

УДК 658.5.012

# ПОТЕНЦИАЛ КОЛЛЕКТИВА И КОМАНДЫ ПРОЕКТА

И.А. Лапкина

Доктор экономических наук, профессор, заведующая  
кафедрой\*  
Контактный тел.: (048) 728-13-49

И.В. Ходикова

Ассистент\*  
Контактный тел.: (048) 757-81-41, 067-768-18-41  
E-mail: xodikowa@rambler.ru

\*Кафедра «Системный анализ и логистика»  
Одесский национальный морской университет  
ул. Мечникова, 32, г. Одесса, Украина, 65029

*Розглянуто взаємозв'язок потенціалу колективу організації, що ініціює проект, та потенціалу команди цього проекту*

*Ключові слова: потенціал колективу, команда проекту*

*Рассмотрена взаимосвязь потенциала коллектива организации, инициирующей проект, и потенциала команды этого проекта*

*Ключевые слова: потенциал коллектива, команда проекта*

*The relationship potential of organization's team initiating the project and the potential of the team of this project is considered*

*Keywords: potential of team, project team*

## Введение

Понятие коллективного труда никогда еще не имело такого значения для успеха организаций, как сегодня. В условиях стремительных социальных, технологических и информационных перемен организации все более усложняются, а конкуренция между ними усиливается. Чтобы достичь вершин успеха, необходимо привлекать к общему делу и эффективно использовать творческие способности и потенциал работников всех уровней.

**Целью данной статьи** является изучение взаимосвязи потенциала коллектива организации, инициирующей проект, и потенциала команды, работающей над проектом, а также выявление влияния потенциала команды на деятельность предприятия в целом.

## Основной материал исследования

В самом общем виде трудовой потенциал характеризует определенные возможности работника, которые могут быть мобилизованы для достижения конкретной производственной цели. Таким образом, трудовой потенциал работника - это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда, ценные знания и навыки, которыми владеют работники [1].

Трудовой коллектив предприятия составляют занятые на нем работники. Следовательно, под трудовым потенциалом предприятия следует подразумевать совокупную трудовую дееспособность коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава предприятия, исходя из возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков работников [1].

Среди известных управленческих подходов, в последнее время наиболее широкое распространение получил проектный подход. Его принципиальным отличием является то, что для получения желаемого результата создается временная организационная структура (команда проекта), наделенная соответствующими полномочиями и ответственная за результат. Весьма часто эта структура использует не только потенциал коллектива того предприятия, на котором инициируется проект.

В рамках одного предприятия, можно выделить:

- трудовой потенциал отдельного сотрудника;
- трудовой потенциал коллектива, как рабочую силу, реализующую свои возможности в процессе производства;
- потенциал коллектива, как совокупность знаний сотрудников, позволяющих в итоге приумножить активности предприятия;
- потенциал временно создаваемых на предприятии целевых групп, организационных структур (команд проекта), как совокупность знаний членов соответствующей группы, позволяющих создавать и реализовывать проекты, обладающие ценностью для предприятия.

Последние два вида потенциала обладают способностью к получению синергетического эффекта, поскольку слияние потенциала нескольких членов коллектива может порождать новые знания для всей системы управления. Это условие существенно повышает ценность командной работы, особенно в управлении проектами. В связи с этим особо хотелось бы выделить потенциал команды проекта, как наиболее важный элемент в процессе наращивания активов, поскольку опосредованно потенциал команды отражается на полноте реализации проекта, а результаты проекта являются вкладом в коммерческую состо-

тельность предприятия. Очевидно, что потенциал команды проекта влияет не только на различные характеристики проекта, характеристики создаваемого объекта, но и на деятельность предприятия в целом (рис. 1).

При формировании команды проекта необходимо учитывать, что каждая организация в своем развитии проходит определенные этапы, характеризующиеся различной миссией, стратегией, технологией работ, организационной структурой, уровнем требований к персоналу, а также и потенциалом коллектива. При этом переход организации на каждый следующий, более высокий уровень развития, обуславливает необходимость более динамично реагировать на требования рынка и оптимально использовать свои внутренние ресурсы, в том числе и трудовые. Однако, потенциал коллектива не всегда в полной мере может соответствовать требованиям, предъявляемым к команде проекта. Управление крупным проектом, как правило, требует достаточно представительной команды, состоящей из руководителя проекта, менеджеров и специалистов по направлениям деятельности, ряда функциональных работников. Инфраструктурой, которая позволила бы реализовывать как централизованные, так и децентрализованные функции проекта, и обеспечить конфиденциальность и защиту коммерческих интересов, является офис управления проектами [2].

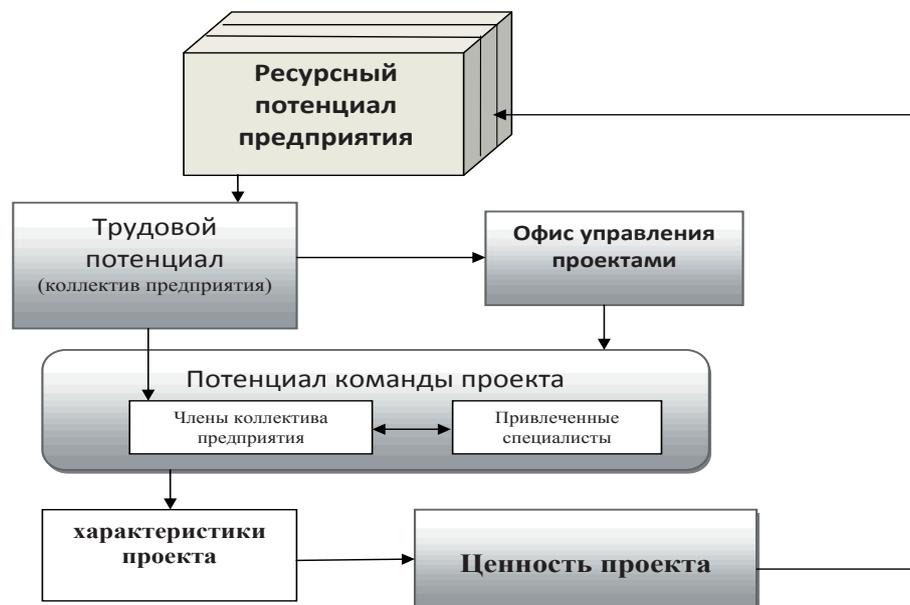


Рис. 1. Влияние потенциала команды проекта на деятельность предприятия

При использовании методов проектного управления необходимо учитывать также уровень зрелости проектной организации. Модели, описывающие этапы (уровни) развития организации, называются моделями уровней зрелости. Среди таких моделей наиболее распространение получила модель ОРМЗ (Organization Project Management Maturity Model) [3], в рамках которой выделяется пять уровней зрелости проектного управления, с соответствующими различиями функции офиса проекта.

Уровень 1. Офис управления проектами в каждый момент времени может поддерживать только один про-

ект. Создание проектного офиса первого уровня – это скорее вынужденная мера, чем спланированное организационное изменение. Проектный офис выполняет краткосрочные и направленные на скорейшее устранение замеченных проблем действия, а также функции наставничества и консультирования. Проектный офис используется в роли "временного агентства", предоставляющего персонал, обладающий теми или иными навыками, требуемыми в данный момент в проекте. Персонал проектного офиса работает совместно с персоналом проекта и исполняет функции наставников, что позволяет обеспечить качественное выполнение определенных задач.

Уровень 2. Акцент делается на использование средств и методик управления проектами. Успех проекта все еще в значительной степени непредсказуем, а проблемы со стоимостью и расписанием – скорее правило, чем исключение, но уже начинается определение ролей и обязанностей персонала по управлению проектами, начинает формироваться методология управления проектами. Проектный офис еще продолжает выполнять функции наставничества, но основные его усилия смещаются в область консультирования по вопросам управления проектами и проведения обучения. Офис управления проектами создает и предлагает шаблоны и формы для облегчения планирования, а также разрабатывает и устанавливает процедуры управления проектами, становится центром подготовки и обучения проектных команд навыкам управления проектами.

Уровень 3. Когда организация достигает этого уровня, методология управления проектами интегрируется с процедурами, выполняемыми в организации. Офис управления проектами выполняет функции централизованного управления совокупностью проектов. В его задачи входит установление процедур управления эффективностью работ, а также указание пути для улучшения этих процедур. Офис управления проектом разрабатывает, выполняет и поддерживает стандартную информационную систему, которая отныне используется для планирования, мониторинга

и управления всеми проектами организации. Офис управления регулярно проводит совещания и обзоры состояния проекта, на которых рассматриваются вопросы содержания, стоимости, расписания, качества, человеческих ресурсов, коммуникации, управления рисками и снабжения.

Уровень 4. Акцент работы проектного офиса смещается в сторону поддержки коммерческих целей всей организации, поскольку к этому моменту в ней уже приняты и используются принципы управления проектами. Проектный офис несет более широкую ответственность, поскольку он координирует управление

проектами во всей организации и оценивает эффективность их управления. Офис управления проектом также координирует использование ресурсов путем осуществления комплексного управления проектами и формулирует цели в части улучшения возможностей организации по управлению проектами. Возрастает внимание проектного офиса к такой области, как управление знаниями.

Уровень 5. Когда организация достигла данного уровня зрелости, акцент деятельности офиса управления проектами смещается в сторону непрерывного улучшения практики управления проектами, распространения наилучших методик и техник управления, накопления и структурирования опыта управления прошлыми проектами с целью создания прогностических моделей, обучения персонала самым последним достижениям в данной области. Офис осуществляет планирование ресурсов и принятие решений на уровне всего предприятия.

Таким образом, при формировании команды проекта целесообразно, во-первых, - проводить оценку необходимого потенциала, во-вторых, - обеспечивать этот потенциал в компромиссном сочетании с достигнутым уровнем зрелости проектного управления в организации.

#### Выводы

По мере возрастания потенциала коллектива уменьшается потребность в привлеченных в команду специалистов по управлению проектами, т.е. существует прямая связь потенциала коллектива и потенциала команды проекта. Потенциал команды проекта опосредованно отражается на полноте результатов проекта, которые, в свою очередь, являются вкладом в коммерческую состоятельность любого предприятия.

#### Литература

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
2. И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Управление проектами: Учеб. пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. - 3-е изд. - М.: Омега-Л, 2006. - 664с..
3. <http://www.pmibookstore.org>.

*Представлена модель планування цінності лізингового проекту та алгоритм визначення рівноважної ставки дохідності проекту для ліссора та рентера*

*Ключові слова: цінність, ставка доходності, лізинговий проект*

*Представлена модель планирования ценности лизингового проекта и алгоритм определения равновесной ставки доходности проекта для лиссора и рентера*

*Ключевые слова: ценность, ставка доходности, лизинговый проект*

*The model of leasing project planning value and determination of the project profitableness equilibrium rate for lissor and renter is presented*

*Keywords: value, rate of return, leasing project*

УДК 530.16:004

## ИНДИКАТОР СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ЦЕННОСТИ ЛИЗИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ

**И.А. Лапкина**

Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой\*

Контактный тел.: (048) 728-13-49

E-mail: lapkina@ukr.net

**А.В. Бондарь**

Старший преподаватель\*

Контактный тел.: 067-456-15-43

E-mail: ochereyanka@rambler.ru

\*Кафедра «Системный анализ и логистика»  
Одесский национальный морской университет  
ул. Мечникова, 34, г. Одесса, 65029

Общеизвестно, что ценность проекта определяется выгодой, которую предоставляет продукт проекта при выполнении целей проекта. Как отмечено в [1], хорошо

сбалансированные качественные и количественные ценностные критерии особенно важны в обеспечении процесса создания ценности. А также для поддер-