных эффектов проекта. Чтобы получить такой результат, необходимо соблюдать следующие требования к методу оценки эффективности работы команды проекта:

- оценивать работу команды проекта как целого (командная ответственность за результат);
- оценивать особенности компетенций участников команды;

Портфель производственных проектов				
Стратегии развития	Проекты			
	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4
1. Расширение объемов производства	*	**		* Программа
2. Повышение качества продукции	*			**
3. Снижение затрат		*		

Взаимосвязь между целями предприятия: стратегическими, целями портфеля проектов, программы и целями единичного проекта

- оценивать уровень достижения цели на каждой фазе проекта (в том числе сроки, бюджет, качество);
- оценивать целевую эффективность работы команды (качество постановки целей и качество управления процессами);
- оценивать отсроченные эффекты проекта (связь со стратегией) и контекстные ограничения (сложность и важность проблемы, сопротивление среды).

К сожалению, существующие методы оценки эффективности проекта не соответствуют приведенным требованиям: они не учитывают феномен команды, не рассчиты-

ваны на оценку работы людей. Методы оценки персонала в основном рассчитаны на оценку одного работника в стабильном коллективе на стабильном предприятии. Само понятие проекта говорит об отсутствии стабильности, а команда проекта требует специфических оценок, во-первых, как единое целое, а во-вторых, работу команды нельзя оценивать вне контекста проекта и вне его результатов. Такие методы как KPI, MBO, BSC применяются для анализа достижения поставленных целей. В принципе, они могут быть использованы для оценки персонала, хотя не учитывают и не выявляют причин, влияющих на дости-

Таблица 1

**Определение понятия «команда проекта» различными авторами**

Определение	Автор
<b>Команда проекта (Project Team)</b> – все члены команды проекта, включая команду управления проектом, менеджера проекта и, в некоторых случаях, спонсора проекта. <b>Команда управления проектом (Project Management Team)</b> – члены команды проекта, непосредственно занятые в управлении его операциями. В небольших проектах команда управления проектом может включать практически всех членов команды проекта	Международный стандарт PMBOOK
<b>Проектная команда</b> – сплоченная эффективная единица, способная творчески и динамично работать над достижением поставленных целей в быстроменяющихся внешних условиях	Г. Уэбстер
<b>Команда проекта</b> – группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего; основной элемент его структуры, так как именно команда обеспечивает реализацию его замысла. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается	И. И. Мазур В. Д. Шапиро Н. Г. Ольдерогге
<b>Команда проекта</b> – феномен; самоуправляемый и саморазвивающийся субъект; сквозной развивающийся элемент технологии осуществления проекта. В рамках проектного менеджмента команда должна саморазвиваться, самоориентироваться и самомотивироваться	В. Михеев

Таблица 2

**Определение понятия «эффективность, успех, неуспех проекта» различными авторами**

Определение	Автор
<b>Эффективность проекта</b> – категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников	И. И. Мазур В. Д. Шапиро Н. Г. Ольдерогге
<b>Успех и неудача проекта</b> определяется в зависимости от стоящих перед ним целей. Успех осуществления проекта подразделяется на успех, достигнутый самим объектом (приемка объекта и его рентабельность) и успех менеджмента (достижение целей, форма выполнения намеченных работ, соответствие срокам и затратам)	Г. Дитхелм
<b>Неудача проекта</b> В 80-е гг. – количественная характеристика, обусловленная неэффективным планированием, неэффективным составлением расписания, оценивания и плавающими (изменяющиеся) целями проекта. В 90-е гг. – качественная характеристика, обусловленная недостатком боевого духа и слабой мотивацией, плохими взаимоотношениями, низкой производительностью труда, разногласиями и конфликтами. В 2000-е гг. – неудача планирования и плохое управление рисками	Г. Керцнер

Таблица 3

**Определение понятия «эффективность команды проекта» различными авторами**

Определение	Автор
Главным критерием <b>эффективности команды проекта</b> будет конечный результат реализованного проекта требуемого качества, полученный вовремя и в рамках ограничений на ресурсы	В. Михеев
<b>Эффективность команды проекта</b> характеризуется общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры. Различают эффективность с позиции профессиональной деятельности по проекту и организационно-психологического климата деятельности	И. И. Мазур В. Д. Шапиро Н. Г. Ольдерогге
<b>Эффективность команды проекта</b> – выполнение задач, поставленных организацией	А. Д. Опп
Высокая <b>эффективность команды</b> и ее работы в конечном счете проявляется в достижении желаемого результата и в соблюдении требований бюджета и план-графика, ее, тем не менее, определяют многие факторы: а) связанные с человеческим фактором; б) имеющие отношения к результату проекта	Э. Пинто

жение целей. Компетентностный подход позволяет обозначать и развивать умения и навыки, необходимые для эффективной работы, но не показывает уровень достижения цели.

Перед нами стоит задача не только оценить работу персонала, а соотнести эффективность достижения целей проекта, эффективность работы команды проекта и достижение стратегических целей проекта. Для выполнения столь сложной задачи необходимо разработать специальный метод, которому будут посвящены следующие публикации.

Проектно-ориентированные предприятия и высокоэффективные команды проекта могут быть созданы при соблюдении определенных условий: во-первых, это глубинное понимание технологии управления проектами, затрагивающее все уровни предприятия от высшего руководства до рядового работника, включая стратегии развития предприятия; во-вторых, это периодическая оценка уровня зрелости предприятия в отношении управления проектами; в-третьих, это выращивание специалистов и команд, способных эффективно выполнять проекты.

Для эффективной работы команды проекта необходимы следующие условия:

- постоянная концентрация (фокус) внимания руководства на формально зафиксированных целях проекта;
- обеспечение организационной обособленности команды проекта;
- автономность команды проекта (независимость от штатной структуры предприятия) в принятии оперативных управленческих решений;
- высокий уровень доверия к квалификации специалистов, работающих в команде;
- наличие и поддержание реальной мотивации команды к достижению целей; прямая зависимость размера стимулирующих выплат от полученных результатов проекта;
- приоритет командной (групповой) ответственности;
- наличие измеряемых и понятных показателей оценки работы команды как единой организационной структуры;
- обеспечение объективной оценки показателей целевой эффективности проекта.

Вышеперечисленные условия являются достаточно сложными для обычного предприятия, но если говорить

о долгосрочном выживании предприятия, о повышении его конкурентоспособности на длительный период, о выполнении стратегических задач и достижении стратегических целей предприятия, то усилия, затраченные на качественное внедрение технологии управления проектами, на созревание команды проекта, на повышение уровня зрелости высшего руководства окупятся многократно и в длительном периоде. В практике российских предприятий чаще всего именно недостаточно высокий уровень зрелости высшего руководства является основным препятствием для качественного внедрения и реализации технологии управления проектами; даже на предприятиях космической промышленности, где каждый заказ обозначается как проект, часто отсутствует именно управленческая и стратегическая составляющая технологии управления проектами. Управление проектами – это прежде всего иной, более мобильный и гибкий подход к управлению и планированию как на оперативном, так и на стратегическом уровне. Основой реализации технологии управления проектами и достижения целей, в том числе и стратегических, является команда проекта. Если признаем работу команды проекта условием успешной реализации стратегических целей проекта, то во-первых, необходимо создать обстановку, в которой работа команды была бы наиболее эффективной; во-вторых, руководители предприятия должны определиться с показателями эффективности работы команды проекта; в-третьих, руководители должны обеспечивать проведение анализа и мониторинга эффективности работы команды проекта; в-четвертых, необходимо соотносить цели проекта и стратегические цели предприятия.

Надеемся, что уточнение роли команды проекта в достижении стратегических целей предприятия и более детальное рассмотрение терминологических и методологических несоответствий, связанных с понятием команды проекта, поможет практикующим специалистам более точно определить как уровень зрелости управления проектами на своем предприятии, так и возможности методов оценки и анализа эффективности работы команды проекта, что позволит избежать многих заблуждений и разочарований в практике применения проектного подхода.

O. V. Gosteva

## **EFFECTIVE WORK OF THE PROJECT TEAM AS A CONDITION OF SUCCESSFUL STRATEGIC ENTERPRISES AIMS REALIZATION**

*The role of the project team in the achievement of strategic enterprises aims using project management technologies is shown. An attempt to describe the difference between the project teams of project-oriented and non-project-oriented enterprises have been made.*

*Keywords: project team, strategic firm's aims, project team effectiveness.*

© Гостева О. В., 2009