

**ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ:
ФУНКЦИИ И КОМПЕТЕНЦИИ**

М.А. Романенко¹ 
e-mail avdeeva-il@ranepa.ru;
ORCID 0000-0002-4357-7809,
SPIN-код: 3701-1728, AuthorID: 667930

¹Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»,
адрес: 644077, Россия, г. Омск, пр. Мира, 55а,

Поступила в
редакцию
17.05.2024

Поступила
после рецензирования
21.07.2024

Принята
к публикации
25.08.2024

Аннотация. Цель исследования – развитие теоретической концепции гибкого управления человеческими ресурсами инновационных проектов, гибкой команды данных проектов и на этой основе выявление особых функций, ролей и компетенций гибкой команды, обеспечивающих эффективную реализацию инновационных проектов.

Методы исследования: общетеоретические методы анализа, синтеза, обобщения, монографический метод, метод экспертных оценок с привлечением и анализом мнения 75 экспертов, имеющих опыт гибкого управления проектами и представляющих шесть российских организаций, занимающихся реализацией инновационных проектов. Объект исследования – управление гибкими командами инновационных проектов. Представлены результаты анализа применения принципов гибкости в реализации инновационных проектов по методологии Agile. Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе формирования функциональной, ролевой и компетентностной структуры гибких проектных команд.

В результате автором предложена концепция гибкого управления человеческими ресурсами проектов, выведены понятия гибкой команды и гибких компетенций команды, установлен перечень наиболее характерных для гибкой команды функций, ролей и компетенций. Для качественного исполнения ролей и функций члены проектных команд должны обладать набором таких компетенций, как адаптивные способности, коммуникативные навыки, навыки самоуправления, самоорганизации и самомотивации, межпрофессиональные знания, универсальность и широкая специализация. Понимание функциональной, ролевой и компетентностной структуры поможет менеджерам проектов выстроить гибкие команды и сделать их наиболее успешными. Кроме практической значимости предлагаемый в статье материал обогащает теорию проектного менеджмента, гибкого управления проектами, командообразования.

Ключевые слова: инновационный проект, команда проекта, гибкость команды, компетенции, проектные роли, функции

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования

Для цит.: Романенко М.А. Гибкое управление инновационными проектами предприятий: функции и компетенции // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Том 19. – № 5. – С. 148-167 DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-5-148-167 EDN: RPWWUF

© Романенко М.А., 2024

Original article

**FLEXIBLE MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS OF ENTERPRISES:
FUNCTIONS AND COMPETENCES**

M.A. Romanenko¹ 

e-mail avdeeva-il@ranepa.ru;
ORCID 0000-0002-4357-7809,
SPIN: 3701-1728,
AuthorID: 667930

¹ Omsk State University named after F.M. Dostoevsky (Russian Federation, Omsk)

Received
17.05.2024

Revised
21.07.2024

Accepted
25.08.2024

Abstract. The purpose of the research is to develop a theoretical concept of flexible management of human resources of innovative projects, a flexible team of these projects and, on this basis, to identify special functions, roles and competencies of a flexible team that ensure the effective implementation of innovative projects.

Research methods: general theoretical methods of analysis, synthesis, generalization, monographic method, expert assessment method with the involvement and analysis of the opinions of 75 experts with experience in managing flexible projects and representing 6 Russian organizations involved in the implementation of innovative projects.

Object of the research: management of flexible teams of innovative projects. The article presents the results of the analysis of the application of flexibility principles in the implementation of innovative projects using the Agile methodology.

Subject of the research: organizational and managerial relations arising in the process of forming the functional, role and competence structure of flexible project teams.

As a result, the author proposed a concept of flexible management of human resources of projects, presented the concepts of a flexible team and flexible competencies of the team, established a list of the most characteristic functions, roles and competencies of a flexible team. In order to perform roles and functions efficiently, project team members must have a set of competencies such as adaptive abilities, communication skills, self-management skills, self-organization and self-motivation, interprofessional knowledge, versatility and broad specialization. Understanding the functional, role and competence structure will help project managers build flexible teams and make them more successful. In addition to its practical significance, the material offered in the article enriches the theory of project management, flexible project management, team building.

Keywords: innovative project, project team, team flexibility, competencies, project roles, functions



Funding information: This study was performed without external funding.

For citations: Romanenko, M.A. (2024) Flexible management of innovative projects of enterprises: functions and competences. *Central Russian Journal of Social Sciences*. Volume 19, no.5, P.148-167. DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-5-148-167 EDN RPWWUF

ВВЕДЕНИЕ

Проектная деятельность стала для многих организаций привычной формой создания новых продуктов и услуг. Для обеспечения эффективности проектной деятельности организации используют технологии, методы и инструменты проектного менеджмента. Вместе с тем проектный менеджмент может реализовываться на базе различных методологий. Одной из набирающих популярность методологий является гибкое управление, или Agile-методология. Востребованность этой методологии объясняется тем, что она наилучшим образом встраивается в специфику проектной среды. Так, гибкое управление проектами, по признанию исследователей и практиков, учитывает динамичность и неопределенность среды, частые и непредсказуемые изменения в факторах проектной деятельности. Именно такие особенности проектной среды типичны и распространены в последнее время.

Гибкое управление проектами неизбежно ведет к появлению системы гибкого управления человеческими ресурсами проектов. Отличительными чертами гибкого управления человеческими ресурсами являются: высокая адаптивность системы работы с персоналом организации, её изменчивость и приспособляемость к изменяющимся условиям, оперативная поднастройка под динамику факторов проектной среды.

Как представляется, гибкое управление человеческими ресурсами невозможно без обеспечения гибкости команд проектов. В свою очередь, гибкая команда характеризуется функциональной, ролевой и компетентностной гибкостью, то есть способностью команды самоорганизовано, целенаправленно, оперативно и качественно видоизменять свой функционал, свою ролевую структуру и свои командные компетенции под требования гибкого управления проектом. Однако не всегда на практике есть условия для перехода команды проекта к состоянию гибкости. В частности, менеджеры проектов не всегда понимают, какие именно новые функции должны появиться, какие командные роли и компетенции требуется сформировать, чтобы команда из классического вида преобразовалась в гибкую команду. Отсутствуют ответы на эти вопросы и в научных исследованиях, что делает авторские разработки, излагаемые в данной статье, актуальными.

Методология и цель исследования

В качестве методологии исследования избраны, во-первых, теоретический анализ публикаций по гибкому управлению и по гибким

командам проектов, во-вторых, экспертные оценки по вопросам основных параметров гибких команд инновационных проектов. Теоретический анализ публикаций произведен методом обобщения наиболее часто встречающихся описательных атрибутов гибкого управления, гибкости персонала проектов и гибкости команд проектов. Эти атрибуты легли в основу авторской модели гибкости управления человеческими ресурсами инновационных проектов предприятий. Экспертные оценки получены по результатам опроса, включавшего мнения 75 экспертов, являющихся сотрудниками шести предприятий России, осуществляющих инновационные проекты по методологии Agile. Опрос был проведен среди менеджеров, принимающих активное участие в разработке и реализации инновационных проектов, которые хорошо понимают специфику проектных команд, имеют опыт осуществления своей проектной роли не менее трех лет, реализуют в своей проектной деятельности принципы гибкости. В проведенном исследовании в качестве экспертов привлекались менеджеры предприятий, отраслевой принадлежностью которых являлись бизнес-консультирование, бизнес в области маркетинга, креативная индустрия, ИТ-бизнес.

Целевым ориентиром нашего исследования стало развитие теоретической концепции гибкого управления человеческими ресурсами инновационных проектов, гибкой команды данных проектов и на этой основе выявление особых функций, ролей и компетенций гибкой команды.

Материалы исследования

Основой проведенного исследования являются научные изыскания ученых в области управления проектами, управления проектной командой, управления инновационными проектами, гибких методов управления проектами, ролевой и компетентностной структуры команды.

Так, М. А. Серабина, описывая инновационные проекты, отмечает высокий уровень неопределенности и вызываемых этой неопределенностью рисков. Нестабильность и непредсказуемость – атрибуты любого инновационного проекта. В числе рисков автор отмечает и кадровые риски, связанные с недостаточной квалификацией персонала. Автор указывает на необходимость развития личных навыков менеджера по управлению командами инновационных проектов (Серабина, 2022). Эффективное управление проектами и связанными с ними рисками требует наличия прочной основы базовых навыков управления проектами. Руководителю проекта необходимо пони-

мать отраслевые тенденции, участвовать в тематических мероприятиях и привлекать к работе квалифицированных специалистов, которые активно практикуют управление проектами и, в частности, управление рисками. Для эффективного управления рисками инновационных проектов необходимо разработать стратегию управления рисками, поддерживать непрерывность процесса ее реализации, а также обеспечивать высокий уровень развития и профессионализма задействованных в осуществлении инновационного проекта менеджеров. Для нашего исследования это имеет большое значение, так как подчеркивает важность работы с командой проекта, доведение её компетенций до требуемого уровня проектной среды. Созвучны идеи, излагаемые в статьях ряда авторов (Дмитренко, 2017; Дубиняк, 2016; Корчагина, 2019; Куклина, 2016), исследующих инновационные риски проектов, классифицируя их виды и выделяя причины. Продолжая тему рисков в инновациях и в инновационных проектах, авторы О. О. Киселева и Н. А. Патутина существенно облегчают понимание именно кадровых рисков в инновациях, предлагая методы оценки этих рисков. Отметим, что кадровые риски, как правило, связаны с действиями сотрудников из-за отсутствия у них критически необходимых способностей или преднамеренного нарушения политики компании (Киселева, 2020). Они могут возникать вследствие недостатков в организации процесса управления персоналом, быть результатом целенаправленных действий или халатности сотрудников.

Исследователи акцентируют внимание на двух аспектах, характеризующих природу рисков, связанных с человеческими ресурсами. Во-первых, это запланированные или непредвиденные события, происходящие в результате проявления профессиональных особенностей сотрудников, а также вызываемые различными обстоятельствами, в результате которых происходят изменения в поведении и трудовой деятельности персонала. Во-вторых, риски проявляются в результате влияния на сотрудников действующей в организации системы управления персоналом.

Кадровые риски при внедрении инноваций связаны с выбором, разработкой и реализацией кадровых методов и соответствующих кадровых технологий. Важными факторами в данном случае также выступают квалификация и мотивация заинтересованных сторон (как сотрудников, так и менеджеров), степень обеспеченности квалифицированным персоналом, характер влияния действующей на предприятии организационной культуры.

Кадровые риски проектов формируются в ситуации рассогласования компетенций и квалификации команды, с одной стороны, и значимых задач и функций, с другой стороны. Эта мысль важна и для нашего исследования.

Значимой для нашего исследования стала статья И. А. Соловьевой и И. А. Мостовщиковой, в которой говорится о значимости кадрового менеджмента для достижения высокой реализуемости инноваций и инновационных проектов. Авторы развивают теории командной эффективности и командного интеллекта, уточняют концепцию моделирования командного взаимодействия (Соловьева, Мостовщикова, 2021). По мнению авторов, команда по внедрению инновационного проекта представляет собой независимую группу сотрудников, сформированную с учетом целей и рисков проекта. Функции участников такой команды взаимосвязаны, навыки дополняют друг друга, все члены команды имеют общее видение групповых целей и ориентированы на их достижение.

Механизм формирования проектной команды, по мнению авторов, представляет собой систему поэтапно реализуемых скоординированных действий. Во-первых, происходит формирование группы функционально взаимосвязанных сотрудников, обладающих взаимодополняющими навыками. На данном этапе критерием эффективности выступает личная эффективность потенциальных членов группы и оценка их влияния на совокупный кадровый риск группы.

Во-вторых, формируется общее для проектной команды представление о результате проекта, организуются условия для гармонизации командной мотивации с личной мотивацией ее членов, обеспечивается функционирование механизмов коллективной ответственности за результаты командной работы.

По результатам исследования авторы предложили трехуровневую модель кадрового обеспечения инновационной деятельности. Данная модель обеспечивает возможность формирования и корректировки состава участников команд проектов, принимая во внимание специфику конкретных проектов и цели реализующих их компаний.

Представленные авторами результаты свидетельствуют о том, что применение предложенной модели способствует росту эффективности и снижению риска инновационной деятельности за счет возможности определения степени готовности внутренней среды организации к реализации инновационных проектов, включения в модель подсистемы выявления препятствий для осуществления проектной деятельности, предоставления возможности распределения челове-

ческих ресурсов в соответствии с целями и задачами реализуемых проектов, формирования оптимальных по составу проектных команд, подбора руководителя, наиболее подходящего для сформированной проектной команды.

Идеи, которые развиваются и в нашем исследовании, следующие: эффективность команд зависит от их приспособляемости под динамичные условия среды, командный интеллект способствует эффективности деятельности под влиянием неустойчивости среды. Как представляется, наиболее эффективные команды следует формировать, осуществляя комбинирование индивидуальных и командных характеристик их участников, при этом эффективность команды обеспечивается обоснованным подбором командных ролей и развитием определенных компетенций.

О командах и, в частности, проектных командах также достаточно часто пишут разные авторы. Так, Е. В. Вовк в своих исследованиях говорит о важности формирования проектных команд, о том, каким должен быть руководитель проектной команды, и о необходимости специальной подготовки таких руководителей (Вовк, 2019). По мнению автора, система управления проектной командой включает в себя подсистемы организационного планирования, подбора персонала для проекта, формирования команды. Кроме того, должен быть обеспечен механизм реализации функций по мониторингу и мотивации трудовых ресурсов для эффективного продвижения работы и завершения проектов. Данная система должна обеспечивать реализацию функций управления и координации деятельности команды, а также возможность использования эффективных стилей лидерства, методов стимулирования и развития компетенций сотрудников на всех этапах жизненного цикла проекта.

Автор приходит к выводу, что успех проектной команды зависит от качества и профессионализма руководителя, на которого возложены некоторые специфические функции. В связи с этим эффективное управление следует рассматривать как руководство проектной командой, при котором наилучшие результаты достигаются за более короткий промежуток времени.

Продолжают развивать мысль о необходимости качественного управления командой ранее названные авторы – И. А. Соловьева и И. А. Мостовщикова. В соответствии с представленными результатами исследований ключевым препятствием на пути формирования эффективной команды является рассогласованность между целями компании и целями сотрудников (Соловьева, Мостовщикова, 2019).

При подготовке к реализации проекта ранее не взаимодействовавшие между собой сотрудники объединяются в рабочие группы. Это направлено на получение синергического эффекта за счет того, что команда организует свою работу как единое целое. Данный подход формирует условия для достижения более высоких показателей эффективности. Действуя как группа участников, проектная команда формирует собственные внешние и внутренние цели. Внешние цели команды определяются целями самого проекта и стратегией развития компании, тогда как внутренние цели во многом определяются личной мотивацией участников.

В то же время каждый участник проектной команды имеет и свои собственные цели, не связанные и, возможно, противоположные по отношению к командным целям. По мнению авторов, для того чтобы команда работала эффективно, необходимо скоординировать цели отдельных людей, команд и организаций.

Мысль о том, что кадровым риском в проектных командах является отсутствие у участников видения образа компании и её целей, неспособность членов команды верно усваивать цели компании и цели проектов, является ценной и для нашего исследования. Считаем, что эти качества должны быть учтены при уточнении функций и компетенций гибкой команды проекта.

Гибкому управлению проектами посвящено много работ, в которых достаточно подробно описываются принципы гибкого управления, сферы применения гибкости в проектной деятельности, обозначена роль команд в проектном управлении (Ткаченко, 2017; Ashton, 2020; Marnada, et al., 2022).

О гибких командах проектов публикации найти сложно, однако отдельные аспекты командных характеристик в условиях гибкости проектного менеджмента можно встретить в ряде научных публикаций. Например, С. Н. Неборский описывает модель ролей команды проекта разработки программных продуктов на основе гибких методов. По мнению автора, для эффективной разработки программных продуктов следует качественно распределить роли в команде разработчиков, распределить обязанности, организовать взаимодействие между членами команды (Неборский, 2009).

Когда обеспечивается связь конкретной роли в проекте с конкретным членом команды, это повышает личную ответственность. Описанная автором ролевая модель команды разработчиков программного обеспечения основана на ролях менеджера по продукту, руководителя проекта, программиста, тестировщика.

Развиваемая автором модель может быть модифицирована путем добавления нового звена управления (построение вертикальной иерархии) или путем добавления новой роли, связанной с руководителем проекта (построение горизонтальной иерархии). Эта модель важна для нашего исследования, так как демонстрирует вектор обоснования командных ролей. М. М. Кочнев публикует свои разработки по проектным компетенциям членов гибкой команды, в частности, он выделяет компетенции, связанные с установлением проектных ролей, с инновациями и адаптацией, с коммуникациями в проекте (Кочнев, 2023). Эти и иные его разработки наиболее близки к положениям нашего исследования. По мнению автора, компетенции руководителя проекта и команды проекта определяют успех реализации гибких методов управления проектами. Эффективность работы руководителя проекта определяется развитием профессиональных и поведенческих компетенций, отвечающих за координацию командной работы. К числу таких компетенций автор относит способность принимать обоснованные решения, аналитическое мышление, готовность адаптироваться к изменениям, гибкость во взаимодействии с членами команды. Руководитель должен быть способен организовывать и поддерживать эффективные коммуникации со всеми заинтересованными сторонами, завоевать и сохранять доверие членов своей команды, стимулировать участников проекта на взаимовыгодное сотрудничество.

Эффективность команды проекта зависит от наличия и степени развития у ее участников профессиональных навыков и знаний, готовности членов команды к выполнению всех необходимых проектных функций, способности сотрудников фокусироваться на целях и задачах проекта, а также открыто выражать новые идеи.

Результаты исследований М. М. Кочнева демонстрируют, что характер взаимодействия между командой и руководителем проекта оказывает значительное влияние на результаты внедрения гибких методов в управлении проектами. Следует стремиться к такому состоянию, когда команда проекта полностью понимает и признает важность целей проекта, а руководитель команды проекта осуществляет эффективное взаимодействие с членами команды, создает условия для реализации целей проекта и его участников, а также для развития членов своей команды.

Компетенции членов гибкой команды также описывает И. О. Найдис. К числу гибких компетенций участника команды проекта относятся универсальность и широкая специализация, комму-

никативная компетентность, стрессоустойчивость, высокая степень открытости и доверия, толерантность и терпимость к иным позициям, вовлеченность, самокритичность, обучаемость, открытость новому, способность к самоорганизации и самоуправлению, адаптивность и креативность. Рассматривая компетенции руководителя «гибкого» проекта, ключевыми требованиями для данной проектной роли следует признать развитые коммуникативные навыки, лидерские качества, эмоциональный интеллект, временную компетентность, экспертный уровень в соответствующей профессиональной сфере и обширные знания в смежных областях (Найдис, 2020).

Таким образом, имеется множество научных публикаций, посвященных вопросам гибкого управления проектами. Однако отдельные аспекты, такие как гибкие команды, гибкие компетенции, гибкий персонал команд проектов, исследуются значительно реже. Проведенное нами исследование является звеном в цепи разработок по проблематике структуры и содержания деятельности гибких команд инновационных проектов.

Результаты исследования

Основным теоретическим результатом нашего исследования стала концепция гибкого управления человеческими ресурсами инновационных проектов, а также её составные части – положения о гибкости команды и гибких компетенциях команды. Данная концепция производна от понимания гибкого управления проектами, которое мы трактуем с двух позиций:

- в узкой трактовке как реализацию методологии Agile;
- в широкой трактовке как применение основных атрибутов гибкой системы к проектной деятельности и к проектному менеджменту.

Термин Agile относится к философии, системе ценностей и принципам работы проектной команды. Однако он также применим и к семейству методологий практической реализации проектов, основанных на философии и принципах Agile.

Agile переводится с английского как «гибкий». Реализация принципов гибкости в управлении проектами проявляется в том, что команды, работающие в рамках такой модели, демонстрируют способность к быстрой адаптации к изменениям в работе и новым потребностям заказчика, к числу которых, как правило, относятся новые требования к продукту проекта, новые потребности целевой аудитории, изменяющиеся рыночные условия или другие непредвиденные обстоятельства.

Гибкий проектный подход оказывает влияние на масштаб реализуемого проекта. Поскольку Agile приветствует появление новых идей даже на более поздних стадиях проекта, это допускает подобные изменения. На каждом этапе осуществляемых итераций владелец продукта и заказчик совместно контролируют и оценивают объем осуществленных по проекту работ. Этот процесс позволяет определить, какие функции принимаются или отклоняются на этапе соответствующей итерации. Таким образом, гибкий подход направлен на то, чтобы избежать устранения ошибок, непредвиденных задержек выпуска продукта проекта, перерасхода средств и недовольства заказчиков.

Agile как семейство гибких методов значительно отличается от каскадной методологии Waterfall. Содержание Waterfall можно описать следующим образом: проектная команда создает подробные технические спецификации, утверждает их у заказчика, разрабатывает в строгом соответствии с утвержденным планом и предоставляет заказчику готовый продукт. Гибкий подход к управлению проектами устанавливает другие принципы работы проектной команды: участники проекта стараются разработать продукт как можно скорее, а функции продукта могут меняться на любом этапе разработки. Важным отличием также выступает постоянное взаимодействие с заказчиком в ходе реализации проекта.

Однако подход Agile потенциально несет в себе самостоятельный риск для проекта. Изменения происходят чаще на этапе разработки, и существует вероятность проявления нежелательных изменений по итогам осуществления проектной итерации. Постоянные изменения могут увеличить совокупный риск проекта. Более того, в настоящее время не считается состоятельной точка зрения, согласно которой гибкий подход в управлении проектами приводит к снижению рисков (Marnada, et al., 2022). При реализации проекта по гибкой методике на каждой итерации могут проявиться такие потенциальные опасности, как увеличение масштаба проекта, формирование нереалистичных ожиданий заказчика, нарушение сотрудничества и коммуникаций в проектной команде.

Приведенное описание характеризует гибкое управление проектами с позиций узкого подхода. В широкой трактовке гибкое управление проектами – это любое управление, которому присущи такие свойства гибкой системы, как подвижность её элементов и связей между элементами, их способность в короткие сроки видоизменяться и подстраиваться под динамику внешней по отношению к системе среды. Если проектное управление в своих функциональных областях,

субъектах и объектах, целевых показателях способно в короткие промежутки времени трансформироваться под специфику среды без ущерба для своего существования, то оно является гибким, даже если оно не ассоциируется с методологиями Agile.

Гибким проектное управление может быть только при условии, что оно подкрепляется аналогично гибким управлением человеческими ресурсами данных проектов. В предложенной и развиваемой нами концепции гибкое управление человеческими ресурсами проектов рассматривается как особый вид управления, ориентированный на формирование, развитие и поддержание гибкости как самой системы управления человеческими ресурсами, так и отдельно человеческих ресурсов, команд и компетенций членов проектных команд. В частности, в гибком управлении человеческими ресурсами в ускоренном режиме динамичны и адаптивны все функции, такие как отбор в команды проектов, адаптация людей к новому проекту, проектная мотивация, обучение, оценка проектной команды и иные. Они способны быстро менять свои технологии, инструменты, методики под актуальные запросы внешней среды проекта. Также в гибком управлении человеческими ресурсами, по мнению автора, кардинально меняется приоритет функций, выделяются иные системообразующие функции. В классическом управлении персоналом системообразующими называют такие компоненты, как организация, мотивация и оценка результатов труда. В гибком управлении человеческими ресурсами проектов системообразующими становятся такие функции, как формирование проектной культуры, управление проектными коммуникациями, командообразование.

Ключевыми факторами эффективности функционирования системы гибкого управления человеческими ресурсами становятся как непосредственно гибкая команда, так и специфические гибкие компетенции участников такой команды.

Гибкая команда призвана выполнять специфические функции и задачи, которые не характерны для иных проектных групп или незначительно проявляются в силу своей меньшей значимости в обычных проектных командах. Для оценки частоты проявления функций в гибких командах проектов обратимся к результатам анализа экспертных мнений. Так, экспертам был задан вопрос: «Как часто в гибких командах реализуются следующие функции?» Также экспертам был предложен вопрос: «Как часто в обычных командах, не работающих в режиме гибкости, реализуются эти же функции?» Ответы представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Частота реализации функций в гибких и негибких командах проектов (в процентах)

Table 1 – Frequency of implementation of functions in flexible and inflexible project teams (as a percentage)

Функции	Частота реализации в гибких командах			Частота реализации в обычных командах		
	часто	иногда	редко	часто	иногда	редко
Изменение состава команды и её структуры	33	39	28	-	32	68
Изменение командных ролей и ролевого функционала в проекте	41	46	13	19	40	41
Трансформация компетенций под запрос проекта	25	51	24	20	28	52
Изменение технологий, принципов создания продукта, услуги	87	10	3	3	37	60
Систематическое общение с заказчиком и постоянная перестройка проекта под запросы заказчика	100	-	-	13	29	58
Ежедневные коммуникации, частые изменения в технологиях коммуникаций, проектирование коммуникаций командой	96	4	-	24	29	47
Самообучение, самомотивация, поддержание вовлеченности и разделенного лидерства	68	22	10	20	20	60
Самоорганизация команды	93	7	-	3	32	65

Как демонстрируют данные (табл. 1), в гибких командах и в не гибких командах существенно различается частота реализации определенных функций. Набор функций был подобран именно под специфику проектной гибкой команды. Обозначенные в таблице функции характерны для команд с чертами гибкости. Так, наиболее часто реализуемыми являются функции: систематическое общение с заказчиком и постоянная перестройка проекта под запросы заказчика; самоорганизация командой своей деятельности; ежедневные коммуникации, частые изменения в технологиях коммуникаций, проектирование коммуникаций командой; самообучение, самомотивация, поддержание вовлеченности и разделенного лидерства.

В ходе интервью экспертов были выделены значимые для гибкой команды проекта роли, к ним отнесены:

- архитектор ролевой структуры команды проекта, менеджер по проектированию и развитию команды – 73 % экспертов;
- командный лидер (функциональный лидер, трансформационный лидер, экспертный лидер) – 68 % экспертов;
- разработчик технологий создания и уточнения продукта, услуги проекта – 51 % экспертов;
- коммуникатор, организатор коммуникаций в команде и команды с заказчиком – 51 % экспертов назвали эту роль;
- тьютор по развитию командных проектных компетенций – 29 % экспертов;
- менеджер по вовлеченности персонала и его самоорганизации – 10 % экспертов.

Важно понимать, что эти роли могут исполнять разные члены команды, а не только проектный менеджер, хотя именно проектный менеджер должен уметь распределить данные роли в зависимости от склонностей членов команды и при необходимости выполнить их самостоятельно.

Для гибкой команды инновационного проекта с таким функционалом и такими проектными ролями требуется определенный набор компетенций. Вновь обратимся к результатам экспертного опроса. Экспертам было предложено ответить на вопрос: «Какие компетенции и в какой степени важны для команды проекта, работающей в режиме гибкости?» Полученные в результате проведенного опроса ответы представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Компетенции членов гибкой команды инновационного проекта (в процентах)

Table 2 – Competencies of the members of the flexible innovation project team (as a percentage)

Компетенции	Степень важности		
	высокая	средняя	низкая
Способности в командообразовании	33	37	30
Коммуникативные навыки	73	27	-
Лидерский потенциал	29	54	17
Креативные способности	36	41	23
Адаптивные способности	87	13	-
Навыки ролевой идентификации	37	39	24
Навыки самоуправления, самоорганизации, самомотивации	68	27	5
Способности к непрерывному обучению	29	41	30
Самокритичность, терпимость к иным позициям	20	62	18
Межпрофессиональные знания, универсальность и широкая специализация	64	23	13

По оценкам экспертов, все без исключения компетенции, вошедшие в список, важны. Наиболее важными были названы компетенции: адаптивные способности, коммуникативные навыки, навыки самоуправления, самоорганизации и самомотивации, межпрофессиональные знания, универсальность и широкая специализация. Навыки ролевой идентификации и командообразования также важны, но часть экспертов посчитали, что они не столь значимые, как остальные компетенции. Эти данные подтверждаются исследованиями других авторов (например. Найдис, 2020).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, представлена авторская концепция гибкого управления человеческими ресурсами, описывающая сущность и критерии проявления гибкости. Данная концепция исходит из понимания гибкого управления проектами, которое в данной статье рассмотрено в узкой и широкой трактовках. Гибкое управление человеческими ресурсами, в свою очередь, предполагает гибкость команды и гибкие компетенции команды.

Для гибкой команды характерны свои особые задачи и функции, отличающие её от иных, не гибких команд. В гибком управлении человеческими ресурсами в ускоренном режиме динамичны и адаптивны все функции, такие как отбор в команды проектов, адаптация участников к новому проекту, проектная мотивация, обучение, оценка проектной команды. Они способны быстро менять свои технологии, инструменты, методики под актуальные запросы внешней среды проекта. Системообразующими становятся функции командообразования, управления проектными коммуникациями, формирования проектной культуры.

Согласно требованиям этих функций в гибких командах выстраивается своя ролевая структура. Автором выделены наиболее значимые проектные роли гибкой команды: архитектор ролевой структуры команды проекта, менеджер по проектированию и развитию команды, командный лидер (функциональный лидер, трансформационный лидер, экспертный лидер), разработчик технологий создания и уточнения продукта, услуги проекта, коммуникатор, тьютор по развитию командных проектных компетенций, менеджер по вовлеченности персонала и его самоорганизации.

Для качественного исполнения ролей и функций члены проектных команд должны обладать набором определенных компетенций, которые также представлены в данном исследовании. Это адаптивные способности, коммуникативные навыки, навыки самоуправления, самоорганизации и самомотивации, межпрофессиональные знания, универсальность и широкая специализация.

Можно предположить, что понимание функциональной, ролевой и компетентностной структуры поможет менеджерам проектов выстроить гибкие команды и сделать их наиболее успешными. Кроме практической значимости предлагаемый в статье материал обогащает теорию проектного менеджмента, гибкого управления проектами, командообразования.

Список литературы:

1. Вовк, Е. В. Проектная команда как ресурс современного бизнеса: образовательная стратегия / Е. В. Вовк // Вестник Новгородского государственного университета. – 2019. – № 3(115). – С. 85-88. – DOI 10.34680/2076-8052.2019.3(115).85-88. – EDN GIOSXA.

2. Дмитренко, В. В. Факторы риска инновационной деятельности компаний в РФ и способы их снижения / В. В. Дмитренко, А. А. Самодуров // *Управленческое консультирование*. – 2017. – № 1(97). – С. 119-129. – EDN VVUTSJ.
3. Дубиняк, Т. С. Риски инновационного проекта / Т. С. Дубиняк, С. А. Олехнович // *Интернет-журнал Науковедение*. – 2016. – Т. 8, № 5(36). – С. 20. – EDN XCMPNT.
4. Киселева, О. О. О методах обработки кадровых рисков в управлении инновационной деятельностью образовательной организации / О. О. Киселева, Н. А. Патутина // *Вестник евразийской науки*. – 2020. – Т. 12, № 6. – С. 23. – EDN TMEYXS.
5. Кочнев, М. М. Исследование компетенций проектной команды и руководителя в Agile методологиях управления проектом / М. М. Кочнев // *Проблемы науки*. – 2023. – № 4(78). – С. 68-74. – DOI 10.24411/2413-2101-2023-10405. – EDN LQGRMP.
6. Корчагина, М. В. Риски инновационных проектов / М. В. Корчагина, К. С. Мухиддинов // *Экономика и экология территориальных образований*. – 2019. – Т. 3, № 2. – С. 52-56. – DOI 10.23947/2413-1474-2019-3-2-52-56. – EDN ULGFZS.
7. Куклина, Е. А. К вопросу управления рисками инновационного проекта (на примере таможенной сферы Российской Федерации) / Е. А. Куклина, Н. П. Стафеева // *Управленческое консультирование*. – 2016. – № 9(93). – С. 106-113. – EDN XCSSFN.
8. Найдис, И. О. Метод Agile в управлении проектами: реализация метода, компетенции команды и руководителя проекта / И. О. Найдис // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. – 2020. – № 4. – С. 15-24. – DOI 10.24143/2073-5537-2020-4-15-24. – EDN XFUVBH.
9. Бахтизин, В. В. Модель распределения задач при разработке программных средств на основе гибких методов / В. В. Бахтизин, С. Н. Неборский // *Информатизация образования*. – 2009. – № 2(55). – С. 74-84. – EDN XMRCAX.
10. Серабина, М. А. Управление рисками инновационного проекта / М. А. Серабина // *Эпомен*. – 2022. – № 72. – С. 122-128. – EDN VIDYWQ.
11. Соловьева, И. А. Командное управление как фактор повышения реализуемости инновационных проектов / И. А. Соловьева, И. А. Мостовщикова // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. – 2019. – Т. 13, № 4. – С. 102-110. – DOI 10.14529/em190411. – EDN XNDEPF.
12. Соловьева, И. А. Модель формирования эффективных команд

для реализации инновационной деятельности предприятия / И. А. Соловьева, И. А. Мостовщикова // *Journal of New Economy*. – 2021. – Т. 22, № 2. – С. 110-133. – DOI 10.29141/2658-5081-2021-22-2-6. – EDN ZWVGQQ.

13. Ткаченко, И. Н. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов / И. Н. Ткаченко, К. К. Сивокос // *Управленец*. – 2017. – № 4(68). – С. 85-95. – EDN ZTWXXH.

14. Ashton, A. and Bayer, Ju.P. (2020) Management vs Self-Regulation in Russian IT Companies in Search of an Effective Way to Run a Business While Promoting Happiness in the Modern World: Empirical Study Results. *Administrative consulting*. no.9(141), P. 126-144. DOI: 10.22394/1726-1139-2020-9-126-144 (In Eng)

15. Marnada, P., et al. (2022) Agile project management challenge in handling scope and change: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*. Vol. 197, P. 290-300. DOI:10.1016/j.procs.2021.12.143. (In Eng)

Сведения об авторе:

Романенко Михаил Алексеевич¹, кандидат юридических наук, докторант, e-mail: mihail.romanenko@gmail.com, eLibrary SPIN-код: 6483-3092, Author ID: 1048895, ORCID: 0009-0002-3405-4798

¹Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, адрес: 644077, Россия, г. Омск, пр. Мира, 55а

References:

1. Vovk, E.V. (2019) Proektnaya komanda kak resurs sovremennogo biznesa: obrazovatel'naya strategiya. *Vestnik Novgorodskogo gosudarstvennogo universiteta*. no.3(115), p. 85-88. – DOI 10.34680/2076-8052.2019.3(115).85-88. – EDN GIOSXA.

2. Dmitrenko, V.V. and A.A. Samodurov (2017) Faktory` riska innovacionnoj deyatel`nosti kompanij v RF i sposoby` ix snizheniya. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*. no.1(97),p. 119-129. – EDN VVUTSJ.

3. Dubinyak, T.S. and S.A. Olexnovich (2016) Riski innovacionnogo proekta. *Vestnik evrazijskoj nauki*. no.5 (36). p. 20-27. EDN XCMPNT.

4. Kiseleva, O.O. and Patutina, N.A. (2020) O metodax obrabotki kadrovy`x riskov v upravlenii innovacionnoj deyatel`nost`yu obrazovatel`noj organizacii. *Vestnik evrazijskoj nauki*. T.12, №6. p. 23.

5. Kochnev, M.M. (2023) Issledovanie kompetencij proektnoj komandy` i rukovoditelya v Agile metodologiyax upravleniya proektom. *Problemy` nauki*. no.4(78). p. 68-74.
6. Korchagina, M.V. and Muxiddinov, K.S. (2019) Riski innovacionny`x proektov. *E`konomika i e`kologiya territorial`ny`x obrazovanij*. no.2, p. 52-56.
7. Kuklina, E.A. and Stafeeva, N.P. (2016) K voprosu upravleniya riskami innovacionnogo proekta (na primere tamozhennoj sfery` Rossijskoj Federacii). *Upravlencheskoe konsul`tirovanie*. no.9(93), p. 106-113.
8. Najdis, I.O. (2020) Metod Agile v upravlenii proektami: realizaciya metoda, kompetencii komandy` i rukovoditelya proekta. *Vestnik Astraxanskogo gosudarstvennogo texnicheskogo universiteta. Seriya: E`konomika*. no.4,pS. 15-24.
9. Neborskij, S.N. (2009) Model` rolej komandy` razrabotchikov programmny`x sredstv na osnove gibkix metodov. *Doklady` BGUIR*. no.2(40). p. 73-79.
10. Serabina, M.A. (2022) Upravlenie riskami innovacionnogo proekta. *E`pomen*. no.72. p. 122-128.
11. Solov`eva, I.A. and Mostovshhikova, I.A. (2019) Komandnoe upravlenie kak faktor povy`sheniya realizuemosti innovacionny`x proektov. *Vestnik YuUrGU. Seriya: E`konomika i menedzhment*. no.4, p. 102-110.
12. Solov`eva, I.A. and Mostovshhikova, I.A. (2021) Model` formirovaniya e`ffektivny`x komand dlya realizacii innovacionnoj deyatel`nosti predpriyatiya *Journal of New Economy*. T.22, no.2, p. 110-133.
13. Tkachenko, I.N. and Sivokoz, K.K. (2017) Ispol`zovanie gibkix texnologij Agile i Scrum dlya upravleniya stejxolderami proektov. *Upravlenecz*. no.4(68) ,p. 85-95. (In Russ.).
14. Ashton, A. and Bayer, Ju.P. (2020) Management vs Self-Regulation in Russian IT Companies in Search of an Effective Way to Run a Business While Promoting Happiness in the Modern World: Empirical Study Results. *Administrative consulting*. no.9(141), P. 126-144. DOI: 10.22394/1726-1139-2020-9-126-144 (In Eng)
15. Marnada, P., et al. (2022) Agile project management challenge in handling scope and change: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*. Vol. 197, P. 290-300. DOI:10.1016/j.procs.2021.12.143. (In Eng)

About the author:

Mikhail A. Romanenko¹, Candidate of Juridical Sciences, Doctoral student, Omsk State University named after F.M. Dostoevsky, e-mail: mihail.romanenko@gmail.com, ORCID 0000-0002-4357-7809, eLibrary SPIN-код: 3701-1728, AuthorID: 667930

¹Russian Federation, Omsk

Конфликт интересов: автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

© Романенко М.А., 2024 г