

## Совершенствование компетенций профессионалов в управлении строительными проектами на основе стандарта IPMA ICB4

*Л.В. Марыгина, И.Л. Шипелев*

*Тихоокеанский государственный, Хабаровск*

**Аннотация:** В статье говорится о совершенствовании компетенций профессионалов управления строительными проектами на основе международного стандарта IPMA ICB4. Управление проектами сегодня стало одним из важнейших механизмов менеджмента в системе рыночной экономики. Получение эффекта от процесса управления проектами дает компании множество выгод; повышает вероятность достижения поставленных целей; при условии оптимального использования ресурсов и удовлетворение потребностей заинтересованных сторон. Для повышения экономической эффективности инвестиционно-строительных проектов разработана карта компетенций руководителя строительного проекта (менеджер проекта). Необходимо совершенствовать компетенций профессионалов в управлении строительными проектами используя опыт международных стандартов.

**Ключевые слова:** проект, проектный менеджмент, управление проектом, сертификация, компетенция, инвестиционно-строительный комплекс, международный стандарт, стандарта IPMA ICB4, карта компетенций, сертифицированный профессионал.

Эффективность проектной деятельности в первую очередь определяется наличием в компании профессионалов в области проектного менеджмента, владеющих необходимыми знаниями и практическими навыками в применении проектных подходов, методов и инструментов, а также обладающих соответствующими личными качествами.

В перечень практических навыков современных управленцев должно входить умение работать как с большими массивами данных, так и с минимальным количеством информации в условиях неопределенности. Они должны взаимодействовать с множеством партнеров за пределами своей организации и создавать измеримые и качественные результаты в рамках утвержденных целей проекта, сроков и бюджета.

Для совершенствования перечня профессиональных компетенций менеджеров в управлении проектами, в том числе строительными, необходимо понимание требований современных международных стандартов для приобретения и улучшения имеющихся компетенций специалистов.

В России функционирует Российская Ассоциация специалистов и организаций в области управления проектами «СОВНЕТ», член IPMA (Международной ассоциации управления проектами), опирающаяся на международный стандарт «Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями, версия 4.0» (IPMA «Individual Competence Baseline» version 4 (IPMA ICB R)). Данный документ является базовым для «СОВНЕТ» при проведении международной сертификации менеджеров проектов, программ и портфелей проектов по системе IPMA 4-L-C [1].

IPMA ICB4 – международный стандарт, в котором определены элементы компетентности, которыми должны обладать менеджеры управления проектами.

Согласно стандартам, компетентность – это базовая характеристика профессионала, команды, организации. Также в данном документе дается определения компетентности профессионала, команды и организации.

Под компетентностью профессионала понимаются знания, навыки и умения менеджера, сформированные в процессе практической деятельности.

Компетентность команды – комплекс профессиональных навыков, знаний и умений работников различных специальностей, объединяющихся для достижения поставленных целей.

Под компетентностью организации понимают комплекс долгосрочных возможностей самостоятельно устойчивого функционирующего объединения профессиональных специалистов в организационную структуру.

Согласно стандарта IPMA ICB4, для эффективного управления проектами каждый участник команды должен обладать набором элементов компетенции. Сферы компетентности управления проектом представлены на рис. 1.

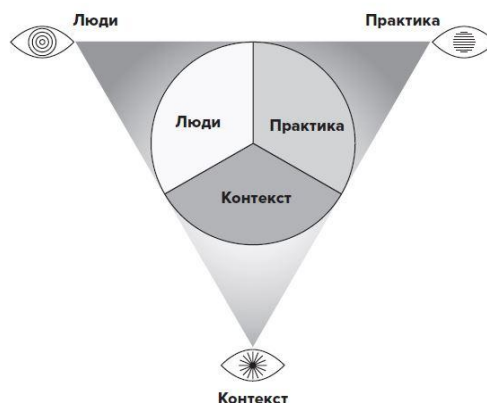


Рис. 1. – Сферы компетентности управления проектом (или «Глаз компетентности IPMA») [2]

Элементы сфера компетентности «Контекст»: долгосрочная стратегия; руководство, структура и процессы; соответствие требованиям, стандартам и правилам; власть и интересы; культура и ценности.

Элементы сферы компетентности «Люди»: самоосознанность и самоорганизация; личностная целостность и надежность; формирование межличностных коммуникаций отношений; лидерство; командообразование; конфликты и кризисы; творческий подход; переговоры; ориентация на результаты.

Элементы компетентности «Практика (управления проектом)»: общий план (концепция) проекта; организация; контроль качества; финансы; ресурсы; закупки; планирование и контроль; риски и возможности; заинтересованные стороны; изменения и преобразования.

Совершенствование компетенций происходит в процессе работы над проектом и выполнении специалистами определенных профессиональных действий, с одновременным приобретением новых знаний, навыков и умений. Происходит взаимодействие с коллегами и обмен опытом [3].

Кроме понимания требований стандартов в рамках повышения компетенций, огромную роль играет процесс международной сертификации

специалистов. Сертификация IPMA основана на требованиях ISB. Направленность сертификационной программы - определение соответствия профессиональных знаний, опыта и навыков, сертифицируемых установленным требованиям для таких специалистов [4]. Разделяют четыре уровня сертификации по программе IPMA, для каждого разработаны индивидуальные требования соответствия. Подтверждением соответствия профессионала является присвоение определенного звания:

- Уровень А - директор проектов (Certificated Project Director - CPD).
- Уровень В - управляющий проектами (Certificated Senior Project Manager - CSPM).
- Уровень С - профессионал по управлению проектами (Certified Project Management - CPM).
- Уровень D - специалист по управлению проектами (Certificated Project Management Associate – CPMA).

Важной особенностью сертификации является то, что присвоение определенного уровня сертификации зависит не от должности, образования или иной характеристики, а только от уровня профессионализма в области управления проектами [5]. На каждом уровне работа профессионалов охватывает определенные задачи и решения.

Уровни сертификации IPMA соответствуют программам развития персонала и карьерного роста многих отечественных, зарубежных и международных компаний и организаций. Основное отличие между требованиями к этим уровням сертификации состоит в сложности проектов, которыми управляли кандидаты [6].

Для оценки компетентности сотрудника и его способности эффективно управлять сложными проектами, отдел HR и руководитель строительной организации может опираться на карту компетенций руководителя строительного проекта. На основании результатов оценки компетенций

сотрудников можно принимать дальнейшие решения о повышении необходимых компетенций (таблица 1), тем самым повышая эффективность реализуемых проектов и статус компании в целом.

Таблица 1

Карта компетенций руководителя строительного проекта (менеджер проекта)

Знания	Оценка	Навыки	Оценка	Личные качества	Оценка
1	2	3	4	5	6
Работа с технической документацией		Планирование и инженерно-техническая подготовка производства строительно-монтажных работ (СМР)		Ответственность	
Знание градостроительного законодательства, обязательных строительных стандартов и ГОСТов		Контроль качества СМР		Предприимчивость	
Базовые принципы и характеристики проектно-ориентированного управления		Отчетность, мониторинг и контроль		Стратегическое и критическое мышление	
Основы управления портфелями проектов и программами		Планирование и реализация коммуникаций		Нацеленность на обеспечение устойчивого функционирования	
Организация формальных и неформальных связей в проекте (сотрудники, отделы и т.д.)		Бенчмаркинг		Понимание окружения	
Теории организации и бизнес-теории		Адаптация стандартов для конкретной организации		Ориентированность на результаты	
Психология в проекте		Умение подавать личный пример		Лидерство	
Культура и принятие решений в организации		Умение видеть и анализировать психологические процессы		Стрессоустойчивость	
Управление ценностями		Использование власти по мере необходимости		Убедительность	
Критерии приёмки		Выявление интересов заинтересованных сторон		Настойчивость	
Анализ целей		Владение техниками проведения презентаций и совещаний		Способность вовлекать/убеждать других людей	
Определение стратегии		Навыки отбора персонала		Умение решать конфликты	
Методы проектирования и контроля результатов		Техники проведения интервью, переговоров, поиска компромисса		Способность делегировать задачи	



1	2	3	4	5	6
Методы календарного планирования (диаграмма Ганта)		Формулирование целей (например, метод SMART)			
Назначение ресурсов		Оценка длительности работ, необходимых ресурсов			
Сетевой анализ		Работа с программными комплексами по управлению проектами в офисе			
Базовые планы		Техники подготовки официальных документов			
Планирование по методу критического пути		Планирование информационных потоков и коммуникаций в проекте			
Сжатие расписания		Выполнение аудита качества			
Фазы, вехи		Создание финансовых прогнозов и моделей			
Инструменты управления качеством, стандарты по управлению качеством		Навыки письменного изложения			
Анализ рисков		Понимание финансовых отчетов			
Основы бухгалтерского учета		Формирование бюджета проекта			
Методы оценки стоимости		Создание модели оценки затрат ресурсов			
Проектирование под заданную стоимость		Техники оценки рисков и возможностей			
Управление стоимостью		Разработка планов риск-менеджмента			
Методы мониторинга и контроля расходов					
Стандарты финансовой отчетности					
Методы прогнозирования					
Варианты финансирования					
Источники финансирования и термины финансового управления					
Нормы и законы по налогообложению, валютному обмену					

Однако даже четко сформулированная карта компетенций руководителя строительного проекта не позволит эффективно управлять и реализовывать инвестиционно-строительные проекты.

Для решения данной проблемы необходим комплексный подход, который включает в себя создание системы инновационного инженерного образования [7]. Сегодня в России функционируют большое количество высших и средних профессиональных учебных заведений, ведущих подготовку по инженерным специальностям, в том числе и строительным. Подготовка управленческих кадров ведется по основам менеджмента, хотя потребность экономики страны требует отраслевого подхода обучения [8].

Для решения проблем требуется разработка новых учебных стандартов по подготовке профильных управленцев; интеграция учебных заведений и строительных компаний для создания условий получения практического опыта в области управления проектами для обучающихся; внедрение в учебный процесс новых цифровых технологий; интеграция вузов с участниками рынка, активизация инновационной деятельностью, развитие научных исследований, изменение вектора образования [9].

Подводя итог рассмотрению проблемы совершенствования компетентности профессионалов в управлении строительными проектами на основе стандарта IPMA ICB4, а также сертификации специалистов по системе IPMA как одного из направлений повышения эффективности управления строительными проектами, можно сделать вывод, что повышение компетенций и профессионализма сотрудников, а особенно - управленческого звена, является приоритетной задачей [10]. Это связано с тем, что для эффективной реализации проекта и полноценного исполнения его целей, в первую очередь необходимы высококлассные профессионалы, понимающие общемировые тенденции в отрасли, постоянно развивающие свои компетенции не только в области инженерии, но и в таких сферах, как IT, финансы, право, маркетинг и PR.

Без опоры на международные стандарты данные процессы реализовать невозможно, так как необходима регулярная объективная оценка знаний,

умений и навыков, своевременная корректировка персональных отклонений от общепринятых требований. Это позволит соответствовать высоким стандартам крупных организаций, как в Российской Федерации, так и в мире, за счет высокоэффективной реализации проектов.

### Литература

1. Ечкалова Н., Шарова Е., Ципес Г., Товб А. Корпоративная система подготовки руководителей проектов: драйверы и инструменты. Опыт компании IBS // Управление проектами и программами. 2015. № 4 (44). с. 308-323.
2. Гудмундссон Г. Юмор как элемент компетентности менеджера проектов // Управление проектами и программами. 2010. № 2. с.140-155. URL: [grebennikon.ru/article-ms5h.html](http://grebennikon.ru/article-ms5h.html).
3. Пенкина Е. Г. Информационные системы управления строительными проектами // Вестник МГСУ, 2009. № 2. с. 203-206.
4. Новости в сфере управления проектами // Управление проектами и программами. 2021. № 2. с.156-159. URL: [grebennikon.ru/article-aghr.html](http://grebennikon.ru/article-aghr.html).
5. Костюченко В.В., Кудинов Д.О. Информационное обеспечение управления строительными системами // Инженерный вестник Дона, 2012. №3. URL: [ivdon.ru/magazine/archive/n3y2012/1004](http://ivdon.ru/magazine/archive/n3y2012/1004).
6. Побегайлов О.А., Шемчук А.В. Информационные системы планирования в строительстве // Инженерный вестник Дона, 2013. № 3. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2013/1896](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2013/1896).
7. Долматович И.А., Головизнина О.А. Стандарт IPMA ICВ4 как методологическая основа формирования компетентности специалистов в области проектной деятельности // Педагогика и психология современного образования: теория и практика. Ярославль: Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского. 2021. С. 243-249.



8. Бабикова А.В., Федотова А.Ю., Шевченко И.К. Проблемы и перспективы развития инженерного образования в инновационной экономике // Инженерный вестник Дона, 2011. № 2. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2011/435.

9. Stacey R., Mowles Ch. Strategic Management and Organisational Dynamics: the Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations. London: Pearson. 2015. 556 p.

10. Peterson F., Fruchter R., Fischer M., Hartmann T. Teaching construction project management with BIM support: Experience and lessons learned // Automation in Construction. 2011. Vol. 20. № 2. p. 115-125.

### References

1. Echkalova N., Sharova E., Cipes G., Tovb A. Upravlenie proektami i programmami. 2015. № 4 (44). pp. 308-323.

2. Gudmundsson G. Upravlenie proektami i programmami. 2010. № 2. pp.140-155. URL: grebennikon.ru/article-ms5h.html.

3. Penkina E. G. Vestnik MGSU, 2009. № 2. pp. 203-206.

4. Upravlenie proektami i programmami. 2021. № 2. pp.156-159. URL: grebennikon.ru/article-aghr.html.

5. Kostyuchenko V.V., Kudinov D.O. Inzhenernyj vestnik Dona, 2012. №3. URL: ivdon.ru/magazine/archive/n3y2012/1004.

6. Pobegajlov O.A., SHevchuk A.V. Inzhenernyj vestnik Dona, 2013. № 3. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2013/1896.

7. Dolmatovich I.A., Goloviznina O.A. Pedagogika i psihologiya sovremennogo obrazovaniya: teoriya i praktika. YAroslavl': YAroslavskij gosudarstvennyj pedagogicheskij universitet im. K.D. Ushinskogo. 2021. pp. 243-249.

8. Babikova A.V., Fedotova A.YU., SHevchenko I.K. Inzhenerny`j vestnik Dona, 2011. № 2. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2011/435.



9. Stacey R., Mowles Ch. (2015). Strategic Management and Organisational Dynamics: the Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations. London: Pearson. 2015. 556 p.

10. Peterson F., Fruchter R., Fischer M., Hartmann T. Automation in Construction. 2011. Vol. 20. № 2. p. 115-125.