



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема работы
<i>Разработка системы управления виртуальной командой проектов переводческой сферы</i>
УДК 005.743-021.131:81'25

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Шилова В.А,		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Никулина И.Е.	Д.Э.Н., профессор		

Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на
предприятии

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления
ОПК(У)-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач
ОПК(У)-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
ОПК(У)-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций
ОПК(У)-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен к стратегии управления процессами создания сетей поставок на стадии снабжения предприятия
ПК(У)-2	Способен управлять процессом финансового консультирования в организации (подразделении)
ПК(У)-3	Способен к стратегическому управлению персоналом организации
ПК(У)-4	Способен управлять маркетинговой деятельностью организации

	<p>Р.М. Белбину Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Лингвиста» Рисунок 4 – Модель процесса проекта по устному синхронному переводу ООО «Лингвиста» Рисунок 5 – Проблемы, выявленные в ходе исследования деятельности ООО «Лингвиста» Рисунок 6 – Возможные пути решения выявленных в компании проблем Рисунок 7 – Система управления деятельностью организации в общем виде Рисунок 8 – Система управления виртуальной команды проекта переводческой сферы Рисунок 9 – Уровни КСО А. Кэролла</p>
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Раздел на иностранном языке	Лахотюк Л.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Теоретические аспекты управления виртуальной командой проекта	
Theoretical Aspects of Managing a Virtual Project Team	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Шилова В.А.		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии
Уровень образования магистратура
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
ЗАМ11	Шилова Виктория Алексеевна

Тема работы:

<i>Разработка системы управления виртуальной командой проектов переводческой сферы</i>

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	
--	--

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
28.02.2023г.	<i>1 Теоретические аспекты управления виртуальной командой проекта</i>	20
20.03.2023г.	<i>2 Анализ управленческой деятельности ООО «Лингвиста»</i>	20
20.05.2023г.	<i>3 Разработка системы управления виртуальной командой проектов</i>	40
25.05.2023г.	<i>4 Социальная ответственность</i>	20
Итого		100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Никулина И.Е.	Д.Э.Н., профессор		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Шилова В.А.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 107 страниц, 11 рисунков, 9 таблиц, 61 источник.

Ключевые слова: проект, виртуальная команда, управление проектами, управление виртуальной командой проекта, переводческая сфера, система управления.

Объектом исследования является система управления виртуальными командами проектов.

Цель исследования заключается в разработке системы управления виртуальной командой проектов.

В рамках исследовательской работы было проведено изучение, анализ и систематизация необходимой информации по предмету и объекту исследования; так же применены различные методы научного познания: метод анализа, синтез информации, ее описание, классификация информации.

Итоговым результатом работы стала разработка системы управления виртуальной командой проектов переводческой сферы.

Степень внедрения: разработанная система управления и практические рекомендации могут использоваться менеджерами виртуальных команд для повышения эффективности управления.

Значимость работы обусловлена тем, что результаты исследования позволят создать эффективную систему управления виртуальными командами. Исследование позволяет выявить ключевые факторы, влияющие на успех управления виртуальными командами, а также определить вызовы и препятствия, с которыми сталкиваются менеджеры при управлении такими командами.

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Виртуальная команда – это группа специалистов, работающих над общей целью, но распределенных географически и связанных между собой с помощью информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).

Система управления – это совокупность структурированных процессов, методов, инструментов и ресурсов, которые используются для планирования, организации, контроля и координации деятельности организации или проекта с целью достижения определенных результатов.

В данной работе применены следующие сокращения и обозначения:

РМВоК – Свод знаний по управлению проектами;

СУП – Система управления проектами;

ИКТ – Информационно-коммуникационные технологии;

САТ-инструмент – Программное обеспечение для автоматизированного компьютерного перевода;

CRM-система – Система управления взаимоотношениями с клиентами

Оглавление

Введение.....	10
1 Теоретические аспекты управления виртуальной командой проекта.....	13
1.1 Определение проекта	13
1.2 Виртуальная команда проекта.....	18
2 Анализ управленческой деятельности ООО «Лингвиста».....	31
2.1 Краткая характеристика и описание исследуемого объекта.....	31
2.2 Деятельность исследуемого предприятия.....	34
2.3 Анализ деятельности исследуемого предприятия	42
3 Разработка системы управления виртуальной командой проектов	51
3.1 Определение системы управления	51
3.2 Особенности системы управления виртуальной командой проекта...	53
3.3 Система управления виртуальной командой проекта переводческой сферы	58
4 Корпоративная социальная ответственность.....	71
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	71
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия.....	75
4.3 Определение стейкхолдеров организации	77
4.4 Определение элементов программы социальной ответственности ООО «Лингвиста»	79
4.5 Затраты на программы социальной ответственности ООО «Лингвиста»	80
4.6 Ожидаемая эффективность программ социальной ответственности ООО «Лингвиста»	81
Заключение	83

Список использованных источников	86
Приложение А Theoretical Aspects of Managing a Virtual Project Team	92

Введение

Управление виртуальными командами в переводческой сфере становится все более актуальной темой в современном бизнес-контексте. Современные технологии позволяют организовывать команды, работающие удаленно, и это особенно важно для переводческой сферы, где виртуальные команды могут объединять специалистов из разных стран, с разными языками и культурными особенностями. Однако управление такими командами требует особых подходов и инструментов, поскольку удаленность участников команды и использование информационно-коммуникационных технологий создают свои вызовы и ограничения. Исследование данной темы позволит выявить особенности и эффективные подходы к управлению виртуальными командами в переводческой сфере и способствовать повышению качества и эффективности работы таких команд.

Цель данного исследования — разработка системы управления виртуальной командой проектов. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты управления виртуальными командами в переводческой сфере.
2. Идентифицировать ключевые факторы, влияющие на эффективность работы виртуальных команд в переводческой сфере.
3. Проанализировать информацию по деятельности переводческого агентства ООО «Лингвиста».
4. Выявить проблемы и предложить рекомендации по совершенствованию системы управления в данной компании.
5. Актуализировать текущую систему управления виртуальными командами проектов.
6. Разработать рекомендации и инструменты для эффективного управления виртуальными командами в переводческой сфере.

7. Применить данные рекомендации и инструменты при разработке системы управления виртуальными командами в переводческой сфере.

Объектом исследования является система управления виртуальными командами проектов.

Предметом исследования являются экономико-управленческие отношения, возникающие в процессе управления виртуальными командами проектов на примере агентства переводов «Лингвиста».

Для достижения поставленных целей и решения задач исследования будут использованы следующие методы:

- анализ информационных источников;
- сбор и анализ эмпирических данных, включая опросы, интервью и наблюдения;
- сравнительный анализ;
- разработка и апробация практических рекомендаций.

Данное исследование включает в себя три главы:

В первой главе представлено описание теоретических аспектов управления виртуальной командой проекта.

Во второй главе представлен анализ управленческой деятельности ООО «Лингвиста».

Третья глава посвящена разработке системы управления виртуальными командами проектов переводческой сферы.

В заключении описаны выводы о проделанной работе и предложены рекомендации.

Новизна данного исследования заключается в следующем:

1. Анализ практического опыта ООО "Лингвиста" позволяет доказать изменения научно-методических подходов в управлении при деятельности виртуальных команд в переводческой индустрии.

2. В данном исследовании особое внимание уделяется специфике управления виртуальными командами в контексте переводческой сферы. Исследование позволяет обосновать уникальные вызовы, порождающие

проблемы, в работе менеджеров переводческих проектов, и предлагает инновационные подходы по нивелированию этих проблем.

3. Разработка системы управления виртуальной командой: Исследование направлено на разработку модели системы управления виртуальной командой в переводческой сфере. Это представляет собой новую разработку, которая может быть использована в практике управления виртуальными командами в других сферах и индустриях.

Все эти аспекты придают данному исследованию научную новизну и вносят вклад в существующую академическую область управления виртуальными командами и переводческой индустрии.

Практическая значимость данной диссертации: результаты исследования позволят создать эффективную систему управления виртуальными командами в области переводческих проектов. Это будет полезно для компаний, занимающихся переводческими услугами, а также для менеджеров, ответственных за управление виртуальными командами.

Теоретическая значимость данной диссертации: исследование позволяет выявить ключевые факторы, влияющие на успех управления виртуальными командами, а также определить вызовы и препятствия, с которыми сталкиваются менеджеры при управлении такими командами. Приведенные в диссертации выводы и предложения могут послужить основой для дальнейшего исследования проблем управления виртуальными командами проектов.

1 Теоретические аспекты управления виртуальной командой проекта

1.1 Определение проекта

Как правило, вне зависимости от сферы деятельности организации, ее структуры, функциональной системы и других характеристик, деятельность организации включает в себя две основные составляющие: операции и проекты.

Операции и проекты имеют ряд схожих аспектов: они выполняются, планируются, осуществляются членами организации. В связи с этим нередко эти два понятия путают между собой или называют взаимозаменяемыми. Однако они фундаментально отличаются друг от друга. Операции – это повторяющиеся и предопределенные заранее действия, их выполнение происходит параллельно с существованием бизнеса, а сценарии их выполнения четко определены для конкретных отделов или сотрудников. При этом проект является ограниченным во времени мероприятием, нацеленным на создание уникального продукта или услуги. Проекты принято считать более интенсифицированными и ориентированными на детали, чем операции. Проекты играют решающую роль в бизнес-стратегии организации.

Теоретические основы управления виртуальной командой проекта тесно связаны с определением термина «проект». В связи с этим, в ходе исследования было проанализировано 8 определений, данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения термина «проект»

Автор/ Источник	Определение	Характеристики
РМВоК	«временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Временный характер проекта означает, что у любого проекта есть определенное начало и завершение. Завершение наступает, когда достигнуты цели проекта; или признано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты; или исчезла необходимость в проекте» [46].	- временность - создание уникального результата
ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»,	«комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений» [16].	- комплексность - уникальность результата -ограничения во времени и ресурсах
В.А. Заренков	«идея и действия по ее реализации с целью создания продукта, услуги или другого полезного результата» [19].	- идея и действие - создание результата
Английская Ассоциация проект-менеджеров	Проект – это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов [17].	- обособленность - наличие цели - требования по времени, скорости и качеству результата
Германия, стандарт DIN 69901	Проект – это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например: задание цели; временные, финансовые, людские и другие ограничения; разграничения от других намерений; специфическая для проекта организация его осуществления [20].	- уникальность условий - ограничения по времени, финансам и т.д. - специфическая организация
Фил Бэгьюли	Проект – это последовательность взаимосвязанных событий, которые происходят в течение установленного ограниченного периода времени и направлены на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата [10].	- последовательность взаимосвязанных событий - ограничение во времени - уникальность результата

Продолжение таблицы 1

<p>А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин</p>	<p>Проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов и к организационной структуре [21].</p>	<p>- наличие цели - ограничение во времени - изменение системы - установленные требования к срокам, результату и т.д.</p>
<p>В. Н. Фунтов</p>	<p>Проект – это целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов [56].</p>	<p>- наличие цели - ограничение во времени и ресурсах - внутренние и внешние ограничения - удовлетворение конкретных потребностей</p>

На основании проанализированных дефиниций, можно сделать вывод о том, что понятие проекта относится к области управления и описывает временное усилие, предпринимаемое для достижения уникального результата. Проект обладает определенными характеристиками и особенностями, которые отличают его от рутины и повседневных операций. Рассмотрим основные аспекты понятия проекта [13]:

1. **Временность:** Проект имеет определенные временные рамки, ограниченные начальной и конечной точками. Он имеет определенное время выполнения, после чего завершается. Временной аспект проекта позволяет определить сроки выполнения задач, установить приоритеты и планировать работу.

2. **Уникальность:** Проект является уникальным мероприятием, отличающимся от повседневных операций. Он создается для достижения конкретного результата, который может быть отличным от предыдущих

проектов или иметь новые характеристики. Уникальность проекта требует разработки специальных подходов, стратегий и решений.

3. Цель: Проект имеет ясно сформулированную цель, которая определяет желаемый результат и предназначение проекта. Цель может быть связана с достижением конкретных результатов, разработкой нового продукта, решением проблемы или достижением определенного эффекта. Четко определенная цель помогает сориентироваться в работе и обеспечить единое направление для команды проекта.

4. Ограничения: Проект имеет определенные ограничения, такие как бюджет, ресурсы, время и качество. Менеджер проекта должен управлять этими ограничениями и находить баланс между ними для успешного завершения проекта.

5. Множество задач: Проект состоит из различных задач, которые должны быть выполнены для достижения цели проекта. Задачи могут быть разделены на подзадачи и назначены разным исполнителям или командам. Управление задачами в проекте является важным аспектом работы менеджера проекта.

6. Риски: Проект несет определенные риски, связанные с неопределенностью, сложностью и изменениями во внешней среде. Менеджер проекта должен уметь идентифицировать, анализировать и управлять рисками, чтобы минимизировать их воздействие на выполнение проекта.

Понимание понятия проекта является важным для эффективного управления и достижения успешных результатов. В контексте управления виртуальной командой проекта, понимание особенностей проектной деятельности помогает разработать соответствующие стратегии, процессы и коммуникационные модели, учитывающие удаленное взаимодействие и координацию работы команды.

Управление проектами основывается на ряде принципов, которые помогают обеспечить эффективное выполнение проекта и достижение его целей. Вот некоторые из основных принципов управления проектами [32]:

1. Целенаправленность: Проект должен иметь четко определенные цели, которые соответствуют потребностям заказчика или организации. Цели должны быть измеримыми, достижимыми, релевантными и связанными со стратегическими целями организации.

2. Интеграция: Управление проектом требует интеграции всех его аспектов, включая планирование, выполнение задач, ресурсы, время, качество, коммуникации и риски. Интегрированный подход помогает обеспечить согласованность и эффективность работы всей команды проекта.

3. Жизненный цикл: Проект имеет определенный жизненный цикл, состоящий из фаз, таких как инициализация, планирование, выполнение, контроль и мониторинг, и завершение. Каждая фаза имеет свои цели, задачи и результаты, и управление должно быть адаптировано в соответствии с каждой фазой жизненного цикла.

4. Управление рисками: Управление рисками включает идентификацию, анализ и управление рисками, которые могут повлиять на выполнение проекта. Риски должны быть оценены, приоритизированы и должны быть разработаны стратегии для снижения и управления рисками.

5. Коммуникация: Эффективная коммуникация играет важную роль в управлении проектом. Коммуникация должна быть открытой, ясной и своевременной. Команда проекта и заинтересованные стороны должны иметь доступ к необходимой информации и должны поддерживать постоянное взаимодействие.

6. Управление ресурсами: Ресурсы, включая бюджет, время, материалы и человеческие ресурсы, должны быть эффективно управляемыми. Ресурсы должны быть выделены соответствующим образом, чтобы обеспечить выполнение проекта в срок и в рамках бюджета.

7. Качество: Управление качеством включает установление стандартов качества, контроль и обеспечение соответствия заданным требованиям и стандартам. Качество должно быть управляемым и подлежать контролю в течение всего жизненного цикла проекта.

8. Участие заинтересованных сторон: Заинтересованные стороны, включая заказчика, пользователей, команду проекта и других заинтересованных лиц, должны быть вовлечены в управление проектом. Их мнения и потребности должны быть учтены и учитываться в принятии решений.

Эти принципы являются основой для эффективного управления проектами и помогают обеспечить успешное выполнение проектных задач и достижение целей. Они могут быть применены в различных сферах и проектных контекстах.

1.2 Виртуальная команда проекта

В данном разделе будет проведен анализ понятия «виртуальная команда» и определены основные характеристики и принципы функционирования таких команд. Будут рассмотрены различные определения виртуальной команды из существующих исследований и теоретических источников.

Виртуальная команда – это группа специалистов, работающих над общей целью, но распределенных географически и связанных между собой с помощью информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Она отличается от традиционной физической команды тем, что ее участники находятся в разных местах и взаимодействуют удаленно, используя различные ИКТ-инструменты [58].

Согласно одному из определений, виртуальную команду принято рассматривать как «группу людей, сотрудничающих на расстоянии и использующих электронные средства связи для достижения общей цели» [44]. Стоит подчеркнуть, что виртуальные команды могут включать участников из разных стран, культур и временных зон, что требует особых навыков управления и коммуникации.

Рассмотрим основные аспекты, отличающие управление виртуальной командой от традиционной [44]:

1. **Постановка задач:** управление виртуальной командой предполагает изначально четко сформулированную задачу с разграничением ответственности каждого из членов команды, в то время как задачи для традиционных команд могут корректироваться в ходе их выполнения.

2. **Стиль руководства:** т.к. виртуальные команды, как правило, сочетают в себе людей из разных культур, менеджеру такой команды чаще следует придерживаться демократического стиля управления. В то время как управление традиционной командой допускает принятие решений исходя из личных убеждений менеджера. Менеджер традиционной команды может совмещать либеральный, демократический и авторитарный стиль руководства.

3. **Психологическая атмосфера:** задача менеджера виртуальной команды – создать доверительную атмосферу и положительный микроклимат внутри коллектива, поскольку члены команды ограничены в общении и взаимодействии между собой. Руководитель виртуальной команды чаще, помимо прочих, выполняет роль координатора. В то же время менеджер традиционной команды может выполнять исключительно роль формального руководителя.

4. **Дистанция:** при коммуникации внутри виртуальной команды наблюдается низкая дистанция власти, так как любой из членов команды может обратиться за помощью к менеджеру. В традиционной команде принято, как уже было упомянуто выше, давать четкие указания, которые члены команды обязаны выполнять. В связи с этим можно сделать о более высокой дистанции власти между руководителем и командой.

Для наглядности основные отличия в управлении виртуальной и традиционной командой представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Отличия в управлении виртуальной и традиционной командой

Исследования в области управления также подчеркивают важность ИКТ в управлении виртуальными командами. Отмечается, что команды могут использовать такие инструменты, как электронная почта, видеоконференции, облачные хранилища данных и совместную работу над документами для эффективного взаимодействия и совместной работы.

В эпоху цифровизации и глобализации виртуальные команды становятся все более распространенными в современных проектах, так как они позволяют объединять экспертов из разных мест для решения сложных задач.

Таким образом, виртуальная команда – это гибкая и распределенная группа специалистов, использующих ИКТ для совместной работы над общей целью.

Ввиду своей специфики виртуальные команды обладают рядом достоинств и недостатков [49]. Данные приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Достоинства и недостатки виртуальных команд

Достоинства	Недостатки
<p>Производительность труда Внутри виртуальной команды все обязанности распределены исходя из особенностей участников. Благодаря такому подходу виртуальные команды показывают более эффективные результаты производительности труда.</p>	<p>Постановка задач и контроль выполнения Для менеджера виртуальной команды процессы постановки задач и контроль за их выполнением требует значительных временных затрат.</p>
<p>Способность адаптироваться Виртуальные команды демонстрируют гибкость во взаимодействии и способны адаптироваться к изменяющимся условиям</p>	<p>Контроль процессов выполнения задач Ввиду дистанционного характера работы членов команды, у руководителя нет возможности полностью контролировать процесс выполнения работы и деятельность членов команды</p>
<p>Скорость принятия решений Как правило, для виртуальной команды процесс принятия решений строго ограничен во времени</p>	<p>Отсутствие чувства единства и корпоративных ценностей Поскольку члены команды географически удалены друг от друга, между ними, как правило, не происходит достаточного взаимодействия для поддержания командного духа, в связи с чем сохранение атмосферы и чувства единства требует дополнительных усилий. Корпоративные ценности отсутствуют или слабо развиты ввиду отсутствия очного взаимодействия между участниками команды, в том числе неформальных мероприятий.</p>
<p>Процесс документирования информации Вся коммуникация внутри виртуальной команды зафиксирована, т.к. передача информации ведется преимущественно в письменной форме, а вся устная коммуникация подлежит записи, что значительно упрощает процесс документирования.</p>	<p>Вовлеченность и мотивация Как следствие из предыдущего пункта, ввиду отсутствия ощущения работы в едином коллективе, среди участников виртуальных команд чаще наблюдается низкий уровень вовлеченности и мотивации</p>
<p>Доверительные отношения Структура виртуальной команды является четкой и прозрачной, задача менеджера – создание доверительной атмосферы внутри команды. В первую очередь, акцент ставится на результат, и только потом на личность сотрудника</p>	<p>Технические особенности Основная часть взаимодействия команды осуществляется путем использования информационных технологий. В этой связи, на этапе инициации проекта необходимо ответственно подойти к выбору технического оснащения коммуникации, а также провести обучение сотрудников, если это будет необходимо</p>

Продолжение таблицы 2

<p>Низкий уровень затрат Содержание удаленных рабочих мест предполагает гораздо меньшее количество затрат, что позволяет компаниям привлекать высококвалифицированных специалистов, которые будут работать в комфортных им условиях</p>	<p>Сложность взаимодействия Данный аспект включает в себя сразу несколько параметров. Во-первых, сложности во взаимодействии внутри команды могут возникать ввиду различных часовых поясов. Не всегда есть возможность выстроить график, при котором все члены команды будут работать в одно и то же время. Во-вторых, члены виртуальной команды могут быть представителями различных культур, что требует особого подхода к каждому члену команды, а также предполагает создание толерантной и экологичной атмосферы во избежание конфликтов.</p>
<p>Обмен опытом и знаниями Участники команды коммуницируют между собой наиболее эффективными и оптимальными способами, что способствует отлаженному процессу решения поставленных задач. Наиболее затруднительные и важные вопросы решаются путем синхронной коммуникации (созвоны, веб-конференции и т.д.).</p>	<p>Отсутствие личной коммуникации Среди членов виртуальных команд практически отсутствует личное, «живое» взаимодействие, что сказывается на рабочих отношениях. Менеджеру необходимо предусмотреть данный аспект управления командой и предпринять меры, способствующие налаживанию рабочих отношений внутри команды.</p>

Управление виртуальными командами представляет определенные особенности и вызовы, которые отличаются от управления традиционными физическими командами. Виртуальные команды работают удаленно, в разных географических местах, и связаны между собой с помощью информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). В связи с этим, требуются специальные подходы и инструменты для эффективного управления такими командами [51].

Одной из основных особенностей управления виртуальными командами является необходимость в управлении расстоянием и географическим разделением. Участники команды могут находиться в разных часовых поясах, культурных средах и иметь разные рабочие графики. Это создает вызовы в обеспечении эффективной коммуникации и согласованности работы.

Для управления виртуальными командами важно использование современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Средства синхронной коммуникации, такие как видеоконференции и мгновенные сообщения, позволяют участникам команды общаться в режиме реального времени, улучшая качество коммуникации и обеспечивая быструю передачу информации. Кроме того, средства асинхронной коммуникации, включая электронную почту и совместную работу над документами в облаке, позволяют участникам команды работать над проектами в удобное для них время, учитывая различия в рабочих графиках и часовых поясах.

Управление виртуальными командами также требует особого внимания к коммуникационным аспектам. Виртуальные команды не имеют возможности для непосредственной визуальной и невербальной коммуникации, что может привести к возникновению проблем с пониманием и взаимодействием. Поэтому важно уделять внимание ясности коммуникации, использовать эффективные методы передачи информации и устанавливать четкие каналы связи.

Кроме того, виртуальные команды также требуют эффективного управления задачами и проектами. Использование систем управления проектами (СУП) позволяет планировать, контролировать и отслеживать выполнение задач, а также управлять ресурсами и сроками. Системы электронного документооборота облегчают совместную работу над документами и обеспечивают доступ к актуальной информации [48].

Одним из вызовов управления виртуальными командами является поддержание мотивации и сотрудничества в отсутствие личного присутствия. Виртуальные команды не имеют возможности для непосредственного физического взаимодействия, что может привести к ощущению изоляции и уменьшению мотивации. Для преодоления этого вызова, рекомендуется проводить регулярные виртуальные встречи, организовывать командные активности и поддерживать положительную командную динамику.

Таким образом, управление виртуальными командами требует особого внимания к управлению расстоянием, эффективной коммуникации, использованию ИКТ-инструментов, управлению задачами и поддержанию мотивации команды. Правильное применение подходов и инструментов позволяет обеспечить эффективность работы виртуальных команд и достижение проектных целей.

Управление виртуальной командой проектов переводческой сферы требует эффективного использования различных инструментов и технологий, которые обеспечивают коммуникацию, совместную работу и управление проектами на расстоянии.

Один из ключевых инструментов для управления виртуальными командами - это средства синхронной и асинхронной коммуникации. Средства синхронной коммуникации, такие как видеоконференции и мгновенные сообщения, позволяют участникам команды общаться в режиме реального времени, обмениваться идеями и принимать оперативные решения. Кроме того, средства асинхронной коммуникации, например, электронная почта и совместная работа над документами в облаке, позволяют участникам команды обмениваться информацией и работать над задачами в удобное для них время.

Одним из распространенных средств синхронной коммуникации являются видеоконференции. Они позволяют участникам команды визуально и посредством аудио общаться друг с другом, что способствует более глубокому взаимопониманию и эффективному совместному принятию решений.

Важным инструментом для организации совместной работы и управления проектами виртуальной команды являются системы управления проектами (СУП). СУП позволяют планировать и контролировать выполнение задач, управлять ресурсами, отслеживать прогресс проекта и обмениваться информацией с участниками команды. Примерами СУП являются Trello, Asana, Jira и др.

Еще одним важным инструментом для управления виртуальными командами являются системы электронного документооборота. Они позволяют участникам команды обмениваться, совместно редактировать и хранить документы, что облегчает процессы совместной работы и обеспечивает доступ к актуальной информации. Примерами систем электронного документооборота являются Google Документы, Microsoft SharePoint и другие.

Важно отметить, что выбор инструментов и технологий должен быть адаптирован к специфике переводческой сферы и требованиям проектов. Необходимо учитывать особенности переводческой работы, такие как конфиденциальность информации, специфика форматов документов и требования к качеству перевода.

Менеджмент играет ключевую роль в эффективном управлении виртуальными командами проектов переводческой сферы. В данном пункте будет проанализирована роль менеджмента в управлении такими командами, а также рассмотрены вопросы лидерства, организации командной работы, мотивации и развития участников виртуальной команды.

Менеджер должен обладать навыками эффективной коммуникации, мотивирования и управления конфликтами. Он должен быть способен создать и поддерживать доверие среди участников команды. Кроме того, менеджер должен быть гибким и адаптивным, уметь адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям проекта.

Классическое распределение задач и обязанностей между участниками виртуальной команды было выдвинуто доктором Р.М. Белбином [7]. Он предложил, что в любой эффективной проектной команде, вне зависимости от ее размера, должны присутствовать восемь ключевых ролей: председатель, оформитель, генератор идей, рабочая пчелка, критик, опора команды, добытчик, завершающий. Подробное описание каждой из ролей представлено на рисунке 2.

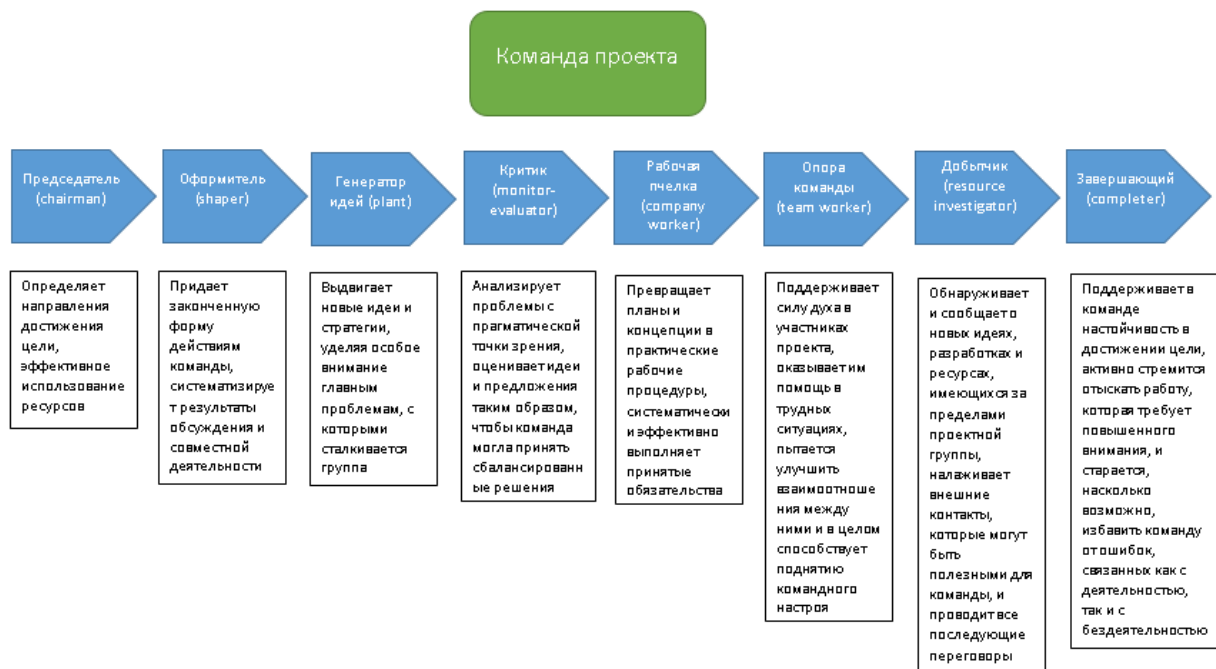


Рисунок 2 – Роли в виртуальной команде проекта по Р.М. Белбину

Организация командной работы также является неотъемлемым аспектом управления виртуальными командами. Менеджер должен определить четкие роли и ответственности каждого участника команды и обеспечить эффективное взаимодействие между ними. Виртуальные команды могут использовать различные средства коммуникации и совместной работы, такие как электронные платформы, онлайн-совещания и облачные сервисы для совместного доступа к документам и информации. Менеджер должен обеспечить доступ к необходимым инструментам и технологиям, а также организовать эффективные процессы коммуникации и совместной работы.

Участники виртуальной команды часто проявляют низкий уровень вовлеченности в работу. Ввиду особенностей взаимодействия внутри команды и недостаточной коммуникацией, поддержание уровня вовлеченности зачастую является довольно затруднительным. Менеджер должен создать стимулирующую и поддерживающую среду, которая мотивирует участников команды к достижению высоких результатов. Для этого могут применяться различные методы мотивации, такие как установление четких целей,

признание достижений, предоставление возможностей для развития навыков и компетенций. Менеджер должен также оказывать поддержку и проводить индивидуальные и коллективные тренинги и обучение для участников команды.

Классификация мотивации для управления виртуальной командой проекта [25, 31]:

I. Материальная мотивация:

A. Финансовая мотивация:

1. Фиксированная заработная плата: Гарантированное финансовое вознаграждение за выполнение задач и достижение целей проекта.

2. Бонусы и премии: Дополнительные денежные вознаграждения за особо успешное выполнение проектных задач или достижение ключевых метрик проекта.

3. Доля в прибыли проекта: Возможность получения определенного процента от прибыли проекта, что стимулирует команду к эффективной работе и достижению успеха.

B. Материальные стимулы:

1. Материальные подарки: Награды в виде ценных предметов, электроники, путешествий и других материальных благ.

2. Льготы и привилегии: Предоставление команде определенных преимуществ, таких как гибкий график работы, возможность удаленной работы или доступ к специальным ресурсам.

C. Дополнительные финансовые бонусы: Дополнительные вознаграждения или поощрения, такие как повышение зарплаты, премии за долгосрочные успехи или специальные бонусы за выполнение сложных задач.

II. Нематериальная мотивация:

A. Признание и похвала:

1. Публичное признание: Публичные благодарности, похвалы и признание перед всей командой или организацией за выдающиеся достижения.

2. Личные благодарности: Индивидуальное признание и выражение благодарности со стороны менеджера или коллег за работу и вклад в проект.

В. Профессиональное развитие:

1. Обучение и развитие навыков: Предоставление возможностей для обучения, профессиональных тренингов и сертификаций для развития навыков и компетенций участников команды.

2. Карьерное развитие: Предоставление перспективы роста и продвижения внутри организации, возможности занимать более ответственные роли или получение новых профессиональных возможностей.

С. Интересные и сложные задачи:

1. Участие в проектах высокого уровня: Предоставление возможности работать над интересными, сложными и престижными проектами, что позволяет участникам команды раскрыть свой потенциал и достичь профессионального удовлетворения.

2. Автономия и свобода в работе: Предоставление участникам команды возможности самостоятельно принимать решения, формировать свои задачи и способы работы, что способствует их вовлеченности и мотивации.

Д. Командный дух и коллективное сотрудничество:

1. Командные мероприятия и развлечения: Организация совместных мероприятий, встреч, выездов или командных развлечений, способствующих укреплению командного духа и улучшению взаимодействия между участниками команды.

2. Коллективная цель и смысл работы: Подчеркивание значения работы команды и ее влияния на достижение общих целей, что помогает участникам команды видеть смысл своего вклада и мотивирует к коллективному сотрудничеству.

Классификация мотивации, сочетающая материальные и нематериальные стимулы, позволяет менеджеру создать мотивационную среду, учитывающую разнообразные потребности и предпочтения участников виртуальной команды, и стимулировать их к достижению высокой производительности и успеху проекта.

Анализируя роль менеджмента в управлении виртуальными командами и уделяя внимание вопросам лидерства, организации командной работы, мотивации и развития участников виртуальной команды, данное исследование будет способствовать разработке рекомендаций и практических инструментов для эффективного управления виртуальными командами проектов переводческой сферы.

Подводя итоги первой главы, пришли к следующим выводам:

1. Рассмотрев теоретические основы управления виртуальной командой проекта, в первую очередь, были проанализированы различные определения проекта. В настоящем исследовании мы придерживаемся следующего определения: проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений. Также были выявлены отличительные характеристики проекта, среди которых: цель, ограниченные ресурсы (время и бюджет), уникальность, множество задач и риски.

2. Также было проанализировано понятие «виртуальная команда проекта», определены ее отличия от традиционной команды, выявлены достоинства и недостатки, а также описаны роли, которые исполняют участники внутри виртуальной команды. Выявлено, какие инструменты используются в процессе управления виртуальной командой проекта, и с какими трудностями может столкнуться менеджер в процессе управления.

3. Поскольку низкая вовлеченность членов виртуальной команды является одной из проблем, с которыми сталкиваются менеджеры при управлении такими командами, мы также привели классификацию мотивации,

которая может быть применена по отношению к членам виртуальной команды.

2 Анализ управленческой деятельности ООО «Лингвиста»

2.1 Краткая характеристика и описание исследуемого объекта

Система управления виртуальными командами проектов переводческой сферы на примере агентства переводов «Лингвиста» является исследуемым предприятием в настоящей работе. Ниже приведена характеристика и описание данной организации:

ООО "Лингвиста" является компанией, специализирующейся на предоставлении переводческих услуг в переводческой сфере. Она работает в качестве посредника между клиентами, которые нуждаются в переводах, и переводчиками, которые предоставляют профессиональные услуги перевода.

Полное наименование организации – ООО «Лингвиста», дата регистрации – 03 августа 2010 года. Руководство организацией осуществляет Солонина Мария Вячеславовна (генеральный директор) и Костевич Юлия Владимировна (коммерческий директор) [50].

Юридический адрес компании: Томская обл., г. Томск, ул. 30-Летия Победы, д. 7/1 кв. 31.

Организационно-правовая форма (ОПФ) – общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности – частная собственность.

Основным видом деятельности является деятельность по письменному и устному переводу. Вспомогательные виды деятельности:

- деятельность по предоставлению мест для краткосрочного проживания;
- деятельность в области радиовещания;
- деятельность в области телевизионного вещания;
- разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги.

По данным за 2021 год выручка от продаж составила 7 639 400 руб. при чистой прибыли 1 627 850 руб. (21%), за 2022 год – выручка от продаж 5 574 950 руб. при чистой прибыли 222 880 руб. (4%). Снижение доходности предприятия обусловлено внешнеполитической обстановкой и ухудшением ситуации на рынке переводов. С 2022 года значительно упал уровень экспорта, импорта, а также сократился уровень международного сотрудничества и количество мероприятий с международным участием.

«Лингвиста» — агентство переводов, которое зарекомендовало себя в качестве надежного поставщика лингвистических услуг как на рынке города Томска и Томской области, так и на всероссийском и международном уровне.

Компания «Лингвиста» основана группой профессионалов, которые работают на рынке переводов уже более 15 лет [41]. Деятельность компании почти сразу после ее появления вышла за пределы города Томска – уже в начале 2011 «Лингвиста» приняла участие в крупном международном проекте по нефтегазовой тематике. На начальном этапе переводчики компании работали в Томске, Воронеже и Дзержинске, а затем заказчик организовал для них командировки в США. С тех пор «Лингвиста» завоевала доверие как российских компаний-экспортеров, так и зарубежных заказчиков (компаний и переводческих агентств), а географический охват проектов уже насчитывает более 100 городов по всему миру, а с 2020 года «Лингвиста» также организывает онлайн-мероприятия и оказывает услуги устного удаленного перевода в любой точке мира. Кроме того, компания также имеет опыт участия в организации крупных международных мероприятий, таких как, например, Международный форум АТЭС.

Сегодня «Лингвиста» — это постоянно развивающееся агентство, которое оперативно адаптируется под нужды рынка и оказывает высококачественные услуги по письменному и устному переводу, редактированию, верстке, озвучке, локализации, транскрибированию и легализации.

ООО "Лингвиста" имеет широкую базу клиентов и партнеров, включая компании, государственные учреждения и частных лиц. Компания стремится обеспечить высокий уровень обслуживания своим клиентам и поддерживать долгосрочные партнерские отношения. Среди заказчиков ООО «Лингвиста» такие компании, как НИ ТПУ, НИ ТГУ, Тобольская комплексная научная станция Уральского отделения Российской академии наук (ТКНС УрО РАН), ОАО «ОЭЗ ТВТ «Томск», ООО «МедЛайн», брендинговое агентство «Лавмиду», ООО «Сисмекс РУС» и многие другие. Сегодня «Лингвиста» также активно сотрудничает с крупным поставщиком отопительного оборудования «Fondital» и регулярно предоставляет услуги трансфера и устного последовательного перевода на деловых переговорах в городах России и Ближнего зарубежья.

Структура организации представлена на рисунке 3.

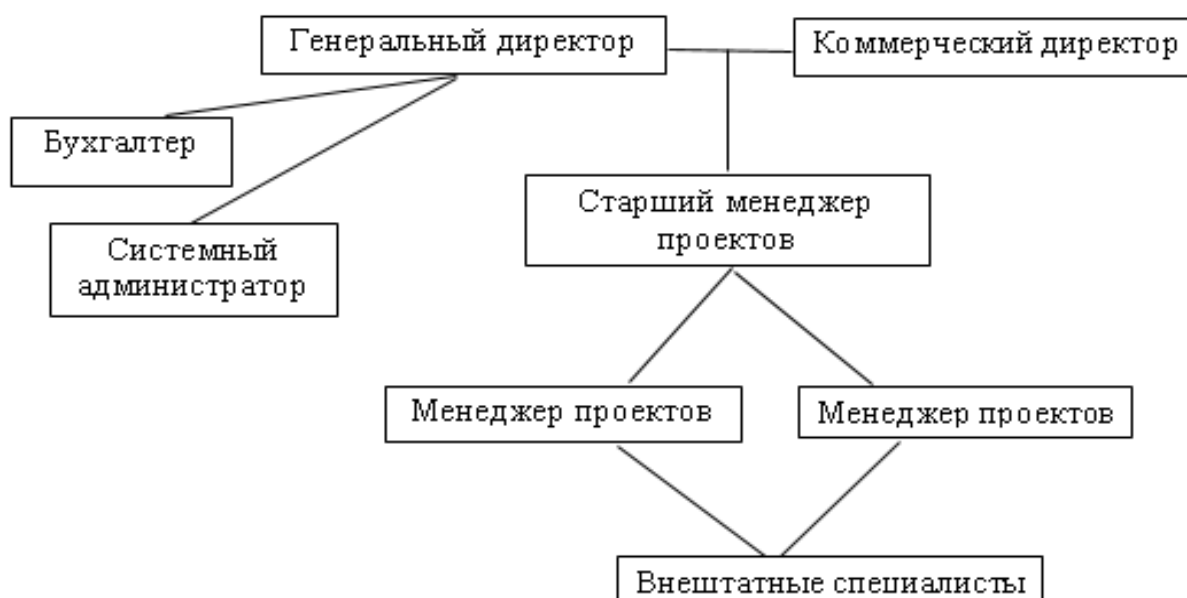


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Лингвиста»

Персонал организации делится на три основные категории: производственный, непроизводственный и административный.

- производственный персонал – сотрудники, непосредственно участвующие в процессе оказания услуги (менеджеры проектов);

- непроизводственный персонал – сотрудники, создающие условия для нормального протекания процесса оказания услуг (бухгалтер, системный администратор);

- административный персонал – сотрудники, осуществляющие управленческую деятельность (генеральный директор, коммерческий директор, старший менеджер проектов).

Деятельность предприятия также неразрывно связана с внештатными сотрудниками, которые привлекаются для проектной деятельности и составляют виртуальную команду проекта. Компания сотрудничает с командой профессиональных переводчиков, включающую специалистов разных языковых пар и областей знаний. Каждый переводчик имеет опыт и квалификацию в своей области специализации.

Компания осуществляет управление переводческими проектами, планируя, организуя и контролируя выполнение переводческих задач. Управление проектами включает в себя распределение задач, установление сроков, контроль качества и координацию работы команды.

Исследование ООО "Лингвиста" позволит более глубоко изучить особенности управления виртуальной командой в переводческой сфере и разработать рекомендации для повышения эффективности работы команды и достижения проектных целей.

2.2 Деятельность исследуемого предприятия

Деятельность компании подразумевает два типа виртуальных команд: стационарную и проектные.

Стационарные (постоянные) команды – постоянные группы, выполняющие определенные работы в компании на регулярной основе.

Проектные команды – команды, созданные для конкретной задачи и на определенный срок.

Стационарная команда – все штатные сотрудники: в настоящий момент только один менеджер проектов и старший менеджер работают в физическом офисе, все остальные сотрудники либо полностью работают в виртуальном режиме, либо имеют гибридный режим работы. В связи с этим, коммуникация между всеми сотрудниками осуществляется путем различных средств связи: электронная почта, социальные сети и мессенджеры, телефонные и видео звонки.

Проектные команды – группы, которые создаются менеджерами проектов для осуществления переводческих проектов. Обычно такие команды состоят из 2-3 человек, однако масштабы проектов бывают различными, и иногда проектная команда может состоять из 7-10 и более человек. Большое количество членов команды не является желательным (для письменных проектов) ввиду специфики деятельности. Чем больше специалистов работают над письменным переводом, тем выше риски ухудшения качества перевода – тяжело обеспечить терминологическое и стилистическое единообразие. В проектах с устным переводом или письменных проектах, которые не предполагают стилистическое и терминологическое единство, численность команды не влияет на качество выполняемой работы.

В Таблице 3 представлена классификация проектов, на которых основывается деятельность ООО «Лингвиста».

Таблица 3 – Классификация проектов ООО «Лингвиста»

Тип	Проект	Описание
<p>Письменный перевод</p>	<p>Перевод личных документов</p>	<p>Данные проекты включают в себя перевод с/на иностранный язык личных документов, таких как, например, паспорта, свидетельства, документы об образовании, доверенности и т.д.</p>
	<p>Перевод узкоспециализированных текстов</p>	<p>Такие проекты включают перевод научных статей различных тематик, маркетинговые материалы, медицинские документы и заключения, договоры, техническую документацию и т.д.</p>
	<p>Редактирование/вычитка письменного перевода</p>	<p>В случае если у заказчика уже имеется перевод материалов, он может предоставить его для последующего редактирования профессиональными переводчиками, или для вычитки носителем или экспертом в необходимой области.</p>
<p>Устный перевод</p>	<p>Устный последовательный перевод</p>	<p>Устный последовательный перевод (УПП) применяется на переговорах и бизнес-встречах, при проведении экскурсий, на приемах у нотариуса, в органах ЗАГС (например, во время церемонии бракосочетания), в суде, во время пуско-наладочных работ на промышленных предприятиях и т.д.</p>

Продолжение таблицы 3

	Устный синхронный перевод	Данный вид перевода используется во время конференций, фестивалях, конкурсах, круглых столах и форумах с международным участием, на торжественных мероприятиях (например, вручение дипломов иностранным студентам)
Перевод аудиовизуальных материалов	Перевод субтитров	Данные проекты включают в себя перевод субтитров к фильмам, сериалам, обучающим материалам, маркетинговым материалам (реклама), интервью и прочим аудио- и видеоматериалам.
	Транскрибирование и создание субтитров	Отдельные проекты требуют фиксирования информации, которая содержится в аудио или видео формате в текстовом виде. В таком случае агентство предоставляет услуги по снятию скрипта и, при необходимости, созданию субтитров к материалам. Как правило, такие проекты востребованы при работе с различными интервью, собеседованиями и т.д.
Сопутствующие услуги	Организация услуг по нотариальному заверению	При переводе некоторых документов с последующей их подачей в официальные органы требуется официальный перевод, заверенный нотариусом. Агентство предоставляет такие услуги и сотрудничает с нотариусами г. Томска.

Продолжение таблицы 3

	Легализация документов	Для подтверждения подлинности документов на территории иностранных государств необходимо пройти процедуру легализации документов. Для стран-участниц Гаагской конвенции таким подтверждением является апостиль. Для других государств – консульская легализация.
	Верстка	При работе с текстом в нередактируемых форматах, картинками, графиками чертежами и схемами требуется работа с визуальной составляющей материалов. В результате верстки заказчик получает аналогичные материалы с текстом, переведенным с/на иностранный язык.
	Озвучка	При работе с аудиовизуальными материалами (например, обучающие видеокурсы) помимо перевода требуется также озвучка переведенного текста. В таком случае агентство прибегает к услугам профессиональных актеров озвучки.

Для более детального понимания процессов проектной деятельности в компании рассмотрим модель процесса проекта по устному синхронному переводу (рис. 4).

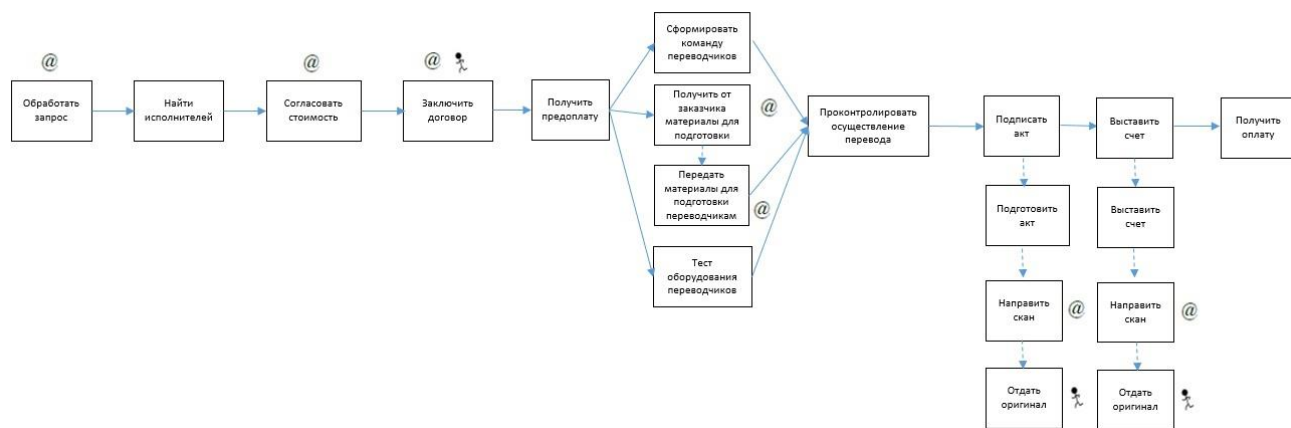


Рисунок 4 – Модель процесса проекта по устному синхронному переводу
ООО «Лингвиста»

Настоящая модель описывает один из типов проектов, с которыми сталкиваются сотрудники ООО «Лингвиста» в работе. Рассмотрим подробнее данный процесс:

1. Менеджер проектов получает запрос от заказчика на устный перевод. Данный запрос необходимо обработать: получить информацию о языковой паре, дате, времени, продолжительности и месте проведения мероприятия, тематике, необходимом количестве переводчиков, техническому оснащению и требованиям, а также другие необходимые данные.

2. Далее менеджер запускает подбор специалистов. При этом необходимо принимать в расчет релевантный опыт переводчика, его владение соответствующей терминологией, отвечает ли его оборудование техническим требованиям заказчика. В организации есть база внештатных специалистов, в которой при помощи фильтров менеджер осуществляет первичный отбор кандидатов для участия в проекте и направляет им предварительный запрос с краткой информацией о предстоящем проекте. Если никто из специалистов не может принять участие или не отвечает заявленным требованиям, круг поиска расширяется. Менеджер запрашивает рекомендации у имеющих

специалистов, а также запускает активный и пассивный подбор потенциальных исполнителей. Активный подбор заключается в поисках кандидатур на специализированных ресурсах (каталоги переводчиков, биржи фриланс-специалистов и т.д.). Пассивный подбор представляет собой публикацию запроса на специализированных площадках, где широкий круг специалистов может ознакомиться с объявлением и в последствии направить свое предложение о сотрудничестве на электронную почту агентства.

3. После подбора потенциальных исполнителей менеджер формирует коммерческую стоимость работ для заказчика, основываясь на ставках внештатных специалистов. Менеджер проводит необходимые расчеты и согласовывает предварительный бюджет проекта с заказчиком. Как правило, в проектах с устным переводом окончательная стоимость услуг становится известной только после завершения данного проекта, поскольку действует почасовая тарификация и не всегда мероприятия строго ограничены по времени. Переговоры, конференции, деловые встречи и экскурсии могут продлиться как больше, так и меньше запланированного времени. Соответственно, данные корректировки повлияют на финальный бюджет.

4. После согласования стоимости оказания услуг по устному переводу, между ООО «Лингвиста» и компанией-заказчиком заключается договор. Также выставляется счет и вносится предоплата.

5. После того как стоимость услуг и условия взаимодействия согласованы, запрос на перевод считается подтвержденным. Теперь менеджеру проекта необходимо утвердить команду проекта (устных переводчиков). Если ранее компания не сотрудничала с данным специалистом – заключается договор, подписывается соглашение о неразглашении информации, а также осуществляется адаптация и ознакомление с внутренними правилами взаимодействия. Если этот проект уже не первый в рамках сотрудничества с агентством, то достаточно закрепить за ним участие в письменной форме и утвердить условия.

6. Для обеспечения устного перевода высокого качества переводчикам необходимы материалы для подготовки (программа конференции, тексты докладов, презентации, маркетинговые материалы, информация о предмете переговоров и т.д.). Задача менеджера на данном этапе – запросить эти материалы у заказчика и после получения передать их в работу команде проекта для подготовки.

7. Для исключения технических неполадок во время мероприятия требуется провести тестирование оборудования. Например, если мероприятие представляет собой Zoom-конференцию, то необходимо осуществить тестовое подключение. На нем должны присутствовать: команда проекта со стороны агентства (переводчики и менеджер проекта), представители заказчика, технический модератор и, в некоторых случаях, спикеры. В ходе тестового созвона все стороны имеют возможность ознакомиться с функционалом программного обеспечения, убедиться в корректности работы своего оборудования, согласовать необходимые технические тонкости и устранить возможные неполадки.

8. Непосредственно во время мероприятия, на котором осуществляется перевод, задача менеджера – контролировать и координировать работу команды проекта. Менеджер должен убедиться, что все члены команды подключились/прибыли на место, оборудование работает корректно и все проходит в штатном режиме. В случае возникновения вопросов, технических неполадок или прочих трудностей менеджер способствует оперативному разрешению сложившейся ситуации, выступает связующим звеном между заказчиком и командой проекта.

9. По завершению проекта менеджер проводит финальную сверку фактически отработанного времени переводчиков. Передает данную информацию заказчику, формирует счет и закрывающие документы и контролирует получение оплаты.

10. Финальным этапом является работа с обратной связью. Менеджеру проекта необходимо получить отзыв о прошедшем проекте как со

стороны заказчика, так и со стороны команды проекта. Полученная информация анализируется и на ее основании, при необходимости, корректируются дальнейшие процессы.

2.3 Анализ деятельности исследуемого предприятия

В настоящий момент времени у старшего менеджера в подчинении находится четыре менеджера проектов. В связи с этим для выявления актуальных проблем в управлении виртуальной командой проектов был проведен опрос штатных сотрудников по вопросам в отношении управленческих отношений, возникающих в процессе проектной деятельности. Вопросы представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Содержание опроса менеджеров проектов ООО «Лингвиста»

1	Знакомы ли Вы с миссией компании?
2	Есть ли у Вас возможности реализации Вашего творческого потенциала в рамках профессиональной деятельности?
3	Стимулирует ли руководитель раскрытие Вашего творческого потенциала?
4	Отслеживаются ли Ваши показатели эффективности? Каким образом?
5	В достаточной ли мере осуществляется контроль исполнения Вашей работы?
6	Какие факторы препятствуют успешному завершению конкретных проектов?
7	Приходится ли Вам вынужденно выполнять обязанности других членов команды проекта?
8	Считаете ли Вы текущую нагрузку приемлемой?
9	По каким причинам возникает перегруженность текущими задачами?
10	Какая мотивация применяется в компании?
11	С какими трудностями Вы сталкиваетесь в процессе управления виртуальными командами проектов?
12	Являются ли данные проблемы повторяющимися или ситуативными? Можете ли Вы проследить закономерность?
13	Удовлетворены ли Вы качеством работы членов виртуальных команд проектов?
14	Можете ли Вы повлиять на качество работы внештатных специалистов?
15	Как распределяется Ваше время при управлении проектом и его виртуальной командой?
16	Какие этапы управления проектом и его виртуальной командой автоматизированы?
17	Испытываете ли Вы трудности в процессе коммуникации с членами виртуальной команды проекта?
18	Есть ли аспекты управления виртуальной командой, которые не требуют оптимизации?
19	Какие аспекты управления вызывают у Вас наибольшие трудности?
20	Видите ли Вы возможные пути решения данных проблем?

Полученные ответы были систематизированы и проанализированы. По результатам опроса были выявлены следующие факторы, препятствующие эффективному управлению виртуальной командой проектов: высокий уровень нагрузки, неравномерное распределение задач ввиду различного объема потока проектов в рамках зоны ответственности каждого менеджера, низкий уровень автоматизации процессов, недостаточный контроль со стороны старшего менеджера и руководства, отсутствие системы мотивации. В то же время сотрудники отметили поддержание высокого уровня корпоративного духа внутри компании, возможность раскрытия творческого потенциала.

Весь список проблем, выявленных на предприятии, можно разделить на следующие группы:

1. Организационные проблемы.
2. Проблемы потери времени.
3. Коммуникативные проблемы.

Так, **организационные** проблемы включают в себя нарушения в процессе выдачи заданий, отсутствие поддержки со стороны компании, низкий уровень вовлеченности и мотивации участников команды, недостаток контроля со стороны руководителя команды и неравномерное распределение нагрузки между менеджерами.

Проблемы потери времени объединяют в себе некорректное распределение объема задач между менеджерами (часть задач можно снять с сотрудника), планерки, которые не имеют четкого плана и структуры и которые не обязательны для посещения всеми сотрудниками, излишняя отчетность, недостаточная автоматизация процессов.

Коммуникативные проблемы основываются на вопросах, касающихся синхронной коммуникации. Участники команды находятся в разных часовых поясах, в связи с чем не всегда имеется возможность оперативно решать

возникающие в процессе работы проблемы и вопросы, что приводит к потере времени, а также менеджеры вынуждены включаться в работу за пределами рабочего дня для урегулирования вопросов внутри команды.

Обозначенные проблемы можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 5.



Рисунок 5 – Проблемы, выявленные в ходе исследования деятельности ООО «Лингвиста»

Недостаток контроля со стороны руководителя виртуальной команды влечет за собой очевидные негативные последствия на эффективность производственной деятельности сотрудников. Особенно ярко это выражается в процессах взаимодействия менеджеров с проектными командами. Сотрудники привыкли возлагать на себя ответственность за исправление недоработок внештатных специалистов. Рассмотрим данную ситуацию на конкретном примере. Внештатные сотрудники не прилагают достаточно усилий для успешного завершения проекта, не дают обратную связь по

предыдущим этапам проекта, не уделяют достаточное количество времени для изучения дополнительных источников. Соответственно, если на этапе перевода было допущено большое количество ошибок и неточностей, редактор потратит больше времени на внесение исправлений и ввиду того, что количество исправлений также увеличивается – появляется риск снижения общего качества перевода. Далее, по цепной реакции, на этапе финальной вычитки перевода менеджером проекта также повышается риск снижения качества. Подводя итог, пробелы в коммуникации внутри проектной группы, некорректное распределение ответственности между членами группы проекта являются причиной финансовых убытков для компании, а также ухудшению ее репутации на рынке. В случае возникающих проблем в ходе работы над проектом, члены проектной группы должны незамедлительно сообщать об этом менеджеру, чтобы он мог отправить проект на доработку на предыдущий этап. Так, менеджер будет затрачивать значительно меньше времени на финальную вычитку и сократит риски снижения качества финального продукта. Контроль за соответствующим выстраиванием коммуникации между менеджером проекта и проектной группой должен осуществлять старший менеджер.

В приведенном примере уже была затронута следующая проблема – пробелы в коммуникации на всех уровнях взаимодействия. Члены виртуальной команды проекта своевременно не передают информацию менеджеру, ответственному за проект. В следствие чего наблюдается снижение качества работы, несоблюдение сроков, выход за рамки бюджета. Рассмотрим более подробно выход за рамки бюджета на примере. Менеджер передает переводчику в работу проект с указанием объема текста на перевод. В процессе работы переводчик замечает, что заявленный объем отличается от фактического, однако сообщает это менеджеру только при сдаче проекта. При этом специалист задерживает сроки сдачи готового файла и просит учесть объем, значительно превышающий обозначенный ранее. Как следствие, сроки и бюджет проекта не выдержаны.

В компании также наблюдаются проблемы с эффективностью коммуникации непосредственно внутри стационарной команды. Руководство организации не всегда четко и однозначно формулирует задачи для сотрудников, что приводит к недопониманию и даже конфликтам.

Другой немаловажной проблемой, имеющей негативное влияние на деятельность сотрудников, является отсутствие системы мотивации. Последний год компания находится в состоянии финансового кризиса ввиду внешнеполитической обстановки. Как результат, агентство не располагает достаточным количеством денежных средств для выплаты премий отличившимся сотрудникам. Однако, как было рассмотрено ранее в исследовании, мотивация также может быть нематериальной (похвала, благодарность, корпоративные мероприятия и т.д.). И данный вид мотивации также отсутствует в компании. Как правило, руководство прибегает исключительно к санкционным мерам (штрафы, выговоры), в то время как позитивная мотивация сотрудников значительно менее распространена.

Неравномерное распределение нагрузки и высокий уровень нагрузки отдельных членов виртуальной команды обусловлен отчасти внешними причинами. Внутри компании за каждым менеджером четко закреплены проекты определенных заказчиков. Так, один сотрудник работает только с зарубежными заказчиками, а другой с российскими физическими и юридическими лицами. В текущей мировой обстановке количество проектов иностранных заказчиков значительно сократилось, в связи с чем у ответственного за них менеджера наблюдаются простои. Ввиду специфики деятельности, просто разделить текущую проектную нагрузку в равных долях между менеджерами не представляется возможным.

Недостаточная автоматизация процессов также имеет влияние на успех проектов. Ручная обработка информации на этапе финальной вычитки проекта требует колоссальное количество времени. Особенно это касается узкоспециализированных и сложных проектов (например, перевод научных статей).

Возможные пути решения:

Реализовать внутреннее обучение сотрудников с целью актуализации знаний о принципах эффективной коммуникации и взаимодействия с заказчиками и исполнителями, принятыми в компании. Для реализации могут быть использованы следующие мероприятия: аттестация на основании имеющихся внутренних регламентов, систематическое решение кейсов на эффективную коммуникацию, рассмотрение успешных примеров разрешения конфликтных ситуаций. Кроме того, можно привлечь эксперта, который проведет мастер-класс для всех сотрудников. Другой возможный вариант – это изучение тематической литературы с последующим общим обсуждением в неформальной обстановке, так называемый «книжный клуб».

Разработать и внедрить систему мотивации стационарной команды. В качестве мотивации могут быть использованы такие мероприятия как совместные корпоративные выходы, выезды, посещение театров/музеев/концертов и т.д. Одним из вариантов также является выбор лучшего сотрудника по результатам месяца/недели/года и освещение этого события в социальных сетях компании. Ввиду специфики деятельности компании, сотрудники постоянно находятся в состоянии стресса и мотивационные мероприятия должны быть направлены на эмоциональную разгрузку в неформальной обстановке.

Актуализировать и систематизировать данные о внештатных специалистах с целью дальнейшей оптимизации процессов. В компании есть внутренняя электронная база данных, в которой содержится часть информации о заказчиках, внештатных специалистах, а также ведется финансовый учет деятельности. Однако данные о части внештатных специалистов неактуальны. Как следствие, при формировании виртуальной команды менеджер тратит достаточно много времени на поиск необходимой информации.

Провести интерактивное обучение внештатных специалистов, а также получить от них обратную связь о взаимодействии с компанией.

Систематизировать и проанализировать полученную информацию. На основании полученных данных внести изменения в действующую систему управления. Опрос удовлетворенности внештатных сотрудников ранее проводился в компании, однако с этого момента к настоящему времени прошло уже более 5 лет. За это время полностью сменился состав сотрудников (менеджеров проектов), а также значительно пополнилась база внештатных специалистов. Данный опрос внесет значительный вклад в процесс идентификацию проблем, которые влекут за собой неэффективную коммуникацию, низкое качество выполняемых работ, а также низкий уровень вовлеченности внештатных переводчиков.

Внедрить автоматизированные технологии в процессы управления проектами. Деятельность компании, в целом, находится на очень низком уровне. Нет CRM-системы, САТ-инструменты (программное обеспечение, которое используется для автоматизации процесса письменного перевода) не применяется в большинстве проектов, автоматизированная система управления проектами также отсутствует (как следствие, задачи откладываются на неопределенный срок, не всегда есть ответственный за выполнение конкретной задачи, теряется информация и т.д.). Кроме того, существует специализированное программное обеспечение, которое снимает с менеджера проекта значительную часть работы на этапе финальной вычитки проекта перед сдачей заказчику. Данная мера сократит время на проверку и в целом упростит проектные процессы.

По возможности и менеджеру необходимо выстраивать работу по проекту таким образом, чтобы деятельность одного специалиста не зависела от результата работы другого. Это позволит свести к минимуму проблемы, связанные с несоблюдением сроков. Так, например, серверные САТ-системы позволяют не дожидаться полного завершения работы переводчика для того, чтобы передать материалы на следующий этап (редактирование или финальная вычитка), поскольку все обновления в переводе отображаются в режиме реального времени. Однако даже не прибегая к специализированному

ПО, параллельную работу участников команды можно организовать в текстовых онлайн редакторах, а также таблицах.

Для соблюдения сроков проекта, а также эффективного взаимодействия и коммуникации, команда должна быть сбалансирована с точки зрения распределения ролей по Р.М. Белбину. Таким образом, в команде обязательно должны присутствовать такие роли как опора команды, поскольку именно такой участник способен сплотить команду изнутри, а также доводчик, поскольку он будет способствовать соблюдению сроков выполнения задач. Для соблюдения баланса ролей рекомендуется проводить тестирование при введении новых специалистов и учитывать его результаты при формировании новой виртуальной команды.

Командный дух, атмосфера и сплоченность в коллективе помогают поддерживать высокий уровень вовлеченности команды. В связи с этим также можно расширить каналы неформальной коммуникации участников виртуальной команды. Например, создать в одном из мессенджеров неформальный чат, в котором участники команды смогут обмениваться своими эмоциями, фотографиями, делиться новостями и обсуждать нерабочие вопросы.

Возможные пути решения выявленных в ходе исследования проблем соотнесены с группами проблем и представлены на рис.6.



Рисунок 6 – Возможные пути решения выявленных в компании проблем

Подводя итоги второй главы, были получены следующие результаты:

1. Дана краткая характеристика исследуемого предприятия (ООО «Лингвиста»), описана организационная структура и приведена информация об экономических показателях и ключевых заказчиках.
2. Описана управленческая деятельность компании, составлена классификация проектов, а также приведена и описана модель проекта устного синхронного перевода.
3. Проведен анализ управленческой деятельности, выявлены проблемы, с которыми сталкиваются участники команды в процессе работы и приведены возможные пути решения выявленных проблем.

3 Разработка системы управления виртуальной командой проектов

3.1 Определение системы управления

Система управления – это совокупность структурированных процессов, методов, инструментов и ресурсов, которые используются для планирования, организации, контроля и координации деятельности организации или проекта с целью достижения определенных результатов.

Система управления включает в себя различные аспекты, такие как:

1. Планирование: Включает определение целей, разработку стратегий и тактик, распределение ресурсов и определение последовательности действий, необходимых для достижения поставленных целей.

2. Организация: Определяет структуру организации, распределение ответственности и полномочий, формирование команд и командных структур, а также разработку процессов работы.

3. Контроль: Включает наблюдение и оценку выполнения задач, мониторинг прогресса проекта или работы организации, идентификацию отклонений от плана и принятие корректирующих мер для достижения поставленных целей.

4. Координация: Обеспечивает согласованное взаимодействие между различными частями системы, командами и участниками проекта или организации. Это включает коммуникацию, распределение информации, управление конфликтами и обеспечение сотрудничества.

5. Ресурсы: Включает управление финансовыми, материальными, техническими и человеческими ресурсами, необходимыми для выполнения задач и достижения целей проекта или организации.

6. Оптимизация процессов: Система управления также включает анализ и улучшение процессов работы, применение инноваций, обратную связь и обучение для повышения эффективности, и результативности деятельности.

Система управления может быть применена на различных уровнях организации или проекта, от общего управления организацией до управления конкретными процессами или задачами. Она предоставляет структуру и руководство для организации и контроля деятельности с целью достижения успеха и оптимальных результатов.

В общем виде систему управления деятельностью организации можно представить следующим образом (рис. 7).



Рисунок 7 – Система управления деятельностью организации в общем виде

Для системы управления организацией важно не упускать из вида следующие ключевые моменты:

- учитывать территориальную специфику управляемого объекта;
- признавать более открытый характер управляемой организации по сравнению с ее структурными единицами;
- определить принципы косвенного, опосредованного управленческого воздействия на управляемый объект;
- верно учитывать и трансформировать обратную связь, реагируя на разную степень восприятия управленческого воздействия;

- создать независимые структурные элементы организации по созданию банка данных и выработке общих управленческих рекомендаций (решений) для энергоресурсообмена.

Система управления деятельностью организации обладает всеми главными принципами системности, на основе которых она создается, а именно:

- Целостность
- Делимость на отдельные подсистемы управления
- Контролируемость и наблюдаемость
- Идентифицируемость
- Разнообразие элементов, входящих в нее
- Изоморфизм
- Синергизм и т.д.

В современном менеджменте следует различать организационное управление и ресурсное управление, на взаимосвязи этих двух понятий формируется система деятельностью организации.

Система современного менеджмента в процессе функционирования стремится к достижению глобальной цели (которая может быть не одна, в таком случае мы имеем дело с многоцелевым управлением), точки схождения траекторий ее развития.

В научной литературе, раскрывающей методологию системного подхода как изучение любой проблемы с точки зрения описания ее в виде системы, а затем проведения системного анализа, система управления в общем виде строится с определенными «входами», «выходами» и взаимосвязью с окружающей средой.

3.2 Особенности системы управления виртуальной командой проекта

Управление виртуальной командой проекта имеет свои особенности, связанные с удаленным характером работы и использованием современных информационных технологий. Вот некоторые из основных особенностей системы управления виртуальной командой проекта:

1. Виртуальное взаимодействие: Виртуальная команда работает удаленно, без физического присутствия всех участников в одном месте. В связи с этим, особое внимание уделяется виртуальному взаимодействию и коммуникации между участниками команды. Используются средства связи, такие как электронная почта, видеоконференции, онлайн-чаты и совместное рабочее пространство, чтобы обеспечить эффективное общение и сотрудничество.

2. Гибкость и адаптивность: Виртуальная команда работает в различных часовых поясах, культурных и географических условиях. Система управления должна быть гибкой и адаптивной, способной учитывать различия во времени, языке, культуре и стиле работы. Это включает гибкое планирование, распределение ролей и ответственности, а также учет потребностей и предпочтений каждого участника команды.

3. Технологическая поддержка: Виртуальная команда полагается на информационные технологии и инструменты для организации работы и обмена информацией. Система управления должна включать в себя соответствующие технологические решения, такие как проектные инструменты, системы управления задачами, облачные хранилища и средства коммуникации, чтобы обеспечить эффективное функционирование команды.

4. Управление знаниями: Виртуальная команда часто работает над проектами в специализированной области знаний, такой как переводческая сфера. Система управления должна включать в себя методы и инструменты для эффективного управления знаниями, обмена опытом и создания базы знаний команды. Это может включать документацию, обучение, совместное использование ресурсов и лучших практик.

5. Мотивация и участие: Управление виртуальной командой требует особого внимания к мотивации и участию участников. Система управления должна включать механизмы для мотивации, признания достижений и стимулирования участия в проекте. Это может включать системы вознаграждений, развитие навыков, возможности для саморазвития и участие в принятии решений.

6. Управление рисками: Виртуальная команда может сталкиваться с уникальными рисками, связанными с удаленной работой и использованием технологий. Система управления должна включать процессы и инструменты для идентификации, оценки и управления рисками, связанными с виртуальным управлением командой. Это включает планирование контрмер и принятие мер по минимизации рисков.

Система управления виртуальной командой проекта должна учитывать все эти особенности, чтобы обеспечить эффективное управление командой, достижение поставленных целей проекта и успешную реализацию проектных задач.

Система управления виртуальной командой проекта переводческой сферы должна быть разработана с учетом специфических потребностей и особенностей данной области. Вот основные компоненты и принципы, которые следует включить в такую систему:

1. Коммуникация и связь: Организация эффективной коммуникации является ключевым аспектом управления виртуальной командой. Для этого необходимо использовать различные коммуникационные инструменты, такие как электронная почта, видеоконференции, онлайн-чаты и совместное рабочее пространство. Важно установить четкие правила коммуникации, регулярные встречи и отчетность, чтобы обеспечить непрерывный обмен информацией и своевременное решение возникающих вопросов.

2. Распределение задач и координация работы: Виртуальная команда должна иметь ясное представление о своих ролях, ответственностях и целях проекта. Менеджер должен разделить задачи и установить ясные сроки

выполнения, а также следить за прогрессом работы каждого участника. Для координации работы можно использовать специализированные проектные инструменты, такие как системы управления проектами или таск-трекеры.

3. Мотивация и поддержка участников: Виртуальная команда нуждается в эффективной мотивации и поддержке, поскольку отсутствие физического присутствия и контроля может повлиять на мотивацию и продуктивность участников. Менеджер должен предоставлять обратную связь, признавать достижения, стимулировать сотрудничество и создавать условия для развития навыков и профессионального роста. Возможности для обучения, тренингов и менторства также могут быть полезными для развития участников команды.

4. Управление рисками и проблемами: Виртуальные команды могут столкнуться с рисками и проблемами, связанными с удаленной работой и использованием различных технологий. Важно определить возможные риски и разработать стратегии и планы по их управлению. Это может включать регулярное мониторинг состояния проекта, анализ потенциальных проблем и предпринятие соответствующих мер для их предотвращения или решения.

5. Использование технологий и инструментов: В переводческой сфере широко используются специализированные инструменты и технологии, такие как компьютерные системы управления переводами, глоссарии, память переводов и автоматизированные инструменты перевода. Управление проектом должно включать эффективное использование этих инструментов для улучшения производительности, качества и совместной работы виртуальной команды.

6. Оценка и контроль проекта: Менеджер должен осуществлять систематическую оценку проекта и контроль его выполнения. Это включает анализ прогресса работы, соответствия срокам и бюджету, а также оценку качества результатов. Регулярные отчеты и обратная связь позволят своевременно корректировать ход проекта и обеспечить достижение поставленных целей.

В целом, система управления виртуальной командой проекта переводческой сферы должна включать коммуникацию, распределение задач, мотивацию, управление рисками, использование технологий и контроль проекта. Каждый из этих компонентов играет важную роль в обеспечении успешной реализации проекта и достижении поставленных целей.

Использование системы управления при работе с виртуальными командами, в первую очередь, позволяет организовать работу виртуальной команды и установить четко разграниченные роли и обозначить сферу ответственности для каждого участника. Это помогает избежать путаницы, дублирования работ и конфликтов между участниками команды.

Кроме того, система управления обеспечивает эффективное взаимодействие и коммуникацию виртуальной команды. Она определяет коммуникационные (синхронные и асинхронные) каналы, инструменты и процессы, которые используются для обмена информацией, обсуждения задач и решения проблем. Это помогает снизить риск недостаточной или неправильной коммуникации, что может привести к ошибкам, финансовым потерям и задержкам в проекте.

Системный подход в процессе управления виртуальной командой также позволяет идентифицировать и управлять рисками. Такой подход позволяет предусмотреть возможные проблемы, разработать стратегии и планы их предотвращения или решения. Это важно для минимизации негативных последствий и обеспечения успешного завершения проекта.

Поскольку виртуальные команды обычно демонстрируют низкий уровень вовлеченности участников, стоит также отметить, что система управления способствует мотивации и поддержке участников виртуальной команды. Она предусматривает механизмы для признания достижений, обратной связи и вознаграждения, что способствует повышению мотивации и удовлетворенности команды. Кроме того, система управления может предоставлять необходимую поддержку, например, в виде обучения, ресурсов и инструментов, чтобы помочь участникам команды достичь своих целей.

Немаловажным аспектом в системном подходе к управлению виртуальной командой также является предоставление механизмов для контроля и оценки выполнения проекта виртуальной командой. Система управления определяет ключевые показатели производительности, механизмы отчетности и регулярные проверки состояния проекта. Это позволяет идентифицировать проблемы или отклонения от плана в ранней стадии и принять необходимые меры для их исправления.

В целом, использование системы управления при работе с виртуальной командой позволяет обеспечить эффективность и успешное выполнение проектов, учитывая особенности виртуальной среды работы. Это помогает снизить риски, повысить производительность и достичь поставленных целей.

3.3 Система управления виртуальной командой проекта переводческой сферы

Управление виртуальной командой в проекте переводческой сферы включает ряд ключевых этапов и задач. Рассмотрим основные аспекты, которые необходимо учитывать при разработке системы управления:

1. **Определение целей проекта:** Необходимо определить цели и ожидания проекта, учитывая требования заказчика, сроки выполнения и другие факторы.

2. **Назначение ролей и ответственностей:** Сформировать команду, определить роли в команде проекта и назначить членам команды соответствующие обязанности. Роли могут включать проектного менеджера, переводчиков, редакторов, проверяющих качество перевода и т.д.

3. **Коммуникация и связь:** Установить эффективные каналы коммуникации внутри команды, чтобы обеспечить непрерывное взаимодействие и обмен информацией. Можно использовать

коммуникационные платформы, такие как электронная почта, мессенджеры или проектные управляющие системы.

4. Планирование и организация: Разработать детальный план проекта, включающий этапы работы, сроки, ресурсы и зависимости. Обеспечить организацию и координацию деятельности команды.

5. Распределение задач: Разделить проект на отдельные задачи, четко сформулировать и назначить их членам команды в соответствии с их ролями и навыками. Убедиться, что каждый член команды понимает свои обязанности и сроки выполнения задач.

6. Мониторинг и контроль: Отслеживать прогресс выполнения проекта и вести контроль качества работы. Проверять соблюдение сроков, уровень удовлетворенности заказчика и решать возникающие проблемы.

7. Сотрудничество и обратная связь: Поддерживать сотрудничество и взаимодействие в команде, поощрять обмен идеями и знаниями. Организовывать регулярные совещания, где члены команды могут обсуждать проблемы и предлагать улучшения процесса работы.

8. Оценка результатов: По завершении проекта проводить оценку результатов, чтобы выявить недоработки, сделать выводы и улучшить процессы в будущих проектах. Обратиться к заказчику за обратной связью о качестве и удовлетворенности выполненной работой.

Важно отметить, что данная система является общей и может быть применена к различным переводческим проектам, которые могут возникать в процессе деятельности компании.

В качестве наглядной визуализации разработанной системы управления виртуальной командой проекта была создана схема, изображенная на рисунке 8.



Рисунок 8 – Система управления виртуальной командой проекта переводческой сферы

На представленной схеме управления виртуальной командой переводческой сферы можно наблюдать следующие элементы:

- Взаимодействие между менеджером проекта и виртуальной командой является двунаправленным и подразумевает достижение целей воздействия, а также получение обратной связи по результатам деятельности.
- Элементы, которые являются входом в систему управления виртуальной командой: определение целей проекта, назначение ролей и определение зоны ответственности участника команды, обеспечение коммуникации (синхронной/асинхронной) и связи между участниками команды, техническое и программное оснащение (СУП, САТ-инструменты, CRM- системы, каналы связи и т.д.), управление вовлеченностью и мотивацией виртуальной команды, планирование проекта и организация деятельности, распределение четко сформулированных задач внутри

команды, мониторинг и контроль за ходом осуществления деятельности по проекту, сотрудничество и взаимодействие по проектным вопросам, оценка результатов выполненной работы и обратная связь.

- Элементы, которые являются выходом в системе управление виртуальной командой проекта переводческой сферы: оказанные услуги, отвечающие требованиям качества, минимизация финансовых и временных потерь при осуществлении проекта, гибкость и адаптивность виртуальной команды, эффективный обмен опытом и информацией между участниками команды, высокий уровень вовлеченности и мотивации всех членов виртуальной команды проекта, доверительная атмосфера внутри команды, приращенная прибыль и деятельность организации, лояльность клиентов.

В ходе исследования также был составлен список функций менеджмента виртуальной командой проекта (табл. 5).

Таблица 5 – Функции управления виртуальной командой

Функция менеджмента	Задачи	Последствия
Планирование	Целеполагание	Фундаментально в зависимости от задачи, поставленной перед командой. Правильно сформулированная цель позволит сплотить команду и сформировать командных дух.
	Планирование трудовых ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ действующей команды - Найм внештатных сотрудников - Особенности работы с удаленными сотрудниками - Планирование обучения сотрудников

Продолжение таблицы 5

	Планирование технических решений	<ul style="list-style-type: none"> - Утверждение перечня используемых технологий - Составление матрицы коммуникаций
	Формирование бюджета	Возможно увеличение затрат за счет внедряемых технических решений
Организация	Формирование команды проекта	<ul style="list-style-type: none"> - С учетом ролей в команде - Закрепление коммуникационной роли - Закрепление круга обязанностей за членами команды (в том числе делегирование лидерских полномочий) - Формирование коллективной ответственности за результат
Координация	Подготовка регламентирующих документов	<ul style="list-style-type: none"> - Децентрализованная коммуникация - Матрица ответственности - План коммуникаций

Продолжение таблицы 5

Контроль		<ul style="list-style-type: none"> - Дедлайны - Бюджет - Соблюдение конфиденциальности данных - Отслеживание показателей эффективности - Матрица качества коммуникаций - Матрица качества результатов выполнения задач
----------	--	--

Резюмируя данные, представленные в таблице, выделим функции, наиболее значимые, для виртуальной команды – мотивация, связи с тем, что задача удержать кадры, представляющие ценность для виртуальной команды, коммуникация по средством ИКТ помогает достигнуть эффекта синергии без личного присутствия, качество является индикатором налаженности функций коммуникации, планирования и контроля.

Управление виртуальной командой переводческих проектов требует особых подходов, учитывающих специфику работы переводчиков и удаленного взаимодействия. Вот несколько подходов, которые могут быть применены:

1. Установление четких коммуникационных процедур: Виртуальная команда должна иметь четкие правила коммуникации, включая предпочтительные каналы связи, время ответа на сообщения, форматы отчетности и согласование сроков выполнения задач. Это позволит снизить возможные конфликты и улучшить эффективность командной работы.

2. Использование специализированных инструментов: Для управления переводческими проектами можно использовать специализированные компьютерные системы управления переводами (CAT-системы), которые

облегчают совместную работу, управление ресурсами и контроль качества перевода. Также важно обеспечить доступ команды к глоссариям, памяти переводов и другим инструментам, которые способствуют единообразию и повышают эффективность работы.

3. Распределение задач и учет специализации переводчиков: Менеджеру необходимо анализировать навыки и специализацию каждого переводчика в команде и распределять задачи в соответствии с их компетенциями. Это поможет повысить качество перевода и оптимизировать процесс работы команды.

4. Систематическая обратная связь и поддержка: Регулярная обратная связь и поддержка играют важную роль в мотивации и развитии переводчиков. Менеджер должен предоставлять конструктивную обратную связь по результатам работы, а также поддерживать команду в решении возникающих трудностей и вопросов.

5. Учет культурных особенностей: При управлении виртуальной командой переводческих проектов необходимо учитывать межкультурные различия и особенности команды. Это может включать адаптацию культурных норм и ценностей, учет языковых и культурных нюансов при переводе, а также развитие межкультурной коммуникации и взаимопонимания.

6. Регулярные встречи и синхронное взаимодействие: Хотя виртуальная команда работает удаленно, регулярные встречи и синхронное взаимодействие через видеоконференции или онлайн-совещания могут существенно улучшить командную работу и способствовать лучшему взаимопониманию.

Эти подходы помогут эффективно управлять виртуальной командой переводческих проектов, обеспечивая высокое качество перевода, эффективное сотрудничество и достижение поставленных целей.

Стратегия управления переводческими проектами представляет собой набор действий и подходов, которые помогают достичь поставленных целей

проекта и обеспечить его успешное выполнение. Вот некоторые ключевые аспекты стратегии управления переводческими проектами:

1. Планирование проекта: В начале проекта необходимо провести детальное планирование, определить цели, задачи, сроки и бюджет проекта. Важно также учесть специфику переводческой сферы, такую как языковые особенности, необходимость использования специализированных инструментов и учет потребностей клиента.

2. Распределение ресурсов: Менеджер проекта должен определить и распределить необходимые ресурсы для выполнения проекта. Это может включать переводчиков с соответствующими навыками и опытом, доступ к специализированным инструментам перевода, а также средства связи и коммуникации для работы виртуальной команды.

3. Коммуникация и совместная работа: Эффективная коммуникация является ключевым аспектом управления переводческими проектами. Менеджер должен обеспечить четкую и своевременную коммуникацию между участниками команды, клиентом и другими заинтересованными сторонами. Использование специализированных инструментов и технологий для совместной работы также может значительно улучшить эффективность команды.

4. Управление качеством: Контроль качества является важным аспектом управления переводческими проектами. Менеджер должен определить критерии качества перевода, проводить регулярные проверки и редактирование текстов, а также учесть особенности и требования клиента.

5. Управление рисками: При управлении переводческими проектами необходимо учитывать возможные риски и разработать стратегии и планы для их предотвращения или управления. Это может включать резервирование времени и ресурсов, прогнозирование потенциальных проблем и разработку планов действий в случае их возникновения.

6. Оценка и обратная связь: По завершению проекта важно провести оценку выполненной работы и собрать обратную связь от клиента и

участников команды. Это поможет выявить сильные стороны проекта и области для улучшения в будущих проектах.

Стратегия управления переводческими проектами должна быть гибкой и адаптируемой, учитывая конкретные требования и особенности каждого проекта. Она помогает обеспечить эффективность работы команды, достижение поставленных целей и удовлетворение потребностей клиента.

В процессе разработки системы управления виртуальной командой проекта также был составлен список компетенций, которыми должен обладать менеджер (табл. 6).

Таблица 6 – Компетенции менеджера виртуальной команды

Компетенция	Описание
Эффективное лидерство	Менеджер должен обладать навыками эффективного лидерства, способностью вдохновлять и мотивировать команду, создавать положительную рабочую атмосферу и устанавливать ясные цели.
Навыки коммуникации	Управление виртуальной командой требует от менеджера отличных навыков коммуникации. Менеджер должен быть способен эффективно общаться через различные каналы связи, быть ясным и понятным в своих сообщениях и уметь слушать и понимать членов команды.
Организационные навыки	Менеджер должен быть организованным и способным эффективно планировать и распределять ресурсы, устанавливать сроки и контролировать выполнение задач.

Продолжение таблицы 6

Тайм-менеджмент	Управление виртуальной командой требует развитых навыков управления временем. Менеджер должен уметь приоритизировать задачи, устанавливать реалистичные сроки и обеспечивать их выполнение в срок.
Умение мотивировать	Менеджер должен быть способен мотивировать и поддерживать членов команды, давать им обратную связь, признавать их достижения и создавать условия для развития и роста.
Разрешение конфликтов	Виртуальные команды могут сталкиваться с конфликтами, и менеджер должен иметь навыки разрешения конфликтов, уметь находить компромиссы и стремиться к согласию.
Гибкость и адаптация	Менеджер должен быть гибким и способным адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям проекта. Он должен быть открытым к новым идеям и готовым к внесению изменений в планы и стратегии
Технические навыки	В зависимости от конкретного проекта и сферы деятельности, менеджеру может потребоваться иметь определенные технические навыки или понимание используемых инструментов и технологий.

Продолжение таблицы 6

Умение работать в виртуальной среде	Менеджер должен быть адаптирован к работе в виртуальной среде, обладать навыками использования современных коммуникационных и инструментов совместного использования данных, а также быть в состоянии эффективно организовывать работу и координацию виртуальной команды.
-------------------------------------	---

Подводя итоги данной главы, были получены следующие результаты:

1. Дана общая характеристика системы управления, приведены ее особенности, принципы и отличительные черты.
2. Сформулированы особенности системы управления виртуальной командой проекта, выделены основные принципы и требования.
3. Разработана система управления виртуальной командой переводческой сферы, определены функции управления виртуальной командой, сформированы компетенции менеджера.

**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

Группа	ФИО
ЗАМ11	Шиловой Виктории Алексеевне

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	магистратура	Направление/ООП/ОПОП	38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i> – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; – стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; – цели текущих программ социальной ответственности организации.</p>	<p><i>Заинтересованные стороны (стейкхолдеры):</i> - Переводчики - Редакторы - Менеджеры проектов -Юридические лица -Физические лица -Банк -Сторонние организации -Собственники</p>
<p><i>2. Законодательные и нормативные документы</i></p>	<p>- Конституция РФ; - Указ Президента РФ от 21.12.2017 № 618 Об основных направлениях государственной политики; - Федеральный закон от 26.07.2017 № 135-ФЗ О защите конкуренции; - Распоряжение Правительства РФ от 18.10.2018 № 2258-р Об утверждении методических рекомендаций по созданию и организации федеральными органами исполнительной власти системы внутреннего обеспечения соответствия требований; - Распоряжение Губернатора Томской области от 27.02.2019 № 44-р О создании и организации системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства; - Приказ ФАС России от 05.02.2019 N 133-19 Об утверждении методики расчета ключевых показателей эффективности функционирования в федеральном органе исполнительной власти</p>

	антимонопольного комплаенса - Устав Томской области; - Положение о Департаменте финансов Томской области и т.д.
--	---

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - реализация принципов внутренней КСО; - система организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - система социальных гарантий организации.	Развитие и обучение персонала, профессиональное обучение, социальная поддержка и социальная стабильность
---	--

2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - реализация Федеральных и Муниципальных программ в Томской области и городе Томске	Финансирование образования, науки, здравоохранения, социального обеспечения населения Томской области и города Томска.
---	--

Перечень графического материала:

КСО имеет многоуровневый характер и представлена в виде пирамиды	Рисунок 9- Уровни КСО А. Кэролла
--	-------------------------------------

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	
---	--

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Шилова Виктория Алексеевна		

4 Корпоративная социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Современные технологии позволяют создавать виртуальные команды, которые могут работать на расстоянии без привязки к конкретному офису. Это дает большие возможности для компаний, особенно для тех, кто занимается переводческой деятельностью. Однако управление такой командой требует особого подхода и ответственности со стороны руководства.

Корпоративная социальная ответственность (CSR) – это стратегический подход к управлению бизнесом, который включает в себя заботу о благосостоянии сотрудников, клиентов и сообщества в целом. В контексте управления виртуальной командой проекта переводческой CSR должна быть применена с особым акцентом на компоненты, связанные с удаленной работой.

В первую очередь необходимо обеспечить доступность информации и инструментов для всех членов команды. Каждый переводчик должен иметь доступ к необходимым программам и файлам, а также получать достаточную поддержку от IT-специалистов.

Далее следует обратить внимание на коммуникацию. Удаленная работа может привести к ощущению изоляции и трудностям в общении. Поэтому необходимо создать структуру коммуникаций, которая будет способствовать связи между участниками команды. Это может быть регулярные встречи по видеосвязи, чаты или другие инструменты для обмена информацией.

Один из аспектов CSR – забота о здоровье сотрудников. Удаленная работа может привести к сидячему образу жизни и неправильному питанию. Поэтому компании должны поощрять перерывы на разминку и проведение физических упражнений.

Кроме того, ответственность за результаты работы также ложится на руководство. Необходимо следить за процессом выполнения проекта, чтобы

все задачи были выполнены в срок и соответствовали высоким стандартам качества.

Важным аспектом корпоративной социальной ответственности является учет интересов окружающей среды. Удаленная работа позволяет экономить ресурсы и уменьшать воздействие на окружение, особенно если использовать электронные инструменты для обмена информацией вместо бумажной документации.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) представляет собой осознанную стратегию бизнеса по учету интересов всех заинтересованных сторон в процессе осуществления своей деятельности. Она заключается в том, чтобы принимать на себя ответственность за воздействие на экологическую, социальную и экономическую сферы жизни общества.

Принципы корпоративной социальной ответственности могут быть разделены на несколько категорий:

1. Стратегические принципы

Стратегические принципы КСО базируются на идентификации ключевых областей, где компания может оказывать значительное влияние на общество. Они включают:

- Создание продукции или услуг, которые полезны для людей и окружающей среды.
- Поддержка организаций, работающих в области благотворительности и помощи нуждающимся.
- Развитие новых технологий и инноваций, которые могут улучшить качество жизни людей.

2. Этические принципы

Этические принципы CSR определяют правильные методы и приемы ведения бизнеса, основанные на честности, социальной ответственности и уважении к правам человека. Они включают:

- Соблюдение законов и нормативных актов.
- Предотвращение коррупции и других видов мошенничества.

- Уважение к правам работников, клиентов, партнеров и других заинтересованных сторон.

3. Экологические принципы

Экологические принципы CSR определяют ответственность компании за сохранение окружающей среды. Они включают:

- Сохранение природных ресурсов и уменьшение загрязнения окружающей среды.

- Применение экологически эффективных технологий и материалов.

- Поощрение устойчивого развития.

4. Социальные принципы

Социальные принципы CSR определяют ответственность компании за общество в целом. Они включают:

- Создание условий для работы и развития своих работников.

- Поддержка социально значимых проектов, направленных на улучшение жизни людей.

- Развитие партнерства с государством и общественными организациями.

Согласно позиции, А. Керолла (рис. 9), корпоративная социальная ответственность охватывает несколько уровней:

1. Экономический уровень (также известный как уровень прибыльности) - это уровень ответственности, который определяет, как компания управляет своими экономическими ресурсами, в том числе средствами производства, капитала и т.д. Основной целью компании на этом уровне является максимизация прибыли, что позволяет компании расти и развиваться.

2. Юридический уровень - это уровень ответственности, который регулирует, как компания соблюдает законы и нормы поведения в рамках своей деятельности. Компании должны следовать ряду юридических

требований и правил, поскольку это необходимо для обеспечения справедливой конкуренции и защиты прав потребителей.

3. Этический уровень - это уровень, на котором компания должна принимать во внимание моральные и этические вопросы, связанные с её деятельностью. Компания должна следовать этическим стандартам и нормам, которые регулируют поведение в бизнесе, обеспечивая при этом высокий уровень доверия со стороны всех заинтересованных сторон.

4. Филантропический уровень - это уровень, на котором компания принимает на себя социальную ответственность и участвует в благотворительности и других социальных инициативах, направленных на улучшение жизни людей и общества в целом.

По мнению А. Керолла, каждый из этих уровней необходим для создания компании, которая может существовать в современном бизнес-мире, и они должны быть интегрированы в единую стратегию корпоративной социальной ответственности.



Рисунок 9 – Уровни КСО А. Кэрролла

ГОСТы и стандарты корпоративной социальной ответственности (КСО) устанавливают нормы, требования и рекомендации для компаний по внедрению и развитию стратегий КСО. Некоторые из них:

1. ISO 26000 - Международный стандарт, который содержит рекомендации по введению и реализации КСО в организациях. Он охватывает такие аспекты, как права человека, трудовые нормы, окружающая среда, борьба с коррупцией и другие.

2. ГОСТ 108.816.01 - ГОСТ, который регулирует корпоративную социальную ответственность. Он включает в себя требования к организациям в области защиты окружающей среды, обеспечения здоровья и безопасности работников, борьбы с коррупцией и другим.

3. GRI - Кодекс Лондонской фондовой биржи, на основе которого разработаны принципы Global Reporting Initiative (GRI). Он устанавливает требования для докладности компаний о социальной ответственности и охватывает такие аспекты, как стандарты управления, экология, права человека, трудовые отношения и т.д.

4. SA8000 - Стандарт социальной ответственности, который устанавливает требования к производителям и поставщикам по защите прав работников, предотвращению детского труда и другим социальным аспектам.

5. CDP - Программа, которая обеспечивает сбор, анализ и отчетность организаций о своих выбросах углерода и других аспектах, связанных с изменением климата и экологической ориентации бизнеса.

Эти и другие ГОСТы, и стандарты помогают компаниям определить оптимальную стратегию КСО, выполнить требования и получить сертификацию соответствия.

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Компания ООО «Лингвиста» основана группой профессионалов, которые работают на рынке переводов уже более 15 лет. Находится компания, однако не ограничивается городом и постоянно расширяем географию своих проектов.

Ввиду глобальных изменений, затронувших все сферы жизни в 2020 году, одной из основных специализаций стала организация удаленного устного перевода для онлайн-мероприятий любого уровня.

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании (таблица 7).

Таблица 7 – Определение целей КСО на предприятии.

Миссия компании ООО «Лингвиста»	Стратегия компании	Цели КСО
Обеспечение эффективной коммуникации партнеров	Укрепление позиций в качестве одной из ведущих агентств по переводам, создание гибкой организационной системы, которая гарантирует соблюдение индивидуальных требований при сотрудничестве.	Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе
		Улучшение имиджа компании, рост репутации
		Развитие собственного персонала, привлечение лучших педагогов на рынке, снижение текучести

Если говорить об интеграции целей КСО в стратегию предприятия, то можно выделить следующие аспекты:

1. Укрепление позиций на рынке обеспечивает компании стабильность в долгосрочной перспективе, а стремление к занятию одной из ведущих позиций на рынке делает компанию неуязвимой в долгосрочной перспективе. Развитие персонала также фактор постоянства компании и устойчивого развития.

2. Укреплению позиций также способствует создание благоприятного впечатления на рынке Томской области. Стабильность компании повышает спрос на услуги и лояльность клиентов, это ведёт к росту репутации компании.

3. Создание комфортной среды для работы и развития персонала даст компании возможность привлекать данными условиями хороших специалистов и обеспечить низкую текучесть персонала.

4.3 Определение стейкхолдеров организации

Стейкхолдеры (заинтересованные стороны) организации - это все группы и отдельные лица, которые имеют интересы в деятельности или исходах ее работы и могут быть затронуты ее деятельностью. Они включают в себя как внутренние стейкхолдеры, так и внешние. Каждая группа заинтересованных лиц может оказывать влияние на результаты деятельности компании и должна учитываться в процессе планирования и принятия решений.

Внутренние стейкхолдеры обычно включают в себя руководство, менеджеров, сотрудников, акционеров и инвесторов. Они имеют прямое или косвенное влияние на деятельность организации, в том числе на ее прибыльность.

Внешние стейкхолдеры организации могут быть представлены клиентами, поставщиками, правительством, регулирующими органами, конкурентами, общественностью и другими участниками рынка. Они могут влиять на репутацию и имидж организации, качество продукции и услуг, юридические и экономические условия ее деятельности.

Выбор основных стейкхолдеров проводится исходя из целей программы КСО. К каждой цели программы необходимо определить наиболее влиятельных стейкхолдеров (таблица 8).

Таблица 8 – Стейкхолдеры организации

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.	Переводчики, редакторы, менеджеры проектов, генеральный директор, юридические лица, физические лица, банк, сторонние организации
2	Улучшение имиджа компании, рост репутации.	Переводчики, редакторы, менеджеры проектов, юридические лица, физические лица
3	Расширение штата сотрудников, привлечение зарубежных заказчиков, снижение текучести кадров.	Генеральный директор, Переводчики, редакторы, менеджеры проектов

Сотрудники ожидают материального вознаграждения и самореализации в работе, роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства.

Заказчики услуг ООО «Лингвиста» делятся на отдельных физических лиц, юридических лиц и сторонних организаций. Заказчиков интересует качество и доступность, оказываемых услуг, поэтому выбирают компанию - переводчик, ориентируясь на статус, надёжность и опыт компании.

Собственник заинтересован в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий, развитии и стабильности. Имидж компании, развитие персонала предприятия и привлечение специалистов непосредственно влияют на рост стоимости самого предприятия и способствуют спросу оказываемых услуг и стабильной работе.

Интересы кредиторов удовлетворяются своевременным исполнением обязательств по погашению процентов и кредитов. При выборе дебитора банки просчитывают свои уровни риска соответственно, при более высоком уровне доходности компании шанс получить денежные средства возрастает.

Если какая-либо группа стейкхолдеров не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование самой организации.

4.4 Определение элементов программы социальной ответственности ООО «Лингвиста»

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

1. сфера деятельности компании;
2. финансовые возможности;
3. размер компании;
4. приверженность сотрудников компании;
5. сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
6. ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров (таблица 9).

Таблица 9 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Сотрудники	Организация обучающего семинара по повышению квалификации переводчиков.	Повышение уровня знаний сотрудников, расширение круга рабочих связей, вклад в развитие личности сотрудников.
2	Заказчики	Создание системы лояльности для постоянных заказчиков, аукционные предложения.	Формирование единой системы бонусной системы для заказчиков, увеличение числа постоянных клиентов. Повышение имиджа компании.
3	Сотрудники, гендиректор	Организация оплачиваемых стажировок и участие в зарубежных командировках.	Повышение рабочей мотивации сотрудников, возможность участия в зарубежных конференциях, привлечение зарубежных заказчиков.

Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации

программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

4.5 Затраты на программы социальной ответственности ООО «Лингвиста»

Затраты на программы КСО часть ежемесячных, поквартальных отчислений. Общий бюджет программ КСО определён как процент чистой прибыли предприятия ежемесячно направляемы на реализацию программ КСО. Распределяется бюджет КСО на мероприятия, в зависимости от их: важности для целей предприятия, влияния на стейкхолдеров, ожидаемых результатов (таблица 10).

Таблица 10 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый год
1	Организация обучающего семинара по повышению квалификации переводчиков.	Руб.	20 000	80 000
2	Создание системы лояльности для постоянных заказчиков, аукционные предложения.	Руб.	5 000	60 000
3	Организация оплачиваемых стажировок и участие в зарубежных командировках.	Руб.	50 000	150 000

Стоимость организации семинара по повышению классификации исходит из расчёта оплаты лектора по требуемой теме, в среднем час работы лектора в рамках семинара стоит 10 000 рублей. Мероприятие рассчитано на 2 часа. Планируется организовать два повышения в год.

Затраты на создание системы лояльности для заказчиков – 5000 руб. Сумма обоснована ежемесячным обслуживанием программного обеспечения для ведения бонусной системы. Сумма за год составляет 60 000 руб.

Самым затратным мероприятием является организация оплачиваемых стажировок и участие в зарубежных командировках. Это же мероприятие

является самым полезным с точки зрения вклада в корпоративную культуру компании. Во многом стоимость проекта зависит от перелёта в планируемый город проведения стажировки. Стоимость рассчитана исходя из стоимости авиабилетов. Заложено 30 000 руб. на авиабилеты и 20 000 руб. на проживание. На командирование 1 человека заложено 50 000 руб., следовательно, в год есть возможность стажировать 3 сотрудников.

4.6 Ожидаемая эффективность программ социальной ответственности ООО «Лингвиста»

Оценка эффективности, программы КСО, строиться на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов (таблица 11).

Таблица 11 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Организация обучающего семинара по повышению квалификации переводчиков.	80 000	Повышение квалификации сотрудников, уменьшение трудозатрат в рамках процесса работы.	Улучшение профессиональных навыков сотрудников, п
2	Создание системы лояльности для постоянных заказчиков, аукционные предложения.	60 000	Повышение имиджа компании, привлечение новых заказчиков	Возможность воспользоваться льготными условиями компании
3	Организация оплачиваемых стажировок и участие в зарубежных командировках.	150 000	Мотивация сотрудников лучше работать	Возможность коммуникации с зарубежными партнерами

В заключение можно отметить, корпоративная социальная ответственность помогает компаниям создавать благоприятные условия для работы своих сотрудников.

Проявляя корпоративную социальную ответственность, можно получать выгоду в виде лояльности и уважения со стороны клиентов и сотрудников.

Многие люди сегодня выбирают работу или партнерство с компаниями, которые заботятся о своих сотрудниках и обществе в целом.

Корпоративная социальная ответственность может помочь компании поддерживать высокий уровень качества продукта и услуг. Сотрудники, которым предоставлена достаточная поддержка и забота, склонны к более высокой продуктивности и большей преданности своей работе. Это может привести к повышению качества работы и ускорению проектов.

Таким образом, предложенные три мероприятия оправдывают свои затраты и помогут компании повысить корпоративный дух и производительность труда компании.

Заключение

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что теоретические особенности управления виртуальной командой проекта обширны и несут в себе сущность проекта с его многочисленными определениями, особенностями и характеристиками, а также сущность виртуальной команды проекта с ее достоинствами и недостатками, отличительными чертами и распределенными внутри команды ролями.

В эпоху цифровизации и глобализации виртуальные команды становятся все более распространенными в современных проектах, так как они позволяют объединять экспертов из разных мест для решения сложных задач.

В ходе исследования была разработана система управления виртуальной командой проектов переводческой сферы, учитывающая особенности работы виртуальных команд и специфику переводческой сферы. Эта система представляет собой комплексный подход к управлению, включающий определение ролей и ответственностей, организацию командной работы, мотивацию и развитие участников команды.

Одной из основных особенностей управления виртуальной командой является необходимость эффективной коммуникации и использования современных информационных технологий. Работа виртуальной команды требует умения управлять процессами удаленного сотрудничества, обеспечивать доступность информации и средств коммуникации, а также решать возникающие проблемы связи и координации.

Эффективность системы управления виртуальной командой проектов переводческой сферы определяется правильным распределением ролей и задач, установлением четких целей и ожиданий, а также мотивацией и поддержкой участников команды. Кроме того, важным фактором является развитие навыков и компетенций участников команды, обеспечение их профессионального роста и саморазвития.

В результате исследования были достигнуты следующие выводы:

Виртуальные команды в переводческой сфере имеют свои особенности, связанные с удаленной коммуникацией, различными языками и культурами, а также ограниченным временем выполнения проектов. Управление такими командами требует специального подхода.

Разработанная система управления виртуальной командой проектов переводческой сферы представляет собой комплекс мер и инструментов, направленных на эффективное руководство командой и достижение поставленных целей проектов.

Система управления включает в себя четко определенные роли и ответственности для участников команды, механизмы коммуникации и совместной работы, стратегии мотивации и развития команды, а также механизмы контроля и оценки выполнения проектов.

В ходе исследования были выявлены различные подходы к управлению виртуальными командами переводческой сферы, такие как использование современных информационных технологий, разработка эффективной системы коммуникации и установление доверительных отношений с участниками команды.

Разработанная система управления является инструментом, который может быть успешно применен в переводческих компаниях и организациях для улучшения работы виртуальных команд, повышения качества переводов и достижения поставленных целей проектов.

Результаты исследования подтверждают, что разработанная система управления способствует повышению эффективности работы виртуальной команды проектов переводческой сферы. Она позволяет улучшить коммуникацию, снизить риски, повысить производительность и достичь поставленных целей проектов. Кроме того, система управления способствует улучшению качества переводов и обеспечению высокого уровня клиентского сервиса.

Таким образом, разработка системы управления виртуальной командой проектов переводческой сферы является актуальной и значимой задачей. Результаты исследования представляют практическую и теоретическую ценность, а разработанная система может быть использована в переводческих компаниях и организациях для повышения эффективности работы виртуальных команд и достижения успеха в проектах переводческой сферы.

Список использованных источников

1. Gilson L.L. et al. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities // Journal of Management, 2015. Т. 41. №5. С. 1313-1337.
2. Maynard M.T., Gilson L.L. The role of shared mental model development in understanding virtual team effectiveness // Group & Organization Management, 2014. Т. 39. № 1.С. 3-32.
3. Андерсон А., Бал Д. Встречи виртуальных команд: Анализ коммуникаций и контекста // Компьютеры в поведении человека. – 2007. – №23. – Р. 2558–2580.
4. Антонов, Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. С. - 64.
5. Афонин, А. М. Управление проектами / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2016. С. - 184.
6. Баркалов С.А. Математические основы управления проектами: Учебн. пособие / С.А. Баркалов [и др.]/ под ред. В.Н. Буркова. – М.: Высш. шк., 2005. – 423 с.)
7. Бикмурзин Р. Проектное управление - что это такое в реальности? // HR – портал. – URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/proektnoe-upravlenie-cto-eto-takoe-v-realnosti-chast-1-prakticheskij-smysl> (Дата обращения 13.10.2022)
8. Борисов С. А. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью/ С. А. Борисов, А. Ф. Плеханов // Российское предпринимательство. – 2013. – № 13 (235). – С. 91–96.
9. Боронина Л. Н., Сенук З. В. Основы управления проектами. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015.
10. Бэбьюли Ф. Управление проектом: пер. с англ. / Ф. Бэбьюли – М.: Гранд ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 202 с.

11. Вачегин А. Функциональное и проектное управление: единство и борьба противоположностей // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2011. № 34. С. 4-15.
12. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. С. - 480.
13. Воропаев В. И. Управление проектами в России / В. И. Воропаев. – М. :Аланс, 1995. – 225 с. – ISBN-5-87115-010-1.
14. Воропаев В. Управление проектами? Неиспользованный ресурс в экономике России // Портал «iTeam. Технологии корпоративного управления» – 2013 год – URL: http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_1635/ (Дата обращения: 15.02.2023)
15. Гассманн О. Тенденции и детерминанты по управлению виртуальными R&D командами // РандД Менеджмент. – 2001. – № 33. – С. 243–262.
16. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по проектному менеджменту : дата введ. 2015-03-01. – М : Стандартиформ, 2015. – 50 с.
17. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. I: пер. с нем. - СПб .: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. - 400 с.
18. Емельянова Л., Сергиенко С. Ключевые компетенции менеджера по управлению проектами: научная статья в журнале //Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. - №8
19. Заренков В. А. Управление проектами. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2014.
20. Зофи Я. Руководство проектному менеджеру по управлению виртуальными командами. – М.: АМАКОМ, – 272 с.
21. Ивасенко А. Г. Управление проектами – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 327 с.

22. Ильшева М.А., Котляревская И.В., Мальцева Ю.А., Петров А.Ю. Коммуникационное сопровождение проектной деятельности. – Екатеринбург, 2020. – 86 с.
23. Ильин В.В. Проектный менеджмент: Практическое пособие. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. - 264с.
24. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. – М.:ИНФРА-М: Вузовский учебник, 2011.
25. Каримов М.Х. Менеджмент виртуальных команд: основные особенности – 2017 год. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-virtualnyh-komand-osnovnye-osobennosti> (Дата обращения: 17.01.2022)
26. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон Управление проектами: Практическое руководство - М.: Изд-во «Дело и сервис», 2003. - 528 с.
27. Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 363–368.
28. Конев А.Н. Определение основных принципов построения эффективной команды проекта – 2020 год. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredlenie-osnovnyh-printsipov-postroeniya-effektivnoy-virtualnoy-komandy-proekta> (Дата обращения: 17.01.2022)
29. Коротков Э. М. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков [и др.]; под редакцией Э. М. Короткова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 429 с. 111 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/> (дата обращения 01.05.2022).
30. Костылева Н.В., Котляревская И.В., Мальцева Ю.А. Управление коммуникациями в менеджменте. – Екатеринбург, 2017. – 127 с.
31. Кудрявцева Е.С. Виртуальные команды: как управлять проектом на расстоянии? //Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами, 2014. Т. 3. № 4. С. 15-24.

32. Кэмпбелл К. А. Управление проектом на одной странице – М. : Диалектика, 2009. – 160 с.
33. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение – 2018 год – URL: https://studme.org/192014/menedzhment/organizatsionnoe_povedenie (Дата обращения: 20.01.2022)
34. Линдерс Р., Энгелен Д., Кратцер Д. Виртуальность, коммуникации, и новые креативные продуктовые команды: перспективы социальных сетей // Журнал об Инженерном менеджменте и управлении технологиями. – – № 20.– С. 69–92.
35. Люрей Д., Райсингхани М. Эмпирическое исследование лучших практик в виртуальных командах // Элсвиер. – №38. – С. 523 –544.
36. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. - М.: Омега-Л, 2007. - 664 с.
37. Макарычева А.С. Теоретические основы проектного менеджмента – 2015 год. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-proektnogo-menedzhmenta> (Дата обращения: 17.01.2022)
38. Мартин П., Тейт К. Управление проектами: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
39. Мирошниченко А.А. Бизнес-коммуникации. Мастерство делового общения. – М.: Книжный мир, 2008. – 384 с.
40. Никулина, Ирина Евгеньевна. Основы современного менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / И. Е. Никулина, Л. Р. Тухватулина, Н. В. Черепанова; Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). Томск: Изд-во ТПУ, 2010. Режим доступа: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext2/m/2011/m53.pdf> (Дата обращения: 17.12.2022)
41. ООО «Лингвиста» Веб-сайт компании – URL: <https://www.lingvista.ru> (Дата обращения: 12.02.2023)
42. Пак В.Д. Что такое проект? Определение и признаки // Международный научно-исследовательский журнал – 2013 – №8 (15). - URL:

<https://research-journal.org/archive/8-15-2013-august/chto-takoe-proekt-opredelenie-i-priznaki> (Дата обращения: 13.02.2023).

43. Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: Инфра-М, 2016. С. - 352.

44. Пряхина Г.А. Виртуальные команды: особенности создания и управления // На пути к гражданскому обществу. – 2019. – № 2; URL: www.es.rae.ru/goverment/99-637 (дата обращения: 13.02.2023).

45. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник - М: КНОРУС, 2007. - 768с.

46. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Пятое издание// Project Management Institute, 2013. – 614 с.

47. Руководство к своду знаний по управлению проектами Институт управления проектами, 3-е изд. - США, 2004. - 388 с.

48. Сайт дистанционного образования – MOODLE КНИТУ (КХТИ) / Управление проектами – URL: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/view.php?id=15149> (дата обращения 15.11.2022)

49. Свеницкий А.Л. Организационная психология – 2014 год – URL: https://studme.org/60820/psihologiya/organizatsionnaya_psihologiya (Дата обращения: 22.11.2022)

50. Сетевое издание Информационный ресурс СПАРК – URL: <https://spark-interfax.ru> (Дата обращения: 12.02.2023)

51. Социальная ответственность в организации / Официальный сайт Томского электротехнического завода, 2021. – URL: <http://tetz.ru> (дата обращения 01.05.2023).

52. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. - 240 с.

53. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. Справочное пособие Под редакцией И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. - М.: Высшая школа, 2001. - 875 с.
54. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов. – М.: Изд-во «Консалтинговое агентство КУЮС», 2001. – 265 с.
55. Учебные материалы для студентов// «Управление проектами» – URL: <http://studme.org> (дата обращения 28.12.2022)
56. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. – СПб.: Питер, 2011. – 393 с.
57. Хорсова В.С. Особенности управления и построения коммуникаций в виртуальных командах – 2023 год – URL: <https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2023/05/horsova-104-108.pdf> (Дата обращения: 20.01.2022)
58. Хусаинова А.Т. Понятие, сильные и слабые стороны виртуальных команд и их отличие от традиционных команд проекта // Вестник КазНУ. – 2015 год. – URL: <https://articlekz.com/article/15330?ysclid=lin03v11of53395497> (Дата обращения: 17.01.2022)
59. Цогоев М.М. Современные подходы к определению понятия «Управление проектами» // Международный научный журнал «Инновационная наука» – 2016 год.
60. Шароватов Ю.М. Дистанционный менеджмент. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 473 с.
61. Шахмаева Е. Е. Управление виртуальными командами в условиях цифровой экономики : магистерская диссертация / Е. Е. Шахмаева ; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Институт экономики и управления, Школа управления и междисциплинарных исследований. – Екатеринбург, 2021. – 118 с.

Приложение А

1. Раздел ВКР, выполненный на английском языке

Theoretical Aspects of Managing a Virtual Project Team

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Шилова В.А.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	Д.Э.Н., профессор		

Лингвист

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Лахотюк Л.А.	старший преподаватель		

1 Theoretical Aspects of Managing a Virtual Project Team

1.1 Project Definition

As a rule, regardless of the scope of the organization, its structure, functional system and other characteristics, the organization's activities include two main components: operations and projects.

Operations and projects have a number of similarities: they are performed, planned and carried out by members of the organization. In this regard, these two concepts are often confused with each other or called interchangeable. However, they are fundamentally different. Operations are repetitive and predetermined actions. Their execution occurs in parallel with the existence of the business, and their execution scenarios are clearly defined for specific departments or employees. While the project is a time-limited activity aimed at creating a unique product or service. Projects are generally considered to be more intensified and detail-oriented than operations. Projects play a critical role in an organization's business strategy.

The theoretical foundations of managing a virtual project team are closely related to the definition of the term "project". In this regard, during the study, 8 definitions were analyzed and the data are presented in Table No. 1:

Table 1 - Definitions of the term "project"

Author/ Reference	Definition	Features
PMBok (RMVoK)	“a temporary activity designed to create unique products, services, or results. The temporary nature of the project means that any project has a definite beginning and end. Completion occurs when the goals of the project are achieved; or it is recognized that the objectives of the project will not or cannot be achieved; or the need for the project has disappeared”	- temporality - creating a unique result

Table 1 continued

<p>ГОСТ Р 54869-2011 (ГОСТ Р 54869-2011) “Project management. Project management requirements”</p>	<p>"a set of interrelated activities aimed at creating a unique product or service under time and resource constraints"</p>	<ul style="list-style-type: none"> - complexity - the uniqueness of the result - time and resource constraints
<p>V.A. Zarenkov</p>	<p>“an idea and actions to implement it in order to create a product, service or other useful result”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - idea and action - creating a result
<p>International Project Management Association, IPMA</p>	<p>A project is a separate activity with specific goals, often including requirements for time, cost and quality of the results achieved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - detachment - having a goal - requirements for time, speed and quality of the result
<p>Germany, DIN 69901</p>	<p>A project is an activity (intention), which is largely characterized by the uniqueness of the conditions in their totality, for example: setting a goal; time, financial, human and other constraints; distinctions from other intentions; project-specific organization of its implementation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - uniqueness of conditions - constraints on time, finances, etc. - specific organization
<p>Phil Baguley</p>	<p>A project is a sequence of interrelated activities that occur within a set limited period of time and are aimed at achieving a unique, but at the same time certain result.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a sequence of interrelated activities - time limit - the uniqueness of the result

Table 1 continued

<p>A.G. Ivasenko, Ia.I. Nikonova, M.V. Karkavin</p>	<p>A project is a time-limited, purposeful change in a separate system with initially clearly defined goals, the achievement of which determines the completion of the project, with established requirements for deadlines, results, risk, spending and resources constraints, and organizational structure.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - having a goal - time limit - system change - established requirements for deadlines, results, etc
<p>V.N. Funtov</p>	<p>A project is a purposeful, time-limited activity carried out to meet specific needs in the presence of external and internal constraints and the use of limited resources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - having a goal - limited time and resources - internal and external constraints - meeting specific needs

Based on the analyzed definitions, it can be concluded that the concept of a project belongs to the field of management and describes a temporary effort undertaken to achieve a unique result. The project has certain characteristics and features that distinguish it from routine and day-to-day operations. Let us consider the main aspects of the concept of the project.

1. **Temporality.** The project has a specific term limited by start and end points. It has a certain execution time, after which it terminates. The time aspect of the project allows you to determine the timing of tasks, set priorities and plan work.

2. **Uniqueness.** The project is a unique activity, different from day-to-day operations. It is created to achieve a specific result, which may be different from previous projects or have new features. The uniqueness of the project requires the development of special approaches, strategies and solutions.

3. **Goal.** The project has a clear goal that defines the desired outcome and purpose of the project. The goal can be related to achieving specific results, developing a new product, solving a problem, or achieving a certain effect. A well-defined goal helps to orient the work and provide a single direction for the project team.

4. Constraints. The project has certain constraints such as budget, resources, time and quality. The project manager must manage and balance these constraints in order to successfully complete the project.

5. Multiple Tasks. A project consists of various tasks that must be completed in order to achieve the project's goal. Tasks can be divided into subtasks and assigned to different people or teams. Project task management is an important aspect of the project manager's job.

6. Risks. The project carries certain risks associated with uncertainty, complexity and changes in the external environment. The project manager must be able to identify, analyze and manage risks in order to minimize their impact on project performance.

Understanding the concept of a project is essential for effective management and successful outcomes. In the context of managing a virtual project team, understanding the specifics of project activities helps develop appropriate strategies, processes, and communication models that take into account remote interaction and team coordination.

Project management is based on a set of principles that help ensure the effective execution of a project and the achievement of its objectives. Here are some of the basic principles of project management.

1. Focus. The project should have well-defined goals that meet the needs of the client or organization. Goals should be measurable, achievable, relevant and related to the strategic objectives of the organization.

2. Integration. Project management requires the integration of all aspects of the project, including planning, task execution, resources, time, quality, communications, and risk. An integrated approach helps ensure coherence and efficiency across the entire project team.

3. Life Cycle. A project has a defined life cycle consisting of phases such as initialization, planning, execution, control and monitoring, and completion. Each phase has its own goals, objectives and results, and management must be adapted to suit each phase of the life cycle.

4. Risk Management. Risk management includes the identification, analysis and management of risks that may affect the execution of the project. Risks should be assessed, prioritized and strategies should be developed to reduce and manage risks.

5. Communication. Effective communication plays an important role in project management. Communication should be open, clear and timely. The project team and stakeholders must have access to the necessary information and must maintain constant communication.

6. Resource Management. Resources, including budget, time, materials and human resources, should be effectively managed. Resources must be allocated appropriately to ensure that the project is completed on time and within budget.

7. Quality. Quality management includes setting quality standards, monitoring and ensuring compliance with specified requirements and standards. Quality should be manageable and subject to control throughout the life cycle of the project.

8. Stakeholder Involvement. Stakeholders, including the customer, users, project team, and other stakeholders, should be involved in the management of the project. Their opinions and needs should be taken into account and taken into account in decision making.

These principles are the basis for effective project management and help ensure that project objectives and goals are successfully achieved. They can be applied in various fields and project contexts.

1.2 Virtual Project Team

In this section we will analyze the concept of "virtual team" and define the main characteristics and principles of functioning of such teams. Various definitions of a virtual team from existing research and theoretical sources will be considered.

A virtual team is a group of professionals working towards a common goal, but geographically distributed and linked through information and communication

technology (ICT). It differs from a traditional physical team in that its members are located in different locations and interact remotely using various ICT tools.

According to one of the definitions, a virtual team is usually considered as "a group of people cooperating at a distance and using electronic means of communication to achieve a common goal." It is worth emphasizing that virtual teams can include participants from different countries, cultures and time zones, which requires special management and communication skills.

Let us consider the main aspects that distinguish the management of a virtual team from a traditional one.

1. **Task Setting.** Management of a virtual team assumes an initially clearly formulated task with delimitation of responsibilities for each of the team members, while tasks for traditional teams can be adjusted in the course of their implementation.

2. **Leadership Style.** Since virtual teams tend to have a mix of people from different cultures, the manager of such a team should more often adopt a democratic management style. While the management of a traditional team allows for decision-making based on the personal beliefs of the manager. The manager of a traditional team may combine liberal, democratic, and authoritarian leadership styles.

3. **Psychological Atmosphere.** The task of a virtual team manager is to create a trusting atmosphere and a positive microclimate within the team, since team members are limited in communication and interaction with each other. The leader of a virtual team often, among other things, performs the role of a coordinator. At the same time, the manager of a traditional team can only play the role of a formal leader.

4. **Power distance.** When communicating within a virtual team, there is a low power distance, since any of the team members can turn to the manager for help. In a traditional team, as mentioned above, it is customary to give clear instructions that team members are required to follow. In this regard, we can conclude that there is a higher power distance between the leader and the team.



Figure 1 – Differences in the management of a virtual and traditional team

Management research also highlights the importance of ICT in the leading of virtual teams. It is noted that teams can use tools such as email, video conferencing, cloud storage and document collaboration for effective communication and collaboration.

In the era of digitalization and globalization, virtual teams are becoming more common in modern projects, as they allow experts from different locations to be brought together to solve complex problems.

Thus, a virtual team is a flexible and distributed group of professionals who use ICT to work together towards a common goal.

Due to their specific nature, virtual teams have a number of advantages and disadvantages. The data are shown in Table 2.

Table 2 - Advantages and disadvantages of virtual teams

Advantages	Disadvantages
<p>Job Performance</p> <p>Within the virtual team, all responsibilities are distributed based on the characteristics of the participants. Thanks to this approach, virtual teams show more effective results of job performance.</p>	<p>Task Setting and Execution Control</p> <p>For the manager of a virtual team, the process of setting goals and monitoring their implementation requires a significant amount of time.</p>
<p>Ability to Adapt</p> <p>Virtual teams demonstrate flexibility in interaction and are able to adapt to changing conditions</p>	<p>Task Implementation Control</p> <p>Due to the remote nature of the work of team members, the manager does not have the opportunity to fully control the process of performing work and the activities of team members</p>
<p>Decision Making Speed</p> <p>As a rule, for a virtual team, the decision-making process is strictly limited in time.</p>	<p>Lack of Sense of Unity and Corporate Values</p> <p>Since team members are geographically distant from each other, there is usually not enough interaction between them to maintain team spirit, and therefore maintaining the atmosphere and sense of unity requires additional efforts. Corporate values are absent or poorly developed due to the lack of face-to-face interaction between team members, including informal events.</p>

Table 2 continued

<p>Information Documentation Process</p> <p>All communication within the virtual team is fixed, because the transfer of information is carried out mainly in writing, and all oral communication is subject to recording, which greatly simplifies the process of documentation.</p>	<p>Engagement and Motivation</p> <p>As a consequence of the previous paragraph, due to the lack of a sense of working in a single team, among the participants of virtual teams there is more often a low level of engagement and motivation.</p>
<p>Trusting Relationship</p> <p>The structure of the virtual team is clear and transparent, the task of the manager is to create a trusting atmosphere within the team. First of all, the emphasis is on the result, and only then on the personality of the employee</p>	<p>Technical Features</p> <p>The main part of the interaction of the team is carried out through the use of information technology. In this regard, at the stage of project initiation, it is necessary to take a responsible approach to the choice of technical equipment for communication, as well as to train employees, if necessary.</p>
<p>Low Cost</p> <p>Maintaining remote workplaces involves a much lower cost, which allows companies to attract highly qualified specialists who will work in comfortable conditions for them.</p>	<p>Interaction Complexity</p> <p>This aspect includes several parameters at once. Firstly, difficulties in interaction within the team can arise due to different time zones. It is not always possible to build a schedule in which all team members will work at the same time. Secondly, virtual team members can come from different cultures, which requires a special approach to each team member, and also involves the creation of a tolerant and friendly atmosphere in order to avoid conflicts.</p>

Table 2 continued

Exchange of Experience and Knowledge	Lack of Personal Communication
Team members communicate with each other in the most efficient and optimal ways, which contributes to a streamlined process of solving tasks. The most difficult and important issues are resolved through synchronous communication (phone calls, web conferences, etc.).	Among the members of virtual teams, there is practically no personal, face-to-face interaction, which affects working relationships. The manager needs to anticipate this aspect of team management and take steps to promote working relationships within the team.

Managing virtual teams presents certain features and challenges that are different from managing traditional physical teams. Virtual teams work remotely, in different geographic locations, and are linked through information and communication technology (ICT). In this regard, special approaches and tools are required for the effective management of such teams.

One of the main features of managing virtual teams is the need to manage distance and geographic separation. Team members may be in different time zones, cultures, and work schedules. This creates challenges in ensuring effective communication and coherence of work.

To manage virtual teams, it is important to use modern information and communication technologies (ICT). Synchronous communication tools, such as video conferencing and instant messaging, allow team members to communicate in real time, improving the quality of communication and ensuring the rapid transfer of information. In addition, asynchronous communication tools, including email and cloud-based document collaboration, allow team members to work on projects at their own pace considering differences in work schedules and time zones.

Managing virtual teams also requires special attention to communication aspects. Virtual teams lack the ability for direct visual and non-verbal communication, which can lead to problems with understanding and interaction.

Therefore, it is important to pay attention to clarity of communication, to use effective communication methods and to establish clear channels of communication.

In addition, virtual teams also require effective task and project management. The use of project management software (PMS) allows you to plan, control and track the implementation of tasks, as well as manage resources and deadlines. Electronic document management systems make it easier to collaborate on documents and provide access to up-to-date information.

One of the challenges of managing virtual teams is maintaining motivation and collaboration in the absence of an in-person presence. Virtual teams do not have the opportunity for direct physical interaction, which can lead to feelings of isolation and reduced motivation. To overcome this challenge, it is recommended to hold regular virtual meetings, organize team activities and maintain positive team dynamics.

Thus, managing virtual teams requires special attention to distance management, effective communication, use of ICT tools, task management, and keeping the team motivated. The correct application of approaches and tools allows to ensure the effectiveness of the work of virtual teams and the achievement of project goals.

Managing a virtual team of translation projects requires the effective use of various tools and technologies that enable communication, collaboration and project management at a distance.

One of the key tools for managing virtual teams is the means of synchronous and asynchronous communication. Synchronous communication tools, such as video conferencing and instant messaging, allow team members to communicate in real time, exchange ideas, and make operational decisions. In addition, asynchronous communication tools, such as email and cloud-based document collaboration, allow team members to share information and work on tasks at a time that suits them.

One of the common means of synchronous communication is video conferencing. It allows team members to visually and audibly communicate with

each other, which contributes to deeper mutual understanding and effective joint decision-making.

An important tool for organizing collaboration and managing projects of a virtual team are project management software (PMS). PMS allows you to plan and control tasks, manage resources, track project progress and share information with team members. Examples of PMS are Trello, Asana, Jira, etc.

Another important tool for managing virtual teams is electronic document management systems. They allow team members to share, co-edit, and store documents, making it easier to collaborate and keep information up to date. Examples of electronic document management systems are Google Docs, Microsoft SharePoint and others.

It is important to note that the choice of tools and technologies should be adapted to the specifics of the translation industry and project requirements. It is necessary to take into account the peculiarities of translation work, such as the confidentiality of information, the specifics of document formats and the requirements for the quality of translation.

Management plays a key role in the effective leading of virtual teams of translation projects. This paragraph will analyze the role of management in the supervision of such teams, as well as consider issues of leadership, organization of teamwork, motivation and development of virtual team members.

The manager must have the skills of effective communication, motivation and conflict solving. He must be able to create and maintain trust among team members. In addition, the manager must be flexible and able to adapt to changing conditions and project requirements.

The classic distribution of tasks and responsibilities between the members of a virtual team was put forward by Dr. R.M. Belbin. He suggested that any effective project team, regardless of size, should have eight key roles: chairman, shaper, plant, monitor-evaluator, company worker, team worker, resource investigator, compleed description of each of the roles is presented in Figure 2.

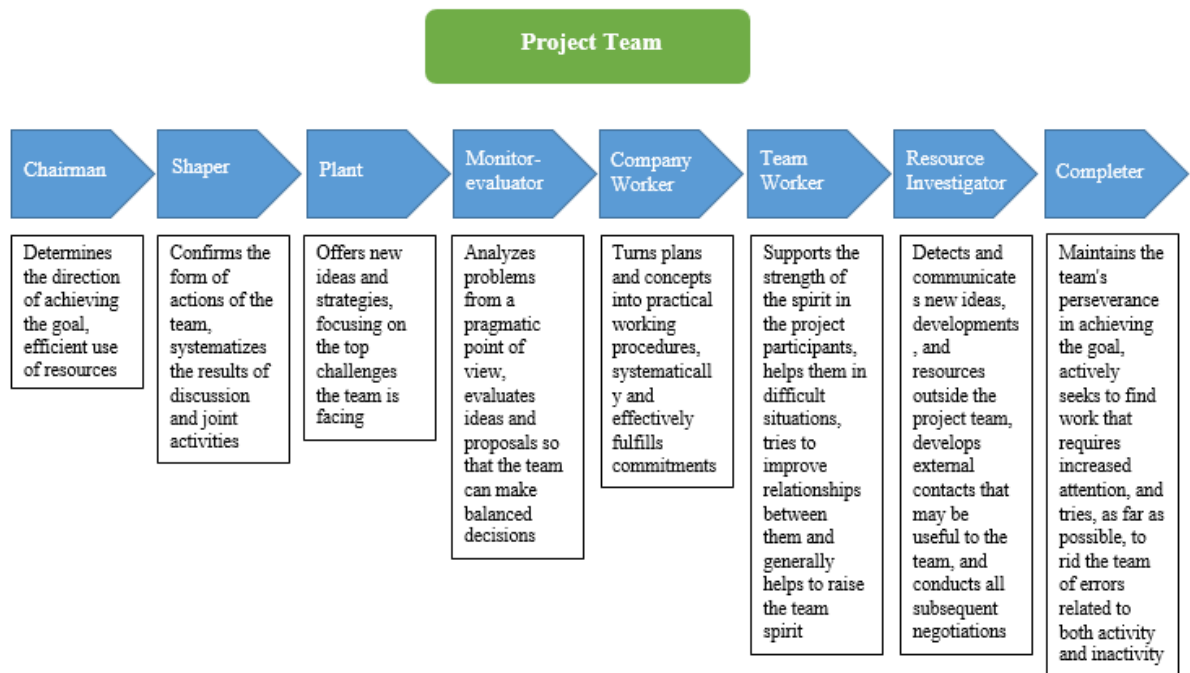


Figure 2 – Roles in the virtual project team according to R.M. Belbin

Teamwork is also an essential aspect of managing virtual teams. The manager must define clear roles and responsibilities for each team member and ensure effective communication between them. Virtual teams can use a variety of communication and collaboration tools such as electronic platforms, online meetings, and cloud services to share documents and information. The manager must provide access to the necessary tools and technologies, as well as organize effective communication and collaboration processes.

Virtual team members often show low levels of engagement. Due to the nature of interaction within the team and insufficient communication, maintaining the level of engagement is often quite difficult. The manager must create a stimulating and supportive environment that motivates team members to achieve high results. To do this, various methods of motivation can be used, such as setting clear goals, recognizing achievements, providing opportunities for developing skills and competencies. The manager must also provide support and conduct individual and collective training and education for team members.

Classification of motivation for managing a virtual project team:

I. Material Motivation:

A. Financial Motivation:

1. Fixed Salary. Guaranteed financial reward for completing tasks and achieving project goals.

2. Bonuses and Awards. Additional financial rewards for particularly successful completion of project objectives or achievement of key project metrics.

3. Share in the Project Profit. The opportunity to receive a certain percentage of the project profit, which stimulates the team to work effectively and achieve success.

B. Financial Incentives:

1. Tangible Gifts. Rewards in the form of valuable items, electronics, travel, and other material goods.

2. Benefits and Privileges. Providing the team with certain benefits, such as flexible working hours, the ability to work remotely, or access to special resources.

C. Additional Financial Bonuses: Additional rewards or incentives such as pay raises, bonuses for long-term success, or special bonuses for challenging tasks.

II. Non-material Motivation:

A. Recognition and praise:

1. Public Recognition: Public acknowledgment, praise, and recognition to the entire team or organization for outstanding achievement.

2. Personal Acknowledgments: Individual recognition and expression of gratitude from a manager or colleagues for work and contribution to a project.

B. Professional Development:

1. Training and Skills Development: Providing education, professional training and certification opportunities to develop the skills and competencies of team members.

2. Career Development: Providing the prospect of growth and advancement within the organization, the opportunity to take on more responsible roles or gain new professional opportunities.

C. Interesting and Challenging Tasks:

1. **Participation in High-level Projects:** Providing opportunities to work on interesting, challenging and prestigious projects, which allows team members to reach their potential and achieve professional satisfaction.

2. **Autonomy and Freedom in Work:** Providing team members the opportunity to independently make decisions, shape their tasks and ways of working, which contributes to their engagement and motivation.

D. Team Spirit and Collective Cooperation:

1. **Team Activities and Entertainment:** Organization of joint events, meetings, trips or team entertainment that help strengthen team spirit and improve interaction between members.

2. **Collective Purpose and Meaning of Work:** Emphasizing the value of team work and its impact on the achievement of common goals, which helps team members to see the meaning of their contribution and motivates them to collaborate collectively.

The classification of motivation, combining tangible and non-tangible incentives, allows the manager to create a motivational environment that takes into account the diverse needs and preferences of virtual team members and stimulates them to achieve high performance and project success.

Analyzing the role of management in the supervision of virtual teams and paying attention to the issues of leadership, organization of teamwork, motivation and development of virtual team members, this study will contribute to the development of recommendations and practical tools for the effective management of virtual teams of translation projects.