

КОМПЕТЕНЦИИ КОМАНДЫ НА ЭТАПАХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

Юрий Николаевич Лапыгин¹, Михаил Алексеевич Розенков²

^{1,2}Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Владимир, Россия

¹Lapygin.Y@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

²mehel33@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6234-0014>

Аннотация. Рассматривая стратегию, как долгосрочный проект развития организации на базе использования уникальных возможностей, предоставляемых внешней средой в опоре на потенциал организации, следует учитывать, что проекты в рамках инновационной политики организации должны быть согласованы по целям с корпоративной стратегией, причем цели должны отражать не только прорывные инновационные изменения самой организации, но и изменения ментальных моделей работников организации и в первую очередь ценностных ориентаций членов проектных команд. В работе установлено, что для эффективного функционирования проектных команд необходимы компетенции членов команды, соответствующие процедурам по всему циклу реализации инновационных проектов. Показано, что компетенции, заложенные в Федеральном образовательном стандарте по подготовке специалистов высшего образования направления менеджмент, позволяют реализовать все процедуры управления, разнесенные по стадиям реализации проектов. Сформулированы предложения по повышению эффективности проектной деятельности за счет системного развития проектных команд и, в первую очередь, за счет преодоления ценностно-когнитивных ограничений в сознании персонала.

Ключевые слова: проекты, управленческие команды, стратегия, этапы, модели зрелости, компетенции

Для цитирования: Лапыгин Ю. Н., Розенков М. А. Компетенции команды на этапах реализации проектов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 2. С. 29–34. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-29-34>

Problems of Management

Original article

TEAM COMPETENCES AT THE STAGES OF PROJECT IMPLEMENTATION

Yurii N. Lapygin¹, Mikhail A. Rozenkov²

^{1,2}Vladimir Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir, Russia

¹Lapygin.Y@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

²mehel33@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6234-0014>

Abstract. Considering the strategy as a long-term project for the development of an organization based on the use of the unique opportunities provided by the external environment in support of the organization's potential, it should be borne in mind that projects within the organization's innovation policy should be coordinated in terms of goals with the corporate strategy, and the goals should reflect not only breakthrough innovative changes in the organization itself, but also changes in the mental models of the organization's employees and, first of all, in the value orientations of the members of project teams. The work found that for the effective functioning of project teams, the competencies of team members are required, corresponding to the procedures throughout the cycle of implementation of innovative projects. It is shown that the competencies laid down in the Federal Educational Standard for the training of specialists in higher education in the direction of management allow to implement all management procedures, separated by stages of project implementation. Proposals have been formulated to improve the efficiency of project activities through the systemic development of project teams and, first of all, by overcoming value-cognitive limitations in the minds of staff.

Key words: projects, management teams, strategy, stages, maturity models, competencies

For citation: Lapygin Yu. N., Rozenkov M. A. Team competences at the stages of project implementation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2022;(2):29-34. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-29-34>.

В процессе реализации проектов интерес представляет концепция динамических способностей работников организации [1], отражающая механизмы изменений ценностно-когнитивного потенциала и взаимосвязей как внутри деловой среды организации, так и связей с внешней средой. Рассматривая результат взаимодействия работников как сочетание механизмов организационного и индивидуального поведения, исследователи делают вывод о специфической ментальной способности к прорывным инновационным изменениям ценностных ориентаций работников и, на этой базе, способностям к инновационным изменениям самой организации на основе совместной деятельности в режиме диалогов и вовлеченного решения, стоящих перед организацией задач. Однако, как пишут В.В. Бирюкова и В.В. Бирюков, с ростом новизны вырабатываемых новшеств растут издержки и возрастают риски [2] получения ожидаемых результатов, в том числе от реализации проектов.

Эффективность управления проектами с точки зрения Ю.Н. Шедько определяется интеграцией таких моделей как совокупность знаний об управлении проектами и моделей зрелости [4] в сочетании со стадиями проектного управления.

Анализ моделей зрелости, выполненный группой исследователей [3], свидетельствует о том, что у популярных моделей зрелости отсутствует системность и оценка эффективности лучших практик, а большей степени присутствует только концептуальное описание содержания высших уровней зрелости при достаточно подробной проработке моделей зрелости для низших уровней зрелости проектного управления.

Области знаний, перечисленные в указанной выше статье Ю.Н. Шедько, также отражают только отдельные стороны процедур управления проектами, не несут в своем составе системного описания. К тому же, следует заметить, что знания сами по себе еще не позволяют эффективно действовать в направлении достижения цели. Здесь следует речь вести о компетенциях, как способности действовать в реальных условиях выполнения проектных работ. В этом случае наряду со знаниями необходим еще и опыт применения этих знаний.

Сама идея рассмотрения сочетания компетенций по управлению проектами и стадий жизненного цикла проекта нам видится продуктивной, поскольку позволяет получить новые знания о проектном управлении в процессе построения, скажем, морфологической матрицы, отражающей такое сочетание. Так, если в головке матрицы разместим наименование уровней зрелости организации в части управления проектами, а в боковике наименование компетенций, необходимых для реализации этапов проекта, то в местах пересечения строк и столбцов можно получить формулировки компетенций, необходимых на каждом уровне зрелости проектного управления организации.

Но прежде, чем приступить к построению указанной матрицы целесообразно распределить компетенции управления проектами по его этапам, основываясь на модели реализации механизмов управления в организации и федеральном стандарте, определяющим компетенции в направлении «Менеджмент». Построенная, таким образом, таблица 1 дает представление о совокупности компетенций и распределении основных среди них по стадиям реализации проекта, а также в разрезе всех процедур, соответствующих каждой стадии.

Так в процессе инициации проекта компетенции в области современных практик инновационного управления, анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода, позволяет выявлять и оценивать новые возможности, необходимые для принятия стратегически значимых решений в процессе формирования задания по проекту и формулирования проектной команды, способной обеспечить достижение целей, формулируемых на этой стадии проекта.

В последующем процессе планирования реализуются не только компетенции в части методического обеспечения наполнения содержанием научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также поиска решения задач в рамках сформулированных целей, но и производится оценка коммуникационных процессов и ожидаемых результатов на всех этапах жизненного цикла проекта на базе применения методов сбора и анализа данных о реализации разработанного плана.

Таблица 1 – Распределение компетенций по стадиям управления проектами

Table 1 – Distribution of competencies by project management stages

Стадии проекта	Наименование процедур	Наименование компетенций, необходимых участникам проектного управления
Инициация	Задание на проектирование	Руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков (ОПК-4)
	Определение факторов	Решать профессиональные задачи на основе знания инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления с точки зрения факторов внешней и внутренней среды (ОПК-1)
	Анализ ситуации	Осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий (УК-1). Выявлять и оценивать новые рыночные возможности (ОПК-4)
	Принятие решений по результатам анализа	Самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость (ОПК-3). Разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций (ОПК-4)
	Цели реализации проекта	Организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3)
Планирование	Задачи реализации проекта	Применять современные техники и методики при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2). Выполнять научно-исследовательские проекты (ОПК-5)
	Критерии оценки	Управлять проектом, оценивать результативность на всех этапах жизненного цикла проекта (УК-2)
	Определение ресурсов	Решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории (ОПК-1)
	Мероприятия – методы реализации проекта	Применять современные коммуникативные технологии для взаимодействия при реализации проектов (УК-4)
	Контроль – процедуры контроля	Применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы (ОПК-2)
Реализация	Реализация мероприятий	Обеспечивать реализацию решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды (ОПК-3)
	Оценка результатов	Обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях (ОПК-5)
Завершение	Принятие решения о завершении проекта	Определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки и рефлексии (УК-6)

Сама стадия реализации проекта сопровождается проявлением компетенций выполнению выработанных решений в условиях динамичных перемен внешней и внутренней среды организации, в умении обобщать и критически оценивать результаты поисковых, проектных и производственных работ по проекту.

На завершающей стадии проекта важны компетенции, позволяющие не только подвести итог проектной деятельности в части достижения поставленных целей, но и в отношении оценки тех ошибок, которые присутствовали в процессе реализации проекта для того, чтобы выработать правила (стандарты деятельности) для реализации последующих проектов.

Описание моделей зрелости управления проектами, выполненное В.С. Николаенко, Е.А. Мирошниченко и Р.Т. Грицаевым в исследовании, указанном выше, позволяет выделить пять основных уровней: общая терминология, общие процессы, единая методология, бенчмаркинг, непрерывные улучшения, что соответствует модели Х. Керзнера [5, с. 94].

Построив морфологическую матрицу, в головке которой размещены уровни зрелости (с первого по пятый), а в боковике – компетенции, необходимые для выполнения процедур реализации проекта (от инициации и обсуждения задания на проектирование до завершения и оценки результата), можно говорить о том, что для перехода с одного уровня зрелости на другой необходимо обеспечить приобретение работниками организации совокупность компетенций, позволяющих осуществить все процедуры проектного управления от формулирования задания на проект до оценки полученного результата и его завершения.

Можно предположить, что синергия компетенций на каждом уровне зрелость управления проектами будет максимальной, когда все процедуры проектного управления будут обеспечены в полной мере соответствующими компетенциями, отраженными в матрице. Отмеченное обстоятельство в свою очередь представляет собой условие по максимизации эффективности управления проектами в организации, с одной стороны, а с другой стороны будет свидетельствовать о том, что организация готова перейти на новый уровень зрелости управления проектами. Отмеченная готовность должна сопровождаться пониманием лиц, принимающих решения, о том, что новый уровень требует приобретения новых компетенций, а стало быть, обучения и аттестации работников организации.

В отношении этапов управления проектами можно обнаружить в публикациях исследователей различные подходы, среди которых выделяются технологический подход, аналитический, параметрический и стратегический подходы. Сочетание подходов к построению этапов управления проектами представлено на рисунке 1, из которого следует, что разночтение обусловлено предметной областью исследований.



Рис. 1. Сочетание подходов к построению этапов управления проектами
 Fig. 1. Combination of approaches to the construction of project management stages

Технологический подход отражает отдельные процедуры организационного и методического плана, аналитический рассматривает этапы выработки решений, параметрический делает упор на соответствие результатов проектного управления заданным параметрам, а стратегический делает попытку ориентировать процесс управления проектами на авангардные ценности в части достижения стратегически значимых целей.

В качестве критического рассмотрения указанных подходов следует выделить отдельные возражения по содержанию этапов. Так, например, в аналитическом подходе выбор лидера команды процедура не корректная, поскольку в истинной команде лидерство «плавающее»: в зависимости от решаемой задачи лидирует тот игрок команды, компетенции которого самые высокие по содержанию задачи.

Кроме того, работа эффективной команды построена на диалогах, а не на жестком администрировании назначенного лидера. Шестой этап параметрического подхода также некорректен, поскольку команда проекта должна быть вовлечена в процесс управления проектом на всех этапах, а не получать цели, задачи и планы только для реализации. Указанное обстоятельство может вызывать сопротивление со стороны членов команды, поскольку их ценностные ориентации и ментальные модели могут входить в противоречие с целями проекта.

Анализ рассмотренных подходов позволяет сделать вывод о том, что процедурам непосредственного управления проектом предшествуют организационная и методическая подготовка (определение методик и построения команд), за которыми следуют этапы разработки на базе результатов анализа и последующей реализации результатов разработки, которая сопровождается и завершается анализом и сопоставлением получаемых параметров с заданными.

Что касается проектных команд, то не вызывает сомнений положение о том, что инновационное развитие любой организации определяет кадровый потенциал, но целиком реализуется такой потенциал. Среди аспектов вовлеченности персонала исследователи предлагают вначале привнести новые знания по проекту, потом заинтересовать работника и детализировать передаваемую информацию, а затем устранить в сознании работника противоречия, связанные с изменениями, обусловленными реализацией проекта.

Однако, на наш взгляд, лучшим вариантом снятия указанных противоречий может быть вовлечение членов проектной команды во все процедуры проектного управления, в процессе которых корректируются ментальные модели членов проектной команды.

Одновременно с отмеченным предлагается развивать такие компетенции, которые позволяют преодолевать «ценностно-когнитивные ограничения» [1, с. 20] в сознании персонала и формировать динамичные способности к инновационной деятельности. Однако следует помнить о том, что рост инновационного потенциала персонала ведет к дополнительным издержкам организации и повышает риски, обусловленные новыми проблемами.

Среди проблем управления инновационными проектами исследователи в первую очередь отмечают сложности поиска и обучения персонала. Вслед за этим идут проблемы реализации системного подхода как в части уровня разработок и внедрения новшеств, так и в отношении организационных и социальных процессов, сопутствующих реализации инновационных проектов. В качестве проблем обозначаются вопросы партнерства в проектном управлении и отдельные сложности в реализации механизмов стратегического управления.

Таким образом, сформулированные в настоящем исследовании компетенции для различных уровней зрелости в разрезе процедур реализации проектов открывают возможности для повышения эффективности проектной деятельности за счет полного обеспечения компетенциями всех стадий проектного управления. Содержание компетенций на каждом уровне зрелости позволяет планировать переход на новый уровень зрелости в части обучения и методического обеспечения членов проектных команд.

Обосновано, что потенциал проектных команд реализуется полностью при условии вовлечения персонала в процедуры проектного управления и согласования целей персонала с целеполаганием работодателей. Отмечено, что необходимо развивать компетенции, позволяющие преодолевать «ценностно-когнитивные ограничения» в сознании персонала и формировать динамичные способности к инновационной деятельности в рамках стратегического управления.

Установлено, что процедурам управления проектом предшествуют организационная и методическая подготовка, за которыми следуют этапы разработки на базе результатов анализа и последующей их реализации, которая завершается оценкой получаемых результатов.

Список источников

1. Бирюкова В.В., Бирюков В.В. Стратегическое управление промышленным предприятием: особенности формирования в условиях инновационной конкуренции // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2019. Т. 17. № 1. С. 13–22.
2. Зотов В.Б., Бронников И.А., Блинова Н.В. Управление рисками на основе информационно-коммуникационных технологий // Муниципальная академия. 2016. №1. С. 34–42.
3. Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. Логика стратегических матриц // Динамика сложных систем. 2012. № 4. С. 12–25.
4. Николаенко В.С. Модель зрелости проектного управления: управление рисками проекта // Инновации в менеджменте. 2021. № 1 (27). С. 38–47.
5. Николаенко В.С., Мирошниченко Е.А., Грицаев Р.Т. Модели зрелости управления проектами: критический обзор // Государственное управление. Электронный вестник. Вып. № 73. Апрель 2019 г. С. 71–111.

References

1. Biryukova V. V., Biryukov V. V. Strategic management of an industrial enterprise: features of formation in conditions of innovative competition. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Bulletin of Omsk University. Series: Economics*. 2019;17(1):13–22. (In Russ.)
2. Zotov V. B., Bronnikov I. A., Blinova N. V. Risk management based on information and communication technologies. *Munitsipal'naya akademiya = Municipal Academy*. 2016;(1):34–42. (In Russ.)
3. Lapygin D. Yu., Lapygin Yu. N. The logic of strategic matrices. *Dinamika slozhnykh sistem = The dynamics of complex systems*. 2012;(4):12–25. (In Russ.)
4. Nikolaenko V. S. Project management maturity model: project risk management. *Innovatsii v menedzhmente = Innovations in management*. 2021;1 (27):38–47. (In Russ.)
5. Nikolaenko V. S., Miroshnichenko E. A., Gritsaev R. T. Maturity Models of Project Management: A Critical Review. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. Electronic bulletin*. Issue No. 73. April 2019:71–111. (In Russ.)

Информация об авторах

Ю. Н. Лапыгин – докт. экон. наук, профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала РАНХиГС;

М. А. Розенков – заместитель начальника опытного производства, аспирант Владимирского филиала РАНХиГС.

Information about the authors

Yu. N. Lapygin – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management of Vladimir Branch of RANEPA;

M. A. Rozenkov – Deputy Head of Pilot Production, Postgraduate Student of Vladimir Branch of RANEPA.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 30.03.2022; одобрена после рецензирования 15.04.2022; принята к публикации 16.04.2022.

The article was submitted 30.03.2022; approved after reviewing 15.04.2022; accepted for publication 16.04.2022.