

**Аль Агум Мохаммад Фаиз Ахмад**

Аспирант кафедры управления проектами и прикладной статистики, ORCID: 0000-0002-1831-429X  
Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля, Северодонецк

**СИСТЕМА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КАК ОСНОВА ПЛАНИРОВАНИЯ  
СОДЕРЖАНИЯ МЯГКИХ ПРОЕКТОВ**

*Аннотация* Расширение сферы применения мягких проектов порождает проблему планирования их содержания, которое должно учитывать такую специфическую особенность, как сочетание в одном лице и продукта проекта – сформированных компетентностей и потребителя этого продукта. Для этого целесообразно воспользоваться методами, которые базируются на сервисных моделях проекта. Отсутствие структурированного описания компетентностей, пригодных для выполнения операций планирования мягких проектов, потребовало разработки моделей их представления, которые позволили установить существенную взаимосвязь между традиционно применяемыми группами компетентностей. Это позволило разработать правила планирования и реализации мягких проектов.

**Ключевые слова:** компетентность; мягкие проекты; среда деятельности; модель деятельности; классификация

**Введение**

Одной из современных тенденций в развитии управления проектами можно считать значительное расширение такого класса проектов, которые получили название «мягкие проекты» [1]. Основным и достаточно специфическим компонентом продукта такого проекта являются сформированные (усовершенствованные, расширенные и т.п.) компетентности личностей, эксплуатация которых в дальнейшей жизнедеятельности приносит их обладателям дополнительные ценности. Поэтому такой продукт проекта целесообразно называть «продуктом-потребителем». Это название, по нашему мнению, наиболее полно передает его специфику, которая должна учитываться на всех стадиях жизненного цикла мягкого проекта. Специфика таких проектов поставила перед наукой управления проектами и программами новые задачи. Они, в первую очередь, связаны с трудностями планирования, однозначного описания, как его содержания, временных рамок реализации, так и учета сильной зависимости от целевого и других контекстов проекта [2].

Наиболее перспективным направлением решения этих задач можно считать направление в рамках целостного подхода к управлению проектами на основе сервисной модели. Ключевые положения такого подхода заложены в Руководстве Р2М [3] и развиты нами в работе [4]. Целостность подхода предполагает расширение области знаний проектных менеджеров в направлении понимания специфики продукта проекта, т.е. владение знаниями и навыками работы с компетентностями. В первую очередь

нужно глубокое понимание особенностей эксплуатации компетентностей. Именно эксплуатация, а не применения, т.к. потребитель получает ценность в процессе эксплуатации, который обязательно учитывает особенности среды. Без этих знаний невозможно правильно спланировать работы по проекту с использованием сервисной модели [5]. А понимание особенностей эксплуатации начинается с понимания классификации компетентностей. Ознакомление с разнообразной литературой научной и практической направленности, посвященной вопросам компетентности, показало отсутствие в этой области способов и методов формализации и представления информации, которую можно использовать для планирования содержания мягких проектов. Прежде всего это касается невозможности реализации ценностно-ориентированного подхода и использования предложенной ранее сервисной модели при создании продукта мягкого проекта [5]. Это требует необходимости «вторжения» со стороны науки управления проектами и программами в область «компетентологии» (назовем так все направления в различных науках, которые занимаются изучением компетентностей и используют компетентностный подход для решения своих задач). Результатом такого «вторжения» должны стать модели, которые позволят выявить в первую очередь особенности планирования содержания мягких проектов и описать такое планирование в терминах деятельности проектных менеджеров. В рамках модели проектной деятельности, предложенной в [2], эта область относится к продуктно-технологической деятельности по проекту.

### Цель статьи

Цель статьи – раскрыть сущность используемых подходов к классификации компетентностей и на этой основе разработать модели классификаций, которые позволят формализовать ряд требований к процессу планирования содержания мягких проектов. Это потребует применения методов графического моделирования и системно-целостного анализа при решении задач выделения компонентов классификации и установления связей между ними.

### Основной материал исследования

Учитывая отсутствие единой устоявшейся терминологической базы в «компетентологии», приведем определения основных терминов, которыми будем оперировать в данном исследовании. В основу положим модель терминологической системы, предложенную в работе [6]. Под компетенцией будем понимать круг деятельности, в котором определены права, обязанности и функции, а также возможные стандартные ситуации, в которых личность (сотрудник) обязан проявить активность с учетом известного контекста деятельности и получить положительный результат этой деятельности. А под компетентностью – успешно проявленную деятельность в границах компетенции в ситуациях со слабо структурированным контекстом, которые раньше не встречались в деятельности личности и ею не изучались. Возможность реализовывать деятельность в рамках определенной компетенции обеспечивается наличием у личности документа, подтверждающего его квалификацию. Поэтому любое обучение и научение связано с выработкой навыков и умений. А реальная практическая деятельность связана со способностью личности проявить свою квалификацию, способы мышления, профессиональные, мировоззренческие и общественные качества, морально-этические ценности для успешного осуществления профессиональной и дальнейшей учебной деятельности. Эта формулировка коррелирует с понятием «компетентность», которое приведено в новом Законе Украины о высшем образовании [7]. Наиболее часто в корпоративной практике компетентности разделяют на ключевые (базовые), управленческие (менеджерские, лидерские) и профессиональные (технические, функциональные) [8]. Кроме того выделяются личностные компетентности либо в виде отдельного класса [9], либо как один из компонентов профессиональных компетентностей [8]. Также в отдельных классификаторах встречается группа социально-этических компетентностей [10]. В табл. 1. представлено структурированное описание этих

компетентностей по признакам, которые выделены нами при их изучении.

Анализ таблицы показывает, что при проведении классификации компетентностей используется необъявленный многокритериальный подход с нечетко структурированными дескрипторами (критериальными показателями). Несмотря на то, что в специальной литературе научной и прикладной направленности подчеркивается взаимообусловленность и невозможность реализации на практике только одного типа компетентностей, на сегодня остается открытым вопрос о формализации связей между классами, группами компетентностей в рамках единой системы. Это вытекает из понятия модели компетентности как не простого набора характеристик (особенностей сотрудника, которые определяют эффективность выполнения им должностных обязанностей), а как системы, которая описывает все особенности человека, необходимые для эффективной работы [9]. Следует подчеркнуть, что в «компетентологии» в преобладающем большинстве используются описательные модели. На таких моделях тяжело реализовать объяснительную и прогностическую функции любых научных знаний.

В качестве преимущества метода компетенций обычно выдвигается «его высокая формализованность и объективность результатов» [8]. Однако такая оценка сделана с позиции понимания наличия или отсутствия у сотрудника проявления (обладания, овладения и др.) линии поведения, которая предусмотрена моделями компетентности. При этом подчеркивается, что «...если сделать все правильно, т.е. правильно описать структуру компетентностей, которая действительно будет отражать специфику деятельности организации, то результатом будет универсальный инструмент, способный упорядочить всю систему управления персоналом и значительно облегчить достижение важных целей бизнеса» [8]. Но это противоречит другому мнению, что «среда без сомнения будет создавать новые требования к людям, что, вероятно, в не столь далекой перспективе потребует пересмотра базовых личностных компетентностей» [9]. А сегодня, в период высокой турбулентности жизнедеятельности, среда постоянно меняется не только по естественным законам природы, но и благодаря эксклюзивному проявлению личностных компетентностей в сочетании с функциональными и уникальными корпоративными компетентностями. Отсюда вытекает вывод о том, что любые деления компетентностей – это всего лишь многоаспектное видение проявления целостного поведения личности. Поэтому невозможно выделить более или менее главные группы компетентностей.

Таблиця 1 – Структуризованное описание компетентностей

Рассматриваемые носители	Источник появления	Источник формирования	Назначение	Возможность перенять
<b>Ключевые</b>				
Все сотрудники	Ценности компании, определяемые ценностями, которые компания предлагает потребителям	Компания как целостная организация	Конкурентоспособность компании, т.е. результативность деятельности	Невозможно
<b>Управленческие</b>				
Руководители разных уровней	Корпоративная культура, которая сложилась в компании	Профессиональное образование	Непрерывность деятельности компании	Возможно для определенных низких уровней компетентностей
<b>Профессиональные (функциональные)</b>				
Сотрудники конкретных рабочих мест (различных категорий и ролей)	Технологический процесс деятельности	Профессиональное обучение	Эффективность деятельности компании	Возможно практически для всех уровней компетентности
<b>Личностные</b>				
Конкретный сотрудник как личность	Личные ценности	Личные качества и личная позиция, потенциал личности	Личностная комфортность жизнедеятельности	Практически невозможно
<b>Социально-этические</b>				
Все заинтересованные стороны, связанные с деятельностью компании	Ментальные ценности общества	Социальная среда жизнедеятельности	Комфортность социальной жизни	Практически невозможно

С позиции задачи планирования содержания мягких проектов необходимо понять, какие аспекты являются главными и как можно учесть их при планировании. Построим модель взаимосвязи между группами компетентностей, используя логику многомерного отношения при построении моделей [11]. Согласно этой логике, в модели взаимодействуют между собой такие ее «участники», как субъект, объект-оригинал, модель и среда. Для нашего случая средой можно представить средой жизнедеятельности и формализовать ее через совокупность социально-этических компетентностей (рис. 1). В качестве субъекта моделирования выступает личность и ее личностные компетентности. Благодаря их уникальности каждый субъект в одной и той же среде жизнедеятельности строит свою модель – уникальную линию поведения (проявленной деятельности, активности), адекватную объекту-оригиналу, в качестве которого выступают корпоративные и функциональные компетентности.

Для отображения масштабности компетентностей с позиции количества личностей, которые должны ими владеть и проявлять, воспользуемся размером фигур, на которых расположены группы компетентностей. Наименьшая площадь у фигуры, на которой расположены личностные компетентности. Следующая по величине – фигура, на которой расположены корпоративно-функциональные

компетентности. Самая большая площадь у фигуры, на которой расположены социально-этические компетентности.

Из этой модели следует, что любое проявление деятельности является результатом проявления личностных компетентностей в условиях стимулирующих ограничений, которыми выступают другие группы компетентностей. Более четко это утверждение вытекает из системной модели целостного представления деятельности через группы компетентностей (рис. 2).

Для личностных компетентностей, которые определяют и отражают ценностную ориентацию личности, остальные группы можно рассматривать как среду, в которой реализуется деятельность личности. Т.е., социально-этические компетентности можно трактовать как проявление личностных компетентностей в условиях жизнедеятельности, корпоративные – как проявление личностных компетентностей в условиях корпоративной культуры организации, а функциональные – как проявление личностных компетентностей при выполнении продуктивно-технологической деятельности.

Из этого следует важный для планирования содержания мягких проектов вывод: приобретение, изменение, развитие новых компетентностей можно рассматривать как приобретение, изменение, развитие личностных компетентностей только в привязке к определенной среде деятельности.

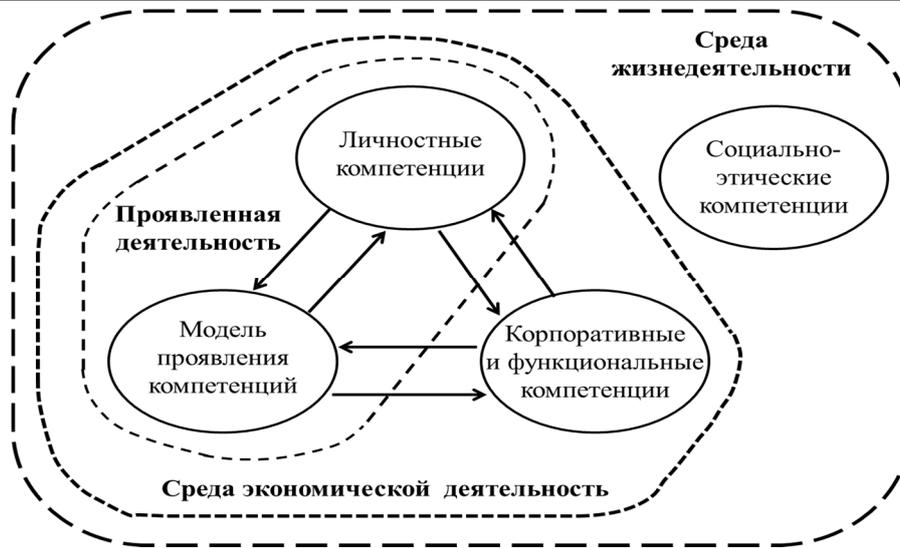


Рисунок 1 – Модель взаимосвязи между группами компетенций

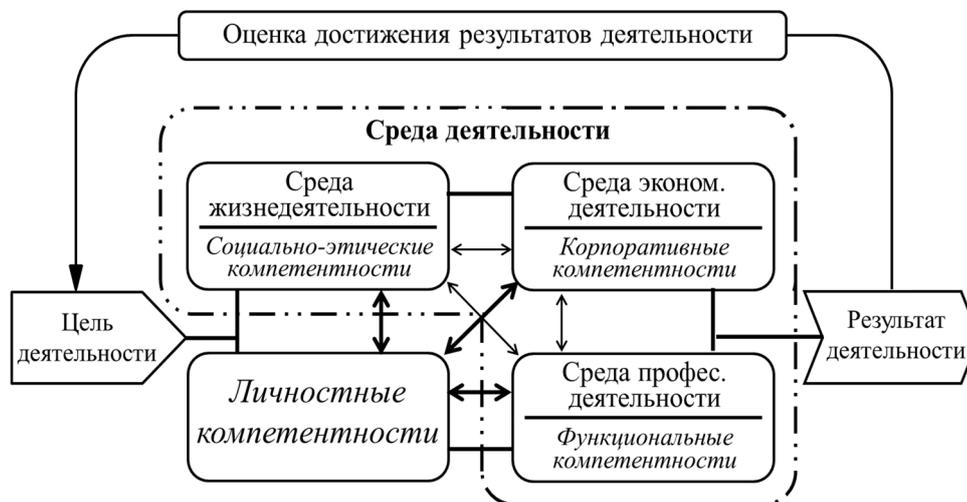


Рисунок 2 – Системная модель целостного представления деятельности через группы компетенций

А что общего можно выделить во всех средах и использовать это общее для планирования содержания мягких проектов? Этими общими параметрами, например, могут выступать критерии, которые фактически используются при описании уровней Европейской и национальных рамок квалификаций. Так, например, в работе [12] по результатам анализа рамок квалификации выделены следующие критерии: сложность применяемого знания, способ работы со знанием, степень способности обучаться, требования на работах, наличие качеств креативности и лидерства. Однако выделение критериев не дает общей картины изменения среды деятельности. Отметим, что термин «среда» и его аналоги применяются при описании всех уровней рамки квалификаций. Представим, для примера, в виде матричной модели изменения состояния среды деятельности и способности обучаться (табл. 2).

Как видим, разные уровни предполагают одинаковое состояние среды, но требуют разной способности к обучению. В таких условиях требование к личной компетентности (например, работа с информацией) не имеет смысла без уточнения состояния среды, в которой эта компетентность должна реализовываться. Каждая среда предполагает проявления специфической линии поведения. Без конкретизации требований к среде невозможно говорить о сформированности компетентности. Поэтому такое требование некорректно и равноценно требованию научить человека плавать, не опуская его в воду. Но даже если учить человека плавать в воде, то компетентность «уметь плавать» будет разной на разных уровнях. Вода может быть холодной или теплой (умение плавать летом либо зимой), ее состояние может быть спокойным или нет (штиль, шторм), в воде могут находиться акулы, пираньи и т.д., она может быть пресной или соленой и т.д.

Таблиця 2 – Состояние среды деятельности и факторов обучения в дескрипторах Матрицы Европейской системы квалификаций

Дескрипторы среды		Уровни	Дескрипторы обучения
Явно описанные	Косвенно описанные		Явно описанные
структурированная		1	Формирование умений учиться
контролируемая		2	Ограниченная ответственность за обучение
	аналогичны уровню 2	3	Ответственность за обучение
Обычные и исключительные ситуации		4	Самоуправляемое обучение
	аналогичны уровню 4	5	Создание основы для автономного обучения
сложная		6	Конкретная область обучения
		7	Самоуправляемое изучение
		8	Систематическое освоение

### Выводы

Проведенные исследования позволяют сформулировать следующее требование к планированию содержания мягкого проекта. При планировании содержания пакетов работ по формированию компетентности необходимо предусматривать одновременное выполнение двух типов работ – по созданию среды деятельности и по формированию компетентности в этой среде деятельности. Второе правило коррелируется с первым и касается реализации проекта. Во время реализации работ по созданию среды деятельности

одновременно можно и целесообразно реализовывать работы по формированию нескольких компетентностей, если эта среда соответствует требованиям, в которых должны проявляться эти компетентности.

Дальнейшие исследования следует направить на создание стандарта по разработке иерархической структуры работ мягких проектов. Он значительно упростит работу проектных менеджеров по проектам, в которых предусматривается создание продукта проекта в виде измененных или сформированных компетентностей личностей.

### Список литературы

1. Рач, В.А. Мягкие проекты: отличительные черты, классификация, масштабность применения [Текст] / В.А. Рач // Управління проектами у розвитку суспільства. Прискорення розвитку організації на основі проектного управління: тез. доп. VI між. конф. 21-22 травня. – К.: КНУБА, 2009. – С.156 – 158.
2. Рач, В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку [Текст]: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
3. Руководство по управлению инновационными проектами и программами организаций [Текст]: монография; пер. на рус. яз. под ред. д.е.н., проф. Ярошенко Ф.А. – К.: Т.1, Версия 1.2. – 2011. – 209 с.
4. Рач В.А. Структуризация схематической, системной и сервисной моделей проекта с позиций базовых положений триадной парадигмы управления проектами [Текст] / В.А. Рач, Альтум Мохаммад // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2011. - №3(39). – С. 136 - 145.
5. Мухамед Альтум. Концептуальная модель планирования содержания мягкого проекта на основе сервисной модели [Текст]/Альтум Мохаммад // Управління проектами та розвиток виробництва.- 2014. - № 1 (49). – С.172 – 180.
6. Рач В.А. Идентификация компетентности в сфере управления проектами / В. А. Рач, О. В. Бирюков // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2007. – № 1 (21). – С. 143 - 159.
7. Про вищу освіту: Закон України [Електронний ресурс] .- <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
8. Духнич Ю. Управление компетенциями [Електронний ресурс].- [www.smart-edu.com/about-us.html](http://www.smart-edu.com/about-us.html).
9. Рыжова Н. Базовые личностные компетенции: потенциал человека сегодня и завтра [Електронний ресурс] .- <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=16065>.
10. Гринвальд О.Н. Формирование социально-этической компетентности будущих юристов в воспитательно-образовательном процессе вуза [Електронний ресурс] .- <http://www.sworld.com.ua/simpoz2/19.pdf>.
11. Перегудов Ф.И. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов / Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасенко. – М.: Высш. школа, 1989. – 378 с.
12. Боюр Р.В. Подход к выделению уровней матрицы компетенций [Електронний ресурс]. – [edu.tltsu.ru/sites/sites\\_content/site117/html/media2286/approach.doc](http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site117/html/media2286/approach.doc).

Статья поступила в редколлегию 10.01.2015

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. В.А. Рач, Восточнукраинский национальный университет имени В. Даля, Северодонецк.

Аль Агум Мохаммад Фаїз Ахмад

Аспірант кафедри управління проектами та прикладної статистики, ORCID: 0000-0002-1831-429X  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Северодонецьк

### СИСТЕМА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ ЗМІСТУ М'ЯКИХ ПРОЕКТІВ

**Анотація.** Розширення сфери застосування м'яких проектів породжує проблему планування їх змісту, яке має враховувати таку специфічну особливість, як сполучення в одній особі і продукту проекту (сформованих компетентностей) і споживача цього продукту. Для цього доцільно скористатись методами, які базуються на сервісних моделях проекту. Відсутність структурованого опису компетентностей, корисних для виконання операцій планування змісту м'яких проектів, зумовило розроблення моделей та їх представлення, які дозволили встановити сутнісний взаємозв'язок між групами компетентностей, які традиційно використовуються. Це дозволило розробити правила планування змісту та реалізації м'яких проектів.

**Ключові слова:** компетентність; м'які проекти; середовище діяльності; модель діяльності; класифікація

Al' Atum Mokhammad Fayz Akhmad

Postgraduate Department of Project Management and Applied Statistics, ORCID: 0000-0002-1831-429X  
East-Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl, Severodonetsk

### COMPETENCE SYSTEM AS A BASIS FOR PLANNING SCOPE OF THE SOFT PROJECT

**Abstract.** Expansion of purview of soft projects generates the problem of planning of their scope that must take into account such specific feature - project product (formed competences) and consumer of this product as combination in one person. For this purpose it is expedient to take advantage of methods that are based on the project service model. Absence of the structured description of competences suitable for implementation in the soft projects planning demanded development of models and their presentations that allowed setting essence intercommunication between traditionally applied groups of competences. It allowed working out the rules of planning and realization of the soft project. The first rule is related to that at planning of work packages scope devoted to competence forming it is necessary to envisage simultaneous implementation of two types of works - on creation of activity environment and on forming of competences in this environment of activity. Second rule is correlated with the first one and concerns the project realization: during implementation of works on creation of the activity environment it is simultaneously possible and expedient to implement works on forming a few competences at once, if this environment conforms to the requirements in that these competences should be demonstrated.

**Keywords:** competence; soft projects; environment of activity; model of activity; classification

#### References

1. Rach, V. Soft projects: features, classification, scale of implementation. An acceleration of organization development on the base of project management: Proc. of VI international conference. Kiev, 156-158.
2. Rach V., Rossoshanskaya, O. & Medvedeva, E. (2010). Project management: practical aspects of regional development strategies realization. Kiev, 276.
3. Guidance on organization's innovative projects and programs management (2011). Kiev. Vol.1, Version 1.2, 209.
4. Rach, V. (2011). Structuration of the project scheme, system and service models from the basic positions of triad project management paradigm / Rach, V., Alatum, Mohammad // Project management and development of production, 3(39), 136-145.
5. Alatum, Mohammad (2014). Conceptual model of the soft project scope planning basing on the service model. Project management and development of production, 1(49), 172-180.
6. Rach, V. (2007). Identification of competency in branch of the project management / Rach, V., Biryukov, O. // Project management and development of production, 1(21), 143-159.
7. About high education: Law of Ukraine [electronic source] .- <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
8. Duhnich, Y. Management of competences [electronic source] .- [www.smart-edu.com/about-us.html](http://www.smart-edu.com/about-us.html).
9. Ryzhova, N. Basic personality competences: potential of a person today and tomorrow [electronic source].- <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=16065>.
10. Grinvald, O. Forming of socially-ethic competence of future lawyers in educational process of higher institution [electronic source] .- <http://www.sworld.com.ua/simpoz2/19.pdf>.
11. Peregodov, F. & Tarasenko, F. (1989). Introduction to the system analyzes: Handbook for higher institutions, Moscow: 378.
12. Boyur, R. Approach to deviding levels of competences matrix [electronic source].- [edu.tltsu.ru/sites/sites\\_content/site117/html/media2286/approach.doc](http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site117/html/media2286/approach.doc).

#### Посилання на публікацію

APA Alatum Mohammad (2015). Competence system as a basis for planning scope of the soft project. Management of Development of Complex Systems, Issue 21, P. 13 – 19 [in Russian].

ГОСТ Альатум Мохаммад. Система компетентностей как основа планирования содержания мягких проектов [Текст] / М. Альатум // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 13 – 18.