

УДК 338

О.А. Крыжановская, канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО "Юго-Западный государственный университет" (Курск, Россия) (e-mail: morozikolya2008@yandex.ru)

Ю. И. Соколова, аспирант, ФГБОУ ВО "Юго-Западный государственный университет" (Курск, Россия) (e-mail: reandm@rambler.ru)

ФОРМИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Актуальность исследования базовых и исключительных знаний и способностей компании, составляющих её компетентность, подтверждается тем, что состав элементов компетентности организации меняется в каждый из периодов развития стратегического менеджмента компании. Для менеджмента компаний важно осознание того, что в организации является основой построения стратегии, в частности, какие организационные знания и способности являются базовыми, формирующими компетентности и являющимися уникальными для реализации проекта.

В настоящее время корпоративным моделям компетенций отводится немаловажная роль в политике управления. В некоторых компаниях профили компетенций используются в качестве прикладных инструментов конкретных HR-функций (например для оценки персонала или формирования управленческого резерва); в других – система прописанных компетенций является ключевой в работе с персоналом. Очень распространено использование компетенций при оценке персонала.

Управление проектами завоевывает все большее признание, все большее число компаний внедряют проектную деятельность для решения различных задач. Ключом к успеху проекта в большой степени является грамотное применение соответствующих инструментов и методов, знаний, процессов и навыков.

Актуальность исследования обусловлена тем, что управление проектами – это процесс управления командой, ресурсами проекта с помощью специальных методов и приемов для достижения цели с максимально заданной эффективностью при установленных ограничениях по времени, средств и качества конечных результатов.

Целью исследования является анализ теоретических положений формирования, управления и развития ключевых компетенций в проектном менеджменте организации.

В исследовании использованы теоретические и эмпирические методы, в частности: обзор литературы, логический и системный анализ, компаративный анализ подходов к формированию, управлению и развитию ключевых компетенций в проектном менеджменте организации.

В результате исследования установлено, что формирование, управление и развитие ключевых компетенций в проектном менеджменте организации позволит обеспечить эффективное внедрение и реализацию проекта.

Ключевые слова: формирование, управление, развитие, ключевые компетенции, проектный менеджмент, организация.

DOI: 10.21869/2223-1560-2017-21-3-84-92

Ссылка для цитирования: Крыжановская О.А., Соколова Ю. И. Формирование, управление и развитие ключевых компетенций в проектном менеджменте организации // Известия Юго-Западного государственного университета. 2017. Т. 21, № 3(72). С. 84-92.

Ключевые компетенции – это компетенции, которые обеспечивают превосходство организации в качестве выполнения работы, оказания услуги. Формулировка и содержание компетенций зависит от ключевых принципов деятельности организации. На современном этапе

развития общества компетенции являются объективно необходимым элементом системы стратегического менеджмента как для организации в целом, так и для каждого из ее сотрудников [9].

Некоторые исследователи, такие, как Барни Дж., Грант Р., Санчес Р., Тиса Дж.,

Хэмел Г., Прахалад К. выделяют ключевые и отличительные компетенции. Под ключевой компетенцией следует понимать совокупность компетенций, выходящую за границы структурных подразделений организации, но реализуемую в контуре всей организации, то есть те навыки, умения, которые организация реализует наилучшим образом. В связи с этим, разработка новых продуктов может рассматриваться в качестве ключевой компетенции, если данным процессом занимается несколько подразделений. Ключевые компетенции, отличные от конкурентов, называются отличительными [10].

Особенности формулировки и содержания компетенций определяются ключевыми принципами ее деятельности. В настоящее время компетенции выступают в роли необходимого элемента системы стратегического менеджмента не только для организации в целом, но и для каждого ее сотрудника.

Компетенция компании, по мнению Филиппи Э.С. и Попович А.М., представ-

ляет собой некий набор взаимосвязанных знаний, умений, навыков, способностей и технологий, которые используются организацией в целях эффективного решения организационных задач, определенных стратегией развития [5].

Осипов В.К. определяет понятие ключевой компетенции как формируемого организацией комплекса знаний, навыков и умений, позволяющего гармонизировать технологические и трудовые параметры и на этой основе достичь конкурентных преимуществ. Ключевые компетенции обладают следующими основными качествами – определяют превосходство и обеспечивают конкурентное преимущество, в дополнение к этому они отражаются в дополнительной выгоде для конечного потребителя, сложности имитации конкурентами и возможности создания новых рынков [1].

Организационные компетенции можно классифицировать следующим образом (табл.).

Виды организационных компетенций

Общая (стандартная) компетенция	Набор технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий компании решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт
Ведущая (отличительная) компетенция	Преимущества в решении тех задач (ситуаций), которые станут зоной конкуренции в будущем при обострении конкуренции
Ключевая компетенция	Дифференцированный набор навыков, комплементарных активов и организационных рутин, совокупность которых позволяет фирме координировать конкретный набор видов деятельности таким способом, который обеспечивает основу ее конкурентного преимущества на конкретном рынке или рынках

По мнению Осипова В.К. процесс идентификации ключевых компетенций представляет собой последовательную цепь событий, в ходе которых из многочисленных способностей организации выделяются (формируются) те способности, которые позволяют компании производить (или оказывать) товары (или услуги) уникальным, практически неповторимым способом с потенциально высоким уровнем успеха в долгосрочной перспективе [1].

Организациям следует разработать систематизированную, многоплановую программу идентификации ключевых компетенций, включающую в себя следующие процессы (этапы):

1. Внедрение программы идентификации ключевых компетенций. Данный этап логично начинать с образования руководящей группы и рабочих групп, на которых должны быть возложены обязанности определения миссии и целей программы в соответствии с оригинальной концепцией. В результате будет определено и согласовано следующее: область разработки программы (в зависимости от отрасли, положения на рынке и т.п.), миссия, состав групп, ответственность участников, время реализации, инвентарные категории (области поиска ключевых компетенций), методики и параметры оценки.

2. Анализ способностей организации. Данный этап предлагается рассматривать как подготовку к рассмотрению инвентарных категорий в рамках концепции ключевых компетенций. По его окончании необходимо составить список всех способностей организации.

3. Оценка способностей организации. Используя выбранные методики и параметры оценки, на данном этапе опреде-

ляются сильные и слабые стороны тех или иных способностей, а впоследствии определяются критические способности.

4. Идентификация потенциальных ключевых компетенций. Предлагается системно исследовать группы критических способностей и сформировать представление о потенциальных ключевых компетенциях. По окончании данного этапа должен быть сформирован список потенциальных ключевых компетенций по конкретным областям (технология, управление, персонал и т.д.).

5. Тестирование потенциальных ключевых компетенций. Данный этап проходит в виде тестирования соответствия потенциальных ключевых компетенций, представленным в концепции параметрам, а именно: создается ли конкурентное преимущество; создается ли дополнительная выгода для конечного потребителя; насколько сложен процесс имитации; насколько данная ключевая компетенция рыночно мобильна. В конечном итоге остается список наиболее обоснованных потенциальных ключевых компетенций.

6. Оценка позиции ключевой компетенции. Заключительный этап начинается с определения перспективности использования обоснованных потенциальных ключевых компетенций для создания лидерства на рынке, или создания нового рынка и заканчивается определением возможности их поддержания [3, 6, 7].

Ключевая компетенция организации – такая компетенция, наличие которой позволяет компании решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечивает обладателю конкурентное преимущество. Ключевые компетенции (core competencies) – это то, что компания уме-

ет делать лучше, чем конкуренты. Ключевые компетенции – это сочетание опыта, организационных навыков и технологических систем, которое создает исключительную потребительскую стоимость – то, что высоко ценят клиенты. Ключевые компетенции вообще являются основным элементом хозяйственной деятельности фирмы. Ключевые компетенции – это те методы организации и осуществления производства, которые невозможно найти, лишь используя систему цен для координации действий [2,4,12].

Компетентностный подход к управлению включает в себя:

- 1) процесс выявления и описания компетенций, ориентированных на обеспечение успешного стратегического развития организации;
- 2) процесс формирования профилей компетенций управленческого и другого персонала, занятого в реализации проекта;
- 3) процесс разработки общеорганизационной модели компетенций в рамках реализации приоритетных направлений и целей развития бизнеса;
- 4) процесс планирования обучения и развития существующего персонала, решение вопросов найма новых сотрудников в соответствии с разработанными моделями и профилями компетенций.

В последнее время все большее количество организаций стремится внедрить проектный подход к управлению как один из основных системных механизмов создания конкурентных преимуществ и выработки наиболее эффективных управленческих стратегий. Результатом изучения опыта использования проектного подхода к управлению в различных организациях явилось осознание того факта, что в этой области знаний на сегодняшний день имеются проблемы теоретиче-

ского характера, крайне мало исследований посвящено выявлению особенностей проектного подхода в системе управления персоналом при формировании и идентификации компетенций.

Выявленные в ходе проведенного исследования особенности компетентностного подхода в проектном менеджменте организации представлены на рисунке 1.

Помимо идентификации ключевых компетенций организации должны развивать особый вид мышления среди своих руководителей, направленный на формирование и развитие ключевых компетенций. В процессе идентификации подразделения компании не должны рассматриваться как нечто обособленное и неприкосновенное, так как это создает преграды свободному движению ресурсов внутри организации и раскрытию талантов менеджеров. Также необходимо определить проекты и работников, которые реализуют ключевые компетенции организации. Это означает, что ключевые компетенции имеют отношение не к какому-либо подразделению и работнику, а ко всей организации в целом, что говорит об их корпоративной ценности.

Ключевые компетенции позволяют эффективно использовать ресурсы предприятия, концентрируя внимание на той деятельности, которую субъект хозяйственной деятельности выполняет лучше, что создает определенный барьер входа на рынок для конкурентов и предоставляет компании возможность наиболее полно использовать потенциал рынка.

Проектное управление существенно модифицирует традиционную форму управления организацией, оказывает влияние на все процессы и подсистемы управления. Логично предположить, что в этих условиях должно иначе осуществляться и управление персоналом [8,11].



Источник: составлено автором

Рис. 1. Особенности компетентностного подхода в проектном менеджменте организации

Процедура формирования, управления и развития ключевых компетенций в проектном менеджменте организации представлена на рисунке 2.

Опираясь на методологию системного анализа при исследовании проблемы использования знаний как нематериального актива организации при формировании, управлении и развитии ключевых компетенций в проектном менеджменте, можно выделить пять взаимосвязанных этапов процесса управления знаниями, замкнутых в единый динамичный цикл воспроизводства (рис. 3).

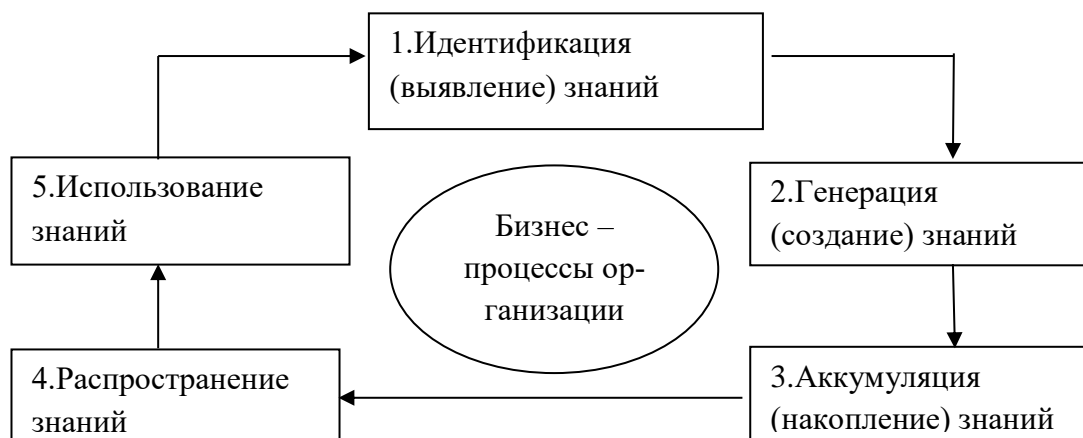
Необходимо отметить, что процесс идентификации знаний в качестве скрытой интеллектуальной ключевой компетенции должен происходить на всех управленческих уровнях и затрагивать все без исключения бизнес-процессы.

Таким образом, выделенные особенности компетентностного подхода в проектном менеджменте организации позволят эффективно сформировать, управлять и развивать ключевые компетенции организации при внедрении и реализации проекта.



Источник: составлено автором

Рис. 2. Процедура формирования, управления и развития ключевых компетенций в проектном менеджменте



Источник: составлено автором

Рис. 3. Динамичный цикл воспроизводства знаний в организации при формировании, управлении и развитии ключевых компетенций в проектном менеджменте

Исследование выполнено на основе Государственного задания Министерства образования и науки Российской Федерации № 26.3546.2017/ПЧ «Развитие фундаментальных основ анализа и прогнозирования структурно-динамических параметров региональной экономики на основе интеграции российского и мирового опыта управления территориальным развитием и современных научных доктрин».

Список литературы

1. Осипов В.К. Реализация концепции ключевых компетенций в управлении современной организацией // Наука и современное развитие российского государства и общества: сборник научных статей международной научно-практической конференции магистрантов, аспирантов, докторантов и молодых ученых. Курск, 2014. С. 47-51.
2. Крыжановская О.А., Непочатых О.Ю. Кластерный подход в стратегии инновационного развития России // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: материалы Международной научно-практической конференции: в 2 т. / отв. редактор А.А. Горохов. Курск, 2011. С. 184-186.
3. Согачева О.В., Варфоломеев А.Г. Разработка перспективных направлений деятельности на основе анализа стратегических возможностей организации // Перспективы науки. 2013. № 12 (51). С. 95-98.
4. Клевцов С.М., Коревина Л.А., Клевцова М.Г. Прикладные аспекты маркетингового исследования отраслевого рынка в условиях высококонкурентной среды // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 2 (50). С. 382-388.
5. Филиппи А.М., Попович А.М. Взаимосвязь ключевых компетенций и корпоративной социальной ответственности в стратегическом управлении организацией // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. № 2. С. 124-130.
6. Вертакова Ю.В. Использование сетевого подхода для обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса // Инновационный Вестник Регион. 2009. № 2. С. 36-43.
7. Крыжановская О.А. Картавцева И.С. Особенности эффективного управления предприятием в современных условиях // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: материалы Международной научно-практической конференции: в 2 т. / отв. редактор А.А. Горохов. Курск, 2011. С. 180-183.
8. Ершова И.Г. Вертакова Ю.В. Выбор приоритетов эффективного управления интеллектуальными ресурсами в экономике знаний // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2012. № 2. С. 260-270.
9. Вертакова Ю.В., Положенцева Ю.С. Разработка эффективной системы мотивации персонала в территориально распределенных организациях как научная и практическая проблема менеджмента // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 4. С. 122-127.
10. Гарькуша В.Н. Компетенции как элемент стратегического менеджмента организации // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического

го института). Серия: Социально-экономические науки. 2010. № 2. С. 105-110.

11. Ершова И.Г., Вертакова Ю.В. Исследование методов прогнозирования потребности в кадрах // Вестник ОрелГИЭТ. 2010. № 2 (12). С. 117-122.

12. Кузьбожев Э.Н., Рябцева И.Ф. Практика системного анализа проблемы повышения производительности труда //

Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 1. С. 17-24.

13. Андросова И.В. Формирование модели управления знаниями в современных социально-экономических условиях // В мире научных открытий. 2014. № 7 (55). С. 339-348.

Поступила в редакцию 28.04.17

UDC 338

O. A. Kryzhanovskaya, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Southwest State University (Kursk, Russia) (e-mail: morozikolya2008@yandex.ru)

Yu. I. Sokolova, Postgraduate, Southwest State University (Kursk, Russia) (e-mail: reandm@rambler.ru)

FORMATION, MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF KEY COMPETENCES IN DESIGN MANAGEMENT OF ORGANIZATION

Relevance of basic and exclusive knowledge and abilities of company research making is confirmed by the fact that elements of organization competence are changed in each period of company strategic management development. Understanding of what is basic for strategy creation in company management is very important. In particular, what organizational knowledge and abilities are basic for competence forming and what are unique for project implementation.

Now an important part in control policy is assigned to corporate models of competence. In some companies profiles of competences are used as application-oriented instruments of specific HR functions (for example, for performance appraisal or formation of an administrative reserve); in others - registered competence systems are key systems in staff operation. Use of competences in personnel assessment is widely used.

Project management is getting more and more popular. Increasing number of companies implement project activities for different tasks. A key to project success to a large extent is competent use of appropriate tools and methods, knowledge, processes and skills.

Relevance of research is caused by the fact that project management is management of a team, resources of the project with the help of special methods for goal achievement with efficiency set at set restrictions on time, means and quality of end results.

Research objective is analysis of theoretical provisions of formation, management and development of key competences in design management of organization.

Theoretical and empirical methods are used: literature review, logical and system analysis, comparative analysis of approaches to formation, management and development of key competences in design management of organization.

As a result of this research it is stated that formation, management and development of key competences in design management of organization allow providing effective project introduction and implementation.

Key words: formation, management, development, key competences, design management, organization.

DOI: 10.21869/2223-1560-2017-21-3-84-92

For citation: Mikhailov S.N., Demyanenko V.U. Formation, Management and Development of Key Competences in Design Management of Organization, Proceeding of Southwest State University, 2017, vol. 21, no. 3(72), pp. 84-92 (in Russ.).

Reference

1. Osipov V.K. Realizacija koncepcii ključevykh kompetencij v upravlenii sovremennoj organizaciej // Nauka i sovremennoe razvitie rossijskogo gosudarstva i obshhestva: sbornik nauchnykh statej mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferencii magistrantov, aspirantov, doktorantov i molodyh uchenykh. Kursk, 2014. S. 47-51.

2. Kryzhanovskaja O.A., Nepchatykh O.Ju. Klasternyj podhod v strategii innovacionnogo razvitija Rossii // Strategija social'no-jekonomičeskogo razvitija obshhestva: upravlencheskie, pravovye, hozjajstvennye aspekty: materialy Mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferencii: v 2 t. / otv. redaktor A.A. Gorohov. Kursk, 2011. S. 184-186.

3. Sogacheva O.V., Varfolomeev A.G. Razrabotka perspektivnykh napravlenij dejatel'nosti na osnove analiza strategičeskikh vozmožnostej organizacii // Perspektivy nauki. 2013. № 12 (51). S. 95-98.

4. Klevcov S.M., Korevina L.A., Klevcova M.G. Prikladnye aspekty marketingovogo issledovanija otraslevogo rynka v uslovijah vysokokonkurentnoj sredy // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, jekonomiki i prava. 2014. № 2 (50). S. 382-388.

5. Filippi A.M., Popovich A.M. Vzaimosvjaz' ključevykh kompetencij i korporativnoj social'noj otvetstvennosti v strategičeskom upravlenii organizaciej // Vestnik Omskogo universiteta. Serija «Jekonomika». 2013. № 2. S. 124-130.

6. Vertakova Ju.V. Ispol'zovanie setevogo podhoda dlja obespečeniya ustojčivosti razvitija predprinimatel'skikh struktur v uslovijah jekonomičeskogo krizisa // Innovacionnyj Vestnik Region. 2009. № 2. S. 36-43.

7. Kryzhanovskaja O.A. Kartavceva I.S. Osobennosti jeffektivnogo upravlenija predprijatijem v sovremennykh uslovijah // Strategija social'no-jekonomičeskogo razvitija obshhestva: upravlencheskie, pravovye, hozjajstvennye aspekty: materialy Mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferencii: v 2 t. / otv. redaktor A.A. Gorohov. Kursk, 2011. S. 180-183.

8. Ershova I.G. Vertakova Ju.V. Vybory prioritov jeffektivnogo upravlenija intelektual'nymi resursami v jekonomike znanij // Izvestija Jugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika. Sociologija. Menedzhment. 2012. № 2. S. 260-270.

9. Vertakova Ju.V., Polozhenceva Ju.S. Razrabotka jeffektivnoj sistemy motivacii personala v territorial'no raspredeľennykh organizacijah kak nauchnaja i praktičeskaja problema menedzhmenta // Biznes. Obrazovanie. Pravo. Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa. 2014. № 4. S. 122-127.

10. Gar'kusha V.N. Kompetencii kak jelement strategičeskogo menedzhmenta organizacii // Vestnik Juzhno-Rossijskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta (Novocherkasskogo politehničeskogo instituta). Serija: Social'no-jekonomičeskie nauki. 2010. № 2. S. 105-110.

11. Ershova I.G., Vertakova Ju.V. Issledovanie metodov prognozirovaniya potrebnosti v kadrah // Vestnik OrelGIJeT. 2010. № 2 (12). S. 117-122.

12. Kuz'bozhev Je.N., Rjabceva I.F. Praktika sistemnogo analiza problemy povyšeniya proizvoditel'nosti truda // Jekonomičeskij analiz: teorija i praktika. 2011. № 1. S. 17-24.

13. Androsova I.V. Formirovanie modeli upravlenija znanijami v sovremennykh social'no-jekonomičeskikh uslovijah // V mire nauchnykh otkrytij. 2014. № 7 (55). S. 339-348.