

УДК 331.1

DOI 10.26118/3116.2026.76.27.012

**Ерёмкина Татьяна Викторовна**

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

**Александрова Людмила Юрьевна**

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

**Комплектование как направление совершенствования управления проектной группой в организации: традиционные подходы и современные отечественные цифровые инструменты**

**Аннотация.** Направления совершенствования управления проектной группой представлены через: кадровое планирование, комплектование групп, выбор модели группового взаимодействия, организационно-психологическое воздействие, мотивацию и стимулирование, обучение и развитие участников. Комплектование строится на основе плана, включает в том числе критерии, методы, рекомендации по отбору кандидатов. Важный аспект комплектования - развитие автоматизированных систем, использование различных вариантов цифровых ресурсов (информационные системы управления проектами, системы анализа данных, др.). Поиск цифровых ресурсов от российских разработчиков – назревшая необходимость. Отечественные цифровые ресурсы рассмотрены через инструменты и успешные кейсы их внедрения, различные примеры софта и технологий. Преимущества использования цифровых ресурсов очевидны, но их внедрение сталкивается с вызовами.

**Ключевые слова:** проектная группа, управление, совершенствование, комплектование, традиционные подходы, цифровые инструменты.

**Eremkina Tatiana Viktorovna**

Cheboksary Institute (branch)

of the Moscow University of Humanities and Economics

**Alexandrova Lyudmila Yuryevna**

Cheboksary Institute (branch)

of the Moscow University of Humanities and Economics

**Recruitment as a way to improve project team management in an organization: traditional approaches and modern domestic digital tools**

**Abstract.** The directions of improving the management of a project group are presented through personnel planning, staffing of groups, selection of a model of group interaction, organizational and psychological impact, motivation and stimulation, training and development of participants. Staffing is based on a plan, including criteria, methods, and recommendations for selecting candidates. An important aspect of staffing is the development of automated systems and the use of various digital resources (project management information systems, data analysis systems, etc.). The search for digital resources from Russian developers is an urgent need. Domestic digital resources are reviewed through tools and successful cases of their implementation, various examples of software and technologies. The benefits of using digital resources are obvious, but their implementation faces challenges.

**Keywords:** project team, management, improvement, recruitment, traditional approaches, and digital tools.

**Введение.** В условиях реализации проектов с неизменным соблюдением срока, бюджета, ресурсов актуальна необходимость быстрого реагирования на преобразования внешней и внутренней среды. Действующая система совершенствования управления проектной группой, как правило, предполагает работу в рамках традиционных направлений менеджмента, не учитывая тенденции стремительного развития информационного общества. Важный аспект любого направления менеджмента, в том числе проектного, - его актуальность. Вопрос разработки системы совершенствования управления проектной группой, интегрирующей традиционные подходы и современные цифровые инструменты, - важная научная и практическая задача. Решение данной задачи даст возможность быстрее достичь цели проекта.

Тема совершенствования управления проектной группой в организации – проблема, привлекавшая и привлекающая внимание многих ученых. Среди отечественных классических разработок заслуживают внимания труды Л. Ю. Александровой [1], И. В. Корнеевой [7], А. Е. Митрофановой [10], Д. Н. Полунина [12], М. Хили [14], др. Вопрос цифровизации в рамках темы раскрывается в исследованиях Е. В. Вершининой [3], Н. Б. Грошевой [4], А. В. Мельниковой [9], А. Мусаевой [11], А. В. Сидоренкова [13], др.

Несмотря на разработанность традиционных подходов к совершенствованию управления проектной группой, недостаточно представлены комплексные направления, интегрирующие традиционные подходы и современные цифровые инструменты. Последние, включая искусственный интеллект, играют существенную роль и позволяют многомерно взглянуть на результативность проектной деятельности. К тому же, назрела необходимость найти такие инструменты от российских разработчиков.

Целью настоящего исследования является формирование системы, интегрирующей традиционные направления и современные отечественные цифровые инструменты при комплектовании проектных групп как направления совершенствования управления проектной группой в организации. Цель детализирована в задачах: определить направления совершенствования управления проектной группой, выделить комплектование как направление совершенствования, сформировать систему, интегрирующую традиционные направления и современные цифровые инструменты, при комплектовании. Теоретической основой исследования явились положения теории групповой динамики (К. Левин), ролевой теории (Р. Белбин [3]), теории социального обмена и взаимодействия (Дж. Хоманс). Методологической основой – методы теоретических обобщений, контекст-анализ, моделирование.

*Результаты исследования.* Выделим обобщенно ключевые направления совершенствования управления проектной группой в организации. Кратко попытаемся охарактеризовать каждое, более подробно остановившись на таком направлении как комплектование проектной группы.

Первое, управление проектной группой требует проведение кадровой работы: кадровое планирование, комплектование групп, выбор модели группового взаимодействия.

Кадровое планирование представляет собой деятельность по оптимальному обеспечению проекта специалистами [13]. В основе кадрового планирования – проектная документация: устав, иерархическая структура работ (перечень задач), сетевой график или диаграмма Ганта (последовательность и сроки задач), бюджет (возможность привлечения ресурсов), матрица распределение ответственности (связь задач с ролями) [7]; планы кадровой работы со всеми участниками проектной группы: действующие, новички, потенциальные, вышедшие. Варианты человеческих ресурсов для проектной группы: внутренние (сотрудники организации), внешние (фрилансеры, аутсорсинговые компании), смешанный вариант.

Выбор модели группового взаимодействия определяется руководителем проекта в зависимости от цели применения: следование этапам (стадиальная модель Такмана [8]), диагностика проблемы (модель GRPI – Goals, Roles, Processes, Interpersonal Relationships), формирование группы (модель Белбина [3]), повседневное управление (комбинирование

моделей).

Второе, организационно-психологическое воздействие на проектную группу. Представляет собой систему управленческих (формальных, административно-правовых) и (или) психологических методов (неформальных), направленных на формирование и поддержание такой рабочей среды и внутреннего состояния группы, которые максимально способствуют эффективной совместной работе и достижению целей проекта. Управленческие методы: четкие цели, роли, процессы и правила, система каналов для разных типов коммуникаций, понимание процесса принятия решения. Психологические методы: предотвращение и сглаживание противоречий (устранение несовместимости интересов, равная доступность к ресурсам, посильные задачи, содержательное обогащение деятельности, др.), инициирование и обострение (возложение ответственности за группу на отдельных участников, преимущества одних по сравнению с другими, конкуренция, непосильные задачи). Инициирование и обострение противоречий направлено преимущественно на неформальных лидеров, подгруппы с асоциальной направленностью.

Третье, мотивация и стимулирование участников проектной группы. Теории, рекомендованные к применению в системе мотивации участников проектной деятельности: теория X и Y МакГрегора (требует от руководителя проекта умение комбинировать мотивационные подходы, удовлетворяющие всем типам членов группы: X – не хотят трудиться, авторитетная среда, Y – хотят трудиться, среда участия), мотивация принадлежности Макклеланда (члены группы – помогающие, поддерживающие; среда, основанная на командной поддержке и общих целях) [10]. Мотивация принадлежности не подходит, когда требуется индивидуальное мышление участников проектной группы и широкий спектр вариантов к обсуждению, а также когда в группе преобладает нулевое или минимальное общение.

К принципам стимулирования проектных групп относят: ориентация на достижение цели проекта (метод постановки целей SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), система показателей, суммирующая показатели участника проекта, система показателей достижения промежуточных целей, оптимальная система оплаты труда, коэффициент трудового участия [13], др.

Четвертое, обучение и развитие участников проектной группы. Профессиональное и социально-психологическое обучение проводится при заниженной квалификации участников проектной группы.

Обучение может производиться как во время реализации проекта (в полевых условиях), так и по достижению конкретных результатов (на основе осознанного опыта) [12]; на рабочем месте (работа в парах («старший-младший»), наставничество, делегирование задач, ротация ролей); внутренние образовательные активности (внутренние мастер-классы, базы знаний проекта (документирование решений, выборов), внутренние хакатоны (эксперименты с новыми технологиями); внешнее обучение (онлайн-курсы, конференции, вебинары, внешние эксперты, сертификации (экзамены на профессиональные сертификаты)).

Обучение строится поэтапно: анализ потребностей (определение компетенций для достижения цели проекта, сравнение требуемых и текущих компетенций участников проектной группы, создание для каждого участника плана развития), планирование (составление календаря обучающих активностей, выбор форм обучения, бюджетирование, назначение ответственных), интеграция в процесс (выделение времени на обучение – фиксированные временные слоты, например «технический четверг», «пятница развития»; геймификация – введение поощрений за участие в обучении; обучение через действие – мгновенное применение знаний в проекте), оценка эффективности.

Комплектование проектной группы выступает одним из направлений совершенствования управления проектной группой в организации.

В основе комплектования – план, включающий: график потребности в ресурсах или ресурсный календарь (диаграмма, которая иллюстрирует, какая роль, когда и на каких условиях требуется для включения в проект) [7].

Критериями отбора идеальных кандидатов в проектную группу выступают: компетенции («могу») – профессиональные компетенции, опыт; мотивация («хочу») – интерес, ответственность, обучаемость; совместимость и вовлеченность («подхожу») – соответствие культуре проектной группы, навыки командной работы, личные качества. Методы отбора: моделирование (одна система (объект исследования) воспроизводится в другой), наблюдение (организованное и фиксируемое восприятие внешних проявлений исследуемого объекта), опросные методы, анкетирование и интервью, психологическое тестирование индивидуально-личностных особенностей [6].

Общепринятые принципы командной работы позволяют сформулировать рекомендации по отбору кандидатов [13]: относительно схожие нормы поведения и работы участников проектной группы, желательно наличие одного участника-лидера, многофункциональность участников (разноплановые компетенции, разный опыт решения задач профессиональной деятельности, разные особенности восприятия и анализа информации), обеспечение сработанности действий.

Важным аспектом является развитие автоматизированных системы при комплектовании проектных групп. Необходимо понимать цели автоматизации:

1. Повышение эффективности комплектования за счет автоматизации рутинных операций, связанных с поиском резюме, проверкой данных, первичной коммуникацией.

2. Обеспечение прозрачного, непрерывного мониторинга комплектования для руководителя, заказчика, организаций-партнеров, что дает возможность увидеть как положительные, так и отрицательные стороны процесса.

3. Выявление и управление потенциальными рисками (простоями, конфликтами в группе, недостатками компетенций на начальных этапах проекта), что позволяет принять превентивные меры.

4. Создание единой базы знаний о компетенциях внутренних и внешних специалистов, которая служит основой для принятия управленческих решений, базирующихся на анализе фактических структурированных (резюме) и неструктурированных данных (тексты отчетов, проектная документация, отзывы), а не на интуитивном подборе.

Цифровизация предполагает использование различных вариантов цифровых ресурсов для комплектования проектных групп, что значительно упрощает работу менеджеров. Этот процесс включает в себя использование таких ресурсов как:

- комплексные или узкоспециализированные информационные системы управления проектами (ИСУП): программные платформы, объединяющие в едином цифровом пространстве планирование, ресурсы, бюджеты, риски, контроль исполнения проектов;

- системы анализа данных: используют ИИ, BI-инструменты и таск-трекеры для объективного подбора персонала на основе навыков, загрузки, опыта, позволяют сопоставлять требования проекта с профилями сотрудников, прогнозировать эффективность команды, оптимизировать распределение ресурсов, что повышает качество комплектования групп;

- облачные технологии: обеспечивают мгновенный доступ в общим ресурсам, повышая мобильность, скорость коммуникации, гибкость управления распределенными сотрудниками; позволяют оперативно синхронизировать данные, безопасно работать над документами в режиме реального времени, оптимизируя взаимодействие [4];

- интерактивные дашборды: инструменты визуализации (BI – Business Intelligence), объединяющие в едином окне ключевые показатели о проектной группе и проекте в режиме реального времени;

- роботизированные процессы (PRA – Robotic Process Automation): не просто автоматизация, создание «цифровых сотрудников», которые берут на себя рутинные

операции по поиску, отбору и адаптации участников проектной группы, освобождая время профессионалов для более сложных задач;

- цифровые следы – постоянно пополняемые наборы данных, которые сотрудник оставляет в процессе своей деятельности [9]; применительно к комплектованию проектных групп, объективная цифровая история, включающая учебную деятельность, профессиональный опыт, коммуникации, достижения.

Информационные системы управления проектами отвечают на вопрос «кто, что и когда делает», системы анализа данных - «почему это происходит и что будет дальше?», дашборды – «что происходит прямо сейчас». Облачные технологии – фундаментальная среда, которая делает возможным существование всех систем в гибком и доступном формате. Цифровые следы – ресурс, из которой все системы добывают ценные данные для принятия решений.

Сегодня назрела необходимость поиска цифровых инструментов от российских разработчиков: на рынке действительно есть компании, разрабатывающие решения, которые по функционалу не уступают зарубежным. Дополнительными плюсами можно назвать гарантированное наличие русскоязычной поддержки, возможность развертывания на российских серверах и защищенность от санкций.

Варианты отечественных цифровых ресурсов для комплектования проектных групп представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Отечественные цифровые ресурсы при комплектовании проектных групп

Ресурс	Инструменты	Пояснение
Информационные системы управления проектами: программные платформы, объединяющие процессы в едином цифровом пространстве	Directum Projects	Решение для комплексной цифровой работы с проектами и проектными группами, идеально подходит для автоматизации процессов комплектования
	Project Point	Комплексное специализированное решение класса – среда общих данных (СОД), которое фокусируется на взаимодействии всех участников проекта
	SteelClub (от Evraz Steel Building)	Отраслевая платформа для управления проектными группами в строительной сфере и производстве металлоконструкций; формирует «бесшовную» распределенную команду
Системы анализа данных: используют ИИ, BI-инструменты и таск-трекеры для объективного подбора персонала на основе навыков, загрузки, опыта.	BI-аналитика (Business Intelligence) (ПМ Форсайт)	Интегрируют данные из ИТ-системы и предоставляют многомерную аналитику для принятия стратегических решений по проектным группам
	ИИ-платформы (Project Lad)	Специализируется на аналитике причин отклонений.
	PSA-системы (Professional Services Automation)	Специализируется на управление ресурсами, проектными командами и бюджетами, обеспечивая прозрачность нагрузки
	Таск-трекеры с	Позволяют отслеживать производительность участников проектной группы

	аналитикой (Kaiten)	
Облачные технологии: обеспечивают мгновенный доступ в общим ресурсам	SaaS-платформы для работы команды: Projecto, Яндекс Трекер, МТС Линк Диски	SaaS-платформы (Software as a Service – программное обеспечение как услуга): единое пространство для задач, документов, коммуникаций и визуализации; гибкие права доступа, отчетность, интеграции
	Облачная инфраструктура для сложных проектов: решения Yokogawa (CEE, CET, СЭД)	Удаленное проектирование (CEE – Cloud Engineering In Europe), тестирование (CET - Certified Entry-level Cloud Technician) и документооборот (СЭД – система электронного документооборота); виртуальные места, защищенные VPN, совместная работа над спецификациями
	Маркетплейсы компетенций (балансинг): Navicon «Команда под ключ»	Формирование команд из внешних специалистов под задачу; оценка компетенций онлайн, юридическое и административное сопровождение
Интерактивные дашборды: инструменты визуализации	Ситуационный центр команд (Digital Q. Management)	Предназначено для сбора и визуализации на едином дашборде производственных показателей команд разработки в режиме реального времени
	Приложения для Битрикс 24 от Aventa	Два приложения для пользователей экосистемы Битрикс 24: панель руководителя и дашборд проектов (задачи, время, нагрузка)
	HR-дашборды на базе BI-системы	Объединены данные из источников, которые использовали специалисты по подбору
Роботизированные процессы: «цифровые сотрудники»	Платформа Primo Pra	Регистрация входящих обращений, контроль проектной документации, проверка сделок в CRM, кадровые операции
	Платформа Qooqa	ИИ-интервью, оценка кандидатов, интеграция с календарем; точность первичного интервью – 98%
Цифровые следы – оставляемые наборы данных	Сервис UtmnTeam	В основе – графовая модель. Граф взаимодействия – вершины графа (потенциальные участники команды), ребра графа (связи успешного взаимодействия в прошлых проектах), вес ребер (оценка эффективности взаимодействия)

Существует множество примеров успешного внедрения цифровых ресурсов для комплектования проектных групп в организациях.

Группа компания «Нацпроектстрой», осуществляя переход всех компаний, входящих в группу, на единое программное обеспечение, внедрила систему управления проектами Directum Projects. Система помогла централизовать управление более сорока проектами. В строительной компании «РКС-Девелопмент» после внедрения Directum Projects трудозатраты на планирование проектов сократились на 20%, процессы работы с поручениями ускорились на 30%.

Строительная компания «Руф Профи», специализирующаяся на работах в нефтегазовом и электроэнергетическом комплексах, внедрила для управления проектами BI-систему, интегрированную в 1С. Основанием для внедрения стала проблема загруженности и эффективности команд, когда данные долго собирались вручную и быстро устаревали. Результатом внедрения стало: ускорение принятия решений до 10 раз, доля проектов, сданных в срок, выросла с 65% до 83%, система позволила на 18% снизить отклонения от сметы, т.к. проблемы стали видны мгновенно.

Услуга Navicon «Проектная команда под ключ» была запущена в сентябре 2025 г. Единственный публично описанный кейс реализации на сегодня относится к национальному дистрибьютору и ритейлеру алкогольной продукции (название компании не раскрывается). Известны проекты Navicon (не в рамках услуги «Команда под ключ»), получившие признание в IT-сообществе.

RAMAX Group (IT-проекты) внедрили 5 дашбордов для HR. Компания столкнулась с проблемой внутренних коммуникаций. Был разработан аналитический портал на базе BI-системы Visiology с набором дашбордов и визуализацией HR-показателей. В результате сократилось время на подготовку отчета (с 2-3 рабочих дней до 4 часов), ускорился процесс принятия решений руководителем на 30% благодаря быстрому доступу в режиме реального времени.

Группа компаний ФСК – крупный девелопер – внедрила программных роботов на платформе Primo Pra. В кадровых процессах роботы полностью взяли на себя оформление отпусков и подготовку отчетности. Всего у компании 25 роботов, которые охватывают HR, продажи, документооборот, проектирование. Ежемесячная экономия – около 12 сотрудников.

Сервис UtmnTeam по подбору команд для IT-проектов интегрирован в веб-сервис UtmnTeam, развернутый в контуре Тюменского государственного университета. Результатом внедрения стали: объективная оценка кандидатов, учет не только навыков, но и совместимости участников. В перспективе: интеграция с дополнительными источниками данных, разработка функционала для сторонних заказчиков, использование данных обратной связи от сформированных команд.

Перечислим некоторые примеры софта и технологий, которые применяются организациями при комплектовании проектных групп:

- EvaTeam (EvaProject): комплексная экосистема для бизнеса, ориентированная на быстрый переход с Jira/Confluence; платформа управления проектами, которая эффективно комплектует проектные группы за счет инструментов: ресурсного планирования (позволяет оценить доступность сотрудников, избежать перегрузок, найти свободных специалистов с нужными навыками для проекта), Kanban/Scrum-досок (помогает быстро распределить роли и задачи внутри группы), диаграмм Ганта (помогает определить, сколько человек и на каких этапах потребуется);

- Kaiten: гибкий и простой в использовании инструмент, который лучше подходит для визуального управления процессами через доски, предоставляя мощные инструменты для Kanban и Scrum, а также работу с карточками задач;

- Projecto: кроссплатформенный сервис для операционного управления проектами и ресурсами, предлагающий более глубокий функционал для планирования загрузки, финансового учета и учета компетенций сотрудников, чем EvaTeam и Kaiten; позволяет видеть детальную загрузку каждого сотрудника, его компетенции и доступность; идеален, когда важно подобрать проектную группу с учетом узких компетенций, стоимости часа и общей занятости на других проектах;

- Tracker (СберТех): высоконагруженное корпоративное решение (аналог Jira), ориентированное на масштабные команды, безопасность (соответствие строгим требованиям информационной безопасности РФ), интеграцию в экосистему Сбера. Лучше подходит для производственных структур, чем Kaiten, EvaTeam, сложнее в настройке, чем Kaiten, EvaTeam, Projecto.

Представляют также интерес следующие современные цифровые инструменты, созданные преимущественно для исследовательских и образовательных задач, но перспективных для коммерциализации:

- веб-приложение (коллектив авторов под руководством Е. В. Вершининой) [3]: формирование всех возможных по составу проектных групп, лидеров групп на основе хранящихся данных о кандидатах (профессиональные компетенции и навыки, индивидуальные психологические особенности); автоматический расчет показателя разнообразия ролей (оценка потенциальной эффективности группы) в соответствии с моделью Белбина;

- программа для ЭВМ «Групповой профиль – Универсал» (ГП-У) [13]: оценка психологических характеристик группы, неформальных подгрупп, каждого участника; содержит экспресс-методику и формализованный метод определения неформальных подгрупп, с которым интегрированы все опросники; включает большое количество групповых показателей, показателей каждой неформальной подгруппы, индивидуальных показателей участников группы.

Преимущества использования современных цифровых ресурсов при комплектовании проектных групп очевидны. Однако их внедрение сталкивается с целым набором вызовов: сопротивление со стороны руководства и персонала изменениям (как техническим, так и культурным); сохранение конфиденциальности данных при работе с большим объемом чувствительной информации; затраты на внедрение и обучение сотрудников, особенно в начале работы; технические сбои, регулярные обновления, требующие постоянного контроля и оперативного реагирования.

*Выводы/Заключения.* Направления совершенствования управления проектными группами заслуживают пристального теоретического изучения и широкого практического применения в организациях. Развитие любого управленческого процесса начинается сразу же вместе с его зарождением. Сегодня даже такие традиционные направления совершенствования процессов как кадровая работа, организационно-психологическое воздействие, мотивация и стимулирование, обучение и развитие приобретают благодаря развитию менеджмента как науки новые методические грани.

Современные цифровые ресурсы, важный инструмент в руках менеджеров, динамичны, быстро развиваются вместе с общим техническим прорывом, создают резервы для многих ресурсов. Вместе с тем требуют от управленцев отсутствия страха перед всеми вызовами, которые бросают при их внедрении. Бесстрашие формируют теоретическое знание вопроса, постоянный поиск наиболее эффективных инструментов, любопытство.

Предложенная система комплектования проектных групп включает как традиционные (моделирование, наблюдение, опросные методы, анкетирование и интервью, психологическое тестирование индивидуально-личностных особенностей), так и современные цифровые инструменты (информационные системы управления проектами, системы анализа данных, облачные технологии, интерактивные дашборды, роботизированные процессы, цифровые следы).

#### **Список источников**

1. Александрова Л. Ю. Сложности формирования управленческой команды в ее лабиринтах / Л. Ю. Александрова, О. С. Александрова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. - 2024. - № 8. - С. 30-36.
2. Белковский А. Н. Тест Белбина / А. Н. Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - № 2. - С. 134–138.
3. Вершинина Е. В. Методика формирования проектных команд на основе ролевой модели Белбина / Е. В. Вершинина, О. М. Зверева, С. Н. Шабунин // Вестник СибГУТИ. - 2024. – Т. 18. - №3. – С. 14-27.
4. Грошева Н. Б. Облачные технологии в управлении командой проекта / Н. Б. Грошева, М. А. Купчинская // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2019. - №3 (14).

5. Гуреева Е. Г. Современные «панели управления» количественным и качественным составом специалистов на основе технологий комплексного оценивания сложности работ и квалификации специалистов / Е. Г. Гуреева, К. А. Гуреев // Программные системы и вычислительные методы. – 2017. - № 1. – С. 31-38.
6. Ерёмкина Т. В. Формирование модели оценки эффективности управления проектной группой / Т. В. Ерёмкина, Е. М. Ануфриева, Л. Ю. Александрова // Journal of monetary economics and management. - 2026. - №4.
7. Корнеева И. В. Управление человеческими ресурсами проекта : технология, специфика и риски / И. В. Корнеева // Ивэкофин. – 2021. – №02 (48). – С. 68.
8. Корниенко Д. В. Моделирование процессов взаимодействия участников рабочих программ при внедрении сложных программных продуктов / Д. В. Корниенко, А. А. Бреев // Computational nanotechnology. – 2024. - №1, Т. 11. – С. 57-67.
9. Мельникова А. В. Разработка алгоритма формирования команд ИТ-проектов на основе данных цифрового следа студента / А. В. Мельникова, М. С. Воробьева, Е. В. Егорова, Е. Д. Чеканова // Труды ИСП РАН, 2024. – Том 36. – Выпуск 3. – С. 213-224.
10. Митрофанова А. Е. Методические подходы к мотивации и стимулированию проектной команды / А. Е. Митрофанова, И. С. Брикошина // УПИРР. – 2023. - №4. – С. 56.
11. Мусаева А. Искусственный интеллект в проектном управлении: возможности и вызовы / А. Мусаева // Журнал монетарной экономики и менеджмента. - 2024. - № 9. - С. 324-328.
12. Полуниин Д. Н. Построение эффективной системы обучения и развития команды проекта / Д. Н. Полуниин, И. П. Баранова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. - №12. – С. 51-56.
13. Сидоренков А. В. Управление эффективностью групп и команд в организации : учебное пособие / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова ; Южный Федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2016. – С. 96.
14. Хили М. Управление талантами в управлении проектами / М. Хили // Управление проектами и программами. - 2011. - № 3. - С. 228.

#### **Сведения об авторах**

**Ерёмкина Татьяна Викторовна**, канд. пед. наук, преподаватель кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университет, г. Чебоксары, Россия.

**Александрова Людмила Юрьевна**, канд. пед. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университет, г. Чебоксары, Россия.

#### **Information about the authors**

**Eremkina Tatiana Viktorovna**, Candidate of Pedagogical Sciences, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

**Alexandrova Lyudmila Yuryevna**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.