

**Круглов Владимир Николаевич**

## **ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКИ: УГРОЗЫ И ВЫЗОВЫ**

**Аннотация:** актуальность материала заключается в его востребованности в связи с изменениями в отечественной экономике под давлением различных форс-мажорных обстоятельств (COVID-19, различные антироссийские санкции со стороны недружественных стран) и поиске путей выхода из создавшейся непростой обстановки. На этом пути одним из целевых показателей автору видится совершенствование системы проектного управления персоналом для сохранения «человеческого капитала» и всех его составляющих. Идёт поиск новых инструментов и моделей для «расшивки узких мест» на кадровом направлении. Прогнозируются новые векторы развития по наиболее перспективным направлениям. Определены методы эмпирического исследования: системный анализ, сравнительный анализ, экономико-математические методы, метод наблюдения и другие. Одним из основных методов исследования является также нормативный метод, позволяющий на основе соответствующих методик рассчитывать основные показатели использования трудовых ресурсов в проектной деятельности.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, менеджмент, культура, информация, алгоритм, управление персоналом, риски, этика, проектный подход, динамика экономического развития, форс-мажор.

**Abstract:** the relevance of the material lies in its demand due to changes in the domestic economy under the pressure of various force majeure circumstances (COVID-19, various anti-Russian sanctions from unfriendly countries) and the search for ways out of the current difficult situation. In this way, the author sees the improvement of the project personnel management system to preserve the "human capital" and all its components as one of the target indicators. There is a search for new tools and models for "stitching bottlenecks" in the personnel direction. New vectors of

*development in the most promising areas are predicted. The methods of empirical research are defined: system analysis, comparative analysis, economic and mathematical methods, observation method and others. One of the main research methods is also the normative method, which allows calculating the main indicators of the use of labor resources in project activities on the basis of appropriate methods.*

**Keywords:** *human capital, management, culture, information, algorithm, personnel management, risks, ethics, project approach, dynamics of economic development, force majeure.*

Сегодня особенно актуальными становятся происходящие изменения в экономике (закрытием предприятий и границ), произошедшие из-за пандемии COVID-19, для предприятий в связи с резким повышением конкуренции, применением инновационных технологий, новых методов управления проектами и персоналом этих проектов.

Персонал проекта – это не только самая очевидная группа, но и самая важная. При рассмотрении того, кто участвует в проекте, часто обнаруживается полный круг заинтересованных сторон: люди, перед которыми нужно отчитываться, люди, которые подчиняются персоналу проекта, люди на том же уровне и люди, не входящие в организацию, внезапно оказываются вовлеченными в проект. Эти комбинации делают вызовы, инструменты и методы, с которыми можно сталкиваться и использовать, также цикличными. Ради проекта и того, что он из себя представляет, необходимо найти способ вести за собой окружающих. Эта практика является частью алгоритма управления проектами [1, с. 23].

Независимо от того, является ли сотрудник руководителем группы или ее членом, необходимо учитывать следующее.

1. Квалификация. При принятии решения о работе или задании необходимо спросить, есть ли у вас навыки и способность выполнять связанные с этим обязанности. Принятие работы, превышающей возможности, представляет риск для проекта и персонала. Важно понимать, что это означает, быть честным с окружающими относительно опыта и способностей. Также важно отметить, что

раскрытие информации такого типа не всегда приведет к тому, что сотрудника отстранят от выполнения задания. Иногда это может привести к положительному результату, например, если руководитель проекта решит назначить наставника, партнера или программу обучения, чтобы помочь приобрести навыки, необходимые для выполнения работы.

2. Защита информации и проекта. В некоторых случаях проект, над которым персонал работает, может содержать конфиденциальную информацию; в этом случае конфиденциальность обязательна. Наряду с этим иногда может возникнуть необходимость сообщить о неэтичном поведении других лиц.

3. Непосредственное решение конфликта: это означает прямое противостояние конфликту, а не его избегание. В большинстве случаев предпочтительнее открыто обсуждать конфликт с другой стороной или сторонами, чем действовать за их спиной [2, с.169].

4. Раскрытие информации о конфликте интересов. Конфликт интересов – это ситуация, когда опасения или мотивы двух сторон могут быть несовместимы. Типичным примером может быть поставщик компании, которая принадлежит сотруднику этой компании. Важно помнить, что только потому, что существует потенциальный конфликт интересов, не обязательно, что проблема или нарушение должны быть исправлены – раскрытие информации дает возможность искать приемлемые решения и двигаться вперед.

5. Поддержание отношения взаимного сотрудничества: это означает учитывать других при принятии решений, связанных с работой.

6. Защита интересов персонала. Индивидуальный успех часто связан с успехом или неудачей проектов, на которые нас поручили. Абсолютная сложность этих проектов может привести к искаженному «взгляду со стороны», который может иметь очень реальное – даже пагубное – влияние на карьеру членов персонала [3, с. 307].

Большинство этических решений относится к сфере коммуникации и лидерства и включает в себя серию непрерывных решений, принимаемых каждым членом персонала. Стремясь поддерживать «культуру этики», руководитель проекта

и каждый член персонала могут одновременно создать лучшую среду для персонала и повысить вероятность успешного проекта.

Внедрение современных инновационных технологий вынуждают предприятия применять методы и инструменты управления персоналом новых проектов для обеспечения их устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности особенно в условиях рискованных ситуаций, что в свою очередь требует совершенствования обеспечения проектной деятельности. Однако изменения в обеспечении трудовыми ресурсами проектов, использовании различных подходов и принципов имеют низкие темпы и растягиваются зачастую на длительный период, что сдерживает реализацию проектов в целом.

Спонсор проекта несет основную ответственность за создание, финансовую поддержку и продвижение проекта среди сторон, не входящих в «круг контроля» проекта. Обязанности менеджера проекта лежат в основном в границах самого проекта и ограничены доступной стоимостью, объемом и графиком [4, с. 209].

В некоторых случаях бывает довольно трудно провести различие между проектами и оперативной работой. Одним из примеров является техническое обслуживание, включая применение исправлений безопасности к серверу или замену частей на машине. Хотя отдельные усилия могут быть уникальными в течение определенных периодов, «общая картина» несколько повторяется и продолжается. Большинство профессионалов определили бы их как проекты (поскольку они более динамичны, чем обычная операционная работа), но понимают, что они требуют несколько иных наборов навыков и стратегий, чем тип проектной работы [5, с. 311].

Один большой набор различий в качестве связан с типом результата, который должен обеспечить проект. Качество физического продукта часто определяется физическими атрибутами, измеряемыми в сравнении с ожиданиями покупателя. Дэвид Гарвин, известный эксперт в области качества, перечисляет такие элементы, как производительность, функциональные возможности, долговечность и эстетический вид, в качестве важных атрибутов. Эти взгляды и мнения становятся самым важным мерилем успеха. Когда проект создает что-то среднее,

например программное обеспечение, документацию или рекламный продукт, мысли о качестве также находятся в этом среднем пространстве – удовлетворенность клиентов измеряется в дополнение к атрибутам самого результата проекта [6, с. 466].

Рассмотрение превосходства в стремлении к качеству обычно выходит за рамки простого соответствия основным целям и стандартам – это включает в себя рассмотрение проекта с разных точек зрения. Совершенство трудно измерить, но, тем не менее, это важный фактор [7, с. 494].

Эти три концепции относятся в первую очередь к результату, который пытаются получить проект, но, как обсуждалось вначале, необходимо также учитывать и четвертую концепцию.

Организационные структуры, влияющие на распределение ресурсов, а также ценности и потребности, влияющие на выполнение процесса проекта. Поэтому понимание природы проектов, их окружения и их развития принципиально важно для их планирования и успешного выполнения. Более того, происходит постоянное балансирование между тремя элементами проектного треугольника (ресурсы, график и объем) и различными аспектами качества.

Ранние этапы проекта очень важны; именно здесь запланированные результаты документируются во все более точных терминах (например, цели, описание содержания и требования/спецификации). После проведения стартового совещания проектная группа должна начать процесс планирования, который включает в себя создание плана проекта и рассмотрение абстрактных идей, таких как обеспечение качества продукта и процесса [40].

Управление фирмы должно стимулировать собственных менеджеров, персонал на использование наилучшего российского и всемирного опыта в области управления проектами. Выявленные особенности и полученный опыт в управлении проектами подлежит заимствованию и использованию в будущих проектах [8, с. 105].

Чтобы выработать правильное понимание оценки, важно различать уровни детализации, которые может иметь оценка. Ранние действия по проекту, такие

как стратегическое планирование, технико-экономическое обоснование и переговоры по контракту, требуют оценки больших блоков результатов – по сути, весь проект должен быть оценен как можно точнее. После того, как проект стартовал, возникает необходимость оценить более мелкие единицы работы, обычно вплоть до отдельной задачи или, по крайней мере, до уровня, который позволяет достаточно понять, чтобы правильно выполнить работу. Хотя механика оценки времени и оценки ресурсов (как правило, финансовых) может немного различаться, для создания этих оценок можно использовать одни и те же методы.

Чаще всего используются следующие методы:

1) экспертное заключение

Это метод, на котором строятся все остальные. «Эксперт» – кто-то с предыдущим опытом – анализирует ситуацию и принимает решение, результатом которого является оценка.

– сильные стороны: на основе предыдущего опыта. Эксперт придает достоверность оценке для заинтересованных сторон;

– слабые стороны: поскольку оценка потенциально основана на опыте одного (или нескольких) людей, проблема с их доверием также может негативно отразиться на проекте;

– ключи к успеху: Ведение хороших записей или «извлеченных уроков» дает эксперту правильное представление о прошлом опыте. Из-за этого они постоянно сравнивают предыдущие оценки с фактическими результатами и используют эти предыдущие сравнения, чтобы ориентироваться в своих текущих [9, с. 75].

2) нисходящая оценка

При оценке сверху вниз эксперт или персонал определяют размер всей единицы, а затем делят ее на все более мелкие части, которые в сумме составляют те, что выше их, до тех пор, пока все задачи/действия не станут достаточно малы, чтобы их можно было выполнять как отдельные единицы.

– сильные стороны: полезно, когда о конечном продукте известно меньше деталей. Некоторые разделенные разделы проекта очень похожи на разделы

других проектов, поэтому в таких случаях рассмотрите возможность использования их фактических результатов;

- слабые стороны: если основные детали упущены, страдает точность этого метода;

- ключи к успеху. По мере получения дополнительной информации о проекте персонал должен пересмотреть свою оценку аналогичным образом сверху вниз.

### 3) восходящая оценка

Во многих отношениях, в отличие от метода «сверху вниз», метод «снизу вверх» сначала пытается рассмотреть все мельчайшие задачи или единицы работы, а затем суммирует их вместе для получения более крупной оценки.

- сильные стороны: если отдельные виды деятельности хорошо известны, этот метод может обеспечить более точную оценку;

- слабые стороны: этот метод может потребовать больше времени, что может привести к неэффективности, особенно если действия проекта могут измениться;

- ключи к успеху: если отдельные действия, рабочие единицы или задачи уже выполнялись ранее, по возможности используйте фактическое время.

### 4) сравнение или оценка по аналогии

С помощью этого метода исторические данные изучаются с идеей, что предыдущие проекты с аналогичными атрибутами дадут представление о текущих оценках.

- сильные стороны: поскольку текущие оценки основаны на фактических исторических данных, они вызывают доверие у руководства и лиц, принимающих решения;

- слабые стороны: Проекты по своей природе уникальны, поэтому найти кандидатов для сравнения может быть сложно. При обнаружении различий корректировки требуют дополнительного рассмотрения;

- ключи к успеху. Для надлежащего сравнения проектов крайне важно правильно записывать данные о фактическом времени завершения и извлеченных

уроках. Успех будущих проектов зависит от надлежащего документирования текущих проектов.

Используя установленный процесс, фасилитатор помогает персоналу достичь согласованной оценки по проекту, рабочей единице или деятельности. Как правило, первоначальные оценки собираются у каждого члена группы анонимно, члены группы указывают факторы, повлиявшие на их оценку, и группа повторно оценивает. Примеры этого типа процесса включают «Planning Poker» и «Wideband Delphi».

- сильные стороны: Участие группы в создании оценки повышает приверженность точной оценке, а также ответственность за окончательные результаты;

- слабые стороны: если отдельные члены группы проявляют предвзятость, негативный эффект может усилиться. Групповое мышление также представляет собой риск;

- ключи к успеху: последовательность в том, как достигается окончательное решение или оценка, позволит отдельным членам более активно участвовать в процессе создания оценки каждый раз, когда используется этот метод.

Различие между единогласным согласием и консенсусом является важным, и организационным, социальным и политическим группам часто необходимо эффективно и разумно принять решение, при котором все стороны поддерживают окончательный выбор, чтобы быть эффективными. Чтобы узнать больше об этом, выполните поиск по термину «принятие решений на основе консенсуса».

По крайней мере частично, большинство методов оценки используют один или несколько вышеперечисленных методов, но некоторые используют исходные данные, такие как математические/статистические модели (т. е. параметрическая оценка), или предпочитают уделять больше внимания конкретным элементам проекта, таким как риски или размер, а не время для завершения проекта. Многие отрасли и области (программное обеспечение, строительство, гражданское строительство и т. д.) имеют свои собственные методы и отличия.

Уровень детализации, необходимый для точной оценки, часто определяется тем, насколько далеко вы продвинулись в проекте. Если это так, может быть

разумно изменить свой метод оценки один или несколько раз, чтобы лучше соответствовать ситуации или потребностям, с которыми вы столкнулись. Например, проект, у которого еще нет ресурсов, может начинаться с подхода «сверху вниз», переходя к групповому консенсусу после того, как люди присоединятся к персоналу. Таким образом, руководитель проекта может рассмотреть и задействовать сильные стороны (и избежать слабых сторон) методов оценки в ходе проекта.

«Правило одного к двум» гласит, что задачи или единицы работы были разделены в достаточной степени, когда самые маленькие из них могут быть выполнены одним или двумя ресурсами за одну или две недели. При таком размере отдельные задачи легко понять, и они достаточно малы, чтобы обеспечить последовательный демонстрируемый прогресс.

Хотя оценка важна, очень важно помнить, что эти оценки должны включаться в фактические графики – оценка – это просто инструмент, разработанный для того, чтобы помочь проектным группам правильно принимать решения относительно своих планов на будущее.

По своей сути руководство проектом – это расстановка приоритетов. В большинстве случаев это означает принятие решения о том, что одно действие или единица работы должны предшествовать другому. Это также может означать отказ от добавления определенных аспектов в проект из-за имеющегося времени или бюджета. Для проактивной проектной группы это означает учет возможных рисков и выбор необходимых действий. Анализируя власть и интересы заинтересованных сторон, можно определить приоритеты усилий для взаимодействия с заинтересованными сторонами и их коммуникации.

По мере того, как персонал проходит этапы и в конечном итоге становится тем, кем он был собран, важно помнить, что это в значительной степени внутренний процесс; персонал должен прогрессировать органично. В то время как опытный лидер знает и принимает более сложные начальные этапы, он также стремится создать среду, позволяющую персоналу достичь стадии выполнения как можно скорее. Среди прочего, лидер может добиться этого, выбирая членов

персонала, обладающих совместимыми характерами, понимая роль конфликта внутри персонала и устанавливая легко достижимые цели на раннем этапе, которые дают членам персонала чувство выполненного долга, достаточно сильное, чтобы мотивировать их на дальнейшие действия. продолжить работу над проектом.

Важно помнить, что только потому, что персонал достиг «эффективности», не означает, что он не может вернуться на более раннюю стадию развития. К этому могут привести такие условия, как сильный стресс или изменение состава персонала. Если это действительно произойдет, персонал должен снова пройти этапы и вернуться к эффективной работе, хотя, надеюсь, это произойдет быстрее, чем в первый раз.

Анализ российской и зарубежной практики показывает, что в некоторых случаях создание идеального персонала включает в себя рассмотрение того, что может сделать каждый член, что гарантирует, что каждая ожидаемая задача или цель должным образом выполняются одним или несколькими членами команды.

*Примеры:* многие персоналы малого бизнеса, команды супергероев комиксов.

*Ключи к успеху.* Здесь важно разнообразие персонала, но не случайное или бессистемное. Различия также могут привести к созданию несовместимых персоналов. Кроме того, если персонал стал полагаться на уникальные навыки одного члена, потеря этого члена персонала может быть разрушительной.

Иногда членов персонала привлекает то, что они действительно верят в то, чего персонал пытается достичь. Общая цель позволяет членам персонала сосредоточиться на результатах, а не на индивидуальных различиях или повседневных делах.

*Примеры:* Манхэттенский проект, волонтерские благотворительные организации.

*Ключи к успеху.* Иногда уровень интенсивности персонала такого типа может нарушить выполнение других проектов, а изменение приоритетов отдельных членов персонала может снизить производительность.

Подобно конвейеру, в этом персонале каждый член заранее знает, что ему нужно сделать, почему это важно, когда это нужно сделать и кому поручить следующий шаг.

*Примеры:* персонал пит-стопа в автогонках, «Команда А».

*Ключи к успеху:* Надежность имеет первостепенное значение для этого типа персонала. Поскольку план каждого члена зависит от плана другого, культура подотчетности играет центральную роль в успехе персонала.

Во многом это пример того, что многие считают классической структурой персонала. Формирование, мотивация и обоснование персонала вращаются вокруг одного или нескольких сильных, преданных делу лидеров.

*Примеры:* успешные спортивные команды, воинские части.

*Ключи к успеху.* Наличие сильного лидера и членов персонала, желающих следовать этому примеру, означает, что мотивы и методы лидера должны соответствовать культуре организации. Сильное руководство иногда может задушить индивидуалистическую природу творчества.

Сосредоточив внимание на том, какие факторы мотивируют ее сотрудников, организация или лидер могут создать среду, в которой члены персонала увлечены и мотивированы, берут на себя ответственность за проект и его результаты.

*Примеры:* успешные компании Кремниевой долины, отмеченные наградами работодатели.

*Ключи к успеху.* Важно помнить, что то, что мотивирует вас, может отличаться от того, что мотивирует других членов персонала. Примеры мотиваторов включают компенсацию, признание, межличностные отношения и интересную работу.

Иногда то, что заставляет персонал хорошо работать вместе, трудно определить. Это может быть удача, выбор времени, характер или судьба, но некоторые персоналы хороши просто потому, что они есть.

*Примеры:* выступления дуэтов, такие как Penn & Teller, ночные ток-шоу.

*Ключи к успеху:* если вы встретите такую команду, подумайте о том, чтобы снова объединить их для будущих проектов. Помните, что существуют другие

команды и ресурсы – убедитесь, что их потребности удовлетворяются для развития будущих членов персонала.

Хотя может возникнуть искушение добавить как можно больше таких «ингредиентов», ответственный руководитель группы учитывает не только то, какие элементы являются практичными, но и личность и набор навыков отдельных лиц, культуру организации и тип персонала. Они пытаются построить. Хотя существуют буквально сотни типов персоналов, три основные категории включают в себя:

*Персонал решения проблем:* Этот тип персонала подпитывается сложностью проблемы. (Факторы успеха: дополнительные навыки, общая цель и цели)

*Творческие группы.* Это персонал, которому поручено создавать новые идеи и решения, любит неизвестное. (Факторы успеха: соответствующие мотиваторы, «Химия»)

*Персонал тактического исполнения:* ориентированные на создание и реализацию плана, персонал этого типа предпочитает четко определенные роли. (Факторы успеха: хорошее планирование, сильное руководство)

Прежде чем рассматривать проект или операционную работу, которую им необходимо выполнить, персонал должен рассмотреть свою собственную структуру. Это означает рассмотрение того, как персонал управляется и организуется, что влияет на то, как создается персонал, и общих ролей, которые его составляют.

Хотя существует множество вариантов организации персонала, наиболее распространенными являются четыре структуры: нисходящая, междисциплинарная, суперзвездная поддержка и большая команда/команда с переменной структурой.

Команды «сверху вниз» – этот тип командной структуры многие считают «классическим» способом ведения дел. Один человек берет на себя ответственность за проект и назначает задачи и обязанности членам команды по своему усмотрению. Привязанность команды к «боссу».

Хотя может показаться, что такая командная структура почти всегда использует авторитарный тип стиля руководства, верно, как раз обратное – лидер может успешно использовать комбинацию стилей. Самой определяющей чертой этой структуры является организация подотчетности: лидер отвечает за проект, а члены персонала подотчетны руководителю. Из-за большой доли ответственности руководитель проекта может выбрать этот стиль по ряду причин: неопытный персонал, чрезвычайно сжатые сроки или организационное/внешнее давление.

Хотя нисходящая структура является распространенной, руководитель проекта может действовать как «единая точка отказа», если он становится недоступным, и нет никого, кто мог бы эффективно взять на себя управление. Связанная с этим проблема связана с принятием решений – природа этой структуры означает, что люди, которые фактически выполняют задачи проекта, могут быть недостаточно представлены, когда дело доходит до принятия решений.

В состав междисциплинарных команд входят члены, которые привносят в проект различные навыки или опыт. Основное внимание членов персонала уделяется проекту, и во многих случаях проект определяется с учетом этих конкретных людей.

В отличие от нисходящих, междисциплинарные команды часто характеризуются равенством позиций членов. Поскольку персонал, как правило, включают в себя специалистов из нескольких разных областей, также вероятно, что члены будут занимать разные должности в организации, получать разную заработную плату и, в некоторых случаях, включать в себя участников, которые не работают в одной и той же компании. Разнообразие специальностей каждого члена персонала имеет важное значение для успеха персонала, и члены должны признавать каждый сделанный вклад, а также относиться друг к другу как к равным – даже лидер проекта (или менеджер проекта) не должен быть выше – их управление и общение навыки рассматриваются как необходимые для проекта, так же как и технические знания другого члена.

Важнейшим элементом успешной междисциплинарной команды является взаимное уважение. Поскольку члены персонала часто являются опытными

профессионалами, некоторым может быть легко обесценить вклад других из-за неизбежного совпадения навыков, которые могут присутствовать. Например, член персонала, который в первую очередь отвечает за общение с клиентами, может чувствовать, что усилия руководителя проекта по управлению задачами недостаточны, но, если этот член персонала возьмет на себя управление задачами, есть большая вероятность, что общение с клиентами пострадает.

Типичная ловушка для междисциплинарных команд – тупик. Когда члены персонала приходят к противоположным выводам, решения, необходимые для продвижения проекта, могут быть трудными. Люди могут страстно верить, что их вариант лучший, и даже иметь профессиональный опыт, подтверждающий это.

Agile-команды. Agile-проекты чаще всего используют междисциплинарные команды. Фокус Agile на индивидуальных навыках и взаимном уважении очень напоминает идеалы здоровой междисциплинарной команды.

Команды поддержки Superstar. В некоторых случаях один член персонала может иметь уникальную квалификацию, подготовку или по какой-то причине быть единственным, кто может выполнять значительную часть проектной работы. В других случаях задачи лучше всего выполняются одним членом персонала, а другие способствуют их успеху. Во многих отношениях команда суперзвезды напоминает хирургическую бригаду, в которой один человек выполняет работу над проектом, а другие обеспечивают поддержку, выполняя связанные задачи, настраивая рабочую среду или инструменты или «вскакивая», чтобы суперзвезда мог выполнять важные задачи в другом месте. Большая часть внимания команды сосредоточена на суперзвезде, которая в первую очередь сосредоточена на проекте.

Здоровье персонала такого типа зависит от правильной точки зрения, разделяемой всеми членами персонала. Хотя может показаться, что их внимание направлено на суперзвезду, настоящая цель – работа над проектом. Члены команды поддержки не подчиняются; скорее они понимают, что помощь суперзвезде – самый эффективный способ достижения целей проекта. Суперзвезда также должна сосредоточиться на проекте, а не на себе, относиться к членам

команды поддержки с профессиональным уважением и признавать их важность для успеха проекта.

Простой способ решить эту проблему – думать о людях, с которыми вы не взаимодействуете изо дня в день, не как о членах персонала, а как о заинтересованных сторонах. Понимая, что каждый, кто связан с продуктом или проектом, на самом деле является заинтересованной стороной, можно начать думать о том, как наша доля в проекте имеет сходство и различие с другими, и как наши действия могут повлиять или быть затронуты ими.

На основании всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что проблемы, связанные с большими и переменными персоналами, в основном, связаны с организацией и расстановкой приоритетов. Из-за сложности как работы, так и ресурсов руководители проектов несут еще большую ответственность за тщательное изучение и управление как рабочей нагрузкой, так и персоналом – иногда им нужно делегировать обязанности лидера и создавать подгруппы. Из-за размера или меняющегося характера этих персоналов неэффективность может быть постоянной проблемой. Добавление членов персонала или постоянное изменение структуры персонала в соответствии с потребностями проекта может привести к уменьшению отдачи – меньшее влияние начинает ассоциироваться с добавлением каждого нового члена персонала, и каждый раз, когда человек перемещается, этому человеку требуется время, чтобы полностью раскрыться.

При определении эффективности влияющих факторов несколько:

1) предыдущие структуры. Наибольшее влияние на то, как организация выбирает организацию своих проектных групп, оказывают структуры, предшествующие ей. Эту инерцию может быть трудно сломить, и решение попробовать новую структуру может быть трудно продать. Существует также большая вероятность того, что организация пришла к наиболее подходящей структуре методом проб и ошибок, что снижает вероятность успешного перехода;

2) культура организации: организационная и командная культура оказывают огромное влияние на все сферы принятия решений – структура персонала не является исключением;

3) организационные и командные процессы: существует неоспоримая связь между тем, как персонал должен выполнять свою работу, и структурой этого персонала;

4) сфера деятельности или отрасль: влияние отрасли может быть связано с традицией, предпочтениями или требованиями и регулированием. Использование устоявшихся структур, общих для данной области, иногда может позволить персоналу избежать структурных ловушек, которые уже учтены «племенными знаниями» их отрасли. Кроме того, новые сотрудники могли работать в организациях с аналогичной структурой, что делало их более удобными в качестве членов их нового персонала.

Именно от грамотного варьирования всеми этими переменными будет напрямую зависеть динамика экономического развития в целом.

### ***Список литературы***

1. Антонов Г.Д. Управление проектами организации: уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: Инфра-М, 2018. – 64 с.
2. Белоногов С.В. Цели и критерии оценки эффективности управленческой деятельности / С.В. Белоногов, И.М. Аликперов // Молодежь в XXI в.: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент: сборник научных статей; под ред. И.А. Симоновой [и др.]. – Екатеринбург, 2018. – С. 169–171.
3. Гонтарева И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – М.: КД Либроком, 2018. – 384 с.
4. Ехлаков Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. – СПб.: Лань, 2019. – 244 с.
5. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 422 с.
6. Круглов В.Н. Региональный опыт борьбы с бедностью: поиски и находки / В.Н. Круглов, Д.В. Тютин // Управленческий учёт. – 2021. – №3. – С. 462–471. – ISSN 1814-8476.

7. Круглов В.Н. Инновационный аспект развития агропромышленного производства в регионах Российской Федерации / В.Н. Круглов, Д.В. Тютин // Управленческий учет. – 2021. – Вып. 8. Ч. 3. – С. 492–498. – ISSN 1814-8476.

8. Круглов В.Н. Рост экономики региона: инновационный подход / В.Н. Круглов // Новая наука: стратегии и векторы развития: международное научное периодическое издание по итогам Международной научно-практической конференции (Магнитогорск, 8 апреля 2017). – Стерлитамак: АМИ, 2017. – №4–3–1. – 220 с. – С. 104–106. – ISSN 2412-9739.

9. Мигел А.А. Анализ благосостояния населения России / А.А. Мигел, Н.Ю. Трутнева // Экономика региона: новые вызовы. Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 71–76.

---

**Круглов Владимир Николаевич** – д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента ЧОУ ВО «Институт управления, бизнеса и технологий», Россия, Калуга.

---