

УДК 316.35

DOI 10.47367/0021-3497\_2022\_3\_52

**ВЛИЯНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА  
НА НАРАЩИВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ  
ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ\***

**THE IMPACT OF THE PROJECT APPROACH  
ON BUILDING THE MANAGERS' COMPETENCIES  
OF AN INDUSTRIAL COMPANY IN THE DIGITALIZATION CONTEXT**

*X.З. КСЕНОФОНТОВА<sup>1</sup>, В.В. ФИЛАТОВ<sup>2</sup>, В.Ю. МИШАКОВ<sup>2</sup>,  
Н.В. СЕДОВА<sup>3</sup>, О.А. ПОЛЯНСКАЯ<sup>4</sup>, И.В. ПОЛОЖЕНЦЕВА<sup>5</sup>*

*KH.Z. KSENOFONTOVA, V.V. FILATOV, V.YU. MISHAKOV,  
N.V. SEDOVA, O.A. POLYANSKAYA, I.V. POLOZHENTSEVA*

<sup>1</sup>Московский политехнический университет (Московский Политех),

<sup>2</sup>Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство),

<sup>3</sup>Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,

<sup>4</sup>Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова,

<sup>5</sup>Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ))

**(Moscow Polytechnic University (Moscow Polytechnic University),  
Russian State University named after A.N. Kosygin (Technologies. Design. Art),  
Plekhanov Russian University of Economics,  
Saint-Petersburg State Forest Technical University,  
K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management  
(the First Cossack University))**

E-mail: xenophontova@mail.ru; filatov\_vl@mail.ru; mishakovviktor@yandex.ru;  
Sedova.NV@rea.ru; polyanskaya\_78@mail.ru; pologencevaiv@mgutm.ru

***Современный этап развития мировой экономики характеризуется переходом к новому технологическому укладу, глобализацией социально-экономических процессов, ростом их непредсказуемости и неустойчивости,***

---

\* НИР: Статья выполнена в рамках научно-исследовательской работы на тему "Драйверы развития малого и среднего предпринимательства в сфере цифровых технологий" финансируемой из средств ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г.В. Плеханова".

*высоким уровнем рисков при принятии управленческих решений. Статья посвящена исследованию вопроса влияния проектного подхода на наращивание компетенций менеджеров разных уровней управления в промышленной компании.*

*Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в обосновании необходимости применения проектного подхода в процессе наращивания компетенций менеджеров разных уровней управления.*

*Раскрыты предпосылки и содержание трансформационных изменений, происходящих в технике, технологиях, на рынке труда. Обоснована необходимость формирования и развития компетенций менеджеров, позволяющих своевременно и адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде. Разработана структурно-логическая схема процесса развития компетенций менеджеров разных уровней управления под влиянием проектного подхода.*

*Обоснована необходимость децентрализации управления и лидерства в компании посредством формирования команд, наращивания личностного потенциала сотрудников.*

*The current stage of the world economy development is characterized by the transition to a new technological order, the globalization of socio-economic processes, the growth of their unpredictability and instability, a high level of risks in making managerial decisions. The article is devoted to the study of the impact of the project approach on building the competencies of managers at different levels of management in an industrial company.*

*The theoretical and practical significance of the study lies in the justification the need to apply a project approach in the process of building the competencies of managers at different levels of management.*

*The prerequisites and content of transformational changes taking place in technology, and the labour market are revealed. The necessity of formation and development of managers' competencies that allow timely and adequate response to changes in the external and internal environment is substantiated. A structural and logical scheme of the developing the competencies of managers process at different levels of management under the influence of the project approach has been developed.*

*The necessity of management decentralization and leadership in the company through the formation of teams, building the personal potential of employees is substantiated.*

**Ключевые слова:** проектный подход, компетенции менеджеров, формирование команды.

**Keywords:** project approach, managers' competencies, team formation.

#### *Введение*

В условиях перехода к цифровой экономике компетенции менеджеров являются активами развития конкурентоспособности компании. Формирование и развитие компетенций менеджеров является основой для наращивания человеческого капитала компании.

В современных экономических условиях предприятиям необходимо становиться инновационными, гибкими, адаптивными к быстро изменяющимся условиям рынка, креативными в процессе разработки и реализации управленческих решений [13].

### Материалы и методы

Методологическая база исследования включает теоретические положения стратегического менеджмента, производственного менеджмента, управления персоналом. Использование совокупности диалектического, системного методов. Результаты социологического исследования в период с сентября 2021 по ноябрь 2021 гг. на промышленном предприятии г. Пензы АО "НИИПТХиммаш".

#### Проектный подход и развитие компетенций управленческого персонала

В современной действительности одним из методов развития компетенций менеджеров является командная работа, основанная на проектном подходе.

Развитие проектного подхода основывается на использовании методологии менеджмента [1]. В зависимости от эволюционного развития проектной деятельности меняется трактовка понятия "проект".

В работах И.И. Мазур, В.Д. Шапиро под проектом понимается некая задача с определенными данными и требуемыми результатами, обуславливающими выбор способа ее решения [2].

В теории и практике используется понятие "проектный подход". Определенный вклад в изучение данного подхода внесли Т.Н. Жукова, Э.В. Строилов, С.Б. Фисенко и другие. По их мнению, проектный подход – это методология управления, используемая для создания нового опыта [3...5]. Проектный подход имеет определенное эволюционное развитие (табл. 1 – эволюционное развитие проектного подхода – составлено авторами).

При внедрении проектного подхода в управлении компании меняется процесс постановки целей, разработки стратегии, бизнес-модель, принятие решений, реализация бизнес-процессов.

В основе исследования – продуманная методологическая база, включающая совокупность методов, средств и инструментов.

Развитие компетенций менеджеров – постоянный непрерывный процесс, который включает в себя: 1) наращивание знаний, навыков, способностей; 2) передачу новых знаний, навыков, способностей подчиненным; 3) включение сотрудниками новых знаний, навыков, способностей в бизнес-процессы коллектива.

Т а б л и ц а 1

Период развития подхода	Название этапа	Суть этапа развития
50-е годы	Управление проектами – отдельная отрасль знаний	Происходит разделение труда, календарное планирование (например, создание WBS- иерархической структуры работ)
60-70-е годы	Развитие системного подхода к управлению проектами	Автоматизация офисной и деловой деятельности, развитие вычислительной техники (например, PERT, CPM, MRP)
80-е годы	Управление проектами – сфера профессиональной деятельности	Акцент на качество Доступность массового программного обеспечения (например, использование программного обеспечения для обучения персонала)
90-е годы	Глобализация, унификация проектов	Повышение продуктивности (например, увеличение продаж для компании)
2000-е годы	Повышение клиентоориентированности	Реализация потенциала организации
2020-е годы – н.в.	Влияние проектного подхода на формирование и развитие конкурентных преимуществ компании	Создание проектных команд внутри предприятия

Для реализации проектного подхода в процессе наращивания компетенций менеджеров необходимо разработать принципы проектного подхода, методики оценки и развития компетенций [6].

Использование проектного подхода в компании характеризуется определенными преимуществами: гибкостью, мотивацией сотрудников [7], адаптивностью, развитием компетенций менеджеров.

Обеспечение российских промышленных компаний компетентным руководством становится актуальной потребностью и одной из основных задач развития цифровой экономики. Уровень развития компетенций менеджеров определяет его соответствие профилю компетенций должности. Структурно-логическая схема процесса развития компетенций менеджеров разных уровней управления под влиянием проектного подхода представлена на рис.1 (разработано авторами).

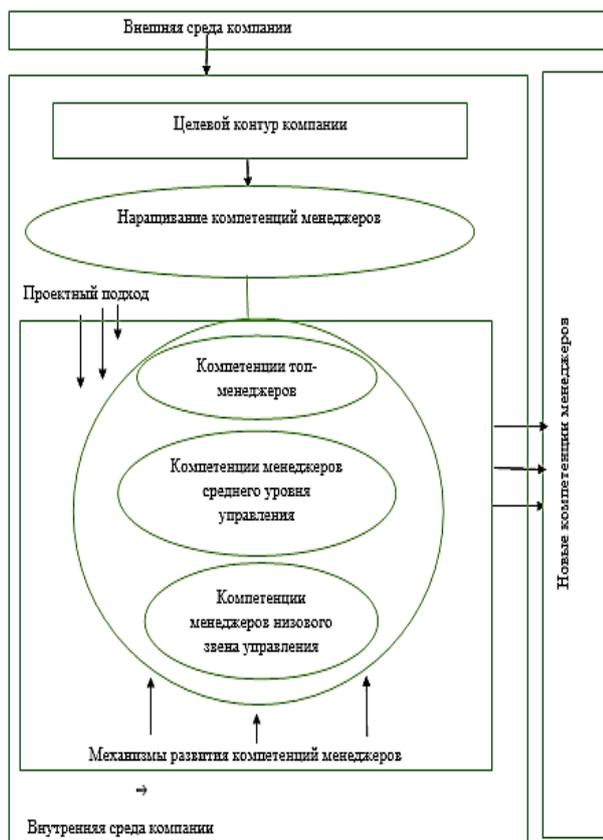


Рис. 1

Для оценки влияния проектного подхода на наращивание компетенций менеджеров проведено исследование в течение 2020-2021 гг. на промышленном предприятии г. Пензы АО "НИИПТХиммаш".

На вопрос: "Применяется ли проектное управление в организации"? Большинство респондентов на исследуемом предприятии (78%) ответили отрицательно, 22% опрошенных затруднились ответить на вопрос.

В результате анализа были определены области, в которых менеджеры ощущают потребность в знаниях (рис. 2 – области

знаний, необходимые менеджерам в современных условиях (составлено авторами)).



Рис. 2

Как видно из рис.2, на исследуемом предприятии респонденты отметили, что им необходимы знания в областях: управления компанией (28%), организацией и управлением производством (23%), меньше всего знания востребованы в области правовых основ управления предприятием (3%).

Проанализировав уровень знаний управленческого персонала на АО НИИ-ПТХиммаш, необходимо изучить навыки менеджеров, как одной из составляющих их компетенций.

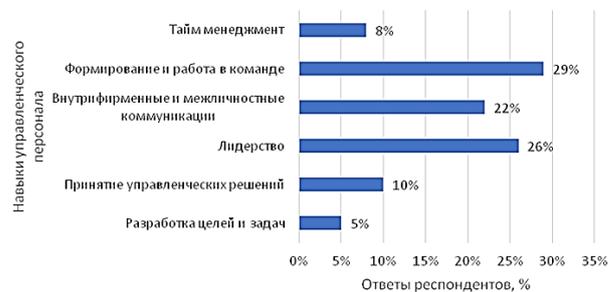


Рис.3

Как видно из рис.3 (навыки, необходимые менеджерам на исследуемом промышленном предприятии (составлено авторами)), большинство руководителей отметили, что им необходимы навыки формирования и работы в команде (29%) и навыки лидерства (26%).

Менеджер, имеющий навык формирования команды, создает новое видение по развитию персонала компании, при этом ресурсы используются меньше, а результат достигается быстрее. Они развивают людей и команды и адаптируют процессы под

изменяющуюся действительность [8]. Необходимые компетенции современного лидера: системность мышления; креативность; эмоциональный интеллект; самообучение; работа в команде; обучение персонала; мотивация персонала.



Рис. 4

Анализируя данные рис.4 (профессиональные способности, необходимые менеджерам на исследуемом промышленном предприятии (составлено авторами)), следует отметить, что к необходимым способностям респонденты отнесли следующие: участвовать в проектной деятельности (24%) и креативно мыслить и организовывать производство инновационного продукта (21%).

Из полученных данных необходимо отметить, что руководители испытывают недостаток знаний, навыков, способностей, необходимых для выполнения должностных обязанностей и функций. Предприятию следует внедрять проектный подход в развитие компетенций менеджеров.

Одним из ключевых направлений проектного подхода становится – формирование команды. В рамках проектов формируются команды по совершенствованию стратегии и бизнес-модели компании, развиваются необходимые компетенции менеджеров.

## ВЫВОДЫ

Таким образом, наиболее эффективной формой взаимодействия в условиях новой промышленной революции и цифровизации экономики являются команды [9].

Команды аккумулируют различный спектр знаний, навыков, способностей, а также образцов мышления и ценностных установок [10]. Они формируют особую среду взаимодействия, стимулирующую креативность и инновации. Для промышленных компаний РФ характерно формирование двух типов команд: команды, ориентированные на решение внутрипроизводственных задач, и внешнеориентированные команды. Для второго типа команд важно понимание потребности внешнего окружения (клиентов, бизнес-партнеров, органов власти).

В российских компаниях до сих пор используется преимущественно первый подход к командообразованию, согласно которому команде, ориентированной на успех, необходимо сосредоточить усилия на внутренних процессах, отношениях между членами команды. Между тем, инновационно-активные организации считают, что традиционная модель командообразования работает недостаточно эффективно. Одной из причин является изменение контуров лидерства и связанных в связи с этим компетенций и моделей поведения руководителей команд [12].

Лидерство в условиях новой технологической революции больше не является привилегией топ-менеджмента, так как организация одновременно сталкивается с многообразными, сложными проблемами, простирающимися как из внешней, так и из внутренней среды. В связи с этим теряется смысл сосредоточения всей полноты власти и ресурсов в едином центре. Требуется децентрализация управления и рассредоточенное лидерство и внутри компании, и за ее границами [11]. Соответственно, члены команды должны быть не только профессионалами, которые владеют определенными компетенциями, но и понимать ситуацию во внешней среде, представлять направления развития организации, предвидеть возможные изменения ролей и функций как руководителей, так и сотрудников.

В новых условиях функционирования компании руководители всех уровней управления должны также осознавать, что кроме использования возложенных на них

должностной позицией функций они должны также научиться исполнять и новые для них роли (стратег, инноватор, аналитик, организатор, партнер и другие) [14]. Следовательно, эффективное управление потребует вовлечения в работу гораздо большего количества составляющих их личного потенциала, а не только тех компетенций, которые предусмотрены должностью. Кроме того, руководителям следует особое внимание уделять развитию личностного потенциала своих сотрудников, так как в нем таятся нередко нереализованные способности и невостребованная энергия людей. К тому же им важно осознавать, что исполнение более важной роли морально и психологически обязывает и дисциплинирует сотрудников, повышает их ответственность.

Таким образом, в условиях новой промышленной революции и цифровизации экономики принципиально изменяются место и роль управленческого персонала промышленной компании. Трансформация и развитие компетенций управленческого персонала должны быть увязаны с их новыми ролями и функциями решения как производственно-технологических, так и социально-экономических задач.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Bergenhengouwien G.J., Ten Horn, H.F.K., Mooijman, E.A.M.* (1997) Competence development - a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees Industrial and Commercial Training, – 29(2). P. 55...62
2. *Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.* Управление проектами / Под общ. ред. И.И. Мазура / – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004.
3. *Жукова Т.Н.* Проектное управление (методологический аспект). – СПб.: СПбГИЭУ, 2011.
4. *Строилова Э.В.* Проектный менеджмент и реинжиниринг // Фундаментальные исследования. – 2013, №4-5. С.1206...1210.
5. *Фисенко С.Б.* Внедрение механизма проектного управления на предприятиях лесной промышленности // Транспортное дело России. – 2013, №4. С.222...224.
6. *Чархина Е.С.* Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы. – М.: Институт Экономики, 2017.
7. *Евреинов О.Б., Бардашевич А.Б.* Разработка проектного подхода к организации процесса обуче-

ния персонала предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. Том 11. – 2018, №5. С. 142...149.

8. *Boyatzis R.E.* (2019) Leadership intelligence The Cambridge Handbook of Intelligence, pp.802–819.

9. *Spencer L., Ryan G., Bernhard U.* (2008) Cross-cultural competencies in a major multinational industrial firm Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives, 20(8), pp. 171–190.

10. *Ryan G., Spencer L.M., Bernhard U.* (2012) Development and validation of a customized competency-based questionnaire: Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability Cross Cultural Management. – 19(1), pp.90–103.

11. *Truninger M., Fernández-i-Marín X., Batista-Foguet J.M., Boyatzis R.E., Serlavós R.* (2018) The power of EI competencies over intelligence and individual performance: A task-dependent model // Frontiers in Psychology. – 9(SEP), p. 1532.

12. *Ksenofontova Kh.Z., Kerimova O.V.* (2018) Business model and strategy of industrial company management // European Proceedings of Social and Behavioral Sciences. – № 12, pp. 639-641.

13. *Coetzer A., Wallo A., Kock H.* (2019) The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses // Human Resource Development International,. – 22(5), pp. 420–452.

14. *Passarell, A.M., Boyatzis R.E., Wei H.* (2018) Assessing Leader Development: Lessons From a Historical Review of MBA Outcomes // Journal of Management Education. – 42(1), pp.55–79.

#### REFERENCES

1. *Bergenhengouwien G.J., Ten Horn, H.F.K., Mooijman, E.A.M.* (1997) Competence development - a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees Industrial and Commercial Training, – 29(2). P. 55...62
2. *Mazur I.I., Shapiro V.D., Olderogge N.G.* Project Management / Ed. ed. I.I. Mazur / - 2nd ed. – M.: Omega-L, 2004.
3. *Zhukova T.N.* Project management (methodological aspect). - St. Petersburg: SPbGIEU, 2011.
4. *Stroilova E.V.* Project management and reengineering // Fundamental research. - 2013, No. 4-5. S.1206...1210.
5. *Fisenko S.B.* Implementation of the project management mechanism at the enterprises of the forest industry // Transport business of Russia. - 2013, No. 4. P.222...224.
6. *Charkhina E.S.* Development of the project approach in the system of public administration: methodology, experience, problems. – М.: Institute of Economics, 2017.
7. *Evreinov O.B., Bardashevich A.B.* Development of a project approach to the organization of the process of training personnel of an enterprise // Scientific and technical statements of St. Petersburg State

Polytechnical University. Economic sciences. Volume 11. - 2018, No. 5. pp. 142...149.

8. Boyatzis R.E. (2019) Leadership intelligence The Cambridge Handbook of Intelligence, pp.802–819.

9. Spencer L., Ryan G., Bernhard U. (2008) Cross-cultural competencies in a major multinational industrial firm Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives, 20(8), pp. 171–190.

10. Ryan G., Spencer L.M., Bernhard U. (2012) Development and validation of a customized competency-based questionnaire: Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability Cross Cultural Management. – 19(1), pp.90–103.

11. Truninger M., Fernández-i-Marín X., Batista-Foguet J.M., Boyatzis R.E., Serlavós R. (2018) The power of EI competencies over intelligence and individual performance: A task-dependent model // Frontiers in Psychology. – 9(SEP), p. 1532.

12. Ksenofontova Kh.Z., Kerimova O.V. (2018) Business model and strategy of industrial company management // European Proceedings of Social and Behavioral Sciences. – № 12, pp. 639-641.

13. Coetzer A., Wallo A., Kock H. (2019) The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses // Human Resource Development International,. – 22(5), pp. 420–452.

14. Passarell, A.M., Boyatzis R.E., Wei H. (2018) Assessing Leader Development: Lessons From a Historical Review of MBA Outcomes // Journal of Management Education. – 42(1), pp.55–79.

Рекомендована кафедрой коммерции и сервиса  
РГУ имени А.Н. Косыгина. Поступила 15.04.22.