

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ (НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТНОГО ОФИСА СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

Синицына А.Д.

Аннотация. В статье рассматривается сущность команды проекта в госсекторе. Проанализированы функции, структура команды проекта и отличительные черты. Обосновываются основные этапы формирования команды проекта в госсекторе. При этом, формирование команд рассматривается как важная предпосылка для совершенствования системы государственного управления. Особое внимание уделяется специфике государственного управления на примере проектного офиса в Правительстве Свердловской области.

Ключевые слова: команда проекта, государственное управление, проектный офис.

Синицына Ася Дмитриевна, магистрант кафедры «Корпоративная экономика и управление бизнесом», Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, e-mail: asyasinityna@gmail.com.

В последние годы в России интерес к проектному управлению в органах государственной власти приобрел большую значимость в каждом регионе страны. Правительство Российской Федерации активно внедряет в государственное управление проектно-целевой подход. Суть проектного управления заключается в том, что оно является универсальным инструментом, которое позволяет достаточно за короткое время достигнуть поставленных стратегических целей и задач организации с минимальными издержками.

В российской практике существуют прецеденты успешного внедрения проектных принципов управления проектами в региональных органах власти и государственных корпорациях, а также опыт создания проектных офисов. Это создает базу для анализа и выработки типовых подходов проектного управления в государственном управлении.

Главной составляющей успешной реализации проекта, как формы организации проектной деятельности является командная работа. Команда

проекта оказывает влияние на создание определенной организационной среды проекта, формируя ценности, принципы и нормы поведения персонала.

В большинстве случаев команда, или рабочая группа проекта – это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю проекта. Основная задача этой группы — обеспечение достижения целей проекта. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов. Команду создают на период реализации проекта и после его завершения распускают [1].

Проектные команды являются внутренним средством передачи соответствующей и важной информации, связанной с разработкой, реализацией и текущей деятельностью проекта.

Размер и состав проектных групп определяются руководителем проекта (или руководителем подразделения в случае проектов других государственных ведомств) в зависимости от размера, сложности и типа проекта.

Главная задача команды управления проектом в государственном управлении — осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта на федеральном и региональном уровне. Команды проекта могут существовать на разных уровнях организации: совет директоров, группы менеджеров, занимающихся планированием или реорганизацией, проектные группы [2].

Структура процесса командообразования может иметь особенности. Различают стихийный и управляемый процессы командообразования проекта. При стихийном командообразовании сплоченность коллектива в достижении целей проекта зависит от личностных характеристик и опыта каждого члена команды проекта. Управляемое командообразование, напротив,

характеризуется сознательным поведением руководителя, ориентированного на сплочение исполнителей в достижении целей реализуемого проекта [5].

Команду проекта можно условно разделить на 2 группы:

- техническая — включает членов команды проекта, непосредственно исполняющих работы по созданию продукта проекта;
- управленческая — состоит из членов команды управления проектами, т.е. из специалистов, занимающихся управленческой деятельностью в проекте.

Организационная структура команды должна соответствовать основным видам деятельности по реализации проекта. К другим участникам, имеющим интересы в данном проекте (стейкхолдерам), могут относиться поставщики, подрядчики, консультанты, руководство материнской организации и другие лица. Внутри организации заинтересованными сторонами могут выступать ее работники, если проект предполагает проведение организационных изменений [6].

Следует учитывать, что между заинтересованными сторонами могут возникать конфликты интересов, которые приводят к неэффективной реализации проекта, а иногда и к его закрытию на ранних стадиях.

Неполнота выявления заинтересованных сторон и учета их интересов является важным фактором, имеющим негативное влияние на ход и результаты реализации проекта. Поэтому следует уделять внимание:

- идентификации отдельных лиц, групп, организаций, интересы которых проект может затронуть;
- определению их основных ключевых проблем, точек столкновения интересов, ограничений и возможностей;

- изучению имеющихся материалов, проведению дополнительных исследований, контактов и обсуждений с заинтересованными сторонами [3].

В процессе развития команда проекта проходит несколько последовательных стадий, во время которых налаживаются взаимоотношения и выстраивается сотрудничество.

Наши отечественные специалисты выделяют пять этапов в жизненном цикле команды проекта.

1. Формирование. На этом этапе члены команды знакомятся друг с другом. Менеджер проекта занимается формированием благоприятных взаимоотношений и эффективного взаимодействия в команде, сплочением участников на основе главной цели проекта, начинается выработка общих норм и согласование ценностей. Кроме этого менеджер выстраивает эффективные отношения с окружением и внешними участниками проекта.

2. Этап срабатываемости участников. В процессе совместной работы над проектом проявляются различия в подходах и методах, используемых участниками, возникают трудности и конфликтные ситуации в работе команды. Менеджер проекта уделяет особое внимание формированию конструктивных позиций у участников проекта при решении возникающих проблем и оптимальному распределению ролей в команде.

3. Этап нормального функционирования. К этому этапу у участников уже формируется чувство команды, все они, как правило, уже понимают, что от них требуется для достижения общей цели и выполняют определенную для них в рамках проекта часть работы. Этот этап является самым продолжительным и самым продуктивным для проекта.

4. Этап реорганизации. На этом этапе менеджер, как правило, производит изменения в количественном и качественном составе команды. Это связано с различными причинами, в том числе и с такими, как изменения в объемах и видах работ, необходимость замены некоторых работников из-за

их непригодности, потребность в привлечении новых специалистов или временных экспертов.

5. Этап расформирования команды. По завершению проекта команда расформировывается [4].

В послании Федеральному Собранию 2015 года Президент Российской Федерации В.В. Путин выделил проектное управление в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти [9]. Согласно поручению Президента, 15 октября 2016 года вышло Постановление Правительства Российской Федерации №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», согласно которому: утверждена функциональная структура системы управления проектной деятельностью в Правительстве Российской Федерации; внесены соответствующие изменения в акты Правительства Российской Федерации; установлено, что функции федерального проектного офиса осуществляет Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации» наделено функциями центра компетенций проектного управления; органам государственной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано организовать проектную деятельность [7].

Далее рассмотрим опыт проектной деятельности в Свердловской области.

Свердловская область сегодня - это крупная экономически развитая территория России с высоким уровнем деловой, культурной и общественной активности, один из наиболее перспективных субъектов Российской Федерации.

Формирование нормативно-методической базы проектной деятельности в регионе началось с подписания Губернатором Свердловской

области Указа от 14 февраля 2017 г. № 84-УГ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Свердловской области и исполнительных органах государственной власти Свердловской области», в котором утверждаются основные положения об организации проектной деятельности и функциональная структура системы управления проектной деятельностью в регионе [6].

Для ведения проектной деятельности в регионе Правительство Свердловской области создало региональный проектный офис – Департамент управления проектами Губернатора и Правительства.

Данное подразделение отвечает за общую координацию, сопровождение и анализ реализации приоритетных региональных проектов, оказывает методическое обеспечение, а также взаимодействие с федеральным проектным офисом.

Основываясь на стандарт ГОСТ Р 57***« Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис», можно выделить следующие задачи проектного офиса [10]:

1. Создание, поддержка и развитие работающей системы правил проектной деятельности;
2. Создание и поддержка работающей системы принятия решений и координации участников проектной деятельности;
3. Организация управления знаниями и содействие формированию необходимых компетенций участников проектной деятельности;
4. Управление выделенными компонентами проектной деятельности и принятие отдельных решений по компонентам проектной деятельности;
5. Централизованное выполнение проектных функций;
6. Создание комфортной среды для участников проектной деятельности ;
7. Оптимизация выполнения процессов проектной деятельности.

Можно констатировать, что практически все перечисленные функции перекрываются проектным офисом Свердловской области.

Деятельность проектного офиса Свердловской области осуществляется за счет разделения людей на команды. У каждого отдела есть свои обязанности и задачи. Работа офиса также учитывает всю деятельность подразделений во избежание дублирования операций.

Кроме этого, в проектном офисе существует некая программа обучения для сотрудников, которая называется «методический час». Программа проводится каждую пятницу и изучаются такие вопросы как:

1. Подходы к организации процессов управления проектами;
2. Разъяснение методик и инструментария;
3. Командообразование [9].

Итак, командообразование занимает важную ступень в развитии проектного офиса Свердловской области. Именно команда как социально-психологическое явление позволяет выходить за рамки регламентированного результата, обеспечивая либо сверхвысокое качество этого результата, либо существенно сокращать установленные сроки реализации проекта(если это целесообразно), либо добиваться значительного экономического эффекта и т. д.

Действительно «контрастный результат» при реализации социально-экономических задач, стоящих перед государственными органами может быть достигнут за счет развития командного поведения в группе чиновников, основанного на ценностях и ведущего к проявлению синергетического эффекта.

Таким образом, целью перспективных научно-исследовательских разработок в области проектного управления в государственной сфере может являться выявление механизмов и разработка инструментов формирования эффективных команд для решения проектных задач различного типа государственными органами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Беликова, И.П. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие (краткий курс лекций) / И.П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014, – 80 с.
2. Кибанов А .Я., Захаров Д-К. Организация управления персоналом на предприятии. -М.: ГАУ. 2015, — 137с.
3. Сооляттэ А. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика. — М.: Синергия, — 816 с.
4. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л.: Машиностроение, 2014, — 368 с.
5. Филимонова Н.М. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 349 с.

Перечень нормативных правовых актов:

6. Указ Губернатора Свердловской области от 14.02.2017 № 84-УГ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Свердловской области и исполнительных органах государственной власти Свердловской области».
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

Интернет-ресурсы:

8. Официальный сайт Villanova University [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.villanovau.com/resources/project-management/project-team-roles-and-responsibilities/> (дата обращения 01.03.2019).

9. Официальный сайт Правительства Свердловской области. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://midural.ru/project_office/analysis/организация/проектнойдеятельности/Свердловскойобласти (дата обращения 07.03.2019).
10. ГОСТ Р 57*** — 2018 Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис. [Электронный ресурс]. — URL: <https://pmjournal.ru/articles/obzory/gost-po-upravleniyu-proektami/> (дата обращения 11.03.2019).