

УДК 331.101.3

**Середа Надежда Александровна**

магистрант  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
Москва, Россия  
nadya.sereda@inbox.ru

**Nadezhda A. Sereda**

Post-graduate student  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **СУЩНОСТЬ И ПРИЗНАКИ КОМАНДЫ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТА**

---

### **Аннотация**

Статья исследует признаки формирования команды консалтингового проекта. Рассматриваются разные взгляды на командообразование, критерии отнесения группы к команде и следующие из них признаки команды. Анализируются этапы формирования команды и их связь с этапами проекта. Приводятся примеры функционирования команды консалтингового проекта и ее организационной структуры. Предлагаются рекомендации по командообразованию, предлагаемые на рынке управленческого консалтинга в России для компаний, которые собираются внедрять проектное управление.

### **Ключевые слова:**

проект, консалтинг, командообразование, признаки команды, команда проекта

---

## **ESSENCE AND SIGNS OF A CONSULTING PROJECT TEAM**

---

### **Abstract**

This article explores the signs of forming a team for a consulting project. Different views on team building, criteria for classifying a group as a team, and the following characteristics of a team are considered. The stages of team formation and their connection with the stages of the project are analyzed. Examples of the functioning of a consulting project team and its organizational structure are given. Recommendations for team building are offered on the management consulting market in Russia for companies that are going to implement project management.

### **Keywords:**

project, consulting, team building, team signs, project team

---

Работа в команде – это то, с чем мы сталкиваемся практически ежедневно на работе, учебе, в творческом коллективе. Если же команда в творческом и учебном процессе чаще всего не носит формализованного характера, то командная работа в организации чаще всего регламентируется гласными и негласными правилами.

История развития командного менеджмента, несмотря на очевидность кажущейся нам полезности, зародилась не так давно. Многие компании хоть и считали командную работу полезной, но не считали, что успех компании может зависеть от этого фактора. Только в 80-е годы 20 века в странах запада начала развиваться концепция team building. Пришедшая из Японии, данная концепция подразумевала увеличение бизнеса компании благодаря взаимодействию в ней людей и повышению их кооперации. Employee Involvement и Total Quality Management – эти два подхода легли в основу рассматриваемой концепции, соединяя между собой вовлечение персонала и менеджмент качества соответственно.

Одним из первых, кто воплотил в жизнь принцип командообразования, был Генри Форд. В своей одноименной компании он стал формировать команды для производства новых автомобилей. Результатом таких нововведений стало не только превышение количества производимой продукции по сравнению с конкурентами, но и улучшении систем мотивации, корпоративного духа и т.д.

На сегодняшний день как в нашей стране, так и за рубежом многими авторами написаны работы, касающиеся командообразования, признаков отнесения группы к команде, методов их формирования.

Прежде чем перейти к пониманию сущности команды проекта, необходимо понять, что такое "команда" и чем она отличается от других общественных формирований. Так, например, понятия "команда" и "группа" очень синонимичны по своему смыслу, однако в командном образовании их следует строго различать, чтобы не происходило подмены понятий. Для того чтобы разобраться в вопросе, приведем несколько определений, выдвигаемых различными учеными.

Х.Т. Грэхем дает такое определение [1]: "Команда представляет собой особую разновидность группы. Определяющими характеристиками команды является то, что ее участники добровольно координируют свои усилия для достижения поставленных перед группой целей".

Таким образом мы видим, что ученый в своем определении выделяет отдельные характеристики, позволяющие различить команду от группы. Так, из приведенного выше определения мы уже можем начать выделять основные признаки команды: добровольность, достижение целей.

И. Салас дал, в первую очередь, количественную оценку команде [11]. Так, под командой стоит подразумевать объединенную группу людей, состоящую из 5-10 и реже 17-20 человек. Эти люди разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе.

Отдельно можно также выделить, что участники такой команды многофункциональны, то есть они обладают навыками, которыми могут заменять друг друга, и разнообразными внутригрупповыми ролями.

Приведенные выше определения позволяют выявить общую закономерность, чтобы сформировать свое собственное определение команде – это небольшая группа людей, функционирующая для достижения общей цели и применяющая общие

подходы к решению дел, которые формируются под действием как внешних, так и внутренних факторов.

Плавно мы переходим к определению признаков команды. Основываясь на изученных подходах к понятию команды, попробуем описать основные признаки (табл. 1).

Таблица 1 – Признаки команды

<b>Признак</b>	<b>Определение</b>
Количество участников	Чаще всего до 10 человек, при крупных проектах больше
Навыки	Наличие у членов команды взаимодополняющих навыков и умений
Цели	Члены команды разделяют общие цели в отличие от членов группы, где цели у руководства и подчиненных могут различаться
Обязанности	Четкое разделение обязанностей, при котором каждый из членов взаимозаменяем и благодаря этому возможен синергетический эффект
Ответственность	Совместная и разделяемая между всеми членами команды

Определившись с признаками, мы уже можем четко понимать, почему ту или иную группу в организации мы можем отнести к команде. Однако, нужно четко понимать, как эта группа взаимодействует и через какие этапы она проходит в течение жизненного цикла реализуемого ей проекта. Попробуем осуществить привязку этапов формирования команды к этапам проекта.

Еще на предпроектной стадии, когда только определяются цели проекта, оценивается его целесообразность и формируется бюджет, закладывается основа команды. Назвать отдельных людей, обладающих свойственными им навыками, командой еще нельзя. Но определившись с целью проекта, можно понять, какие специалисты для реализации данного проекта понадобятся, чтобы проект был успешным.

И вот, когда проект находится на стадии инициализации, к нему соответственно выбран управляющий, который подбирает в свою команду людей с навыками и умениями, подходящими под цели данного проекта. Заранее знать, сработается ли

сформированная команда и не возникнет ли у нее спорных ситуаций, достаточно сложно, поэтому основная цель на данном этапе заключается именно в формировании команды из приемлемого персонала.

Наступает момент реализации проекта, каждый выполняет свои задачи, однако, практически никогда все не идет так гладко, как хотелось бы. На этом этапе команда сталкивается с первыми трудностями, которые так или иначе пошатывают оптимизм и сплоченность команды. В такие моменты важно проанализировать настоящую ситуацию, чтобы со скорректированными показателями продолжать реализовывать проект.

Нельзя забывать про стадию окончания, потому что на данном этапе многие команды уже не осуществляют как такового функционирования, однако, вылезает большое количество ошибок, которые этой команде, собрав силы в кулак, предстоит решить.

Более подробно эти этапы формирования команды проекта можно увидеть схематически на рисунке 1.

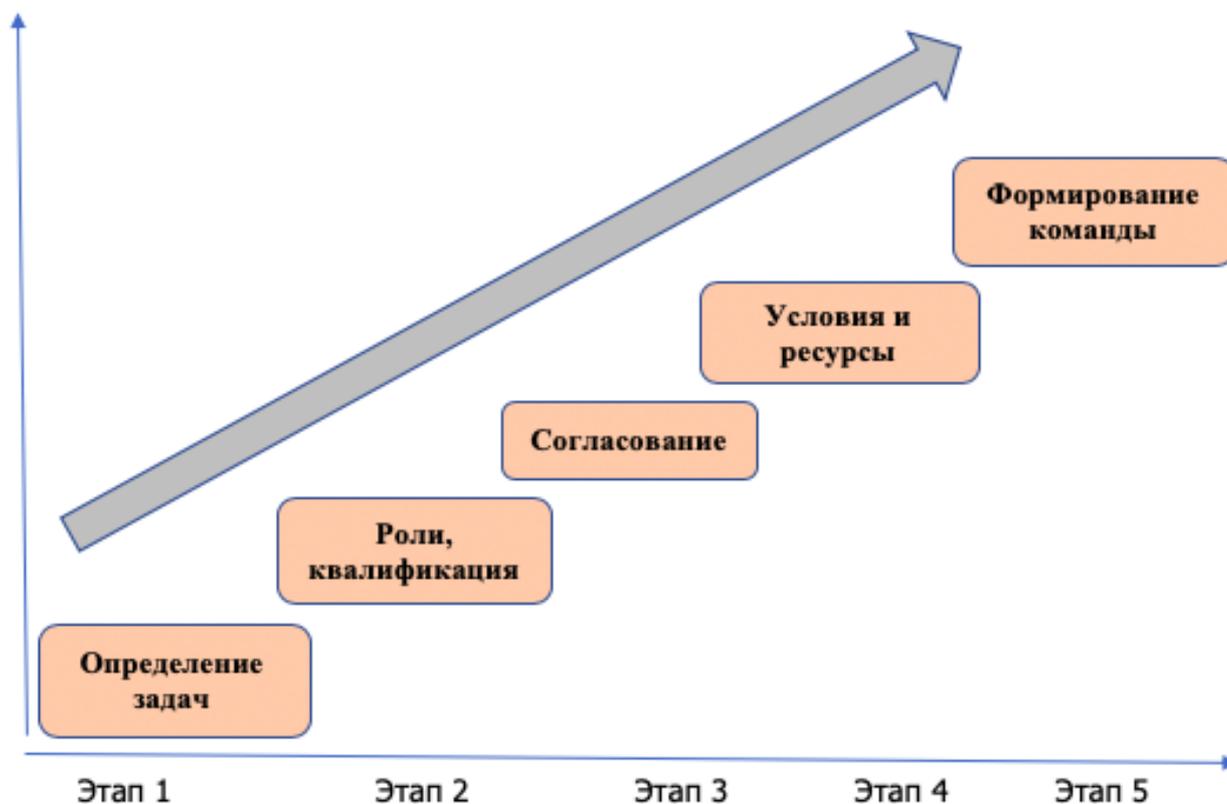


Рисунок 1 – Этапы формирования команды проекта

Этапы формирования команды можно также рассмотреть через призму их взаимоотношений. Такой подход в чем-то схож с предыдущим, однако, больше ориентирован на межличностные отношения и не привязан к жизненному циклу проекта.

На рисунке 2 представлены этапы формирования команды только уже в рамках межличностных отношений. Кратко рассмотрим каждый из этапов.

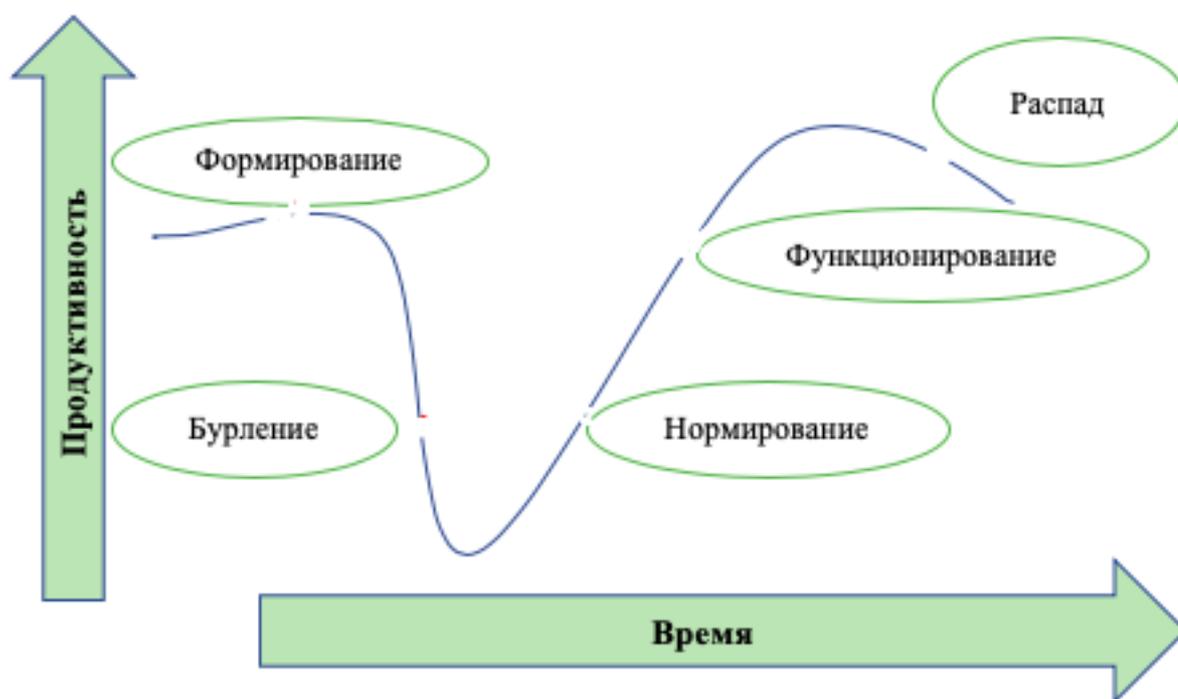


Рисунок 2 – Этапы формирования команды проекта в рамках взаимоотношений

На этапе формирования происходит образование так называемой команды, потому что назвать ее полноценной функционирующей командой мы еще не можем. В процессе формирования члены команды распределяют между собой роли, выстраивают межличностные связи и коммуникации.

Этап бурления характеризуется началом более тесного общения команды. В команде начинают зарождаться первые межличностные конфликты. И тут одним из решающих факторов выступает грамотная работа руководителя, который при грамотном управлении сможет перевернуть эти конфликты в способы сплочения команды.

Этап нормирования характеризуется преодолением критических точек, как это и отображено на рисунке 2. Команда на этом этапе уже прошла через основные конфликты и начинает нормировать свои планы и задачи.

Этап функционирования, пожалуй, самый активный из всех, на нем происходит активная работа всех участников команды, происходит раскрытие потенциала каждого из них.

После успешной, или иногда не очень, реализации проекта происходит подведение итогов работы команды. Многие недооценивают этот этап, считая его незначительным во всем процессе реализации проекта. На самом деле этот этап очень важен для последующих проектов, так как на финале проекта происходит распределение каких-либо бонусов в зависимости от степени участия, а если были выявлены какие-то ошибки, то проводятся различные семинары, на которых анализируются ошибки с целью их недопущения в следующих проектах.

Нельзя пройти стороной также еще один момент. Если на каком-либо из этапов проекта к команде присоединяется новый сотрудник, то все этапы формирования команды начинаются заново.

Важно отметить, что до текущего момента команда рассматривалась как общее понятие без привязки к консалтинговому проекту. Дело в том, что какой бы проект мы не рассматривали, формирование команды и процессы функционирования в нем будет происходить по примерно одинаковым критериям.

Теперь перейдем непосредственно к функционированию команды консалтингового проекта. Отличие команды консалтингового проекта от любого другого проекта заключается в том, что успех консалтингового проекта напрямую зависит от коммуникации между командой консультантов и командой компании-клиента. Чаще всего в жизни происходит так, что команда приобретает смешанный характер, потому что в ней присутствуют представители как консалтинговой компании, так и представители клиента.

Такая модель взаимодействия имеет ряд своих преимуществ:

- представители команды консалтинга имеют быстрый доступ к данным компании, то есть могут в оперативном порядке осуществлять запросы на получение необходимой информации;

- работая вместе, сотрудники компании полностью погружаются в проект, узнают его детали, что в дальнейшем поможет им без помощи сторонних компаний справляться с проблемами, возникающими во внутреннем процессе;

- компания-клиент в результате тесного взаимодействия с консалтинговой командой будет замотивирована на дальнейшие изменения, так как руководители компании будут чувствовать приверженность к полученному результату.

Каким же образом будет выглядеть процесс взаимодействия компании-клиента и консалтинговой компании? Попробуем отобразить схематически (рис.3).

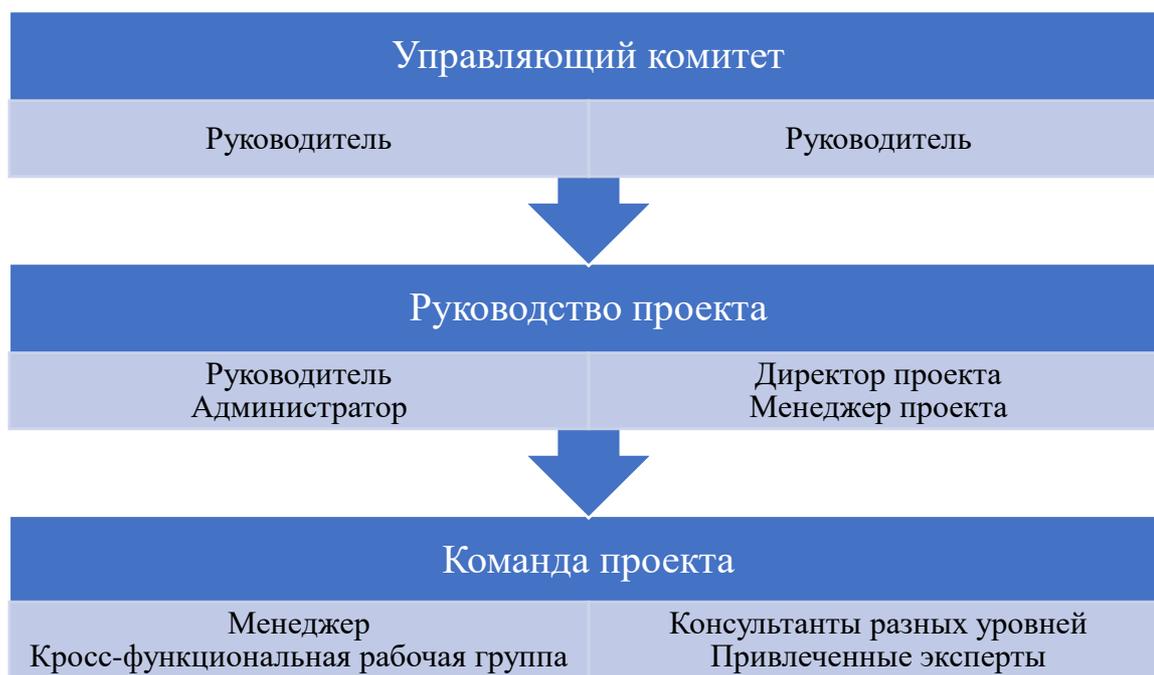


Рисунок 3 – Пример организационной структуры проекта

В левом столбце представлена структура проектной команды со стороны компании-клиента, справа – консалтинговой компании.

Как можно заметить на верхушке находится управляющий комитет, который с одной стороны представлен руководителем компании, например, генеральным директором. С другой стороны, представлен руководитель проекта, который им руководит. Чаще всего на этой позиции можно увидеть партнера, он же является руководящим сотрудником. Таким образом, управляющий комитет обычно выполняет представительские функции, такие как стратегическое управление проектом, решение критических вопросов, которые помогают решать те или иные разногласия на уровне всей компании.

Далее идет руководство проекта, которое представлено непосредственно менеджером проекта. Именно он на ежедневной основе занимается управлением проекта. Менеджер проекта осуществляет важные задачи проекта: мобилизует ресурсы, осуществляет мониторинг ключевых этапов, управляет коммуникацией. Если проект масштабный, то чаще всего на этой позиции стоит директор проекта, под руководством которого находятся менеджеры проекта, управляющие отдельными направлениями работы.

Последней по иерархии, но первой по значимости является команда проекта, которая непосредственно осуществляет сбор и анализ данных, поиск и разработку решений поставленных задач, подготовку презентаций и отчетных материалов.

В России уже последние несколько лет командообразование является актуальным вопросом управленческого консалтинга. Появившись еще под конец 90-х в виде тренингов, командообразование постепенно стало востребованной услугой у заказчиков, но лишь большое количество компаний занимается этим вопросом фундаментально.

Сейчас на рынке командообразования существует два сочившихся варианта оказания этой услуги (рис.4).

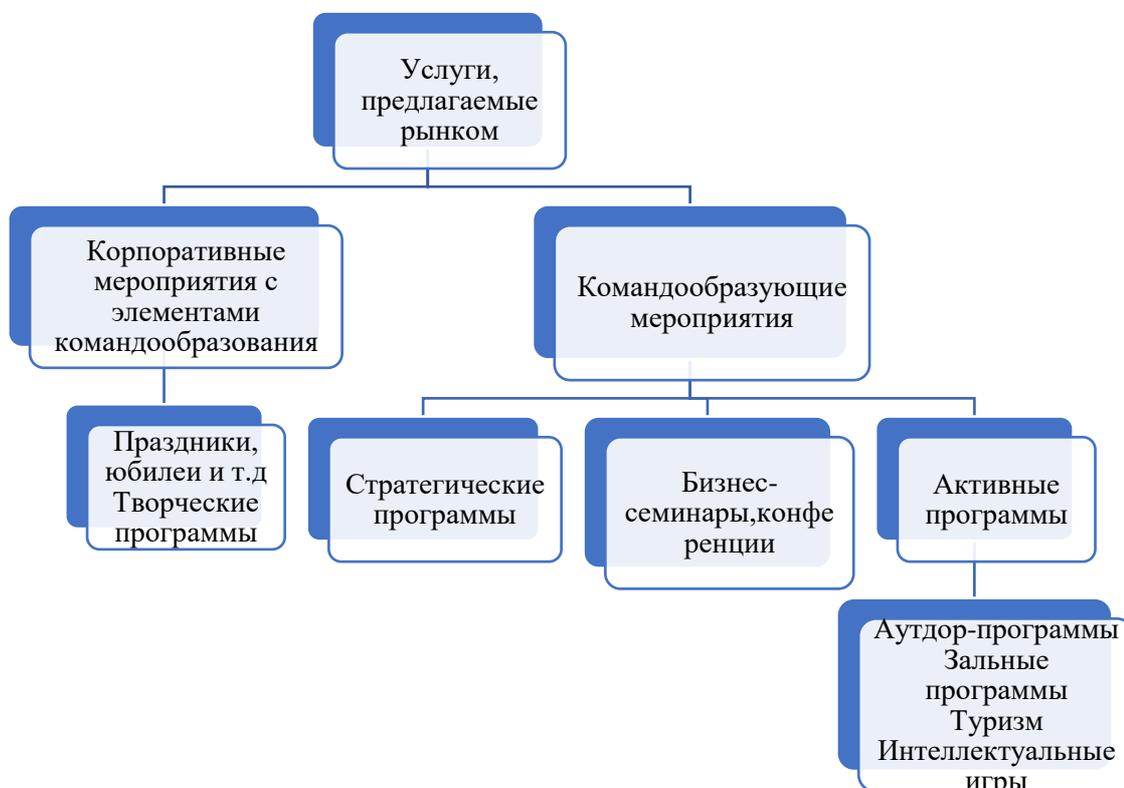


Рисунок 4 – Виды услуг по командообразованию, предлагаемые на рынке управленческого консалтинга в России

Первый вариант – это, по своей сути, корпоративные мероприятий развлекательно-праздничного характера. Их цель – создание благоприятной атмосферы для формирования командообразующих взаимоотношений. На данный момент этот вариант пользуется наибольшей популярностью. Второй вариант – призвать решать более сложные вопросы командообразования, требуя целенаправленного моделирования взаимодействий между членами коллектива. Целью тренингов, в таком случае, становится, например, выявлению лидеров коллектива, формирование хороших и правильных взаимоотношений между подчиненными и начальником, или приобщение к корпоративным ценностям. Ожидается, что в будущем этот вариант будет набирать популярность ввиду того, что развиваются полнота и глубина понимания сути и задач командообразования.

На рынке компании разного профиля занимаются предоставлением такого рода услуг. Эти компании предлагают всевозможные программы по командообразованию с учетом различных условий (финансовые возможности, численность рабочего коллектива и уровень его сплочённости), направленные на задачи, поставленные заказчиком.

Стоит отметить, что такой популярный сейчас формат тренингов, как экстремальный туризм, являются дорогостоящим ввиду этого, далеко не все заказчики могут себе позволить данные услуги для всего рабочего коллектива, поэтому, в большей степени, данные услуги ориентированы на руководящее звено. В основе такого формата стоит постановка перед коллективом общих сложных задач, наибольшей популярностью пользуется преодоление естественных природных преград в сочетании с той или иной спортивной деятельностью.

Заметный рост количества заказчиком формирует тенденцию расширения рынка тренингов и, в частности, командообразования, отмечается развитие данного направления в регионах и повсеместный рост уровня конкуренции. По мнению экспертов, в ближайшие десятилетия тенденция расширения рынка будет сохраняться, развиваясь в направлениях разнообразной совместной деятельности, например, изобразительной искусство и музыка. Наверняка, развитие рынка дойдёт и до международных корпоративных мероприятий в виде состязаний и даже чемпионатов по той или иной дисциплине среди разных коллективов.

В настоящее время признано, что эффективность работы коллектива в большей степени зависит от результативности рабочих групп, перед которыми стоит

совместное выполнение общих определенных задач. Формирование команд в рабочих группах считается наиболее эффективным организационным мероприятием, т.к. команда устойчива к внешним факторам, самоорганизована, способна адаптироваться под изменения и существует как единый организм.

### **Список использованных источников**

1. Грэхем, Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003

2. Дедяева, Л. М. Консалтинг в инновационном развитии кадрового менеджмента / Л. М. Дедяева, Ю. А. Тимошин // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы V международной научно-практической конференции, Донецк, 03–04 июня 2021 года. – Донецк: Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики", 2021.

3. Дедяева, Л. М. Развитие консалтинговой деятельности в условиях цифровизации // Менеджер. 2019. № 4(90).

4. Ежова, Л. С. Формирование эффективной команды проекта как условие успешной реализации проекта // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 8.

5. Защитина, Е. К. Формирование команды проекта // Управление в экономических и социальных системах. 2019. № 2.

6. Кузнецова, А.Г., Першукова С.А., Федорова Н.Е., Филатов В.В. Современные проблемы коммуникации в бизнес-проектах консалтинговых компаний // Индустриальная экономика. 2021. №2.

7. Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции. Материалы международной научно-практической конференции Финансового университета, 22 сентября 2020 года: сборник статей / — Москва: КноРус, 2021.

8. Полевой, С. А. Влияние аспектов лидерства в поведении руководителя проекта на команду проекта и эффективность ее результатов // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 8.

9. Савина, М. В. Проектное управление инновационной деятельностью как инструмент управленческого консалтинга // Социальная политика и социология. 2019. № 3(132).

10. Сардарян, А. Р. Основные тенденции развития командного менеджмента на рынке управленческого консалтинга // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2011.№ 1.

11. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness:an Examination of Conceptual and Empirical Developments. — In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. — K. Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers,1992.