

## СТРУКТУРА ПРОЕКТНОЙ РОЛИ

Д. Г. Максин<sup>1)</sup>, И. Б. Храпков<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> кандидат технических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: hotrs@mail.ru

<sup>2)</sup> преподаватель кафедры экономики и менеджмента Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: ikhrapkov@pmpractice.ru

Исследуется понятие «проектная роль» как основа управления человеческими ресурсами в проектной деятельности. Приведены результаты анализа структуры проектной роли, необходимые для её корректного описания. Предложено определение исследуемого понятия.

**Ключевые слова:** проект; проектная роль; организационно-ролевая структура; временная организация проекта.

## PROJECT ROLE STRUCTURE

D. G. Maksin<sup>1)</sup>, I. B. Khrapkov<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> PhD in technical sciences, associate professor of economics and management department, Moscow International Higher School of Business «MIRBIS», Moscow, Russian Federation, e-mail: hotrs@mail.ru

<sup>2)</sup> lecturer of economics and management department, Moscow International Higher School of Business «MIRBIS», Moscow, Russian Federation, e-mail: ikhrapkov@pmpractice.ru

The concept of «project role» as the basis of human resource management in project activities is investigated. The results of the analysis of the structure of the project role necessary for its correct description are presented. The definition of the concept under study is proposed.

**Keywords:** project; project role; organizational and role structure; temporary organization of the project.

**Введение.** Ключевым вкладом в обеспечение успешности проектной деятельности является качественное управление человеческими ресурсами проекта. Здесь можно выделить два основных аспекта: 1) подготовка компетентного персонала для дальнейшего вовлечения в проектную деятельность организации; 2) управление участниками проектной команды непосредственно в ходе реализации проекта.

Подготовка компетентного персонала для проекта требует, в первую очередь, ответов на следующие два вопроса. 1. Что должен знать и уметь специалист для успешного выполнения функций в составе команды проекта? 2. Достаточен ли уровень компетентности человека, которого предполагается включить в команду проекта? Исходя из ответов на эти вопросы, принимается решение о готовности конкретных сотрудников для дальнейшего назначения в проект. При этом сложно гарантировать, что имеющейся компетентности будет достаточно на все время проекта и для всех возможных ситуаций в нём. Следовательно, нельзя исключать потребности повышения компетентности человеческих ресурсов проекта непосредственно в ходе его реализации.

Управление участниками проектной команды в ходе реализации проекта предполагает: а) планирование привлечения персонала; б) подбор специалистов и назначение их на проектные роли; в) создание команды проекта и её развитие; г) контроль состояния команды, разрешение конфликтов, реализацию требуемых коррективов; е) роспуск команды проекта и высвобождение её участников. Процесс планирования включает разработку организационно-ролевой структуры проекта, на основе которой далее создаётся временная организация, в центре которой должна находиться команда проекта.

Организационно-ролевой структурой проекта будем называть множество элементов, каждый из которых является проектной ролью, и множество связей, задающих их иерархию и взаимодействие между собой. От организационно-ролевой структуры проекта будет зависеть какой получится временная организация проекта. Характеристики организационно-ролевой структуры проекта во многом определяются свойствами сущности «проектная роль».

Анализ широко используемых источников, описывающих управление проектной деятельностью, показывает, что нет однозначной трактовки понятия «проектная роль» [1–4]. В одних источниках ограничили лишь перечислением ключевых ролей проекта, например, заказчик, руководитель проекта, куратор [1], в других к этому добавлены функции, либо ответственность [2] и т. п. Часто в качестве дефиниции проектной роли используется «роль – определенная функция, выполняемая членом команды проекта...» [4, с. 587]. Там же в разделе «Планирование управления ресурсами: выходы» приводится: «Роль. Функция, принятая сотрудником или назначенная сотруднику проекта». Кроме того, отдельно от роли определены полномочия, компетентность, ответственность [4, с. 261–262]. В различных источниках также делается попытка подменить определение понятия «проектная роль» определением, характерным для социальной роли.

Приходится констатировать, что широко приведенные в различных источниках определения и описания проектной роли не удовлетворяют потребности проектного менеджмента. Это утверждение основано, в первую очередь, на том, что названные описания не в полной мере характеризуют проектную роль.

В настоящей работе выполнен анализ проектной роли, выявлена её структура, описаны характеристики и приведено определение исследуемой сущности.

**Анализ и определение проектной роли.** Проектная роль, как было определено ранее, является элементом организационно-ролевой структуры проекта. В ходе создания временной организации проекта, происходит замещение каждой проектной роли конкретным физическим лицом либо группой лиц. При этом на лицо, замещающее роль, возлагается формальная, то есть, как правило, задокументированная ответственность. Особо отметим, что наказание за неисполнение обязательств согласно возложенной ответственности является санкцией, гарантирующей оговоренный баланс прав и обязанностей, а не возмездием [5]. Таким образом, первая и ключевая характеристика проектной роли – ответственность.

Обязательства, которые возникают, когда лицо назначается на роль в проекте, необходимо уравновесить соответствующим набором полномочий. Другими словами, между объемом ответственности и уровнем полномочий, относящихся к одной проектной роли, необходимо обеспечить баланс. Таким образом, второй и наиболее прагматичной характеристикой проектной роли являются полномочия.

Центральная характеристика проектной роли, безусловно, должна нести информацию о действиях, которые ей надлежит выполнять в ходе реализации проекта. Данная информация задаёт функции проектной роли. Очевидно, что набор этих функций определяется на основании, в первую очередь, ответственности, возлагаемой на роль. Таким образом, третьей характеристикой проектной роли является перечень функций, соответствующих её ответственности.

Качественное выполнение функций, присущих проектной роли, возможно лишь при условии, что конкретное лицо, назначенное на роль в проекте, будет иметь необходимый уровень компетентности. Компетентность традиционно описывается через уровень знаний, навыков, умений, а также личностных качеств присущих индивиду. Таким образом, четвертой характеристикой проектной роли является описание компетентности лица, которое будет замещать эту роль в проекте.

Проектная роль, будучи элементом организационно-ролевой структуры проекта, должна содержать сведения о местоположении в этой структуре. Другими словами, роли должна соответствовать информация о

взаимодействии с другими проектными ролями. Таким образом, пятой характеристикой проектной роли является статус. Статус роли определяет её местоположение в иерархии организационно-ролевой структуры, а также описывает её отношения с другими ролями. Отношения задают подчиненность, взаимодействие и коммуникацию для проектных ролей.

И последнее, если сделать попытку найти объект, близкий по смыслу к проектной роли, то это может быть должность в организационной структуре компании. Однако, здесь важно помнить, что это будет «временная должность».

**Заключение.** Проведенный анализ показал, что определения проектной роли, приведенные в общепотребимых источниках, описывающих проектную деятельность, являются не полными и не удовлетворяют потребностям управления человеческими ресурсами проектов.

Завершая исследование структуры проектной роли, окончательно можно утверждать, что она представляет собой сущность, которая служит для описания элементов временной организации проекта. Проектную роль необходимо рассматривать как единую структуру, аналогично тому, как это принято в объектно-ориентированном анализе. Для проектной роли предлагается следующее определение.

Проектная роль – элемент организационно-ролевой структуры проекта, определяющий ответственность, полномочия, функции, компетентность, статус, которые должны быть сопоставлены лицу, назначаемому на соответствующую позицию временной организации проекта.

#### **Библиографические ссылки**

1. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент: требования к управлению проектом. М. : Стандартинформ, 2011.
2. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. М. : Стандартинформ, 2015.
3. ISO 21502:2020(E). Project, programme and portfolio management – Guidance on project management.
4. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). Шестое издание. Agile : практическое руководство / Коллектив авторов / «Олимп-Бизнес», 2017.
5. Новая философская энциклопедия в 4 т. / Ин-т философии Рос. акад. наук, Нац. обществ.-науч. фонд; Науч.-ред. совет. : В. С. Степин [и др.]. М. : Мысль, 2000–2001. Т. 3.