

УДК 331.44:65.013

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ КОМАНД  
ПРОЕКТОВ УНИВЕРСИТЕТОВ РОССИИ****Апенько С.Н., Романенко М.А.***Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омск,  
e-mail: apenkosn@yandex.ru, mihail.romanenko@gmail.com*

Для реализации стратегий трансформации университеты реализуют различные проекты и программы. Их успешность определяется качественными параметрами проектных команд. К этим параметрам относятся профессиональные компетенции. На данный момент актуальной проблемой, которая исследуется в статье, является отсутствие научно обоснованных рекомендаций по развитию определенных наиболее значимых компетенций команд проектов университетов и по достижению с помощью этого показателей успешности проектной деятельности. Цель описываемого исследования заключается в определении состава профессиональных компетенций членов команд проектов, значимых для реализации проекта, обеспечивающих показатели успешности проектов и соответствующих актуальным задачам и специфике российских университетов. Для достижения цели проведено исследование методом онлайн-анкетирования экспертов. В исследовании приняли участие 73 эксперта – представителя 14 крупных вузов России. Результатами исследования стали описание совокупности значимых для проектов университетов компетенций, выявление востребованных групп компетенций и установление влияния определенных компетенций на показатели успешности проектов университетов. Новизной является то, что в отличие от преобладающих публикаций, посвященных профессиональным компетенциям команд проектов в иных отраслях, в данном исследовании учтена специфика университетов и предложен набор компетенций именно для проектов в системе высшего образования. Также новым результатом является установление влияния компетенций на показатели успешности проектов университетов. Практическая значимость статьи заключается в обосновании ответов на вопросы о том, какие компетенции необходимо развивать у участников проектных команд университетов и как они повлияют на успешность проектов.

**Ключевые слова:** университеты, команды проектов, компетенции команд, успешность проекта**PROFESSIONAL COMPETENCIES OF PROJECT TEAMS  
OF RUSSIAN UNIVERSITIES****Apenko S.N., Romanenko M.A.***Dostoevsky Omsk State University, Omsk, e-mail: apenkosn@yandex.ru, mihail.romanenko@gmail.com*

To implement transformation strategies, universities are implementing various projects and programs. Their success is determined by the qualitative parameters of the project teams. These parameters include professional competencies. At the moment, an urgent problem that is being investigated in the article is the lack of scientifically based recommendations for the development of certain most significant competencies of university project teams and for achieving success indicators of project activities with this. The purpose of the described research is to determine the composition of professional competencies of project team members that are significant for the implementation of the project, providing indicators of project success and corresponding to the current tasks and specifics of Russian universities. To achieve the goal, a study was conducted using the online questionnaire of experts. 73 experts – representatives of 14 major universities of Russia took part in the study. The results of the study were the description of a set of competencies that are significant for university projects, the identification of popular groups of competencies and the establishment of the influence of certain competencies on the success rates of university projects. The novelty is that, unlike the prevailing publications devoted to the professional competencies of project teams in other industries, this study takes into account the specifics of universities and offers a set of competencies specifically for projects in the higher education system. Also, a new result is the establishment of the influence of competencies on the success rates of university projects. The practical significance of the article lies in the substantiation of answers to questions about what competencies need to be developed among the participants of university project teams and how they will affect the success of projects.

**Keywords:** universities, project teams, team competencies, project success

Университеты России, реагируя на динамичные изменения в экономике и соответствующую государственную политику в области формирования человеческого капитала для современной экономики, неизбежно реализуют процессы своей трансформации. Эти процессы масштабны и глубоко затрагивают все направления деятельности университетов. Реализуются они посредством трансформационных стратегий развития, которые, в свою очередь, предполагают инициацию и внедрение

множества стратегических проектов и программ. Данные проекты ориентируют вузы на достижение лидерских позиций на национальном и международном рынках образовательных услуг и научных исследований. Подтверждением является государственная программа Приоритет 2030, которая нацеливает вузы на разработку и реализацию прорывных проектов.

Опыт многих университетов в России и за рубежом наглядно демонстрирует решающую роль качественных проектных

команд для достижения успешности проектов и программ. От состояния человеческих ресурсов команд зависят как новизна и амбициозность инициируемых проектов, так и уровень их реализации, достижения планируемых в них целей. В подтверждение приведем результаты ранее проведенных нами исследований. О ключевой роли в успехе проектов компетентных команд и их руководителей, а также об отсутствии механизмов формирования таких команд заявили 74% экспертов опрошенных нами 54 предприятий России, развивающих проектное управление (данные исследования автора). Эти предприятия являются представителями разных отраслей. Для высших учебных заведений актуальность высокопрофессиональных проектных команд не менее значима.

Качество проектных команд определяется, в первую очередь, наличием у их участников требуемых профессиональных компетенций. Проблема, мешающая формировать в университетах высокопрофессиональные проектные команды, заключается в отсутствии четких рекомендаций о том, какими именно компетенциями должны обладать участники проектных команд с учетом специфики университетов и их проектов, каким образом те или иные компетенции определяют показатели успешности проектов. Такие рекомендации отсутствуют как на практике, так и в теории. Если в целом по вопросу компетенций проектных команд имеются исследования российских и зарубежных ученых, то научных и практических разработок по компетентностному составу проектных команд применительно к университетам крайне мало. Это делает рассматриваемую тему актуальной, востребованной и обладающей новизной.

Цель исследования заключается в определении состава профессиональных компетенций членов команд проектов, наиболее значимых для реализации проекта, обеспечивающих показатели успешности проектов и соответствующих актуальным задачам и специфике российских университетов. К задачам в рамках обозначенной цели отнесены следующие:

1) выявить совокупность значимых компетенций команд проектов с учетом потребностей, задач и специфики университетов России;

2) определить виды наиболее значимых компетенций для рядовых сотрудников команд проектов и для их руководителей – контекстуальные, поведенческие или технические;

3) установить влияние определенных компетенций на показатели успешности проектов университетов.

Гипотезой стало предположение о том, что для университетских проектных команд требуются специфические компетенции, которые, с одной стороны, согласуются с общей методологией управления проектами в любой отрасли деятельности, с другой – отражают особенности университетов и их проектов. Еще одна гипотеза заключается в том, что разные компетенции в разной степени коррелируют с показателями успешности проектов. Максимальное влияние на успех проектов оказывают такие компетенции, как способность работать в условиях изменений, стратегическое и системное мышление, концентрация на достижениях результатов, гибкость мышления и работы, лидерство и ответственность в управлении командой.

### Материалы и методы исследования

В нашем исследовании используются разработки ученых в области компетентностного подхода. Заложили основу этого подхода исследования зарубежных ученых, в числе которых следует назвать Р. Бояциса, Д. К. Леви-Лебойер, МакКлелланда, Р. Миллса, П. Мерле, Дж. Равена, Л.М. Спенсера, С.М. Спенсера, С. Уиддета, С. Холлифорда, Дж. Четам и др. Далее подход получил развитие в ставших классическими работах отечественных ученых: Т.Ю. Базарова, И.А. Зимней, И.И. Кудрявцевой, А.И. Субетто и др. [1–4]. Данные авторы в своих научных трудах изучали сущность профессиональных компетенций, их структуру и особенности проявления. В современных работах российские авторы, например Т.М. Алиева, В.С. Галдина, Г.А. Глотова, О.В. Королева, придают современное звучание компетенциям, связывая их со стратегией организации, цифровизацией, инновациями, конкурентоспособностью [5–8].

Имеются разработки, не обладающие высокой степенью научной проработанности, но имеющие ценность для нашего исследования. Например, у «Университета Национальной технологической инициативы 2035» есть разработки по формированию кросс-функциональных команд. В частности, в рамках мероприятий данного университета, направленных на реализацию программы подготовки кадров для цифровой экономики, предложены модели компетенций для цифровой экономики и компетентностно-ролевые модели команд.

При обобщении разных подходов в данном исследовании под профессиональными компетенциями понимается система знаний, навыков, умений, личностных качеств, способностей, мотивации и прочих

элементов, сформированных у личности и реализуемых в трудовой деятельности, позволяющая выполнять эту деятельность на нормативном уровне или наиболее эффективно. Применительно к объекту и предмету исследования, а именно к командам проектов университетов, под профессиональными компетенциями понимается совокупность знаний, навыков, умений, личностных качеств, способностей, мотивации членов команды проекта, которые демонстрируются в проектной деятельности и воплощаются в результатах проекта.

Методом нашего исследования стал анкетный опрос в онлайн-формате по специально разработанной методике. В исследовании, проведенном в мае – июне 2021 г., приняли участие 73 эксперта – представителя 14 крупных вузов России. Отбор вузов производился по критериям: высокий уровень развития проектной деятельности, наличие команд стратегических проектов университета, наличие практики формирования команд, в том числе с помощью компетентностного подхода. Отбор экспертов проводился по следующим критериям: наличие опыта работы в вузе не менее 4 лет, наличие опыта проектной деятельности в университете не менее 3 лет, наличие опыта руководства проектами университета не менее 1 года. Обобщенный портрет экспертов обладает следующими характеристиками:

- должность в университете: представитель топ-менеджмента (ректор, проректор) – 8%, деканы и директора институтов – 25%, заведующие кафедрами – 17%, преподаватели – 28%, управленческий персонал служб – 22%;
- стаж работы в университете: 4–10 лет – 40%, свыше 10 лет – 60%;
- стаж проектной деятельности: 3–5 лет – 70%, 6–8 лет – 22%, свыше 8 лет – 8%;
- в среднем в год реализуют проектов: 1–3 проекта – 45%, 4–6 проектов – 26%, более 6 проектов – 29%;
- принимали участие в проектах: организаторских – 81%, научных – 74%, ин-

новационно-предпринимательских – 40%, управленческих – 51%.

### Результаты исследования и их обсуждение

Известно, что согласно профессиональному стандарту международной ассоциации управления проектами IPMA компетенции менеджеров и членов команд проектов делятся на три группы: поведенческие (лидерство, коммуникации, управление командой, переговоры, управление конфликтами, самоорганизация и пр.); технические (управление содержанием проекта, временем, качеством, рисками, финансами, контрактами и пр.); контекстуальные (управление проектами в контексте стратегии организации, организационной культуры, системы власти, структур и процессов в организации). Исследование позволило выявить, что необходимость наличия всех трех групп компетенций эксперты подтвердили преимущественно для руководителей, в меньшей степени – для исполнителей команд проектов (табл. 1). Поведенческие компетенции в основном необходимы руководителям, в то время как рядовым членам команд больше требуются технические компетенции. Контекстуальные компетенции тоже важны, но в меньшей степени. Это объясняется спецификой университетов, в традициях которых не заложены глубокий анализ и учет контекста проектной среды.

Контрольным стал вопрос: «Если бы вам пришлось выбирать в команду проекта университета кандидата, но у него не все группы компетенций развиты, то кого бы вы взяли в команду?», на который получены ответы:

- кандидата с развитыми поведенческими компетенциями, технические и контекстуальные менее значимы – 51% респондентов;
- кандидата с развитыми техническими компетенциями, поведенческие и контекстуальные менее значимы – 40% респондентов;
- кандидата с развитыми контекстуальными компетенциями, технические и поведенческие менее значимы – 9% респондентов.

Таблица 1

Группы компетенций менеджеров и членов команд проектов (в %)

Группы компетенций	Необходимость компетенций для менеджеров проектов			Необходимость компетенций для членов команд проектов		
	Высокая	Средняя	Низкая	Высокая	Средняя	Низкая
Поведенческие	92	8	0	66	28	6
Технические	79	15	6	75	25	0
Контекстуальные	68	26	6	62	20	18

Таблица составлена автором самостоятельно по результатам собственного исследования.

Следовательно, эксперты вновь подтвердили значимость поведенческих и технических компетенций; контекстуальные, на их взгляд, менее важны. Если обратиться к опыту проектов в бизнесе, то контекстуальные компетенции в бизнес-проектах оцениваются крайне высоко. В этом отличие университетов и их проектов от бизнес-проектов. Однако представители вузов не осознают значимости контекстуальных компетенций для бизнес-проектов. Так, на вопрос: «После выбора кандидата в предыдущем вопросе скажите, пожалуйста, для каких проектов этот кандидат подходит?» – эксперты назвали, прежде всего, инновационно-предпринимательские проекты (79%), которые во многом схожи с бизнес-проектами. Иные проекты (образовательные, научные, управленческие) назвали около 56–60% экспертов.

Исследование позволило выявить совокупность компетенций, значимых для членов проектных команд университетов (табл. 2). На первом месте по значимости стоят такие компетенции, как способность работать в условиях изменений, стратегическое и системное мышление, гибкость мышления. Действительно, университеты переживают постоянные изменения и инновации, требуется предвидеть и уметь планировать будущее исходя из комплексного анализа

факторов среды, необходимо гибко и оперативно перестраиваться. Этому способствуют названные лидирующие компетенции. На втором месте стоят компетенции, связанные с наличием выраженной мотивации для работы в проекте, концентрацией на достижении результатов, навыками открытых коммуникаций, профессионализмом в предметной области, владением цифровыми технологиями. Следовательно, важны как soft skills, связанные с личностными особенностями членов команд, так и hard skills, связанные с выполнением функций и задач проекта. В меньшей степени эксперты придают значение таким компетенциям, как владение иностранным языком и готовность рисковать при принятии решений. Факторы риска в вузовской среде менее выражены, чем в бизнесе. К сожалению, многие проекты университетов не относятся к международным и не предполагают высокой культуры иностранного языка. Но в целом все обозначенные в табл. 2 компетенции получили высокие оценки значимости, они все в той или иной степени востребованы в проектах университетов. Следует отметить тот факт, что большая часть компетенций также относится к поведенческим и техническим, что дополняет сделанный ранее вывод об их значимости для команд проектов университетов.

Таблица 2

Значимость компетенций для работы в проектных командах университета (в %)

Компетенция:	Высоко значима	Средне значима	Низко значима
Способность работать в условиях изменений	89	9	2
Владение цифровыми технологиями, в том числе коммуникациями с помощью цифровых технологий	75	23	2
Стратегическое и системное мышление	86	12	2
Владение иностранным языком	34	57	9
Профессионализм в предметной области проекта	77	23	0
Исследовательские навыки	51	41	8
Навыки открытых коммуникаций в команде проекта и с партнерами, в том числе онлайн, в социальных сетях	75	23	2
Наличие выраженной мотивации для работы в проекте	79	19	2
Концентрация на достижении результатов	77	19	4
Гибкость (нешаблонность) мышления и работы	87	13	0
Готовность рисковать при принятии решений	47	51	2
Способность участвовать в проектах в разных ролях	62	30	8
Лидерство и ответственность в управлении командой	71	27	2
Способность работать в команде с представителями разных стран, культур, национальностей	56	42	2
Способность работать в виртуальной команде	58	40	2
Инновационность и предпринимательство	60	32	8

Таблица составлена автором самостоятельно по результатам собственного исследования.

Таблица 3

Влияние компетенций на показатели успешности проекта  
(в баллах, где 1 – низкосзначимая, 2 – среднезначимая  
и 3 – высокосзначимая компетенция для достижения показателя)

Компетенции	Показатели успешности проекта			
	Эффек- тивность проекта	Удовлетво- ренность команды	Удовлетво- ренность клиентов	Формирование потенциала на будущее
Способность работать в условиях изменений	2,9	2,9	2,9	2,9
Владение цифровыми технологиями, в том числе коммуникациями с помощью цифровых технологий	2,4	2,1	2,4	2,8
Стратегическое и системное мышление	2,7	2,7	3,0	3,0
Владение иностранным языком	1,7	1,7	1,7	1,9
Профессионализм в предметной области проекта	2,4	2,2	2,9	2,6
Исследовательские навыки	2,0	2,1	1,9	2,6
Навыки открытых коммуникаций в команде про- екта и с партнерами, в том числе онлайн, в соци- альных сетях	2,2	2,9	2,9	2,3
Наличие выраженной мотивации для работы в проекте	2,7	2,9	2,8	2,2
Концентрация на достижении результатов	2,8	2,8	2,8	2,6
Гибкость (нешаблонность) мышления и работы	2,8	2,7	2,7	2,8
Готовность рисковать при принятии решений	1,9	2,1	1,8	2,7
Способность участвовать в проектах в разных ролях	1,7	2,7	2,6	2,5
Лидерство и ответственность в управлении командой	2,7	2,9	2,9	2,6
Способность работать в команде с представителями разных стран, культур, национальностей	2,0	2,5	2,1	2,5
Способность работать в виртуальной команде	2,1	2,5	2,2	2,5
Инновационность и предпринимательство	2,5	1,9	2,0	2,7

Таблица составлена автором самостоятельно по результатам собственного исследования.

Еще одним результатом исследования стало установление влияния компетенций на показатели успешности проектов университетов. Как видно в табл. 3, на все показатели успешности в высокой степени влияют такие компетенции, как способность работать в условиях изменений, стратегическое и системное мышление, концентрация на достижении результатов, гибкость (нешаблонность) мышления и работы, лидерство и ответственность в управлении командой. Остальные компетенции, которые ранее были названы наиболее значимыми, по-разному влияют на разные показатели успешности проекта. Например, владение цифровыми технологиями, в том числе коммуникациями с помощью цифровых технологий, – это компетенция, определяющая в большей степени показатель формирования потенциала на будущее, т.е. задела в виде сформированных в проекте ресурсов. Профессионализм в предметной области определяет удовлетворенность клиентов в проекте. Навыки открытых коммуникаций ведут к удовлетворенности как команды, так и клиентов. Примечательно, что нали-

чие мотивации у персонала проекта определяет три показателя в высокой степени, но в меньшей степени влияет на формирование потенциала на будущее.

### Заключение

Таким образом, основным обобщающим результатом нашего исследования стало определение состава профессиональных компетенций членов команд проектов, наиболее значимых для реализации проекта и обеспечивающих показатели успешности проектов. Новизна результата заключается в том, что выделенные компетенции и степень их значимости установлены в соответствии с актуальными задачами и спецификой российских университетов. На данный момент имеются публикации, посвященные профессиональным компетенциям проектных команд. Но в большинстве публикаций компетенции описаны относительно бизнес-проектов предприятий. Для университетов разработок, касающихся набора компетенций проектных команд, недостаточно, и данное исследование восполняет этот пробел. Кроме того, во многих случаях ис-

следуются компетенции, заимствованные из профессиональных стандартов и отражающие функции по управлению проектами, например компетенции в области управления сроками, бюджетом, рисками и прочим проектом. В отличие от иных публикаций, в нашем исследовании внимание сосредоточено преимущественно на поведенческих компетенциях, что позволяет говорить также о получении нового научного результата. К наиболее значимым компетенциям отнесены: способность работать в условиях изменений, стратегическое и системное мышление, гибкость мышления, наличие выраженной мотивации для работы в проекте, концентрация на достижении результатов, навыки открытых коммуникаций, профессионализм в предметной области, владение цифровыми технологиями.

Кроме того, реализована задача и получен результат, связанные с установлением влияния компетенций на показатели успешности проектов университетов. Избраны такие показатели, как эффективность проекта, удовлетворенность команды проекта и клиентов проекта, формирование потенциала на будущее. Доказано наиболее существенное влияние на эти показатели таких компетенций, как: способность работать в условиях изменений, стратегическое и системное мышление, концентрация на достижении результатов, гибкость (нешаблонность) мышления и работы, лидерство и ответственность в управлении командой.

Полученные результаты не только обладают научной новизной, но и имеют практическое значение. Владя знаниями о том, какие компетенции наиболее значимы, университеты смогут более осознанно подходить к вопросам формирования проектных команд и развития у них желатель-

ных навыков, способностей, мышления. Концентрация внимания на развитии определенных компетенций поможет университетам сосредоточить усилия и ресурсы по формированию проектных команд и быстрее получить позитивный эффект от проектной деятельности. Считаем перспективными дальнейшие исследования, связанные с компетентностными моделями проектных команд университетов.

#### Список литературы

1. Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2014. № 1. С. 87–101.
2. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. 39 с.
3. Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций. Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии государственной службы и народного хозяйства при Президенте Российской Федерации. СПб: [б.и.], 2012. 340 с.
4. Субетто А.И. Онтология и эпистемология компетентностного подхода, классификация и квалиметрия компетенций. СПб., М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. 72 с.
5. Алиева Т.М. Проблемы обучения персонала в условиях цифровизации: компетенции сотрудников в новой цифровой среде // Вестник научных конференций. Российский государственный гуманитарный университет. 2020. № 11–1(63). С. 10–14.
6. Галдина В.С. Компетенция сотрудника как объект стратегического управления организации // Инновации, технологии, наука: сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2017. С. 32–34.
7. Глотова Г.А. Компетентностный подход как инновационная технология // Современные технологии обучения и воспитания. 2017. С. 11–32.
8. Королева О.В., Федорова А.М. Опыт проектирования модели управления формированием ключевых профессиональных компетенций персонала организации // Экономика и социум. 2017. № 1–2(32). С. 1642–1649.