

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Изменения требований к компетенциям руководителей проектов под влиянием концепции устойчивого развития в России

Changes to the Competences Requirements of Project Managers Under the Influence of Sustainability in Russia

DOI: 10.12737/2587-6279-2022-11-4-15-26

Получено: 16.10.2022 / Одобрено: 25.10.2022 / Опубликовано: 25.12.2022

Калганова А.В.

Студент бакалавриата кафедры управления проектом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

Рябцева Е.А.

Студент бакалавриата кафедры управления проектом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

Рахманкулов Д.И.

Студент бакалавриата кафедры управления проектом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

Халимон Е.А.

Канд. экон. наук; доцент, доцент кафедры управления проектом ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, e-mail: guu.konf@yandex.ru

Kalganova A.V.

Bachelor's Degree Student, Project Management Department, State University of Management, Moscow

Ryabtseva E.A.

Bachelor's Degree Student, Project Management Department, State University of Management, Moscow

Rakhmankulov D.I.

Bachelor's Degree Student, Project Management Department, State University of Management, Moscow

Khalimon E.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Project Management Department, State University of Management, Moscow, e-mail: guu.konf@yandex.ru

Аннотация

Одни из наиболее важных концепций современности — проектное управление и устойчивое развитие — приобрели большую популярность у научного сообщества за последние годы. Необходимость интеграции устойчивого развития в управление проектами возрастает с каждым годом, вызывая изменения требований к компетенциям руководителей проектов.

Несмотря на растущий научный интерес к данной теме, на сегодняшний день существует малое количество исследовательских работ, в которых рассматривается влияние концепции устойчивости на компетенции менеджера проектов. Таким образом, целью данного исследования является определение наиболее важных знаний, умений и навыков, и личных качеств, необходимых руководителям проектов для успешного устойчивого управления проектами.

Исследование основано на анализе источников научной литературы, международных и национальных стандартов в области управления проектами. Результаты показали, что за последние 5 лет профессия руководителя проектов претерпела значительные изменения, и для достижения устойчивости менеджерам проектов необходимо развивать новые профессиональные компетенции, основанные на знаниях, умениях и навыках, а также личных качествах.

Ключевые слова: компетенции, устойчивость, руководитель проекта, знания, навыки, личные качества.

Abstract

IProject management and sustainable development are ones of the most important concepts that have gained great popularity in the scientific community in recent years. The need to integrate sustainability into project management is increasing every year changing the requirements for project managers' competencies.

Despite of the growing scientific interest in this topic, there is a small number of research papers that consider the impact of the concept of sustainability on the competences of a project manager. Thus, the purpose of this study is to identify the most important knowledge, skills and abilities and personal qualities needed by project managers for successful sustainable project management.

The research is based on the analysis of the sources of scientific literature, international, and national standards in the field of project management. The results showed that over the past 5 years the project manager profession has undergone significant changes, and in order to achieve sustainability project managers need to develop new professional competencies based on knowledge, skills and abilities, and personal qualities.

Keywords: competencies, sustainability, project manager, knowledge, skills, personal abilities.

1. Введение

Рассмотрение концепции устойчивого развития требует изменения мышления менеджеров проектов, получения новых знаний, овладения компетенциями и развития личных и профессиональных качеств,

необходимых для успешного управления проектами. Корпорации по всему миру активно внедряют концепцию устойчивого развития: все чаще задумываются, какое влияние их деятельность оказывает на мир и стремятся брать ответственность за резуль-

таты своих проектов, включая аспекты устойчивости этого результата.

Внедрение концепции устойчивого развития изменило не только общий подход к управлению проектами, но и саму профессию менеджера проекта. Для достижения устойчивых целей руководителям проектов требуется развивать новые, разнообразные навыки, относящиеся к устойчивому управлению проектами.

Устойчивое проектное управление включает в себя планирование, мониторинг и контроль процессов реализации и поддержки проектов с учетом экологических, экономических и социальных аспектов жизненного цикла ресурсов, процессов, результатов и влияния проекта, направленных на получение выгод для заинтересованных сторон и осуществляемых прозрачным, справедливым и этичным образом (при этом обеспечивается активное участие заинтересованных лиц) [1].

Исследователи подтверждают, что руководитель проекта занимает центральное и влиятельное положение в устойчивом управлении проектами. Именно руководители проектов являются важнейшими проводниками изменений и катализаторами в обеспечении устойчивости проекта, и успех управления проектом зависит от развития их компетенций.

Текущие тенденции и происходящие изменения вызвали огромный интерес научного сообщества к данным темам. В период с 2015 по 2019 г. было опубликовано 73% научных статей на стыке концепции устойчивого развития и управления проектами [24]. Эти ключевые положения в литературе по управлению проектами указывают на значительные возможности для расширения нашего понимания того, как проекты могут приносить устойчивые результаты местным сообществам [6].

2. Методология исследования

2.1. Дизайн исследования (качественное исследование)

В исследовании применялся качественный метод исследования, который позволил более эффективно изучить тему устойчивого управления проектами, лучше понять ее влияние на профессию менеджеров проектов и послужил основой для будущих исследований. Чтобы ответить на вопрос исследования о том, изменились ли требования к профессиональным компетенциям специалистов в области проектного управления в условиях устойчивого разви-

тия или нет, был проведен углубленный анализ источников литературы, международных и национальных стандартов в области управления проектами. Выбирая научные источники для исследования, было очень важно убедиться в знаниях и опыте автора в этой области, также рейтинг журналов сыграл важную роль при выборе литературы. Были тщательно проанализированы материалы по темам устойчивости и профессиональных компетенций специалистов в области проектного управления, такие как научные статьи, доклады конференций и некоторые книги. В ходе проведения анализа были сделаны записи для будущего сравнения и сопоставления размышлений по темам устойчивости и компетенций в области управления проектами. Были объяснены некоторые фразы для лучшего понимания окончательного решения об объединении любого из выбранных утверждений.

В результате анализа литературы и стандартов в области управления проектами удалось сформировать перечень знаний, навыков, умений и личных качеств, которыми должны обладать специалисты в области проектного управления. Также на основе анализа научной литературы были выдвинуты гипотезы относительно влияния концепции устойчивого развития на требования к профессиональной компетентности менеджеров проектов. Результаты, представленные в табл. 2 раздела «Анализ научной литературы», заложили основу для формирования опроса экспертов для дальнейшего исследования по данной теме.

2.2. Выбор методологии для дальнейшего исследования

На втором этапе был проведен обзор научных источников, чтобы определить, какие методологии авторы использовали в своих исследованиях и какая из них лучше всего подходит для данного исследования. В результате был выбран опрос экспертов.

Опрос экспертов относится к экспертным методам разработки и принятия решений, поскольку основными участниками этого метода являются эксперты. В роли экспертов могут выступать: руководители предприятий различных отраслей и сфер деятельности; менеджеры среднего звена (руководители отдела маркетинга, отдела производства, планирования и финансового менеджмента и т.д.); специалисты (экономисты, инженеры, технологи, маркетологи и т.д.). В нашем случае экспертами были отобраны специалисты Российской Феде-

Окончание табл. 1

рации в области проектного управления из разных сфер деятельности, которые обладают более чем пятилетним опытом управления проектами, а также имеют специализированное образование и (или) сертификацию в области управления проектами (международную или национальную).

Применение опроса экспертов обладает существенными преимуществами: метод экспертного оценивания путем обработки индивидуальных экспертных оценок позволяет получить на основании независимых оценок общее мнение с достаточной степенью достоверности и надежности. Также благодаря независимым опросам данный метод позволяет избежать социального давления на экспертов из-за различий их статусов, эффекта стадности, группового мышления, приводящего к ошибкам, получить единое мнение специалистов.

Для формирования экспертной группы авторами исследования были установлены строгие критерии отбора: эксперты должны быть действующими менеджерами проектов, сертифицированными специалистами и иметь профессиональный опыт в области управления проектами не менее пяти лет. Данные требования позволили нам выявить и учесть изменения в компетенциях руководителей проектов под влиянием устойчивого развития. Дальнейшие этапы использования опроса экспертов представлены в табл. 1.

Таблица 1

Этапы использования опроса экспертов

Этапы	Характеристика
Формирование группы участников	<ul style="list-style-type: none"> Поиск потенциальных экспертов из профессионального сообщества по управлению проектами в соответствии с выдвинутыми требованиями. Проверка кандидатов на соответствие предъявляемым требованиям. <p>В результате был сформирован список экспертов, готовых принять участие в анкетировании с использованием метода опроса. Список включил представителей 6 профессиональных областей: IT, образование, недвижимость, строительство, государственное управление и экология, в общей сложности 91 респондент</p>
Подготовка анкеты	Формируется анкета, содержащая 15 вопросов. Вопросы закрытые и имеют максимально возможное количество ответов на них. Анкета была подготовлена на русском языке и введена в систему docs.google, экспертам были отправлены ссылки для заполнения анкеты. Крайний срок предоставления обратной связи составлял до 7 календарных дней
Проведение опроса	Эксперты переходят по ссылкам, чтобы получить доступ к опросу, и отмечают ответы на вопросы. Ответив на все вопросы, они завершают тестирование и отправляют результаты

Этапы	Характеристика
Обработка результатов	Результаты опроса обрабатываются авторами данного исследования и проверяются на наличие ответов на все вопросы. Обсуждения, коллективные встречи, пояснения или комментарии не предоставляются. Эксперты ознакомились с результатами

Участие специалистов с разнообразным опытом и различными взглядами позволило получить содержательную оценку, отразило фактическую ситуацию в стране и в целом повысило надежность научного исследования.

3. Анализ научной литературы

1. На первом этапе поискового исследования проводился анализ научной литературы через крупнейшее в мире научное издательство Elsevier.com и международную платформу Researchgate.net. Поиск подходящих источников научной литературы проводился в ведущих журналах в области управления проектами: *International Journal of Project Management*, *Project Management Journal*, используя такие ключевые слова, как «устойчивость», «устойчивое развитие», «устойчивое управление проектами» и «компетенции менеджера проекта».

Систематический обзор литературы показал, что существует небольшое количество исследовательских работ, в которых рассматриваются ключевые компетенции руководителей проектов в области устойчивого управления проектами. В результате обзора по теме исследования было отобрано 34 научных источника. На основе тщательного анализа литературы были определены компетенции, которые выдвигаются перед менеджерами проектов под влиянием устойчивого развития (табл. 2).

В большом количестве исследований авторы обращают внимание, что рассмотрение устойчивости требует изменения мышления руководителей проектов. Согласно Луке Сабини и Нилу Олдерману, существует ошибочное представление о том, что обеспечение устойчивости обходится дорого. Преимущества устойчивого управления проектами, которые оно может принести в среднесрочной и долгосрочной перспективе, игнорируются.

В своем исследовании Гилберт Сильвиус и Рон Шиппер утверждают, что поведение руководителя проекта в отношении устойчивости является в первую очередь личной чертой. Они считают, что менеджер проектов должен быть внутренне мотивирован работать над устойчивым проектом и достигать устойчивых результатов.

Таблица 2

Анализ научной литературы

№	Название статьи	Ссылка на источник	Год публикации	Ключевые компетенции (знания, навыки и умения, качества личности)	Методология, используемая в источнике
1	Управление устойчивостью проектов в добывающих отраслях: на пути к системе взаимности для вовлечения сообщества	[5]	2021	Эффективный и действенный с точки зрения устойчивости; учитывать потребности заинтересованных сторон; знание концепции наращивания потенциала	Подход, основанный на учете возможностей, разработанный философами Мартой Нуссбаум и Аматией Сен [20; 21; 25; 26]
2	Изучение различных факторов, стимулирующих руководителей проектов к решению проблем устойчивого развития	[29]	2020	Прагматичный, внутренне мотивированный и ориентированный на решение конкретных задач. Благоприятное отношение к заинтересованным сторонам, знание стандартов и инструментов, способность справляться с неопределенностью и настроен на успех. Определенные компетенции в области устойчивого развития и нормативных ценностей. Поведение руководителя проекта в отношении устойчивого развития — это личная черта	Q-методология основана на факторах, предусмотренных теорией запланированного поведения (ТЗП). На основе факторного анализа 49 Q-разновидностей
3	25 лет «устойчивых проектов». Что мы знаем и что говорится в литературе	[24]	2019	Компетенции системного мышления, проактивные компетенции, нормативные компетенции, стратегические компетенции и межличностные компетенции. Внутренняя мотивация работать над устойчивым проектом и достигать устойчивых результатов. Определенные компетенции и навыки в области устойчивого развития традиционно не преподаются в процессе подготовки менеджеров проектов	Обширный систематический обзор литературы из 770 публикаций за период с 1993 по 2017 г.
4	Знания и навыки управления проектами для зеленого строительства: преодоление трудностей	[13]	2013	Знания в области управления коммуникациями, прозрачность в общении, более высокий уровень координации с различными заинтересованными сторонами и умение справляться с неожиданными обстоятельствами	Обзор литературы, опросы и интервью с руководителями проектов
5	Управление проектами и устойчивое развитие: играем в «Кошелек или жизнь» с планетой	[30]	2020	Ответственность и ориентация на результат, принимает этически правильные и справедливые решения, а также превосходные навыки общения с заинтересованными сторонами. Гибкость, лидерство	Эмпирический опрос в проектно-ориентированных организациях как государственного, так и частного секторов
6	Новый подход к управлению устойчивостью в проектах	[17]	2021	Три области компетенций: перспективные, контекстуальные или экологические — включают методы, инструменты и приемы взаимодействия с окружающей средой. Личные компетенции 1. Способность к самоанализу и самоуправлению. 2. Личная честность: действовать в соответствии со своими ценностями и этическими и моральными принципами. 3. Навыки межличностного общения. 4. Способность поддерживать межличностные отношения, участвовать в проектной деятельности и поощрять участие других. 5. Лидерские качества. 6. Командная работа. 7. Навыки разрешения конфликтов и кризисов. 8. Изобретательность, воображение, креативность. 9. Навыки ведения переговоров. 10. Ориентация на результат. Профессиональные практические компетенции — связанные с такими областями, как управление содержанием, управление временем, управление стоимостью и т.д.	Метод Дельфи, проведенный для подтверждения этих предположений. Мнения и оценки были получены от 17 человек с (минимальным, средним, максимальным) профессиональным или академическим опытом (7, 25, 50) лет в области проектирования и управления проектами. Дискуссия, в ходе которой участники высказали различные мнения и идеи
7	Пересмотр взаимосвязи между устойчивым управлением проектом и успехом проекта: посредническая роль участия заинтересованных сторон и построения команды	[27]	2021	Поощрение взаимодействия с заинтересованными сторонами, навыки построения команды и принятие решений с точки зрения устойчивого развития	Метод структурированного опроса. Было получено 323 ответа от специалистов по управлению проектами в Пакистане
8	Устойчивость в компетенции в области управления проектами: анализ нехватки компетентности руководителей проектов	[28]	2014	Системное мышление, целостное представление и межличностные, нормативные, проактивные и стратегические компетенции. Необходимо понимать типы жизненных циклов результатов проекта (продукта), привлекать заинтересованных сторон к активному участию. Компетенции системного мышления, стратегические компетенции, нормативные компетенции, проактивные компетенции и межличностные компетенции	Анализ литературы

№	Название статьи	Ссылка на источник	Год публикации	Ключевые компетенции (знания, навыки и умения, качества личности)	Методология, используемая в источнике
9	Изучение моделей стимулов, мотивирующих руководителей проектов придерживаться устойчивого развития	[18]	2019	Включение устойчивого развития — личная черта. Внутренне мотивированные менеджеры проектов, менеджеры проектов, ориентированные на решение конкретных задач, и прагматичные менеджеры проектов, стимулируемые практическими знаниями, инструментами и результатами	Количественное парное сравнение. Двенадцать утверждений были использованы в парном сравнении, в результате чего была получена комбинация из 66 вопросов. Анализ выборки из 101 руководителя проекта для определения моделей стимулирования. Количественный подход с использованием стратегии, основанной на опросе
10	Влияние мягких компетенций руководителя проекта на устойчивость проекта	[32]	2020	Содействие поиску решений и принятию мер в области устойчивого развития. Руководитель проекта должен обладать долгосрочным и комплексным видением проекта и нести полную ответственность за последствия проекта, включая результаты, связанные с устойчивостью. Инновации напрямую связаны с устойчивым развитием проекта. Результаты демонстрируют положительное влияние мягких компетенций руководителя проекта на устойчивость проекта	Дедуктивный подход. Объем выборки исследования составил 242 респондента, и данные были собраны из компаний работодателей. Анализ собранных данных путем моделирования структурных уравнений в <i>PLS-SEM</i> для изучения взаимосвязей
11	Формулирование выгод в строительных проектах: Поисковое исследование с точки зрения социальной устойчивости	[9]	2020	Определение на ранних стадиях проекта, предполагаемых бенефициаров и соответствующих выгод, а также сроков и ответственности за реализацию выгод	Анализ, ориентированный на социальную устойчивость управления выгодами проекта, для 80 строительных проектов с использованием контент-анализа. Анализ отчетов об оценке воздействия по 80 проектам в Индии
12	Парадоксальная профессия: Управление проектами и противоречивый характер целей устойчивого проекта	[23]	2021	Одновременное решение множества желательных, но противоречивых экономических, экологических и социальных задач на уровне фирмы и общества, которые действуют в разные временные рамки и следуют разной логике. Принимать компромиссные решения для согласования различных целей устойчивого развития с экономическими бизнес-целями и противоречивыми требованиями многочисленных заинтересованных сторон проекта	Качественная методология, основанная на полуструктурированных интервью с 14 респондентами, занимающими ключевые позиции в шести различных профессиональных ассоциациях по управлению проектами и сообществах специалистов-практиков, с использованием призм теории парадокса
13	Достижение устойчивости в железнодорожных проектах: основные опасения заинтересованных сторон	[33]	2017	Вовлекать заинтересованные стороны, создавать группы заинтересованных сторон, которые могут поделиться своими различными взглядами на понимание устойчивости проекта, а также на то, как достичь устойчивости	Метод триангуляции, включающий обзор литературы, анкетирование и интервью для получения данных от заинтересованных сторон проекта
14	Основные возможности для обеспечения устойчивого управления строительными проектами	[8]	2021	Принципы устойчивого развития при планировании, проектировании, строительстве и управлении проектами, социальная ответственность. Возможности, ориентированные на исполнение и продукт	Систематический обзор литературы по теме устойчивого управления строительными проектами. Поиск в <i>Scopus</i> и <i>Web of Science</i> в качестве двух основных баз данных для научных публикаций, и для процесса отбора были выбраны предпочтительные элементы отчетности для систематических обзоров и мета-анализов (<i>PRISMA</i>)
15	Концепция устойчивого управления проектами в международной практике	[31]	2021	Понимание потенциальных выгод, сотрудничество между специалистами-практиками, научно-исследовательскими институтами и природоохранными организациями; системный подход к достижению целей устойчивого развития	Метод Дельфи для оценки важности критериев устойчивости в Китае для сертификации <i>LEED</i> и <i>BREEAM</i> посредством проведения анонимного опроса 30 экспертов из заинтересованных сторон

Окончание табл. 2

№	Название статьи	Ссылка на источник	Год публикации	Ключевые компетенции (знания, навыки и умения, качества личности)	Методология, используемая в источнике
16	Может ли управление устойчивостью повлиять на успех проекта? Эмпирическое исследование с применением ситуационного подхода	[7]	2017	Процесс управления проектами и области знаний сосредоточены на устойчивом развитии, закупках и партнерстве с учетом экологических требований, экологическом проектировании, природоохранных технологиях и социальной ответственности в контексте проекта	Исследование, основанное на результатах опросов
17	Регулирование государственно-частных партнерств для обеспечения устойчивости	[12]	2017	Знание факторов устойчивости, различий между проектами, выходных характеристик и критериев предоставления контракта, критериев устойчивости и влияния критериев устойчивости на окончательную оценку заявки	Исследование, основанное на результатах опросов
18	Интересно, что это инновация: обзор управления эффективностью устойчивого развития на базе Основания Пирамиды	[5]	2022	Полученные результаты показывают, что в литературе по Основанию Пирамиды рассматриваются только подкатегории инструментов и средств измерения эффективности. Кроме того, наличие показателей эффективности отношений, таких как социальный капитал и доверие, указывает на их важность и означает, что они должны быть включены в инструменты по измерению эффективности	Структурированный обзор литературы.
19	Ключевые факторы устойчивости в контексте управления проектами: исследование, посвященное изучению точек зрения руководителей проектов	[19]	2016	Знания в области устойчивого инновационного управления бизнесом, управления заинтересованными сторонами, экономики и конкурентных преимуществ, экологической политики и экономики ресурсов	Систематический обзор литературы и исследование, основанное на результатах опросов
20	Совместное создание выгод проекта: формирование выгод от устойчивого развития	[15]	2017	Долгосрочный взгляд на изменения, инновации и создание выгод. Знание того, как происходит процесс структурирования проектов, и знание о составе проектных команд	Обзор литературы
21	Проекты для создания будущего: управление проектами соответствует устойчивому развитию	[11]	2017	Баланс экономического, социального и экологического направлений в понимании устойчивости. Активная ориентация на интересы заинтересованных сторон является определяющим элементом устойчивого управления проектами. Уделяя особое внимание ценностям в качестве основы для рассмотрения вопроса об устойчивости в управлении проектами, обсуждение совместной деятельности заинтересованных сторон в управлении реализацией выгод	Q-методология
22	Стратегии устойчивого развития проектов: систематический обзор литературы	[4]	2016	Знание того, как в проектах решаются проблемы устойчивого развития. Более целостное и глубокое понимание универсальности устойчивого развития	Систематический обзор литературы
23	Произвести революцию в управлении стоимостью: способ достижения устойчивости	[34]	2006	Знание в области интеграции устойчивого развития в управление стоимостью. Интеграция устойчивости требует участия всех исполнителей процесса управления стоимостью для обеспечения эффективной интеграции	Обзор литературы
24	Устойчивое управление проектами посредством проектного контроля в инфраструктурных проектах	[16]	2017	Оценка экологически и социально значимых условий, влияние на различные заинтересованные стороны. Более целостный блок контроля в управлении устойчивыми проектами, различные механизмы контроля для различных аспектов устойчивости, контроль за устойчивостью должен быть интегрирован как часть общего управления проектом, а внутренний контроль проекта должен дополняться эффективным управлением устойчивостью проекта	Методология кейс-стади
25	Интеграция создания идей и управления портфелем проектов — ключевой фактор устойчивого успеха	[10]	2012	Не только этапы внедрения новых продуктов и инновационных услуг, но и ранние и эволюционные этапы, где открываются новые возможности и разрабатываются новые варианты, требуют профессиональной системы управления портфелем	Тщательный обзор литературы

Кроме того, многие авторы подчеркивают, что именно руководитель проекта вносит наибольший вклад в достижение целей устойчивого развития в проектах и несет личную ответственность за устойчивое развитие проекта.

Научные источники утверждают, что для достижения устойчивости руководителю проекта необходимо развивать компетенции системного мышления, проактивные компетенции, нормативные

компетенции, стратегические компетенции и межличностные компетенции.

Мария Пилар де ла Крус Лопес, Альфредо дель Кано Гочи, Хуан Хосе Картель Баррос, Мануэль Ларанхейра определили такие устойчивые компетенции, как 1) личная честность, 2) способность к межличностным отношениям, способность участвовать в проектной деятельности и поощрять участие других, 3) изобретательность, воображение, креативность и 4) нацеленность на результат как важнейшие личные качества.

Лука Сабини, Даниэль Муцио, Нил Олдерман обратили особое внимание, что достижение целей устойчивого развития требует определенных компетенций и навыков, которые традиционно не преподаются в процессе подготовки менеджеров проектов, поэтому должны быть достигнуты на местах (с опытом работы) или в процессе обучения (например, в высших учебных заведениях или после прохождения сертификации).

Во многих научных публикациях отмечается, что включение аспектов устойчивого развития в проекты приводит к увеличению рабочей нагрузки на руководителей проектов и что требуются превосходные коммуникационные навыки для общения с

большим числом заинтересованных сторон. Таким образом, управление коммуникациями приобретает жизненно важное значение для успешного осуществления проекта.

Компетенции, которые выдвигаются перед менеджерами проектов под влиянием устойчивого развития, представлены в последней строке табл. 3 под названием «Дополнительные требования из стандартов управления проектами».

2. На втором этапе исследования с целью выявить актуальные компетенции руководителя проектов были рассмотрены и проанализированы три стандарта в области управления проектами: Международный стандарт *ISB 4.0 IPMA*, Американский стандарт *PMBoK* и Японский стандарт *P2M PMAJ*. На основе анализа стандартов была составлена таблица компетенций руководителя проекта (табл. 3). Компетенции были разделены на три группы: знания, навыки и умения, личные качества.

Анализ стандартов управления проектами установил, что в них не учитывается роль менеджеров проектов в реализации проектов и программ устойчивого развития.

Также компетенции, которые выдвигаются авторами научных источников к менеджерам проектов

Таблица 3

Компетенции руководителя проекта из разных источников

	Знания	Навыки и умения	Личные качества
Международный стандарт <i>ISB 4.0 IPMA</i> [14]	Стратегическое УП. Основы УП. Стандарты и нормы УП. Источники интересов и власти. Зеленое («устойчивое») УП. Теории культуры. Техники управления стрессом, временем, постановки целей. Этический кодекс. Принципы обеспечения устойчивого развития. Знания о различных техниках и средствах коммуникации. Теория мотивации. Модели лидерства. Коучинг. Модели ролей в команде и ЖЦП. Техники улаживания конфликтов и кризисов. Теории переговоров, техники ведения переговоров. Теории эффективности, результативности и продуктивности. Знания о содержании, «границах» проекта». Методы календарного планирования. Системы управления документами. Инструменты управления качеством. Техники идентификации и оценки рисков и возможностей, внедрения, мониторинга планов по управлению рисками. Интересы и влияния заинтересованных сторон проекта	Реализация миссии организации и ее устойчивое развитие. Адаптация стандартов для конкретной организации. Управление властью и интересами для удовлетворения ЗСП и получения взаимовыгодных результатов в временных и бюджетных ограничениях. Ценности и культура организации и внешней среды. Контролировать собственное поведение. Создавать атмосферу доверия. Превосходные межличностные коммуникации, различные средства коммуникации. Вдохновлять людей на достижение общих целей. Способность преодолевать сопротивление. Навыки подбора и найма персонала. Навыки фасилитации. Дипломатические навыки, навыки ведения переговоров, дискуссии и поиска компромисса, аналитические навыки. Творческий подход. Делегирование. Умение определить подход реализации проекта. Управление содержанием проекта. Определять последовательность, оптимизировать, отслеживать и контролировать продолжительность и сроки реализации работ проекта. Работать с программным обеспечением проекта. Внедрение и адаптация стандартов качества, использование инструментов управления качеством. Обосновывать и предоставлять ресурсы в достаточном объеме для выполнения проекта, отслеживать статус и готовить необходимую отчетность. Определять и разрабатывать необходимые мероприятия по реагированию рисков. Навыки презентации. Умение изменять и трансформировать организации для реализации намеченных выгод и целей	Стратегическое мышление. Критическое мышление. Системное мышление. Лидерство. Коммуникабельность. Нацеленность на обеспечение устойчивого развития. Уважение к различным культурам. Осознанность. Самоорганизация. Личная целостность. Надежность. Эмпатия. Открытость. Искренность. Энтузиазм. Интуиция. Чувство юмора. Эмоциональная устойчивость. Организация командной работы. Убедительность. Стрессоустойчивость. Устойчивость, творческое мышление. Находчивость. Изобретательность. Настойчивость. Предприимчивость. Уверенность в себе, терпение. Нацеленность на результат. Самоанализ

Окончание табл. 3

	Знания	Навыки и умения	Личные качества
Американский стандарт PMBOK [3]	Управление интеграцией проекта. Управление содержанием проекта. Управление расписанием проекта. Управление стоимостью проекта. Управление качеством проекта. Управление ресурсами проекта. Управление коммуникациями в проекте. Управление рисками проекта. Управление закупками проекта. Управление заинтересованными сторонами проекта	Управление проектной командой. Управление жизненным циклом проекта. Создание плана проекта. Управление ходом реализации проекта. работа с неопределенностью. Достигать и результаты и создавать ценность. Оценка эффективности реализации проекта. Стремиться понять интересы и ожидания стейкхолдеров проекта и вовлекать их в процесс создания ценности. Нацеленность на максимизации ценности для клиента и организации. Воспринимать проект как элемент более крупной системы. Учитывать взаимосвязи в середине системы при реализации проекта. Встраивать качество в процесс создания результатов. Минимизировать угрозы и максимизировать возможности. Умение действовать в ситуации, сохраняя фокус на создании ценности	Чувство юмора. Оптимизм. Уважительность. Вежливость. Дружелюбие. Доброта. Честность. Нравственность. Инициативность. Лидерство. Уверенность в себе. Убедительность. Беглость речи. Ответственность. Эмоциональный интеллект
Японский стандарт P2M PMAJ [22]	Общие принципы менеджмента. Управление бизнесом. Стратегическое планирование. Управление жизненным циклом проекта. Грамотное использование жизненно важных финансовых, информационных и интеллектуальных ресурсов проекта	Грамотное ведение переговоров. Направлять усилия команды на инновации и прорывы. Структурирование задач и мониторинг производительности. Навыки планирования и реализации. Стратегическое мышление (стратегическое восприятие, способность воспринимать стратегические элементы программы/проекта и упорядочивать их в соответствии с согласно приоритетам для надлежащего применения). Интегральное мышление (постоянное стремление к достижению результатов проекта/программы, способность предотвращать, оценивать и работать с изменениями в среде проекта для достижения результатов проекта). Холистическое мышление (фокус на интегральной или целостной миссии, способность выявлять проблемы и их источники и разрабатывать решения для их преодоления)	Новаторство. Лидерство (для повышения добавленной стоимости и внедрения инноваций). Нацеленность на результат (фокус на достижении результатов). Самореализация (самодисциплина). Согласование различных действий (Способность балансировать между различными рабочими группами и стейкхолдерами). Избавление от напряженности и соперничества. Высокие стандарты этики. Дальновидность. Ответственность. Непрерывное наращивание потенциала и развитие. Инициатива поддерживает энтузиазм в достижении результатов через командную работу
Дополнительные требования из источников литературы	Образование в области управления устойчивостью, отвечающее пяти требованиям к компетенциям: компетенции системного мышления, стратегические, нормативные, проактивные и межличностные компетенции	Учитывать потребности стейкхолдеров на протяжении всего жизненного цикла проекта, не только в начале проекта. Способность находить компромисс между целями устойчивого развития и треугольником ограничений. Компетенции и навыки, необходимые для достижения устойчивых целей. Прозрачность в общении. Определять предполагаемых бенефициаров и соответствующих выгод, сроки и ответственность для реализации этих выгод. Привлекать широкую общественность на ранних этапах оценки проекта	Поведение руководителя проекта, являясь, прежде всего, личной чертой. Для перехода к устойчивому развитию проекта необходима внутренняя мотивация. Личная честность. Содействие принятию решений и действий в области устойчивого развития. Личная ответственность. Мягкие компетенции оказывают положительное влияние на устойчивость проекта

под влиянием устойчивости из составленной до этого табл. 2, были добавлены в табл. 3, в строчку под названием «Дополнительные требования из источников литературы». Данные компетенции тоже были разделены на три группы: знания, навыки и умения, личные качества.

3. После составления табл. 3 был проведен сравнительный анализ между компетенциями руководителей проектов, прописанными в трех стандартах, и компетенциями, полученными из научных источников. Компетенции, которые выдвигались к руководителям проектов под влиянием устойчивости, были добавлены в группу «Дополнительные требования из источников литературы».

Был проведен сравнительный анализ для установления совпадений и выявления существующих

различий в компетенциях в области знаний, навыков и умений, а также личных качеств руководителя проекта.

Результаты исследования

Ниже представлены основные результаты опроса.

1. Респонденты оценили на 3,66 балла, отвечая на вопрос: «Отмечается, что внедрение принципов устойчивого развития в управление проектами сопровождается увеличением количества заинтересованных сторон. Оцените по 5-балльной шкале, насколько больше стало коммуникаций (взаимодействия с заинтересованными сторонами) в управлении проектами в контексте устойчивости, где 1 — осталось на прежнем уровне, 5 — заметно возросло».

2. Более 80% респондентов согласились с тем, что *«за последние 5 лет требования к менеджеру проекта изменились (требуется развитие новых жестких и мягких навыков и умений)»* и что *«управление проектами в контексте устойчивого развития требует от проектного менеджера развития новых компетенций, знаний, навыков»*.

3. Респонденты оценили на 6 баллов важность соблюдения принципов устойчивого развития в управлении проектами (по шкале от 1 до 10, где 1 — неважно, снижает качество проекта; 10 — очень важно, улучшает качество проекта).

4. Среди ключевых знаний, которыми должен обладать руководитель проекта, респонденты выбрали те, которые были наиболее востребованы среди руководителей проектов пять лет назад: знания об управлении стоимостью проекта (87% респондентов), знания об управлении содержанием проекта (83%), знания о методах календарного планирования (67%), знания о жизненном цикле управления проектом (66%).

Для сравнения: среди ключевых знаний, которыми должен обладать руководитель проекта, респонденты выбрали те, которые наиболее востребованы среди менеджеров проектов сегодня: знания о различных техниках и средствах коммуникации (84%), знания об управлении стоимостью проекта (67%), знания об управлении интересами и влиянием заинтересованных сторон проекта (61%), знания о жизненном цикле управления проектами (52%), знания о техниках улаживания конфликтов и кризисов (51%), знания об управлении временем, постановке целей (50%).

5. Среди ключевых навыков и умений, которыми должен обладать менеджер проекта, респонденты выбрали те, которые были наиболее востребованы среди менеджеров проектов пять лет назад: навыки определения последовательности работ (сетевое планирование) (69%), умение оценивать эффективность проекта (67%), навыки достижения результатов и целей (67%), умение оптимизировать, отслеживать и контролировать продолжительность и сроки реализации работ проекта (55%), умение системно управлять проектами как совокупностью взаимосвязанных процессов (54%), навык достижения ожиданий заинтересованных сторон проекта и вовлечения их в процесс создания ценности (54%), навыки ведения переговоров (52%).

Для сравнения: среди ключевых навыков и умений, которыми должен обладать руководитель про-

екта, респонденты выбрали те, которые наиболее востребованы среди руководителей проектов сегодня: навыки межличностного общения, использование различных средств коммуникации (83%), навык достижения ожиданий заинтересованных сторон проекта и вовлечения их в процесс создания ценности (65%), навыки ведения переговоров (63%), умение действовать в зависимости от ситуации, сохраняя фокус на создании ценности (59%), навыки достижения результатов и целей (58%), умение создавать и оценивать ценность продукта / проекта (56%), умение системно управлять проектами как совокупностью взаимосвязанных процессов (53%).

6. Среди ключевых личных качеств, которыми должен обладать руководитель проекта, респонденты выбрали те, которые были наиболее востребованы среди руководителей проектов пять лет назад: ответственность (100%), лидерство (88%), уверенность (64%), системное мышление (55%), организованность (54%), коммуникабельность (51%).

Для сравнения: среди ключевых личных качеств, которыми должен обладать менеджер проекта, респонденты выбрали те, которые наиболее востребованы среди менеджеров проектов сегодня: коммуникабельность (83%), лидерство (65%), нацеленность на результат (64%), эмоциональная устойчивость (58%), уверенность (57%), креативность (53%).

Выводы

После проведения анализа 34 источников научной литературы по предмету исследования были определены компетенции, которые выдвигаются авторами научных источников руководителям проектов под влиянием устойчивого развития.

Был проведен сравнительный анализ источников научной литературы и стандартов в области управления проектами с целью выявления широкого набора компетенций руководителей проектов. Анализ показал, что стандарты не учитывают роль руководителей проектов в реализации проектов и программ устойчивого развития. Компетенции, которые выдвигались к руководителям проектов под влиянием устойчивости, были добавлены в группу «Дополнительные требования из источников литературы». Во многих научных публикациях отмечается, что включение аспектов устойчивого развития в проекты приводит к увеличению рабочей нагрузки на руководителей проектов и что для общения с большим числом заинтересованных сторон

проекта требуются превосходные коммуникационные навыки. Таким образом, управление коммуникациями приобретает жизненно важное значение для успеха проекта.

На втором этапе исследования был проведен опрос среди российских менеджеров проектов различных сфер экономической деятельности с целью определения наиболее важных компетенций, необходимых руководителям проектов для успешного устойчивого управления проектами. Размер выборки исследования составил 91 респондент.

Использование принципов устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности в деятельности компаний может помочь в укреплении или улучшении позиций на рынке, а также в увеличении конкурентоспособности организаций [2].

Литература

1. Плетнёва А.В. Устойчивое проектное управление как инструмент повышения экономического эффекта от технологических инноваций [Текст] / А.В. Плетнёва, Э.А. Насырова, А.Н. Аксёнов, Е.А. Халимон // Вестник университета. — 2021. — № 7. — С. 151–158.
2. Плетнёва А.В. Гармоничное управление проектами и программами в условиях изменяющейся окружающей среды [Текст] / А.В. Плетнёва, Е.А. Халимон // Вестник университета. — 2021. — № 4. — С. 18–24.
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. Project Management Institute [PMI], 2017, 579 p.
4. Aarseth W., Ahola T., Aaltonen K., Okland A., Andersen B. Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 2016, 35.
5. Aman S., Seuring S. Interestingly it's innovation: Reviewing sustainability performance management in the base of the pyramid (BoP). *Technovation*, 2021, 102394.
6. Baba S., Mohammad Sh., Young C. Managing project sustainability in the extractive industries: Towards a reciprocity framework for community engagement. *International Journal of Project Management*, 2021. (in press).
7. Carvalho M., Rabechini R. Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 2017, 35.
8. Ershadi M., Goodarzi F. Core capabilities for achieving sustainable construction project management. *Sustainable Production and Consumption*, 2021, 28.
9. Goel A., Ganesh L.S., Kaur A. Benefits Formulation in Construction Projects: An Exploratory Study through a Social Sustainability Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 2020, 9.
10. Heising W. The Integration of Ideation and Project Portfolio Management – A Key Factor for Sustainable Success. *International Journal of Project Management*, 2012, 30, pp. 582–595.
11. Huemann M., Silvius A.J.G. Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. *International Journal of Project Management*, 2017, 35.
12. Hueskes M., Verhoest K., Block T. Governing public-private partnerships for sustainability. *International Journal of Project Management*, 2017.
13. Hwang B.-G., Ng W. (2013). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*, 2013, 31, 272–284.
14. Individual Competence Baseline for Project Management (Ebook). International Project Management Association [IPMA]. Version 4.0.1 – Project Management. 2015, 212 p.
15. Keeyls L., Huemann M. Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. *International Journal of Project Management*, 2017.
16. Kivilä J., Martinsuo M., Vuorinen L. Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 2017, 35.
17. López M., Cartelle Barros J.J., del Caño Gochi A., Lara M. New Approach for Managing Sustainability in Projects. *Sustainability*, 2021, 13, 7037.
18. Marnewick C., Silvius A.J.G., Schipper R.P.J. Exploring Patterns of Sustainability Stimuli of Project Managers. *Sustainability*, 2019, 11, 5016.
19. Martens M., Carvalho M. Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 2016, 35.
20. Nussbaum M. Women's capabilities and social justice. *Journal of human development*, 2000, 1, 219–245.
21. Nussbaum M. Creating capabilities. Harvard University Press, 2011.
22. P2M. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation [International Edition]. Project Management Association of Japan [PMAJ]. Third Edition, 2017, 428 p.
23. Sabini L., Alderman N. The Paradoxical Profession: Project Management and the Contradictory Nature of Sustainable Project Objectives. *Project Management Journal*, 2021, 52.

24. Sabini L., Muzio D., Alderman N. 25 years of 'sustainable projects'. What we know and what the literature says. *International Journal of Project Management*, 2019, 37.
25. Sen A. (1980). Equality of what? In S.M. McMurrin (Ed.), *Tanner Lectures on Human Values*. Cambridge: Cambridge University Press, 1980, vol. 1, pp. 197–220.
26. Sen A. *The idea of justice*. Harvard University Press, 2009.
27. Shaukat M., Latif F., Sajjad A., Eweje G. Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building. *Sustainable Development*, 2021.
28. Silvius A.J.G., Schipper R.P.J. Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2014, 2, pp. 40–58.
29. Silvius A.J.G., Schipper R.P.J. Exploring variety in factors that stimulate project managers to address sustainability issues. *International Journal of Project Management*, 2020.
30. Toljaga-Nikolic D., Todorovic M., Dobrota M., Obradovic T., Obradovic V. Project Management and Sustainability: Playing Trick or Treat with the Planet. *Sustainability*, 2020, 12, 8619.
31. Wang W. The concept of sustainable construction project management in international practice. *Environment, Development and Sustainability*, 2021, 23.
32. Xue J., Rasool Z., Gillani A., Khan A. The Impact of Project Manager Soft Competences on Project Sustainability. *Sustainability*, 2020, 12, 6537.
33. Yuan H. Achieving Sustainability in Railway Projects: Major Stakeholder Concerns. *Project Management Journal*, 2017, 48, pp. 115–132.
34. Zainul Abidin N., Pasquire C. Revolutionize value management: A mode towards sustainability. *International Journal of Project Management*, 2007, 25, pp. 275–282.
9. Goel A., Ganesh L.S., Kaur A. Benefits Formulation in Construction Projects: An Exploratory Study through a Social Sustainability Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 2020, 9.
10. Heising W. The Integration of Ideation and Project Portfolio Management – A Key Factor for Sustainable Success. *International Journal of Project Management*, 2012, 30, pp. 582–595.
11. Huemann M., Silvius A.J.G. Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. *International Journal of Project Management*, 2017, 35.
12. Hueskes M., Verhoest K., Block T. Governing public–private partnerships for sustainability. *International Journal of Project Management*, 2017.
13. Hwang B.-G., Ng W. (2013). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*, 2013, 31, 272–284.
14. Individual Competence Baseline for Project Management (Ebook). International Project Management Association [IPMA]. Version 4.0.1 – Project Management. 2015, 212 p.
15. Keays L., Huemann M. Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. *International Journal of Project Management*, 2017.
16. Kivilä J., Martinsuo M., Vuorinen L. Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 2017, 35.
17. López M., Cartelle Barros J.J., del Caño Gochi A., Lara M. New Approach for Managing Sustainability in Projects. *Sustainability*, 2021, 13, 7037.
18. Marnewick C., Silvius A.J.G., Schipper R.P.J. Exploring Patterns of Sustainability Stimuli of Project Managers. *Sustainability*, 2019, 11, 5016.
19. Martens M., Carvalho M. Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 2016, 35.
20. Nussbaum, M. Women's capabilities and social justice. *Journal of human development*, 2000, 1(2), 219–245.
21. Nussbaum, M. *Creating capabilities*. Harvard University Press, 2011.
22. P2M. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation [International Edition]. Project Management Association of Japan [PMAJ]. Third Edition, 2017, 428 p.
23. Sabini L., Alderman N. The Paradoxical Profession: Project Management and the Contradictory Nature of Sustainable Project Objectives. *Project Management Journal*, 2021, 52.
24. Sabini L., Muzio D., Alderman, N. 25 years of 'sustainable projects'. What we know and what the literature says. *International Journal of Project Management*, 2019, 37.
25. Sen A. (1980). Equality of what? In S.M. McMurrin (Ed.), *Tanner Lectures on Human Values*. Cambridge: Cambridge University Press, 1980, vol. 1, pp. 197–220.
26. Sen A. *The idea of justice*. Harvard University Press, 2009.
27. Shaukat M., Latif F., Sajjad A., Eweje G. Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building. *Sustainable Development*, 2021.
28. Silvius A.J.G., Schipper R.P.J. Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2014, 2, pp. 40–58.

References

1. Pletnyova A.V., Nasyrova E.A., Aksenov A.N., Khalimon E.A. Sustainable project management as a tool for increasing the economic effect of technological innovations. *Vestnik universiteta*, no. 7, 2021, pp. 151–158.
2. Pletnyova A.V., Khalimon E.A. Harmonious project and program management in a changing environment. *Vestnik universiteta*, no. 4, 2021, pp. 18–24.
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition. Project Management Institute [PMI], 2017, 579 p.
4. Aarseth W., Ahola T., Aaltonen K., Økland A., Andersen B. Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 2016, 35.
5. Aman S., Seuring S. Interestingly it's innovation: Reviewing sustainability performance management in the base of the pyramid (BoP). *Technovation*, 2021, 102394.
6. Baba S., Mohammad Sh., Young C. Managing project sustainability in the extractive industries: Towards a reciprocity framework for community engagement. *International Journal of Project Management*, 2021. (in press).
7. Carvalho M., Rabechini R. Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 2017, 35.
8. Ershadi M., Goodarzi F. Core capabilities for achieving sustainable construction project management. *Sustainable Production and Consumption*, 2021, 28.

29. Silvius A.J.G., Schipper R.P.J. Exploring variety in factors that stimulate project managers to address sustainability issues. *International Journal of Project Management*, 2020.
30. Toljaga-Nikolic D., Todorovic M., Dobrota M., Obradovic T., Obradović V. Project Management and Sustainability: Playing Trick or Treat with the Planet. *Sustainability*, 2020, 12, 8619.
31. Wang W. The concept of sustainable construction project management in international practice. *Environment, Development and Sustainability*, 2021, 23.
32. Xue J., Rasool Z., Gillani A., Khan A. The Impact of Project Manager Soft Competences on Project Sustainability. *Sustainability*, 2020, 12. 6537.
33. Yuan H. Achieving Sustainability in Railway Projects: Major Stakeholder Concerns. *Project Management Journal*, 2017, 48, pp. 115–132.
34. Zainul Abidin N., Pasquire C. Revolutionize value management: A mode towards sustainability. *International Journal of Project Management*, 2007, 25, pp. 275–282.