

УДК 331.103

DOI: 10.22394/2079-1690-2018-1-2-17-26

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аверин Александр Владимирович кандидат философских наук, доцент, заместитель декана по учебной и научной работе факультета международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса, доцент Департамента менеджмента, Финансовый университет при Правительстве РФ (127083, Россия, г. Москва, ул. Верхняя Масловка, 15).
E-mail: AVAverin@fa.ru

Кобиашвили Нана Александровна кандидат педагогических наук, доцент, начальник Центра сопровождения образовательных программ, доцент Центра проектной деятельности, Московский политехнический университет (107023, Россия, г. Москва, ул. Большая Семеновская, 38).
E-mail: nanisa@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматриваются основные проблемы внедрения и развития практики проектного управления на отечественных предприятиях в современных социально-экономических условиях. Авторами проанализированы теоретические аспекты и практика управления проектами, формирования высокоэффективных команд как в коммерческом секторе, так и в органах государственного управления. Предложены рекомендации и соображения относительно организации и развития проектной деятельности на предприятиях.

Ключевые слова: *проектный менеджмент; команда проекта; формирование и развитие проектных команд; лидерство.*

Развитие цифровых технологий стимулирует высочайший темп изменений рынка, ставить все более сложные цели и многофункциональные задачи перед менеджментом компаний, приводит к глобальной реструктуризации отраслей, трансформирует границы времени и пространства, в результате подобных сдвигов возрастает потребность предприятий в высокоэффективных проектных командах. В рамках новой экономической реальности возникли особые требования к уровню гибкости и адаптивности

социально-экономических систем к вызовам внешней среды, качеству менеджмента и применяемым технологиям управления, что обуславливает рост интереса бизнес-лидеров к применению проектной методологии управления, позволяющей обеспечить эффективный переход компании на качественно новый уровень работы, ее результативность в условиях неопределенности и изменчивости экономических процессов. В результате происходит коренное изменение парадигмы современного бизнеса: его начинают рассматривать как совокупность взаимосвязанных проектов.

Подобный подход позволяет адекватно отразить и другую особенность современного бизнеса, когда основным стратегическим конкурентным преимуществом становится гибкое поведение в изменчивой внешней среде, высокая адаптивность и оперативное реагирование.

Все большее число компаний и государственных структур, в том числе и отечественных, обращают внимание не только на методологию PMBoK, но и на заманчивые возможности адаптивной (Agile) модели (ее ценности, принципы, методы и плюсы полностью противоположны принятым при авторитарном стиле управления), которая делает бизнес-процессы производства более гибкими, экономными и позволяет создавать в сжатые сроки продукты более высокого качества в самых разных отраслях, видах деятельности.

Практика ежедневного личного обмена информацией и визуального отображения рабочего процесса позволяет бизнес-лидерам и членам команды оперативно улучшать продукт на протяжении всего процесса его разработки и производства [4; 17]. Успешные практики внедрения и развития проектного менеджмента, создания высокоэффективных проектных команд приобретают особую значимость не только для бизнес-среды, но и для органов государственного управления – проектный подход к управлению выделен в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти Российской Федерации [5; 19].

Практическая реализация философии и методологии проектно-ориентированного управления становится важнейшим этапом системной работы по формированию проектной культуры управления в российских госорганах [5; 19]. При внедрении проектного управления активно применяются отечественные и зарубежные стандарты и руководства (MSP, PRINCE2, PMBOK, Методические рекомендации Минэкономразвития России), а также практический опыт органов власти (Правительство Великобритании, Правительство Малайзии, Минэкономразвития России, Белгородская область) и компаний [5].

В тоже время, как справедливо отмечает Атнашев М., практика коврового внедрения систем проектного управления – от PMBoK до Agile и Scrum крайне популярна среди руководителей отечественных предприятий и государственных структур, но при этом игнорируется индустриальный и культурный контекст. В результате, внедрение систем проектного управления превращается либо в симулякр, либо во вредный эксперимент [4].

Так, Калинин А.М. отмечает, что даже с учетом применения лучших зарубежных практик и на порядок более высокого уровня автоматизации российское проектное управление на сегодня сохраняет ряд слабых мест [10]. Помимо этого, эффективность российской практики развития проектного подхода сдерживается недостаточным уровнем компетентности российского менеджмента в области формирования и развития проектных команд [3; 4; 5; 19]. В своей работе Ицхак Адизес отмечает, что в России

основной преградой для развития менеджмента выступают сугубо российские культурные и средовые барьеры, которые заключаются в следующем [3]: приверженность авторитарному стилю управления; попытка заимствовать западный опыт, без адаптации к российским реалиям; одержимость руководителей материальными ценностями; ориентация на изучение опыта прошлого, а не поиск инновационных решений.

Необходимо отметить, что в связи с возрастающим интересом к проектному менеджменту на практике существует множество трактовок таких понятий как «проект», «проектная деятельность» и «команда проекта».

Так, например, согласно Своду знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge, PMBoK), проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

Бэгьюли Ф. отмечает, что проект – это последовательность взаимосвязанных событий, которые происходят в течение установленного ограниченного периода времени и направлены на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата [7]. По мнению А.Н. Павлова, проектная деятельность представляет собой организацию работ по созданию за ограниченное время уникальных, инновационных решений, методов, технологий, продуктов и услуг [16].

Следовательно, основными отличительными чертами проектной деятельности являются: уникальность конечного результата; разовость выполняемой работы; ограниченность во времени и ресурсах, а ключевым преимуществом внедрения проектного менеджмента выступает возможность сконцентрировать внимание и ресурсы на достижении конкретной цели.

Вместе с тем требует уточнение и термин «команда проекта». В соответствии со стандартом PMI PMBOK, команда проекта – это специально организованные люди, между которыми распределены роли и сферы ответственности за выполнение проекта, а также имеющие различные наборы навыков. Однако, обращаясь к работам С.С. Денисовой и А.В. Селюк, можно проследить, что понятие команды гораздо шире. Центральным качеством команды проекта, по мнению исследователей, является «синергия», которая достигается в том случае, если члены команды взаимодействуют совместно ради достижения единой цели, когда суммарное усилие команды намного превышает сумму усилий её отдельных участников [8]. В данном контексте А. Бондаренко справедливо отмечает, что именно качественные характеристики проектных команд на 80% диктуют успешность реализуемого проекта, причем абсолютно в любой сфере деятельности [6].

Разработанная Джоном Катценбахом и Дугласом Смитом [13] «Кривая командной эффективности», иллюстрирующей ряд важных моментов перехода от «рабочей группы» к «высокоэффективной команде», свидетельствует о высокой значимости глубокой приверженности членов команды личностному росту и успехам друг друга, а также распределенного лидерства, базирующегося на том, что мнение лидера имеет значение, но мнение команды оказывается важнее.

Помимо этого, существенным отличием является и доля ответственности участников. В группах работники, как правило, несут ответственность за свои индивидуальные результаты, в то время как в команде коллективная ответственность за конечный результат. Но именно коллективная ответственность за конкретные результаты совместного труда, производимых реальной работой членов команды создает потенциальную возможность повышения командной эффективности. Также, в командной рабо-

те крайне важен высокий уровень самоконтроля и самомотивации, тогда как в группе с каждого участника требуются персональный отчет о проделанной работе.

В тоже время, ни одна проектная команда не сможет достичь действительно высокой эффективности, если не научится сочетать и применять организационный порядок команды и организационный порядок группы с единственным лидером в зависимости от требований конкретной ситуации.

Кроме того, невозможно обойти стороной и рассмотрение такого явления как бизнес-лидерство. В группе лидером выступает непосредственный начальник, руководитель, который распределяет между членами группы задачи. А в команде лидер, как правило, не обязательно является начальником, им может быть и один из членов команды, обладающий харизмой, высоким уровнем ответственности и инициативности [3; 13], нацеленным на результат и командную работу. Также необходимо учитывать, что численный состав группы может быть неограниченным [13], а команда будет высокоэффективной и ее деятельность результативной, если в ее состав входит не более 10 человек.

Вместе с тем, стоит отметить, что рабочая среда бизнес-лидера будущего изменит традиционное понимание лидерства как отношений «начальник-подчиненный». В результате, тотальный контроль и иерархические структуры уйдут в прошлое, а сотрудники станут более независимы, активны и требовательны. Но вместе с тем, из-за глубоко устоявшихся ценностей индивидуализма и естественного нежелания вверять свою судьбу в руки других людей создание высокоэффективной команды потребует «прыжка веры» [13].

Следовательно, процесс формирования команды проекта является фундаментальным на начальном этапе организации проекта, так как человеческий фактор на 90% обеспечивает успех всех проектных мероприятий [3; 6; 13]. В данном аспекте, ключевой проблемой каждого руководителя является решение вопроса: «Где именно взять специалистов для реализации проекта?». На отечественных предприятиях, как правило, команду проекта формируют из числа действующих сотрудников, и крайне редко прибегают к практике найма профессиональных проектных команд. Положительный аспект данного подхода обусловлен тем, что внутренние сотрудники уже преодолели первичную стадию притирки и чувствуют точки соприкосновения, между ними, как правило, сформирована эмоциональная связь, они знают особенности характера своих коллег, личностно-психологические детерминанты, понимают, чего ждать друг от друга, с другой стороны, подобная практика имеет и свои недостатки, которые выражаются в отсутствии или недостаточно высокого уровня компетенций в области проектного управления у штатных сотрудников.

Проблема формирования и развития проектных команд на отечественных предприятиях связана с тем, что большая часть российских предприятий – это традиционные индустрии XX века с вертикальным устройством власти, а иерархические структуры сдерживают переход к более эффективной модели управления – горизонтальной, когда ответственность и полномочия распределяются между участниками и руководителем команды, а не лежит целиком и полностью на одном начальнике. Решение данной проблемы возможно только лишь через повышение уровня компетенций, проектной и профессиональной дисциплины сотрудников отечественных предприятия, а также принятия проектного менеджмента, в первую очередь, с как идеологии, с набором ясных принципов, а не жесткого регламента с пошаговыми процедурами.

Также не стоит забывать о том, что недостаточно простого создания программы по развитию проектных команд. Успешное внедрение стоит перед проблемой закрепления изменений, которые, как правило, воспринимаются сотрудниками крайне негативно. Как уже говорилось выше, в российском менеджменте существует огромная пропасть между заявленными ценностями и существующей культурой. Для решения данной задачи необходимо придерживаться методологии преодоления сопротивления изменениям [2; 3; 13].

Рассматривая вопрос организации и проведения повышения квалификации сотрудников привлекаемых к решению проектных задач, необходимо учитывать, что организации только лишь краткосрочных тренингов для персонала явно недостаточно для формирования необходимого уровня компетенций в области проектного управления. Так, согласно данным Бира М., Финстрема М. и Шрейдера Д. [1] только лишь в 2015 г. общемировые затраты компаний на образовательные и тренинговые проекты составили почти 356 млрд. долларов и в большинстве случаев полученные знания не улучшили работу организаций, поскольку сотрудники быстро возвращаются к прежним привычкам.

Основная причина низкой эффективности подобной практики повышения квалификации кроется не в самих тренинговых программах, а в шести препятствиях управленческого и организационного толка, которые «мешают даже самым умным и целеустремленным людям применять полученные навыки» [1]. Суть заключается в том, что программы обучения не способствуют организационным переменам, и, даже хорошо обученные и мотивированные люди, вернувшись в офис, не сумели применить новые знания и навыки, так как окружающие продолжали «работать по старинке».

К основным препятствиям управленческого и организационного толка Майкл Бир, Магнус Финстрем и Дерек Шрейдер [1] относят: нечеткие указания, касающиеся ценностей и стратегии, которые часто приводят к конфликту приоритетов; руководители, не способные к командной работе и не готовые изменить свое поведение; директивный или, наоборот, попустительский стиль управления, исключающий честное обсуждение проблем; отсутствие координации между подразделениями из-за неверно выстроенного организационного процесса; непропорциональное количество времени и внимания, уделяемого развитию персонала; боязнь рассказать начальству об истинных причинах, не позволяющих компании работать эффективно.

Именно из-за страха менеджеров указать начальству на их ошибки и блокирует все системные изменения, без которых любые тренинги теряют смысл. Майкл Бир, также, подчеркивает: «Обучение и тренинги дают максимальный эффект, если организация принимает очевидные меры по преобразованию компании и развитию персонала, а высшее руководство первым подает всем пример» [1].

По утверждению Маршалла Голдсмита, сотрудники должны быть настроены на открытое обсуждение проблемных ситуаций: «В приоритете к проблемам должна быть открытость, которую нужно стимулировать в своих сотрудниках. К решению проблемы необходимо привлекать всех. Члены команды не должны бояться сказать: «Я не знаю»» [2]. Как справедливо отмечает Голдсмит, в прошлом лидер знал больше, чем его команда, а в будущем все чаще будут возникать ситуации, когда лидеру придется управлять только работниками умственного труда, которые знают больше руководителя. Им не нужно говорить, что и как делать, а лидерам надо задавать вопросы таким сотрудникам, слушать их и учиться у них [2].

Аналогичного взгляда придерживается и Э. Эдмондсон, утверждающий, что эффективные лидеры должны приглашать членов команды к принятию решений, но иногда должны оставлять за собой право принимать окончательное решение. Лидер не просто выполняет множество организаторских функций, а выступает фасилитатором и вдохновителем для членов своей команды. Истинный лидер всегда ставит во главу угла успех команды и последователей больше, чем свои личные достижения. Главной задачей лидера является необходимость привести к успеху свою команду, прилагая максимум усилий и возможностей [2].

Тему лидерства прекрасно раскрывает в своей работе консультант в области развития управленческих команд Бетина Рама, указывая на очень актуальный для сегодняшнего времени вопрос гендерных различий в среде руководителей. Отсылая ко множеству авторитетных исследований, исследователь утверждает, что смешанный коллектив является залогом конкурентоспособности. И это связано с тем, что женщины отлично знают, как правильно распоряжаться инвестициями. Женщина, находящаяся на руководящей позиции способна привести свою команду к успеху. Также женщины обладают эмпатией в большей степени, нежели мужчины, и стремятся создавать вокруг себя более сбалансированную и дружескую среду, что, к примеру, способствует более благоприятному проведению переговоров. И, в отличие от мужчин, они менее склонны к жесткой иерархии и придерживаются горизонтальных отношений [2].

Ещё один, достаточно проблематичный вопрос, встающий перед руководителями в процессе развития проектных команд – это обучение эффективному взаимодействию. Цивилизация будущего – это мир виртуального общения, и для того, чтобы вдохновить и сплотить сотрудников бизнес-лидеру недостаточно будет обладать харизмой и ораторскими способностями.

Бизнес-лидер должен эффективно оценивать эмоциональное состояние участников команды по их поведению в сети. Это будет новый виток развития эмоционального интеллекта, адаптированного к новым условиям. Действительно, от грамотного взаимодействия членов команды между собой, напрямую зависит эффективность и успех работы всей команды. Поэтому и основной упор в программе по развитию должен быть сделан именно на эту немаловажную составляющую [13].

Таким образом, навыки и культура виртуального общения станут основой лидерских стратегий, задача которых – объединять не людей, а их отдельные способности и мысли, вдохновлять представителей разных культур и социальных слоев на общие результаты.

Обучение эффективному взаимодействию участников проектных команд, по мнению С.С. Денисова и А.В. Селюк [8], возможно, через развитие стилей менеджмента и применение интегрального подхода (данный подход предполагает, что факторы, которые определяют успешность командного взаимодействия, лежат в основе динамических особенностей организации: развитие сотрудничества через вовлеченность в командное взаимодействие первых лиц; развитие командной «культуры» через институты наставничества; понимание общих задач на уровне организации).

Одним из ключевых факторов успешности формирования и развития проектных команд на отечественных предприятиях является качество коммуникаций и взаимодействия членов команды [1].

В данном аспекте представляет интерес пятифакторная концепция по преодолению разногласий и конфликтных ситуаций в командах, разработанная представителями бизнес-школы IMD в Лозанне – Гинка Тёгель и Жан-Луи Барсу. Согласно этой концепции, в центре внимания стоит не суть работы, а сам процесс. Руководители проводят целенаправленные обсуждения того, как по-разному сотрудники выглядят, действуют, говорят, мыслят, выражают свои чувства, чтобы защитить команду от разрушительного конфликта в ситуации, требующей напряжения сил. Исследователи утверждают: «Цель подобных бесед – помочь членам команды осознать, какое впечатление они хотят произвести на других, и какое производят» [1].

Кроме того, существует множество довольно масштабных проектов, в которых приходится налаживать взаимодействие между командами, относящихся к различным отраслям. В данном случае перед руководителями проекта возникает сложная задача – помочь членам различных команд осознать, что они могут с интересом относиться к представителям других профессий, и доказать, что взаимное сотрудничество способно обеспечить не только успех всего проекта, но и привести к личностному росту каждого из участников. Чтобы реализовать это, руководители должны с самого начала подчеркнуть различие профессиональных ценностей, но надо преподнести это различие как сильную сторону коллектива [1].

Не менее важной, системной проблемой управления проектными командами являются и негативные модели поведения не только сотрудников, но и руководящего состава. По результатам исследований, представителем Университета Джорджтауна – Кристин Порат «хамство на рабочем месте выступает как одна из основных причин увольнения сотрудников, что в результате приводит к высокому уровню текучести кадров и малоэффективному развитию персонала». Мы не можем не согласиться с мнением исследователя о том, что не стоит пытаться исправить людей или ситуации – нужно улучшать моральный климат в целом [1]. Действенным способом формирования иммунитета к агрессии является когнитивное развитие и личностный рост сотрудника.

Для отечественных предприятий, которые планируют использовать в своей деятельности проектно-ориентированный подход, приоритетной задачей является разработка корпоративной методологии управления проектами, определяющей основные понятия, принципы, механизмы и процессы функционирования корпоративной системы управления проектами. При этом процесс разработки основных решений корпоративной методологии управления проектами должен опираться на международный опыт, сконцентрированный в профессиональных стандартах управления проектами, а также необходимо учитывать ряд параметров предприятия, таких как доля проектов в бизнесе, характер проектов, осуществляемых в компании (проекты развития, инвестиционные проекты и др.), ориентация на процессы или продукты, уровень зрелости существующей системы управления проектами в компании.

Как отмечает Ильина О.Н., при отборе отдельных элементов методологии из различных стандартов необходимо задавать определенные информационные фильтры, отражающие целевую направленность корпоративной методологии управления проектами [19].

Помимо этого, фундаментальным базисом корпоративной методологии управления проектами должна стать ориентация предприятия на долгосрочный успех основанная на идеях концепции «От хорошего к великому» Дж. Коллинза [12]. Концепция

определяет ряд характеристик, присущих компаниям, систематически достигающих выдающихся результатов, и методы внедрения/повышения уровня таких качеств.

Процесс перехода от хорошего к великому предполагает динамический характер, то есть «успешные» характеристики, выявленные в процессе исследования, организованы в последовательность, соответствующую двум стадиям коренных улучшений – накоплению потенциала и стремительному росту. Сам процесс перехода имеет три ключевые составляющие: дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление и дисциплинированные действия. Базовым основанием разработки корпоративной методологии управления проектами компании может выступать стандарт Organizational Project Management Maturity Model (Модель зрелости организационного управления проектами (ОПМЗ)).

Таким образом, в качестве основных проблем внедрения и развития проектного менеджмента на отечественных предприятиях можно отметить:

- недостаточно высокий уровень компетенций менеджмента и персонала в области проектного управления. Руководители, как правило, не в полной мере осознают суть философии проектного менеджмента, поверхностно знакомы с принципами РМВоК и адаптивных моделей управления. Поэтому они по-прежнему применяют традиционные управленческие методы, тем самым препятствуют эффективному внедрению и развитию систем проектного менеджмента;

- игнорирование как индустриального и культурного контекста, так и стратегических целей предприятия при выборе подхода к управлению проектами;

- менеджмент предприятий пытаются жестко вписать в систему проектного управления реальные проекты в условиях неопределенности и нестабильности российской экономики, требуя 100% исполнения утвержденных регламентов, норм и правил компании.

Системный подход к развитию проектного менеджмента на отечественных предприятиях в современных социально-экономических реалиях рекомендуется осуществлять в рамках следующих принципов:

- топ-менеджмент предприятия создает структурные и вспомогательные системы, которые фокусируются на конкретных задачах, параметрах и навыках, необходимых для достижения командной эффективности у рядовых сотрудников;

- учет личностных особенностей каждого члена команды и использование лучших его качеств в рамках формирования сбалансированной команды;

- использованием инструментов регулярного менеджмента в процессе управления командой проекта: планирование, постановка задачи, контроль, санкционирование, обратная связь;

- ориентация на внутренний маркетинг, своевременный учет «голоса внутреннего рынка», т.е. понимание потребностей каждого участника команды;

- формирование высокоэффективных команд осуществляется посредством улучшения навыков межличностных отношений, обучения сотрудников методологии проектного управления, установления принципов команды и формирования корпоративной культуры, признания заслуг и вознаграждение каждого участника проекта;

- фундаментом корпоративной методологии управления проектами выступает ориентация предприятия на долгосрочный успех основанная на идеях концепции «От хорошего к великому».

Литература

1. Harvard Business Review – Россия. Управление персоналом: новые правила. [Электронный ресурс] – URL: <https://e.mail.ru/attachment/14930259530000000977/0;1> (дата обращения 12.06.17)
2. Ward Howell. Развитие команд: идеи и опыт мировых экспертов. [Электронный ресурс] – URL: http://wardhowell.com/files/pdf/ten12_razvitie_kommand.pdf (дата обращения 12.06.17)
3. Адизес И. На пороге управленческой революции. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.retailer.ru/item/id/140717/> (дата обращения 12.06.17)
4. Атнашев М. Пять ошибок проектного менеджмента в России [Электронный ресурс] – URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/768912> (дата обращения 08.05.18)
5. Белёв О. Опыт организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации. [Электронный ресурс] URL: <https://www.slideshare.net/fprocpm/2017-0426> (дата обращения 12.06.17)
6. Бондаренко А. Почему проектные группы чаще эффективнее обычных сотрудников? [Электронный ресурс] – URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3305> (дата обращения 12.06.17)
7. Бэзьюли. Ф. Управление проектом: пер. с англ. – М.: Гранд ФАИР-ПРЕСС, 2002. 202 с.
8. Денисова С.С., Селюк А.В. Управление проектной командой: учебное пособие. – Тюмень: Изд-во Тюменского государственного университета, 2013. 2016 с.
9. Ильина О.Н. Формирование методологии управления проектами, нацеленной на долгосрочный успех организации [Электронный ресурс] – URL: <https://pmmagazine.ru/articles/formirovanie-metodologii-upravleniya-proektami-nacelennoj-na-dolgosrochnyj-uspex-organizacii/> (дата обращения 24.01.18)
10. Калинин А.М. Вопросы и перспективы развития проектного управления в российских органах власти // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 2. – С. 151-164.
11. Козлова А.А., Синяева О.Ю. Сильные и слабые стороны внедрения проектного менеджмента в государственное управление // Лидерство и менеджмент. 2016. Т. 3. № 1. – С. 7–16.
12. Коллинз Д. От хорошего к великому [Электронный ресурс] – URL: <http://ligis.ru/librari/2669.htm> (дата обращения 24.01.18)
13. Командный подход: создание высокоэффективной организации / Джон Катценбах, Дуглас Смит; Пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. 376 с.
14. Маслова С.В. Управление проектами / С.В. Маслова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. 76 с.
15. Миткевич А., Батыров Т. Поймите, вы будете управлять людьми, которые знают больше вас [Электронный ресурс] – URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/p24011/#ixzz55OdSHbnz> (дата обращения 03.01.18)
16. Павлов А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс]. – 4-е изд., испр. и доп. (эл.). – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 271 с.

17. Русманье Д. Agile в личной жизни [Электронный ресурс] – URL: <http://hbr-russia.ru/karera/professionalnyu-i-lichnostnyu-rost/p21821/#ixzz539IToobN> (дата обращения 17.01.18)
 18. Федоров В.К., Бендерский Г.П., Поздняков К.К. Особенности развития инновационного потенциала производственных трудовых ресурсов // Экономика и управление в машиностроении. 2013. № 3. С. 41-44.
 19. Шестопалов П. Пять разворотов на пути к осознанному применению проектного управления в органах государственной власти [Электронный ресурс] – URL: <https://www.slideshare.net/ssuser33b2bc/ss-73617851> (дата обращения 12.06.17)
-

Averin Alexander Vladimirovich, Candidate of Philosophical Sciences, Associated Professor, Deputy Dean, Faculty of International Tourism, Sport Business and Hospitality Industry; Financial University under the Government of the Russian Federation (15, Verkhnyaya Maslovka st., Moscow, 127083, Russian Federation).

E-mail: AVAverin@fa.ru

Kobiashvili Nana Alexandrovna, HD in Education, associate professor, Head of the monitoring centre of educational programmes, associate professor in the centre of project activity; Moscow Polytechnic University (38, Bolshaya Semenovskaya st., Moscow, 107023, Russian Federation). E-mail: nanisa@yandex.ru

PROJECT MANAGEMENT:

PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT IN DOMESTIC ENTERPRISES

Abstract

The main problems of introduction and development of practice of project management at the domestic enterprises in modern social and economic conditions are considered in the article. The authors analyzed the theoretical aspects and practice of project management, the formation of highly effective teams in both the commercial sector and in government. Recommendations and considerations for the organization and development of project activities at enterprises.

Keywords: *project management, the project team, formation and development of project teams, leadership.*