

## ФОРМИРОВАНИЕ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЮЩИХ (МЕНЕДЖЕРОВ) ПРОЕКТОВ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

П. М. Кузьмич<sup>1</sup>, О. П. Белоглазова<sup>2</sup>, А. В. Торхова<sup>3</sup>

<sup>1</sup> К. т. н., доцент кафедры экономики и организации строительства  
УО «Брестский государственный технический университет», Брест, Беларусь

<sup>2</sup> Старший преподаватель кафедры экономики и организации строительства  
УО «Брестский государственный технический университет», Брест, Беларусь

<sup>3</sup> К. т. н., доцент кафедры экономики и организации строительства  
УО «Брестский государственный технический университет», Брест, Беларусь

### Реферат

Рассмотрены проблемы формирования подходов и требований оценки профессиональной компетенции менеджеров проектов в Республике Беларусь. Содержатся выводы и рекомендации по организации деятельности по формированию компетенций управляющих проектов.

**Ключевые слова:** проектное управление, управление проектами, знания и навыки, компетентность, менеджер проекта, система квалификаций менеджеров, аттестация руководителей проектов.

## FORMATION OF QUALIFYING LEVELS OF MANAGERS OF PROJECTS IN CONSTRUCTION

P. M. Kuzmich, O. P. Bieloglazova, A. V. Torkhova

### Abstract

Considered the problems of forming approaches and requirements for assessing the professional competence of project managers in Belarus. There are conclusions and recommendations on the organization of activities on the formation of competences project manager.

**Keywords:** project management, project management, knowledge and skills, competence, project manager, system of qualifications of managers, certification of project managers

Использование методологии проектного управления в Республике Беларусь началось в середине 90-х годов прошлого столетия и было вызвано необходимостью реформирования экономики. И в этих условиях возникла потребность в кадровом обеспечении проектов [1].

Система подготовки кадров проектного менеджмента в Республике Беларусь в настоящее время находится в стадии формирования. Предусмотрена подготовка специалистов высшего образования по трём направлениям, по двум – магистров и переподготовка руководящих работников и специалистов по специальности «Управление проектами в строительстве». Предусмотрены также краткосрочные 80-часовые курсы для подготовки и переподготовки руководителей проектов в строительстве.

С учетом изложенного и в связи с содержательной многогранностью управления проектами возникает необходимость в формировании подходов и требований оценки профессиональной компетенции специалистов в этой сфере деятельности. В силу специфики содержания деятельности по управлению проектами возникает ряд проблем по оценке менеджеров проектов на различных этапах их деятельности. Но прежде всего необходимо определиться с термином «компетентность».

В соответствии с [2] термин используется для признания того, что специалист обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками для выполнения поставленной задачи или исполнения определенных обязанностей. С таким подходом можно согласиться для оценки специалистов в тех отраслях, где «знаний и навыков» достаточно для исполнения «определенных обязанностей». Но, как известно, одной из особенностей проектного менеджмента является неопределенность круга обязанностей.

Следовательно, возникает необходимость, в первую очередь, определиться с особенностями деятельности по управлению проектами и вытекающими из них требованиями к менеджеру проекта.

Во-первых, это специалист, несущий ответственность за конечный результат проекта, обязанности которого заключаются в принятии решений для достижения запланированного результата; должность предполагает наличие ответственности из-за работы в условиях риска и разных ограничений; он должен быть активным и постоянно генерировать идеи для повышения эффективности работы; он должен уметь организовать работу; спланировать и продвинуть идею к благополучному финалу. Из этих базовых требований вытекает весьма обширный набор более конкретных обязанностей, как то:

- организация работ по подготовке и реализации проекта по введению, реконструкции и реставрации объекта;
- разработка или организация разработки проектной (предынвестиционной) документации, в том числе плана управления проектом;

- обеспечение соблюдения бюджета проекта (сметной стоимости строительства);
- формирование перечня исполнителей, необходимых для реализации проекта и их подбор;
- обеспечение эффективного использования ресурсов;
- организация проведения подрядных торгов или переговоров по выбору разработчика предпроектной (предынвестиционной), проектной документации, генподрядчиков (подрядчиков) для реализации проекта, процедур закупки товаров;
- осуществление контроля исполнением участниками проекта своих обязательств;
- подготовка и внесение на рассмотрение заказчика, застройщика предложений по изменениям и (или) дополнениям в план управления проектом и координация деятельности участников проекта по внесению соответствующих изменений и (или) дополнений;
- информированию куратора, заказчика, застройщика о ходе реализации проекта;
- координация взаимодействия всех участников проекта;
- организация оформления необходимых документов по реализации проекта, выработке и принятию управленческих решений, оформлению необходимой документации в соответствии с требованиями законодательства, в том числе технических нормативных правовых актов.

Очевидно, что для соответствия этим требованиям и способностям выполнять обязанности «знаний и навыков» недостаточно. Поэтому менеджер проекта в сфере строительства должен иметь:

- образование высшее второй или первой ступени (специализация, соответствующая профилю проекта);
- опыт работы;
- опыт работы на руководящей должности;
- навыки по составлению технической и проектной документации;
- навыки управления персоналом;
- умения формулировать цели и задачи;
- умения подбирать кадровый состав команды;
- обладание навыками и инструментами планирования и прогнозирования;
- умения работать с проектно-сметной документацией;
- навыки и умения анализа и оптимизации решений;
- способность адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям;
- лидерские качества;
- коммуникабельность;
- стрессоустойчивость;

- активность и энергичность;
- интуитивность;
- творческий подход к решению проблем;
- гибкость и приспособляемость к ситуациям;
- способность к самооценке;
- стремление к расширению своих компетенций.

С нормативно-правовой точки зрения требования к руководителям проектов формируются Постановлением Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь № 15 от 26.03.2014 г. (с дополнениями и изменениями от 23.03.2017 г. и 23.03.2018 г.) [3], принятым во исполнение Постановления Совета Министров Республики Беларусь № 252 от 21.03.2014 г. [4] и Указа Президента Республики Беларусь № 26 от 14.01.2014 г. «О мерах по совершенствованию строительной деятельности».

Упомянутым Постановлением МинАиС [3] предусмотрена фактически одна категория менеджера проекта: «руководитель (управляющий) проекта», входящая в состав вида деятельности «Выполнение функций заказчика, застройщика, оказание инженерных услуг при осуществлении деятельности в области строительства».

В рамках этого вида деятельности предусмотрена аттестация «инженера по техническому надзору за строительством». По этим категориям руководителей, специалистов сформулированы требования:

- по стажу работы по специализации аттестации;
- уровню образования.

Такой подход можно рассматривать как минимальный, не отражающий (учитывающий) изложенные выше требования, а также многообразие (сложность) проектов.

В то же время Международным объединением по разработке стандартов управления проектами (GAPPS) определены два уровня компетентности руководителей проектов:

- руководитель проектов (GL1);
- руководитель проектов высокой сложности (GL2).

Международной ассоциацией по управлению проектами IPMA используется четырехуровневая система сертификации:

- уровень А – Сертифицированный директор проектов;
- уровень В – Сертифицированный старший менеджер проектов;
- уровень С – Сертифицированный менеджер проектов;
- уровень D – Сертифицированный специалист по управлению проектами.

Австралийский институт управления проектами AIPM использует трехуровневую систему:

- CPPD – Сертифицированный директор проектов;
- CPPM – Сертифицированный руководитель проектов;
- CPPP – Сертифицированный специалист по управлению проектами.

APM Competence Framework (Великобритания) использует также четырехуровневую модель:

- уровень А – Директор проектов;
- уровень В – Старший менеджер проектов;
- уровень С – Менеджер проектов;
- уровень D – Специалист по управлению проектами.

Японская ассоциация управления проектами создала четырехуровневую систему сертификации руководителей проектов:

- координатор проекта (КП) – требуется освоение ограниченного объема знаний по P2M;
- специалист в управлении проектами (СУП) – требуется освоение полного объема знаний по P2M;
- сертифицированный менеджер проекта (СМП) – требуется демонстрация способностей и подтверждения практического опыта;
- архитектор управления программой (АУП) – признание высших способностей и практического опыта менеджера.

Российской ассоциацией по управлению проектами СОВНЕТ принята, аналогичная IPMA четырехуровневая система сертификации, но в трех верхних уровнях предусмотрены подуровни (кандидаты) [2]:

- уровень А – Сертифицированный директор проектов;  
– Кандидат;
- уровень В – Сертифицированный управляющий проектами;  
– Кандидат;
- уровень С – Сертифицированный профессионал по управлению проектами;  
– Кандидат;
- уровень D – Сертифицированный специалист по управлению проектами.

В итоге, рассмотрев особенности деятельности по управлению проектами, требования к менеджерам проектов, подходы к присвоению квалификационных категорий, принятые в Республике Беларусь в соот-

ветствии с международными и национальными стандартами ряда стран, можно сделать следующие выводы и сформулировать рекомендации:

- система квалификаций менеджеров проектов, принятая в Республике Беларусь, не соответствует большинству подходов, принятых в других странах;
- считается необходимым осуществлять переход на многоуровневую систему с постепенным увеличением количества уровней менеджеров проектов;
- предусмотреть в существующей системе аттестации менеджеров проектов подуровня «кандидат»;
- квалификация «кандидат» может быть присвоена как инженеру по техническому надзору, так и руководителю (управляющему) проекта, не имеющих соответствующих аттестатов, но работающих под руководством (кураторством) аттестованных специалистов;
- присвоение более высокого уровня руководителя (управляющего) проектом из числа кандидатов возможно по решению сообщества специалистов (руководителей проектов), аттестованных на предыдущий уровень и курирующих кандидатов соответствующего уровня.

Для этих целей считается целесообразным по инициативе и поддержке Министерства архитектуры и строительства создание Ассоциации руководителей проектов в строительстве, основными задачами которой следует определить:

- выполнение классификации уровней проектов;
- формирование требований к руководителям проектов в зависимости от уровня проекта;
- проведение аттестации руководителей проектов на соответствующий уровень и др.

Авторам видится перспективным развитие данного направления деятельности под эгидой отраслевого министерства, т. к. формирование компетенций позволит обеспечить развитие подходов к оценке деятельности руководителей проектов, создать динамичную систему, позволяющую избежать разночтений и разногласий в оценке их деятельности, закономерным следствием чего следует считать повышение качества инвестиционно-строительной деятельности в целом.

#### Список цитированных источников

1. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] – М.: Omega, 2013.
2. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов : ГОСТР 52807-2007.
3. О некоторых вопросах аттестации руководителей, специалистов организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в области архитектурной, градостроительной, строительной деятельности, выполнение работ по обследованию зданий и сооружений: Постановление Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 26.03.2014 № 15 // Нац. Реестр правовых актов Республики Беларусь 10.12.2019, 8/28635.
4. О некоторых вопросах аттестации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в области строительства: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 21.03.2014 № 252 // Нац. Правовой Интернет-портал Республики Беларусь 27.03.2014, 5/386011.

#### References

1. Upravlenie projektami: ucheb. posobie dlya studentov, obuchayushchih'sya po special'nosti «Menedzhment organizatsii» / I. I. Mazur [i dr.] – M. : Omega, 2013.
2. Rukovodstvo po ocenke kompetentnosti menedzherov projektov : GOSTR 52807-2007.
3. O nekotorykh voprosakh attestatsii rukovoditelej, specialistov organizacij i individual'nyh predprinimatelej, osushchestvlyayushchih deyatel'nost' v oblasti arhitekturnoj, gradostroitel'noj, stroitel'noj deyatel'nosti, vypolnenie rabot po obsledovaniyu zdaniy i sooruzhenij: Postanovlenie Ministerstva arhitektury i stroitel'stva Respubliki Belarus' ot 26.03.2014 № 15 // Nac. Reestr pravovyh aktov Respubliki Belarus' 10.12.2019, 8/28635.
4. O nekotorykh voprosakh attestatsii yuridicheskikh lic i individual'nyh predprinimatelej, osushchestvlyayushchih deyatel'nost' v oblasti stroitel'stva: Postanovlenie Soveta Ministrov Respubliki Belarus' ot 21.03.2014 № 252 // Nac. Pravovoj Internet-portal Respubliki Belarus' 27.03.2014, 5/386011.

Материал поступил в редакцию 31.03.2020