

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Сайтбагина Л.А., Дрондин А.Л. К проблеме формирования и развития команды проекта // Human Progress. 2026. Том 12, Вып. 2. URL: [http://progress-human.com/images/2026/Tom12\\_2/Saytbagina.pdf](http://progress-human.com/images/2026/Tom12_2/Saytbagina.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2026-2a-5.

УДК 33

## **К ПРОБЛЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА**

**Сайтбагина Лидия Александровна**

кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры организационного менеджмента,  
Московский университет «Синергия»  
г. Москва, Российская Федерация

**Дрондин Александр Леонидович**

кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры организационного менеджмента,  
Московский университет «Синергия»  
г. Москва, Российская Федерация

**Аннотация.** Объект исследования – система управления проектами. Предмет исследования – процесс формирования и развития команды проекта. Цель исследования – выявить и проанализировать наиболее значимые проблемы, возникающие на этапах формирования и развития проектных команд. Формирование и развитие эффективной проектной команды является краеугольным камнем успешной реализации любого проекта. В условиях динамично меняющейся бизнес-среды и возрастающей сложности проектов, проблемы, связанные с созданием сплоченного, мотивированного и высокопроизводительного коллектива, становятся все более актуальными. Исследование посвящено анализу ключевых вызовов, возникающих на этапах формирования и развития проектных команд. Особое внимание уделяется роли лидера в процессе командообразования и значимости применения современных подходов, включая цифровые технологии. Выделены принципы результативного функционирования и развития проектных команд. Сделан вывод о том, что применение современных подходов, в том числе использование цифровых технологий, может значительно повысить эффективность командной работы.

**Ключевые слова:** команда проекта, формирование и развитие, принципы, менеджер проекта.

## **Введение**

В современном мире проекты стали неотъемлемой частью деятельности организаций, направленной на достижение конкретных, ограниченных во времени целей. Успех проекта в значительной степени зависит от эффективности работы команды, которая является его движущей силой. Как отмечают А.В. Аверин и В.М. Орлик, формирование и развитие проектных команд сопряжено с множеством актуальных проблем, требующих системного подхода и глубокого понимания динамики групповой работы [1].

Процесс формирования команды проекта сопряжен с поиском и назначением специалистов, обладающих необходимыми компетенциями. По разным причинам лучшие ресурсы могут оказаться недоступными и требуется осуществлять проверку компетенций имеющихся человеческих ресурсов, проводить обучение и развитие. «Команда проекта представляет временное объединение сотрудников, взаимодополняющих и при необходимости взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей в процессе работы над проектом» [2, с. 43]. В данном контексте возникает множество трудностей, связанных с формированием команды.

## **Материалы и методы**

Теоретическими основаниями исследования послужили современные работы в области управления проектами, командообразования [3], [8], [9]. В рамках данного исследования использовался системный подход, рассматривающий командообразование как сложную систему, обладающую существенными признаками: взаимосвязанность и взаимозависимость элементов, функций и процессов, позволяющих эффективно реализовать формирование и развитие команды проекта. Использовались теоретические методы: анализ, синтез, абстрагирование и конкретизация, обобщение.

## **Результаты и обсуждение**

Применение стандартов управления проектами, например, признанного в международной практике РМВОК позволит структурировать процессы через планирование, формирование, развитие и управление командой. Ключевым фактором выступает компетентность менеджера проектов, включающая способность к командообразованию. Командообразование – это системный процесс, целью которого является приведение команды к высокому уровню продуктивности при реализации задач проекта в заданные сроки и с заданным качеством.

В контексте преодоления современных вызовов, связанных с командообразованием, применение системной методологии выступает необходимым условием для обеспечения их функциональной устойчивости и достижения целей проекта. Так, А.В. Авериним обозначены ключевые принципы формирования и развития проектных команд, основанные на системном подходе к управлению: учет личностных особенностей, регулярный менеджмент, ориентация на внутренний маркетинг, развитие команды проекта [3, с. 47].

Системный подход позволяет рассматривать команду проекта как интегрированную совокупность, характеризующуюся глубокой взаимосвязью и взаимозависимостью всех структурных компонентов.

В условиях высокой конкуренции, сложности и неустойчивости внешней среды командообразование становится эффективным инструментом проектного менеджмента, позволяя достигать бизнес-целей организации. В зарубежных и отечественных исследованиях отмечается, что каждая команда имеет свой жизненный цикл и проходит стадии от формирования до распада. Для того, чтобы достичь максимальной продуктивности участников проектной деятельности необходимо учесть множество факторов, начиная с подбора персонала и заканчивая использованием различных методов, технологий, приемов управления командами.

Совершенствованию процесса формирования проектных команд может способствовать знание о типологиях личности. На основе шкал Майерс-Бриггс, Т.Н. Батовой и М.А. Савельевой разработаны рекомендации для руководителей проектов по формированию команды проекта, позволяющие осуществлять подбор персонала и избежать рисков, связанных с распадом команды, срывом сроков и возникновением конфликтов [4, с. 58]. В результате проведенного исследования авторы пришли к заключению о том, что необходимо соблюдать баланс в ориентации на типологию, поскольку команды со схожими типами личности работают эффективно до возникновения проблемной ситуации нетипичной для команды, приводя к конфликтам.

Для успешной командной работы немаловажным аспектом является то, насколько верно разграничены роли и зоны ответственности. Понимание собственных задач и границ минимизирует риски дублирования функций, пропуска важных этапов. Отсутствие ясности может приводить к внутренним разногласиям в команде, снижению мотивации и, в конечном счете, общей неэффективности рабочих процессов [5]. Кроме того, необходимо формировать общие цели и ценности участников проектного управления, поскольку это оказывает непосредственное влияние на результат. Все вышеперечисленное накладывает ответственность на менеджера проекта, требуя гибкости и профессионализма в управлении. В

данном аспекте одной из распространенных проблем становится культура управления проектами [6].

В исследовании С.Н. Апенько, М.А. Романенко рассматривается классическая модель управления командой проекта и управление гибкой командой устойчивого проекта, которое становится все более актуальным в реалиях высокой сложности и неопределенности внешней среды. В рамках данного исследования авторы раскрыли «роль гибкости команды как фактора результативности проекта» [7, с. 45]. Эмпирическим путем выявлен ряд специфических компетенций менеджера проекта, владеющего гибкими методологиями, позволяющих достигать высоких результатов: «лидерство, коммуникативные навыки, таймменеджмент, стратегическое и креативное мышление, навыки фасилитации, умение мотивировать команду, гибкость и адаптивность» [7]. В контексте исследования В.С. Солодкина, Н.А. Тяжкуна, особое внимание уделяется развитию проектной компетентности руководителя проекта через научно-методическое, информационное, социально-коммуникативное и андрагогическое сопровождение профессионального развития [8, с. 554]. Особенности сопровождения рассматриваются через содержание, заключающееся в системной организации деятельности по решению индивидуальных задач проекта.

Все большую актуальность приобретает цифровое командообразование. «Цифровую команду можно определить как совместную работу членов команды, которая преследует единую цель с использованием цифровых продуктов» [8, с. 678]. Основной характеристикой таких групп является географическая и хронологическая распределенность, которая нивелируется при помощи современных технологических решений, устраняя временные барьеры и делая их вторичными в отношении результативности бизнес-процессов. Как отмечают авторы, интеграция цифрового инструментария в процессы командообразования позволяет достичь значительного синергетического эффекта, путем оптимизации ресурсной базы, увеличения прозрачности управленческого цикла и операционной эффективности проектной деятельности в условиях цифровой трансформации. Между тем, выявлены риски такого подхода: «проблема коммуникации, отсутствие социальной фасилитации, снижение централизованного контроля, проблема языкового, межкультурного барьера, проблема эмпатии и командного духа, трансформация стиля лидерства, проблема организации работы» [9, с. 679]. Все это накладывает на руководителя проекта ответственность по учету, предотвращению рисков и формированию эффективной коммуникации в команде. Знание отличий между традиционными и цифровыми методами управления командами позволит максимально эффективно применять цифровые технологии в бизнес процессах, создавать

условия для продуктивного взаимодействия, быть более гибкими и адаптивными к условиям изменяющейся среды.

С точки зрения авторского видения, для результативного функционирования и развития проектных команд необходимо полагаться на следующие принципы: учет психофизиологической совместимости членов команды; выявление и распределение ролей, которые может выполнять участник проекта; учет персональных характеристик, личных интересов и мотивации; учет предыдущего опыта и доступности каждого участника проектирования; регулярный менеджмент; использование гибких методологий и цифровых методов в управлении командами.

## **Заключение**

Проблема формирования и развития команды проекта характеризуется высокой сложностью и требуют комплексного подхода. Эффективность командного взаимодействия детерминирована не только грамотным подбором персонала, его обучением и развитием, но и формированием компетенций руководителя проекта. Многогранность проблемы требует внедрения цифровых инструментов и гибких методологий управления проектами. Знание методологий управления проектами, принципов результативного функционирования и развития проектных команд, технологий, методов и специальных инструментов управления увеличивает возможности успешного завершения проекта.

Решение данных проблем лежит в плоскости системного подхода, основанного на четком целеполагании, грамотном планировании, создании эффективных процессов и постоянном внимании к человеческому ресурсу. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение специфических проблем формирования и развития команд в различных отраслях и типах проектов, а также на разработку диагностического инструментария для оценки и развития командной эффективности в условиях цифровизации.

## **Список литературы**

1. Аверин А.В. Актуальные проблемы формирования и развития проектных команд / А.В. Аверин, В.М. Орлик // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 7-2(54). С. 3-7. EDN ZEIWCX.
2. Босых Н.Б. Формирование и организация работы проектной команды как инструмент развития инновационных навыков / Н.Б. Босых // Инновационная наука. 2017. Т. 1, № 4. С. 42-45. EDN YLZOBJ.

3. Аверин А.В. Системный подход к формированию и развитию проектных команд / А.В. Аверин // Сила систем. 2017. № 3 (4). С. 41-48. EDN YUZLUB.
4. Батова Т.Н. Использование типологии личности при формировании команды проектной деятельности / Т.Н. Батова, М. А. Савельева // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 16, № 3. С. 54-60. EDN DYNRKC.
5. Заруба Н.А. Формирование эффективной команды как условие эффективной реализации проекта / Н.А. Заруба, Л.Д. Бычков // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. № 4 (9). С. 118-122. EDN VBDAZT.
6. Зайцева И.А. Методы развития и управления командой проекта / И.А. Зайцева, А.С. Поликарпова // Формирование экономической устойчивости региональных социально-экономических систем: сборник трудов международной научно-практической конференции, Владимир, 26 ноября 2020 года. Владимир: Атлас, 2021. С. 85-88. EDN VSGGGH.
7. Апенько С.Н. Модель и методы формирования компетенций гибкой команды устойчивого проекта предприятия / С.Н. Апенько, М.А. Романенко // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2020. Т. 18, № 2. С. 38-47. DOI 10.24147/1812-3988.2020.18(2).38-47. EDN MWPPHD.
8. Солодкин В.С. Развитие проектной компетентности руководителя команды в системе проектного управления / В. С. Солодкин, Н. А. Тяжкун // Вестник Академии знаний. 2023. № 4 (57). С. 553-557. EDN WTPCYK.
9. Солодкин В.С. Цифровое командообразование в проектном управлении / В.С. Солодкин, Н.А. Тяжкун // Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 673-681. EDN QCOTRK.

## ON THE PROBLEM OF FORMING AND DEVELOPING A PROJECT TEAM

**Saytbagina Lidiya Aleksandrovna**

Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor, Department of Organizational Management,  
Synergy Moscow University  
Moscow, Russian Federation

**Drondin Aleksandr Leonidovich**

Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor, Department of Organizational Management,  
Synergy Moscow University  
Moscow, Russian Federation

**Abstract.** The object of the study is the project management system. The subject of the study is the process of project team formation and development. The aim of the research is to identify and analyze the most significant challenges arising during the stages of project team formation and development, and to propose practical recommendations for their resolution, based on existing scientific research. The formation and development of an effective project team is the cornerstone for the successful implementation of any project. In a dynamically changing business environment and with the increasing complexity of projects, the challenges associated with creating a cohesive, motivated, and high-performing team are becoming increasingly relevant. The study focuses on analyzing the key challenges arising during the stages of project team formation and development. The principles of effective functioning and development of project teams are highlighted. Particular attention is paid to the leader's role in the team-building process and the importance of applying modern approaches, including digital technologies. It is concluded that the application of modern approaches, including the use of digital technologies, can significantly enhance the effectiveness of teamwork.

**Keywords:** project team, formation and development, principles, project manager.

### References

1. Averin AV Actual problems of formation and development of project teams / AV Averin, VM Orlik // *Competitiveness in the global world: economy, science, technology*. 2017. No. 7-2 (54). pp. 3-7. EDN ZEIWGX.
2. Bosykh NB Formation and organization of work of a project team as a tool for developing innovation skills / NB Bosykh // *Innovative science*. 2017. Vol. 1, No. 4. pp. 42-45. EDN YLZOBJ.
3. Averin AV A systems approach to the formation and development of project teams / AV Averin // *The power of systems*. 2017. No. 3 (4). pp. 41-48. EDN YUZLUB.
4. Batova TN Using Personality Typology in Forming a Project Team / T.N. Batova, M.A. Savelyeva // *Economy and Management: Problems, Solutions*. 2019. Vol. 16, No. 3. pp. 54-60. EDN DYNRKC.
5. Zaruba N.A. Forming an Effective Team as a Condition for Effective Project Implementation / N.A. Zaruba, L.D. Bychkov // *Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*. 2015. No. 4 (9). pp. 118-122. EDN VBDAZT.
6. Zaitseva I.A. Methods of Project Team Development and Management / I.A. Zaitseva, A.S. Polikarpova // *Formation of Economic Sustainability of Regional Socio-Economic Systems: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Vladimir, November 26, 2020*. Vladimir: Atlas, 2021. Pp. 85-88. EDN VSGGGH.
7. Apenko S.N. Model and methods for developing competencies of a flexible team for a sustainable enterprise project / S.N. Apenko, M.A. Romanenko // *Bulletin of Omsk University. Series:*

---

Economics. 2020. Vol. 18, No. 2. Pp. 38-47. DOI 10.24147/1812-3988.2020.18(2).38-47. EDN MWPPHD.

8. Solodkin V.S. Development of project competence of a team leader in the project management system / V.S. Solodkin, N.A. Tyazhkun // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2023. No. 4 (57). Pp. 553-557. EDN WTPCYK.

9. Solodkin V.S. Digital team building in project management / V.S. Solodkin, N.A. Tyazhkun // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. No. 5 (64). P. 673-681. EDN QCOTRK.