

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ КРУПНОМАСШТАБНОГО ПРОЕКТА ПО МЕТОДУ S-O-S

Е.Ю. Дорохина

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, email: rector@rea.ru

Аннотация. Управление командой крупномасштабного проекта анализируется как одно из средств успешного достижения его целей. В качестве инструмента управления проектной командой рассматривается метод S-O-S (S-стратегия, O-организационная среда, S-системный подход), целенаправленно разработанный для крупномасштабных проектов. Управление осуществляется в рамках специализированного модуля, цели которого раскрываются в статье. Процессы, реализуемые в модуле, подразделяются на начальные и текущие; подробно исследуются такие укрупненные подпроцессы, как организация команды управления проектом и организации проектной команды в целом, текущее управление проектной командой. Определены ключевые документы, которые рекомендуется формировать для управления проектной командой. Выделены роли и освещены соответствующие функции в команде управления крупномасштабного проекта. Показаны критерии и контрольные вопросы, позволяющие оценить эффективность управления проектной командой.

Ключевые слова: крупномасштабный проект, управление проектной командой, процессы управления проектной командой, роли в управлении командой проекта, функции в управлении командой проекта.

MANAGING A LARGE-SCALE PROJECT TEAM USING THE S-O-S METHOD

Е.Yu. Dorokhina

Plekhanov University of Economics, Moscow, e-mail: rector@rea.ru

Abstract. Team management of a large-scale project is analyzed as one of the means to successfully achieve its goals. The S-O-S method (S-strategy, O-organizational environment, S-system approach), purposefully developed for large-scale projects, is considered as a project team management tool. Management is carried out within the framework of a specialized module, the objectives of which are described in the article. The processes implemented in the module are divided into initial and current ones.; Such enlarged subprocesses as the organization of the project management team and the organization of the project team as a whole, and the ongoing management of the project team are studied in detail. The key documents recommended for project team management have been identified. The roles are highlighted and the corresponding functions in the management team of a large-scale project are highlighted. The criteria and control questions are shown to assess the effectiveness of project team management.

Keywords: large-scale project, project team management, project team management processes, roles in project team management, functions in project team management.

Дата поступления статьи в редакцию: 29.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Успех крупномасштабного проекта во многом зависит от эффективности управления проектной командой, поддерживающего достижение изначально поставленных целей [1, 2]. Ответственные за управление лица контролируют сохранение или изменение условий, сложившихся в начале проекта. Разрабатываются и внедряются меры, позволяющие достичь целей проекта даже в изменяющихся условиях, и проверяется их эффективность.

Методы управления проектными командами постоянно совершенствуются, в частности, инструментарий управления получил существенное развитие в рамках нового метода S-O-S (S-стратегия, O-организационная среда, S-системный подход), предназначенного для реализации крупномасштабных проектов [3, 4].

Цель исследования

Цель исследования — показать особенности управления командой крупномасштабного проекта в рамках метода S-O-S.

Результаты исследования

Управление проектной командой по методу S-O-S проходит в рамках специального модуля, который направлен на достижение следующих целей.

— Точное определение проектных ролей. Необходимо обеспечить, чтобы все проектные роли были вовремя и в ходе всего проекта укомплектованы квалифицированным персоналом. Это относится как к внутренним, так и к внешним сотрудникам.

— Обеспечение мотивации участников проекта. Мотивация участников проекта должна быть зафиксирована и поддержана с помощью соответствующих мер.

— Обеспечение перспектив участников проекта. Для них должны быть созданы возможности профессионального роста, соответствующие как потребностям проекта, так и потребностям самих сотрудников, поэтому предусматривается, в том числе, и планирование на пост-проектный период.

Процессы управления проектной командой по методу S-O-S представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Процессы управления командой крупномасштабного проекта по методу S-O-S [3]

Рассмотрим начальный процесс «Организация управления проектной командой».

1. Определение ролей и ответственности. На этапе разработки проекта определяются процессы и обязанности по управлению командой. Здесь необходима координация с линейным руководством. Это особенно важно в крупномасштабных проектах для обеспечения четкого разделения ответственности за управление персоналом между руководством проекта и линейным руководством.

2. Назначение сотрудников на роли в проекте. В положении о сотрудниках должно быть указано, в рамках какого процесса в проекте сотрудники запрашиваются или «возвращаются». При этом хорошо зарекомендовала себя следующая процедура: сначала руководители подпроектов сообщают руководителю проекта о своих кадровых потребностях; перераспределяются освобождающиеся сотрудники или запрашиваются дополнительные.

Теперь опишем начальный процесс «Организация проектной команды».

1. Выбор руководителя проектом и проектной команды. На начальном этапе проекта важно сформировать опытную и профессионально компетентную проектную команду [5-8]. Работоспособный коллектив не должен быть слишком большим. Основной состав команды должен включать шесть-семь членов, в зависимости от текущей задачи он пополняется дополнительными членами / специалистами. Общая численность команды не должна превышать 15 человек.

Чтобы найти подходящих сотрудников, создаются профили требований для ключевых ролей в проекте. Командный опыт должен охватывать все аспекты проекта: предметные и технические знания, мето-

дологические знания, навыки работы в команде, опыт проектной и управленческой работы. Для учета профессионального опыта целесообразно уже на начальном этапе привлекать соответствующие целевые группы (например, заинтересованных лиц/ будущих пользователей).

Руководитель проекта должен иметь опыт управления крупномасштабными проектами [9] и, кроме того, соответствовать требованиям, показанным в таблице 1.

Таблица 1

Требования к руководителю проекта

№	Требование	Описание
Общие		
1	«Профессиональный перевод»	– находит общий язык между предметной областью и командой разработчиков проекта или отдельными специалистами; – предметные потребности переводит в требования проекта и наоборот
2	Ориентация на цель проекта	– постоянно и настойчиво поддерживает плановые показатели, ориентируясь на достижение цели проекта в запланированные сроки
3	Ориентация на персонал	– обеспечивает конструктивное и открытое сотрудничество, а также коммуникации
4	Мотивация	– мотивирует сотрудников (даже под давлением) к максимальной производительности
5	Талант коммуницирования	– четко, связано и недвусмысленно формулирует цели, требования и оценивает состояние проекта
Дополнительные в государственном секторе		
6	Осведомленность	– идентифицирует социально-значимые задачи; – повышает осведомленность и обладает дипломатичностью в отношении государственных структур
7	Управление рисками	– оценивает политические риски и противодействует им перед лицом ответственности

Источник: составлено автором.

В крупномасштабных проектах также необходимо следить за тем, чтобы в его реализацию в достаточной степени были вовлечены внутренние сотрудники. Важно не допустить, чтобы клиенты в долгосрочной перспективе зависели от внешних участников, особенно если эти участники решают ключевые задачи проекта. Поэтому сторона-заказчик должна, с одной стороны, заблаговременно определить компетенции, необходимые в долгосрочной перспективе, а с другой стороны, предусмотреть, чтобы их могли реализовать внутренние сотрудники (например, в ИТ-проектах – специалисты в области ИТ-архитектуры, точной настройки, обслуживания). При использовании внешних сотрудников необходимо иметь достаточный потенциал для управления ими. Это – единственный способ обеспечения нормальной работы внешних специалистов, проверки и безопасного приема результатов.

2. Согласование доступности и условий привлечения в команду.

Доступность штатных сотрудников на протяжении всего проекта должна согласовываться с их линейными руководителями. В государственном управлении доступность формально регулируется делегированием обязанностей или распоряжением.

При назначении сотрудника необходимо учитывать достаточный срок до фактического начала выполнения обязанности по проекту, потому что сотрудник должен сначала выйти из текущей задачи, и проведено ее доукомплектование персоналом.

Условия найма штатных сотрудников должны быть согласованы с руководителем отдела персонала, советом по персоналу, а, при необходимости, и с другими органами. Требуется определить лицо, ответственное за профессиональную деятельность и дисциплину участника проекта, за организацию учета рабочего времени.

В государственных организациях наличие персонала целесообразно обеспечивать на ранней стадии проекта, поскольку это требует согласования на нескольких уровнях.

В идеале сотрудники крупномасштабных проектов должны быть готовы 100% своего рабочего времени посвящать проекту в течение всего срока привлечения, но ни в коем случае не менее 70%. При загрузке менее 70% возникают проблемы с приоритизацией задач, отсутствием сотрудников на важных этапах проекта и недостаточной концентрации на задачах проекта. Люди, играющие важные роли в крупномасштабных проектах, в любом случае должны быть доступны на 100% рабочего времени. Жела-

тельно зафиксировать принятые правила в письменной форме. Наличие внешних сотрудников и условия их найма определяются договором. Например, контракт может включать обязанность находиться на рабочем месте требуемое количество часов в неделю. Он может также содержать такие существенные положения, как обязательство по передаче специальных знаний.

3. Планирование развития команды.

Развитие внешних сотрудников, как правило, планируется их предприятиями. Для внутренних сотрудников развитие в течение срока реализации проекта должно согласовываться с линейным руководством. При этом необходимо следить за тем, чтобы развитие сотрудника шло на пользу запланированной проектной работе, т. е. соответствовало целям проекта. Следует рассмотреть возможность дальнейшего использования сотрудников после завершения проекта, поскольку неопределенное будущее может привести к блокировке полученных знаний. Вот почему для каждого участника важно выстраивать реалистичную и привлекательную перспективу. Для этого необходимо проводить соответствующие консультации по вопросам развития и, в случае необходимости, вместе с работниками активно искать возможности профессионального роста после завершения проекта. Отсутствие убедительной перспективы может привести к тому, что сотрудники будут сознательно затягивать проект, чтобы подольше оставаться в рамках своей задачи. С другой стороны, они могут покинуть проект досрочно для самостоятельного поиска новой работы.

4. Обоснование мотивации сотрудников

Сотрудники проекта будут тем активнее работать, чем лучше конкретная задача проекта соответствует их компетенциям, чем эффективнее они смогут использовать свой опыт и знания [10]. Задачи и роли должны быть распределены таким образом, чтобы никто не чувствовал себя недооцененным или перегруженным, поскольку и то, и другое может демотивировать. В идеале задачи должны быть согласованы с сотрудниками заранее. Кроме того, важно обеспечить осознание того, как работа конкретного участника способствует успеху проекта в целом. В крупномасштабных проектах из-за высокого разделения труда всегда существует риск того, что сотрудники не будут видеть своего вклада в успех и, как следствие, будут демотивированы. Поэтому задача всей команды управления проектом — постоянно разъяснять каждому подразделению и каждому отдельному работнику их вклад в общее дело.

Рассмотрим теперь текущий процесс «Текущее управление проектной командой».

1. Обеспечение наличия квалифицированной команды.

Если в ходе проекта потребуются дополнительные сотрудники или сотрудники с другим опытом и компетенциями, процесс отбора повторяется, как и в начале проекта. В свою очередь, необходимые компетенции в рамках проекта могут быть сформированы с помощью раннего обучения и повышения квалификации.

В крупномасштабных проектах целесообразно одновременно интегрировать в проектную команду нескольких сотрудников. Следует стремиться к установлению фиксированных сроков, в которые новые сотрудники присоединяются к проекту. Таким образом, затраты на обучение значительно сокращаются. В частности, в крупномасштабных проектах должно быть среднесрочное и долгосрочное планирование специалистов, обладающих необходимыми знаниями и выполняющих важные функции (в том числе, представительские), для обеспечения постоянного доступа к требуемым компетенциям.

2. Обеспечение мотивации членов команды.

Управление проектной командой должно гарантировать, что уровень вовлеченности команды и отдельных сотрудников останется высоким. В длительных крупномасштабных проектах сотрудники часто воспринимают свои обязанности как рутину. Они недостаточно развиваются и поэтому менее мотивированы. Таким образом, при управлении проектной командой важно регулярно проверять задачи сотрудников на предмет отсутствия требований или чрезмерных требований и при необходимости корректировать эти задачи.

3. Обеспечение развития сотрудников.

Задачи всех сотрудников должны регулярно согласовываться с установленными для них целями развития. Если при этом обнаруживаются отклонения или возникают новые пожелания, необходимо либо согласовать новые цели, либо скорректировать задачи.

В тех случаях, когда в крупномасштабном проекте необходима передача знаний коллегам, следует проверять успешность этой согласованной передачи — например, в рамках регулярных личных бесед.

Тремя ключевыми итоговыми документами управления проектной командой являются:

— График доступности персонала. Для каждого сотрудника задокументировано и согласовано, в какой пропорции и в течение какого периода времени он будет доступен для участия в проекте.

– План использования персонала. Для каждой роли в проекте определяется, какой сотрудник будет ее выполнять. Для сотрудников, не имеющих специально обозначенной роли, должно быть задокументировано, какие обязанности они выполняют. В план использования персонала также включается информация, связанная с работой сотрудников (например, график ознакомления с обязанностями, отпуск или план передачи обязанностей в случае ухода сотрудника из проекта).

– План обучения. Для каждого сотрудника определяется его развитие в проекте, например, какие мероприятия по повышению квалификации необходимо провести и в какой период.

Вместо формирования отдельных документов по управлению проектной командой описанная выше информация может быть интегрирована в другие проектные документы (например, Устав проекта, план задач).

При управлении проектной командой необходимо выделение следующих ролей (табл. 2).

Таблица 2

Роли и функции в управлении командой крупномасштабных проектов

Роль	Функции
Руководитель проекта/подпроекта	Несет общую ответственность за управление персоналом всего проекта или подпроекта. – Обеспечивает вовлечение соответствующих заинтересованных сторон (например, Совета по персоналу на предприятии, уполномоченного по вопросам гендерного равенства/сотрудника по вопросам гендерного равенства, начальника управления повышения квалификации). – Обеспечивает мотивацию сотрудников и команды в целом. – Обеспечивает дальнейшее развитие основных членов проектной команды.
Менеджер по управлению персоналом	Отвечает за определение, согласование и реализацию задач и процессов управления персоналом. – Гарантирует, что сотрудники обладают необходимым опытом и компетенциями и что все сотрудники доступны в нужное время. – Согласует развитие персонала с сотрудниками, руководством проекта и руководителем отдела кадров.
Администратор по управлению персоналом	Обеспечивает административную поддержку. – Запрашивает и изучает необходимую документацию (например, согласованные планы расстановки персонала и соглашения о развитии). – Формирует документы по использованию персонала (например, графическое представление потребностей в сотрудниках в ходе проекта) для информирования руководства. – Часто является членом команды управления проектом.

Источник: составлено автором.

Исходя из проведенного исследования, можно определить, что об успешности управления командой крупномасштабного проекта можно судить на основании следующих критериев и/или ответов на следующие контрольные вопросы.

Есть ли в наличии сотрудники, готовые вовремя приступить к работе над проектом?

Заняты ли на важных должностях в проекте сотрудники, находящиеся исключительно в распоряжении проекта и имеющие достаточную квалификацию для выполнения своей задачи?

Регулярно ли сотрудники получают информацию о проекте, целях, статусе и собственном вкладе в него?

Закреплены ли цели проекта в личных целях сотрудников?

Мотивированы ли сотрудники, нравится ли им работать в проекте и переносят ли это позитивное настроение вовне?

Нужно ли менять роли и обязанности из-за чрезмерных или недостаточных требований?

Планируется ли и согласовано ли развитие для каждого участника проекта?

Все ли сотрудники имеют четкое представление о том, как действовать после завершения проекта?

Выводы

От эффективности управления командой крупномасштабного проекта во многом зависит, будут ли достигнуты цели последнего. Метод S-O-S основывается на системном подходе к управлению проектной командой в рамках специализированного модуля, который можно адаптировать под потребности конкретного проектно-ориентированного предприятия. Для крупномасштабного проекта целесообразно уточнить роли и функции членов команды проекта, в том числе тех, кто отвечает за управление персоналом.

Литература

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBoK). Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square. 7-е изд., 2021.
2. Гужина Г.Н., Гужин А.А. Формирование команды проекта как фактор эффективности проектного менеджмента современной организации // Управленческий учет. 2021. № 9-2. С. 356-364. DOI: 10.25806/uu9-22021356-364 EDN: XCHEAW.
3. S-O-S-Methode© für Großprojekte Kompetenzzentrum (Groß-) Projekt-management (CC GroßPM). Version 3.1. März 2021. 2021.
4. Дорохина Е.Ю. Метод S-O-S как основа управления крупными проектами // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 11-2. С. 203-207. DOI: 10.17513/vaael.3076 EDN: PKCYMT.
5. Кашаев К.В., Ажмухамедов И.М., Зубова А.А. Формирование и управление командами при реализации уникальных проектов // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2024. № 4(68). С. 44-50. EDN: ZJMAUH.
6. Акопян Д.А. Формирование эффективного механизма организации и управления командой проекта // Экономика и предпринимательство. 2021. № 10(135). С. 786-791. DOI: 10.34925/EIP.2021.135.10.150 EDN: IMTUBT.
7. Калашникова И.А., Каруна С.Н., Стрижанов И.А. Проблемы управления командообразованием в процессе разработки и реализации инновационных проектов // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2020. Т. 17, № 3. С. 55-62. EDN: SNCRSF.
8. Лифанова Е.И., Андреев В.Е. Формирование и поддержка команды проекта // Экономика и предпринимательство. 2021. № 8(133). С. 866-869. DOI: 10.34925/EIP.2021.133.8.162 EDN: VREWAT.
9. Апенько С.Н., Романенко М.А. Надпрофессиональные компетенции менеджеров гибких команд инновационных проектов предприятий // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 6(56). С. 883-888. EDN: BETMOF.
10. Корнеева И.В. Управление человеческими ресурсами проекта: технология, специфика и риски // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2021. № 2(48). С. 64-71. DOI: 10.6060/ivecofin.2021482.536 EDN: ALIXGV.