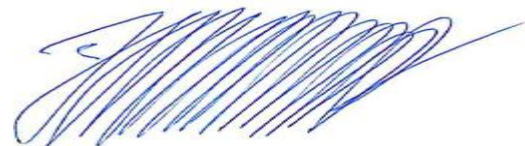


На правах рукописи



**Еременко Елена Ивановна**

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ  
ПЕРЕПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Омск – 2021

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»

**Научный руководитель:** **Апенько Светлана Николаевна**  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** **Шубенкова Евгения Валериевна**  
доктор экономических наук, профессор  
базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ "Развитие человеческого капитала" федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва  
**Гусарова Мирослава Сергеевна**  
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Управление строительством и жилищно-коммунальным хозяйством» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Тюменский индустриальный университет», г. Тюмень

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург

Защита состоится «12» октября 2021 г. в 14-00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.179.01 при ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского» по адресу: 644053, г. Омск, пл. Лицкевича, 1, ауд. 111.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале библиотеки Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Автореферат размещен на сайте ВАК Министерства образования и науки РФ <http://vak3.ed.gov.ru/catalogue> и на сайте Омского государственного университета <http://www.omsu.ru>

Автореферат разослан «06» сентября 2021 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
доктор экономических наук, доцент

 Л.А. Родина

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Актуальность темы исследования.**

Роль управленческого труда как условия обеспечения эффективности деятельности предприятий в последние годы многократно увеличивается. Это связано с тем, что организации функционируют и развиваются в ситуациях неопределенности и высокой динамичности факторов среды, следовательно, квалифицированные управленческие решения и компетенции управленцев становятся решающими для этих нестандартных условий.

Наряду с ростом значимости управленческого труда наблюдается целый спектр проблем, среди которых старение управленческого персонала, появление новых требований к содержанию труда и соответствующий неудовлетворённый запрос на новые профессиональные компетенции, высокая значимость и при этом низкая скорость обновления надпрофессиональных компетенций управленцев. Эти проблемы формируют высокий спрос на программы переподготовки управленческих кадров, адекватные современным потребностям в управленческом труде. Но программы дополнительного профессионального обучения зачастую не соответствуют современным требованиям. В них недостаточно развиты практико-ориентированность, индивидуализация обучения, компетентностная направленность результатов.

Особо необходимо отметить возрастание роли проектной направленности деятельности и проектных компетенций для неё. Компетенции в области управления проектами, хотя и пересекаются с классическими управленческими компетенциями, однако отличаются от них по-своему содержанию и методам формирования. Для формирования этих компетенций требуются особого рода проектно-ориентированные программы переподготовки управленческих кадров. Речь идет не просто о внедрении уже ставшего классическим метода проектов в обучение, а о формировании нового проектного подхода к организации программ переподготовки. Но для организации таких программ на данный момент отсутствуют научные разработки по вопросам: какие именно компетенции и какими методами формировать, как должен выглядеть процесс формирования компетенций с учетом современных характеристик переподготовки управленческих кадров. Поиску ответов на эти и иные вопросы посвящено данное исследование.

### **Степень разработанности темы исследования.**

Исследование базируется на трудах ученых по вопросам компетентностного подхода к подготовке кадров, профессиональных компетенций, проектного подхода в организации программ подготовки и переподготовки управленческих кадров.

В частности, в основу исследования положен компетентностный подход, который развивается в трудах Р. Бояциса, Д. К. Леви-Лебойер, МакКлелланда,

Р. Миллса, П. Мерле, Дж. Равена, Л.М. Спенсера, С.М. Спенсера, С. Уиддета, С. Холлифорда, Дж.Четам и др. Компетентностный подход изучается в работах отечественных ученых: Апенько С.Н., Басинской И.В., Гусарова М.С., Демченковой С.А., Зеера Э.Ф., Зимней И.А., Кудрявцевой И.И., Половинко В.С., Сазоновой М.Г. А.К., Субетто А.И., Чулановой О.Л., Шмелева А.Г., Шекшни С.В., и др. В работах названных исследователей можно обнаружить трактовку сущности компетентностного подхода и компетенций.

Такие используемые в работе виды компетенций, как профессиональные, управленческие, мягкие, жесткие, надпрофессиональные, изучаются в трудах Базарова Т.Ю., Ерофеева А.К., Жердевой О.Н., Катуниной И.В., Коломеец Н.В., Кузнецовой Л.В., Немчинова Н.А., Осинцевой Л.М., Селивановой Е.В., Сажаевой Г.А., Хотеевой Р.И., Шмелева А.Г. Яшина С.Н.

Значимыми стали труды авторов, описывающих особенности подготовки и переподготовки управленческих кадров, например, Абрамова Р.Н., Калабиной Е.Г., Одегова Ю.Г., Сурина А.В., Тюрикова А.Г., Тюрикова Р.А., Шубенкова Е.В. и др. Базовым стал вопрос проектного подхода к организации подготовки и переподготовки кадров. В исследовании использованы идеи таких авторов как: Батуева Т.Б., Бугров А.В., Глебова А.Г., Кузнецова Н.В., Мрдуляш П.Б., Мурзагалина Г.М., Репина Е.Я., Шубина А.Д., Таюрский А.И.

Анализ публикаций показывает, что на данный момент развиты такие аспекты, как компетентностный подход к подготовке и переподготовке управленческих кадров, виды и структура компетенций управленческих кадров, проектный подход к организации программ переподготовки управленческих кадров, методы формирования профессиональных компетенций. Однако остались не до конца изученными вопросы о том, каковы особенности и содержание проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров, какие именно виды компетенций необходимо формировать на проектно-ориентированных программах, как должен выглядеть процесс, методы и инструменты формирования профессиональных компетенций на проектно-ориентированных программах. Ответам на эти вопросы посвящено данное исследование.

**Цель диссертационного исследования** - развитие теоретических основ и разработка модели процесса проектно-ориентированной переподготовки и формирования в ней профессиональных компетенций управленческих кадров.

**Задачи исследования:**

1. Выявить и проанализировать характеристики проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров для уточнения направлений развития теории и организационно-методических основ формирования профессиональных компетенции посредством переподготовки.

2. Уточнить сущность и содержание формирования профессиональных компетенций в рамках процесса проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров.

3. Дать оценку состояния практики формирования профессиональных компетенций на программах проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров, проверить гипотезы об особенностях и проблемных зонах в формировании компетенций.

4. Предложить организационно-методические основы формирования профессиональных компетенций в рамках модели процесса проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров.

**Объектом исследования** являются профессиональные компетенции управленческих кадров в рамках проектно-ориентированной переподготовки.

**Предмет исследования:** модель проектно-ориентированной переподготовки и формирование в ней профессиональных компетенций управленческих кадров.

Область исследования соответствует п. 5.7. «Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; формирования конкурентоспособности работников; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров» специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) согласно паспорту специальностей ВАК (экономические науки).

**Теоретическую и методологическую основу** составили теория качества рабочей силы, концепции компетентностного подхода и его реализации в управлении персоналом, проектного подхода и его адаптации к задачам переподготовки кадров управления, результаты научных исследований отечественных и зарубежных ученых в области экономики и социологии труда, управления персоналом, теории проектного управления, экономики предприятия.

Использованы методы сравнения и обобщения, анализа и синтеза, группировок и классификаций, анализа статистической информации и документов, сбора и обработки социологических данных и другие.

**Эмпирическая база** исследования сформирована на опубликованных в различных изданиях данных об опыте переподготовки управленческих кадров, о проектно-ориентированных программах переподготовки и формирования профессиональных компетенций управленцев; материалах статистической и оперативной отчетности организаций, выступивших объектом эмпирического анализа; данных специальных исследований, проведенных лично автором в 2015-2021 гг. методом экспертного опроса 33 представителей 13 организаций из 10 регионов России, анкетирования представителей бизнеса, обучающихся,

выпускников и преподавателей проектно-ориентированных программ переподготовки управленческих кадров (всего опрошено около 550 человек).

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке модели процесса проектно-ориентированной переподготовки и формирования в ней профессиональных компетенций управленческих кадров на основе экономического подхода.

Результаты, обладающие научной новизной:

1. Выделены два подхода к проектно-ориентированной переподготовке управленческих кадров, названные по содержанию и среде их возникновения педагогическим и экономическим подходами; сформулирована суть экономического подхода, заключающаяся в наличии связей с воспроизводством и качеством рабочей силы, а также экономических признаков в цели, результатах, предметной области, методах и субъектах переподготовки; с помощью описания процесса проектного обучения с позиций двух подходов сформулированы их принципиальные различия во входных и выходных параметрах, цели, используемых методах и результатах.

2. Разработана модель процесса проектно-ориентированной переподготовки и положения в ней формирования профессиональных компетенций управленческих кадров; развиты теоретические основы формирования профессиональных компетенций, в том числе, уточнено содержание формирования в виде циклично повторяющихся этапов зарождения, развития и совершенствования компетенций; предложено обоснование формируемых видов компетенций (профессиональных управленческих (классических и проектных, «мягких» и «жестких»), надпрофессиональных).

3. Выявлены типовые проблемы формирования профессиональных компетенций в проектно-ориентированной переподготовке управленческих кадров (отсутствие методических и организационных основ, отсутствие адекватных специфике программ методов и технологий, недостаточная квалификационная и мотивационная готовность слушателей и преподавателей программ, неразвитость методического подхода к оценке эффективности).

4. Разработаны организационно-методические основы реализации модели процесса проектно-ориентированной переподготовки и формирования профессиональных компетенций управленческих кадров, к которым отнесены рекомендации по организации процесса формирования профессиональных компетенций, в том числе, выделены этапы, входные и выходные параметры, цели, субъекты и методы, факторы влияния и результаты процесса; предложены методы и процедуры проектно-ориентированной переподготовки (индивидуальный план развития компетенций, модель формирования заказа на проект и работы с заинтересованными сторонами, модель разработки

программы проектно-ориентированной переподготовки для формирования компетенций, методический подход к оценке эффективности).

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в возможности применения теоретических и организационно-методических основ формирования профессиональных компетенций управленческих кадров в их проектно-ориентированной переподготовке. Практические рекомендации учитывают выделенные в работе характеристики переподготовки управленческих кадров, предложенный экономический подход и разработанный на его основе процесс формирования профессиональных компетенций управленческих кадров на программах переподготовки.

**Апробация результатов исследования** прошла на международных и российских научных и научно-практических конференциях: «Современная наука: проблемы и перспективы развития» (Омск, 2020), «Омские научные чтения» (Омск, 2019), «Экономика и управление инновационными процессами, проектами, программами» (Омск, 2015). Также апробация проведена благодаря реализации проектно-ориентированных программ в рамках Программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ (2012-2021 гг.), грантов в рамках федерального проекта «Новые возможности для каждого» национального проекта «Образование» (2019, 2020, 2021).

Основные результаты исследования и разработанные рекомендации первично апробированы в АО ОНИИП, в АО ЦКБА, в ОмГУ им. Ф.М. Достоевского, о чем свидетельствуют акты о внедрении.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 9 статей общим объемом 6,3 п.л. (личный вклад автора – 3,5 п.л.), в том числе 5 статей в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

**Структура и логика диссертационной работы** обусловлена логикой исследования и состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений. Объем диссертации составляет 174 страницы, общий объем с приложениями – 228 страниц. Работа содержит 22 таблицы, 21 рисунок и 14 приложений. Список литературы включает 238 наименований источников.

Содержание работы следующее:

Глава 1. Процессная модель проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров и формирование профессиональных компетенций.

1.1. Современные предпосылки проектно-ориентированного и компетентностного аспектов переподготовки управленческих кадров.

1.2. Содержание процессной модели проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров на основе экономического подхода.

1.3. Формирование профессиональных компетенций в процессной модели проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров.

Глава 2. Состояние проектно-ориентированной переподготовки и формирования профессиональных компетенций управленческих кадров в России.

2.1. Методика исследования и анализ проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров.

2.2. Оценка востребованности видов программ и профессиональных компетенций управленческих кадров для формирования в проектно-ориентированной переподготовке.

2.3. Анализ практики формирования компетенций в проектно-ориентированной переподготовке управленческих кадров.

Глава 3. Реализация модели проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров и процесса формирования профессиональных компетенций.

3.1. Процесс формирования профессиональных компетенций в модели проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров.

3.2. Методы и процедуры формирования профессиональных компетенций в реализации модели проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров.

3.3. Организационно-методические разработки для внедрения модели проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров и процесса формирования профессиональных компетенций.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

***1. Выделены два подхода к проектно-ориентированной переподготовке управленческих кадров, названные по содержанию и среде их возникновения педагогическим и экономическим подходами; сформулирована суть экономического подхода, которая заключается в наличии связей с воспроизводством и качеством рабочей силы, а также экономических признаков в цели, результатах, предметной области, методах и субъектах переподготовки; с помощью описания процесса проектного обучения с позиций двух подходов сформулированы их принципиальные различия.***

В соответствии с объектом и предметом исследования за основу взято определение управленческих кадров как особой группы персонала, выполняющей в силу своего статуса, роли, должностных обязанностей функции управления различными объектами (системами, процессами, людьми и пр.) с целью достижения эффективности всей организации, её подсистем и для выполнения которых требуется совокупность компетенций. Переподготовка в исследовании трактуется согласно ФЗ «Об образовании».



Для развития теоретических и практических вопросов формирования профессиональных компетенций управленческих кадров, во-первых, изучены факторы в социально-экономической среде и в системе переподготовки кадров, во-вторых, выявлены современные характеристики переподготовки управленческих кадров. Выделение факторов позволило увидеть причины характеристик программ переподготовки управленческих кадров, а сами характеристики помогли увидеть вектор изменений в этих программах. Значимой характеристикой переподготовки управленческих кадров является переход к проектно-ориентированному обучению.

Анализ публикаций и практики позволил выделить два подхода к проектно-ориентированному обучению, названных по сфере их возникновения и сущностным чертам педагогическим и экономическим. Обоснование классификации и предложение экономического подхода, который позиционируется в исследовании как новый по выделенной совокупности характеристик, проведено по следующим признакам:

- различия в объектах или предметной области проектно-ориентированного обучения: в экономическом подходе объектом является реальный практический проект, планируемый и реализуемый в отраслях и сферах экономики, в педагогическом подходе – учебный проект или реальный проект, но чаще не экономического характера;

- различия в трактовке понятий «проект» и «проектная деятельность». Понимание проекта и проектной деятельности в экономическом подходе взято из экономики и менеджмента, а в педагогическом подходе из педагогики;

- различия в цели и критериях эффективности проектно-ориентированного обучения: в экономическом подходе цель и критерии эффективности обучения преимущественно экономические, и они связаны с реализацией реального проекта на практике, с достижением экономических показателей (затраты, прибыль, рентабельность и иные), а в педагогическом подходе – только образовательные. Также компетенции, развитие которых является одним из критериев эффективности, в педагогическом подходе меняются частично (только знания и навыки), в экономическом подходе в полной мере (также деловые и личностные качества обучающегося);

- различия в методах обучения: в экономическом подходе используются методы и методики разработки реальных проектов, заданные международными стандартами по управлению проектами и реализуемые в экономике разных стран (например, методики управления стоимостью проекта, маркетингового планирования проекта и т.д.), в педагогическом подходе применяются педагогические приемы и методы - исследовательские, проблемные, поисковые и иные методы;

- различия в субъектах проектно-ориентированного обучения: в экономическом подходе спектр субъектов намного шире, чем в

педагогическом подходе, к ним относят не только преподавателя, но и работодателя в ролях заказчика, консультанта, преподавателя-консультанта, коуча, ассессора, эксперта, а также представителей профессионального сообщества в области экономики и управления. Обучающийся в экономическом подходе – это работник, носитель качества рабочей силы, а свои компетенции он формирует в том числе и на рабочем месте.

Речь идет о разных подходах, а не о вариантах развития одного и того же подхода. Вышеприведённые различия по многим критериям позволяют утверждать, что совмещение этих двух подходов возможно, но нецелесообразно. В работе не ставится задача противопоставить подходы, доказать, что какой-то из них лучше, а какой-то хуже. Они обладают рядом преимуществ, благодаря которым могут быть использованы в разных ситуациях. В работе доказывается, что для задач переподготовки управленческих кадров оптимальнее экономический подход.

Изложим экономический подход к проектно-ориентированной переподготовке, опираясь на содержание экономики и экономики труда. В экономическом подходе наблюдается единство комплекса целей:

- повышение качества рабочей силы обучаемых посредством реализации этапов её воспроизводства, формирования и использования профессиональных компетенций, то есть решение вопроса «Как повысить качество рабочей силы тем самым усилить факторы экономического роста?»;
- разработка и реализация проекта как экономического блага, промежуточного результата социально-экономической деятельности обучаемых, то есть решение вопроса – «Что производить?»;
- освоение обучаемыми методов и методик проектного менеджмента как особого вида экономической деятельности, как особой формы организации труда, то есть решение вопроса «Как производить?»;
- достижение экономических эффектов проекта и деятельности по управлению проектом, в частности, обеспечение показателей прибыли, окупаемости, инвестиционной привлекательности, рентабельности и прочих показателей проекта, то есть решение вопроса «Для чего производить?»;
- развитие экономических отношений и экономических субъектов, удовлетворение их потребностей и экономических интересов, в частности, удовлетворение потребностей заказчика проекта, расширение экономических партнерств обучаемых в ходе переподготовки, реализация преподавателями экономических интересов заказчика, то есть решение вопроса «Для кого производить, кто поможет в производстве?».

Таким образом, экономический подход предполагает:

- проект как результат и предмет обучения с конкретным практическим продуктом, обладающим экономической ценностью и экономическим благом;

- экономическую эффективность проектно-ориентированного обучения в виде экономических и иных показателей реализации проекта и проектной деятельности в ходе труда обучаемого;

- включение в обучение экономических субъектов (работодатель, работник, представители профессиональных сообществ, преподаватель, призванный учесть экономические интересы заказчика проекта) с разными интересами, в том числе экономическими;

- использование в обучении методов и методик, применяемых экономическими субъектами (проектные методы и методики, закрепленные в стандартах по управлению проектами и используемые на предприятиях, а также отобранные по критериям их экономической эффективности).

Важным является то, что в экономическом подходе компетенции в области управления проектами в соединении с иными компетенциями выступают факторами для получения экономических результатов от разработанных с их помощью проектов. То есть, компетенции в области управления проектами являются промежуточным результатом, а разработанный, внедренный с их помощью проект и его эффективность являются конечными результатами проектно-ориентированного обучения.

Ключевым аспектом в понимании экономического подхода является влияние всех элементов обучения на экономические и социальные показатели его эффективности. Как видно на рисунке 1, субъекты обучения – обучаемые работники как носители качества рабочей силы, заказчики проектов, работодатели, преподаватели, представители профессионального сообщества, вступают в экономические отношения по поводу заказа, выполнения и реализации проектов, которые являются объектом или предметной областью обучения. Посредством обучения и далее применения формируемых компетенций в трудовом процессе осуществляется воспроизводство рабочей силы обучаемых. Все действия субъектов и все методы обучения направлены на создание и реализацию проекта, а далее – на получение социальной и экономической эффективности на уровне работника, проекта и предприятия.

Таким образом, суть экономического подхода заключается в особой организации проектно-ориентированного обучения, при которой цель, промежуточные и конечные результаты, показатели эффективности, объект или предметная область, методы, субъекты данного обучения имеют экономические признаки и принадлежность к экономической сфере. На базе подхода формируются особые требования к набору компетенций и к процессу их формирования в рамках общего процесса проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров.

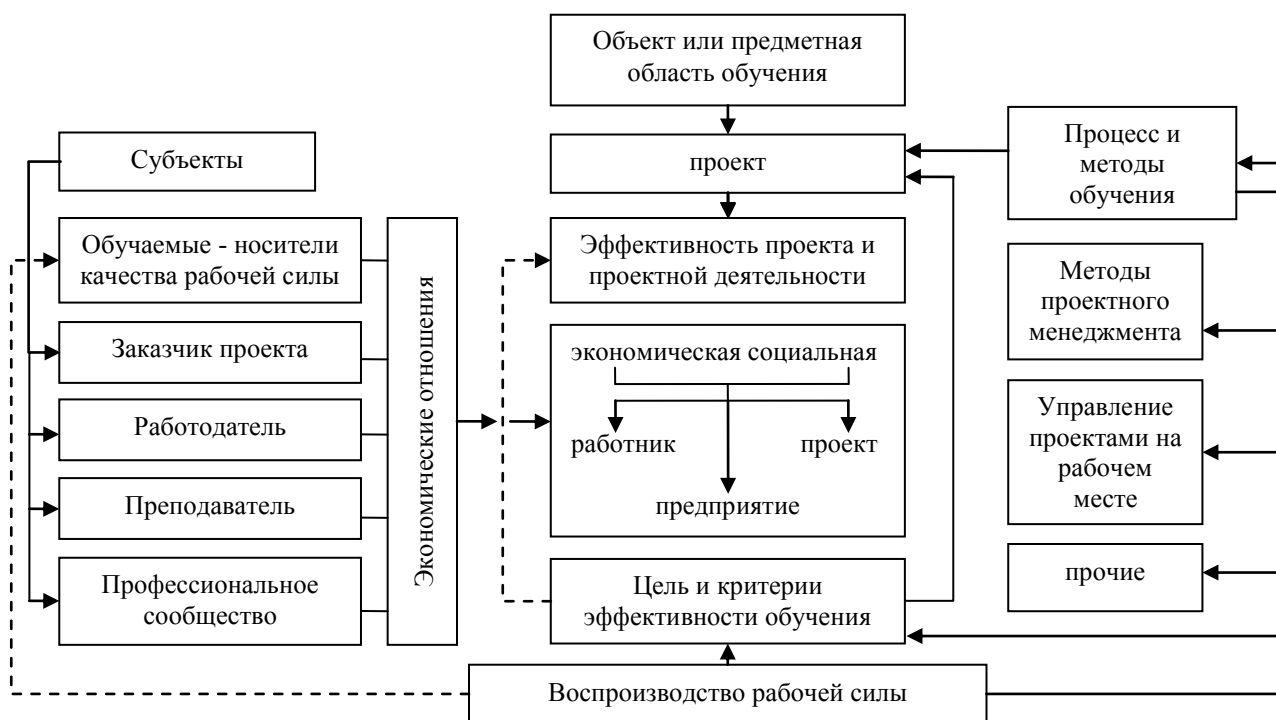


Рисунок 1. Проявление экономического подхода к проектно-ориентированному обучению в его эффективности

**2. Разработана модель процесса проектно-ориентированной переподготовки и положения в ней формирования профессиональных компетенций управленческих кадров; развиты теоретические основы формирования профессиональных компетенций, в том числе, уточнено содержание формирования в виде циклично повторяющихся этапов зарождения, развития и совершенствования компетенций; предложено обоснование формируемых видов компетенций (профессиональных управленческих (классических и проектных, «мягких» и «жестких»), надпрофессиональных).**

Экономический подход рекомендуется для переподготовки управленческих кадров. С позиций этого подхода разработана процессная модель проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров (рисунок 2).

Выделены отличительные черты процессной модели проектно-ориентированной переподготовки в рамках экономического подхода:

- наличие проекта на «входе» в образовательную программу (как правило), наличие проекта на «выходе» (обязательное условие);
- проект должен быть реальным;
- есть заказчик как экономический субъект, который определяет требования к проекту и принимает, оценивает проект;
- обучение является практико-ориентированным благодаря наличию заказчика и обязательности эффективности проекта;

- проект часто выполняется не только в аудитории, но и на предприятии, в этом подходе кардинально иная суть проекта, который является особой формой организации экономической деятельности для получения экономической эффективности предприятия;
- используются принципиально иные методы обучения, в частности, методики и инструменты профессионального управления проектами;
- роль преподавателя в экономическом подходе расширяется, он становится тьютором, коучем, партнером по разработке проекта.

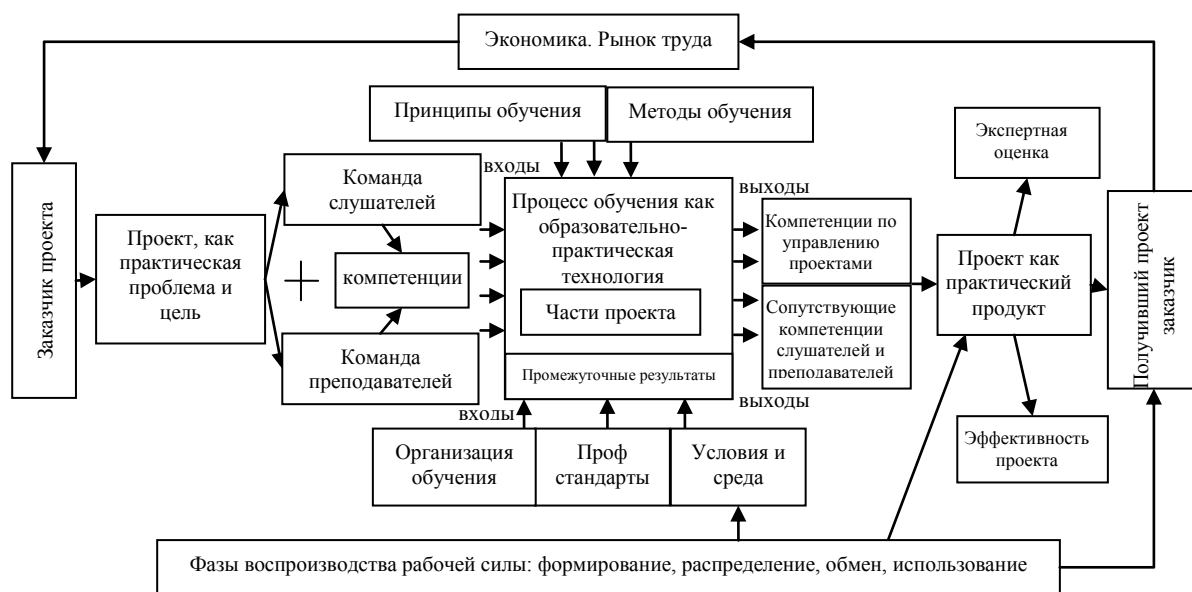


Рисунок 2. Процессная модель проектно-ориентированной переподготовки в рамках экономического подхода

Во взаимосвязи с процессной моделью проектно-ориентированной переподготовки в рамках экономического подхода в работе разработан процесс формирования профессиональных компетенций.

Научные публикации не содержат четкого определения формирования профессиональных компетенций. Анализ высказываний ученых позволил сформулировать определение. Формирование профессиональных компетенций – это непрерывный процесс воздействия разными методами и в разных формах на различные элементы структуры компетенций личности с целью их зарождения или первичного появления, развития и совершенствования на протяжении всей жизни человека (рисунок 3).

Трактовка формирования профессиональных компетенций и обоснование его содержания применительно к управленческим кадрам отнесены к научной новизне. В частности, комплекс следующих положений позволяет утверждать о новизне:

- формирование представлено как этапы зарождения, развития и совершенствования элементов компетенций, проведено различие и связь между ними;

- формирование представлено как циклический, непрерывный процесс на протяжении всей жизни, что соответствует характеристикам переподготовки управленческих кадров. Впервые указаны циклы формирования компетенций внутри программы, показано место и роль оценки компетенций и указано на то, что формированию подлежат не только традиционно выделяемые элементы компетенций (знания, навыки, умения), но и реже упоминаемые (ценности, мотивы), значимые для управленческого труда;

- формирование компетенций включено элементом в процессную модель проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров в рамках экономического подхода (рисунок 4.) Это позволяет увидеть формирование в контексте всего процесса переподготовки, а именно во взаимосвязи со специфическими «входами» и «выходами», внутренним содержанием этого процесса, показать особенности применяемых методов формирования, конечных результатов формирования, что делает формирование адаптированным под процесс проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров.

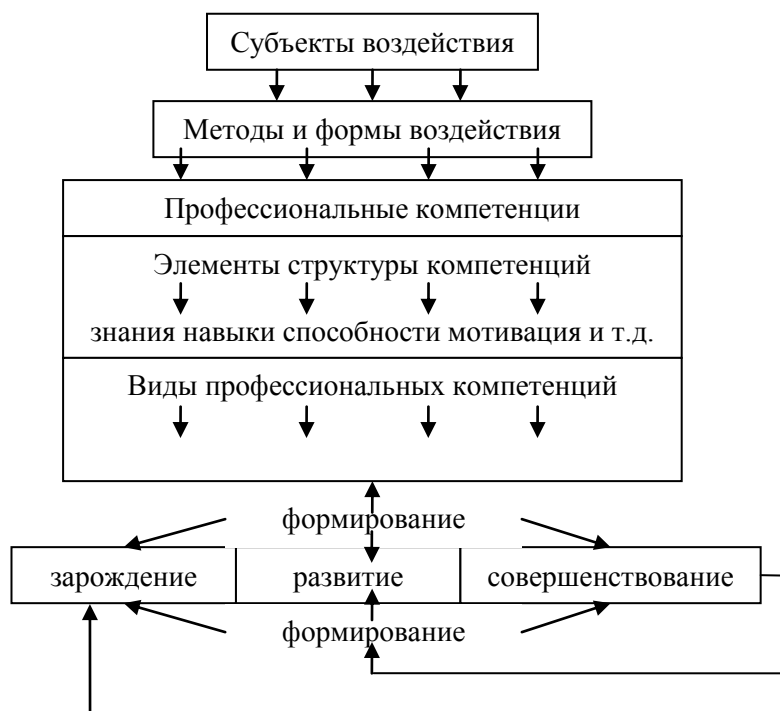


Рисунок 3. Формирование профессиональных компетенций с помощью циклического зарождения, развития и совершенствования компетенций

Содержание переподготовки представлено как процесс формирования компетенций от их зарождения, далее к развитию и далее к совершенствованию. Компетенции рассматриваются как характеристики качества рабочей силы, что согласуется с позициями авторов в области экономики труда. Предложена группировка видов компетенций, которые наиболее соответствуют задачам проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров (рисунок 5).

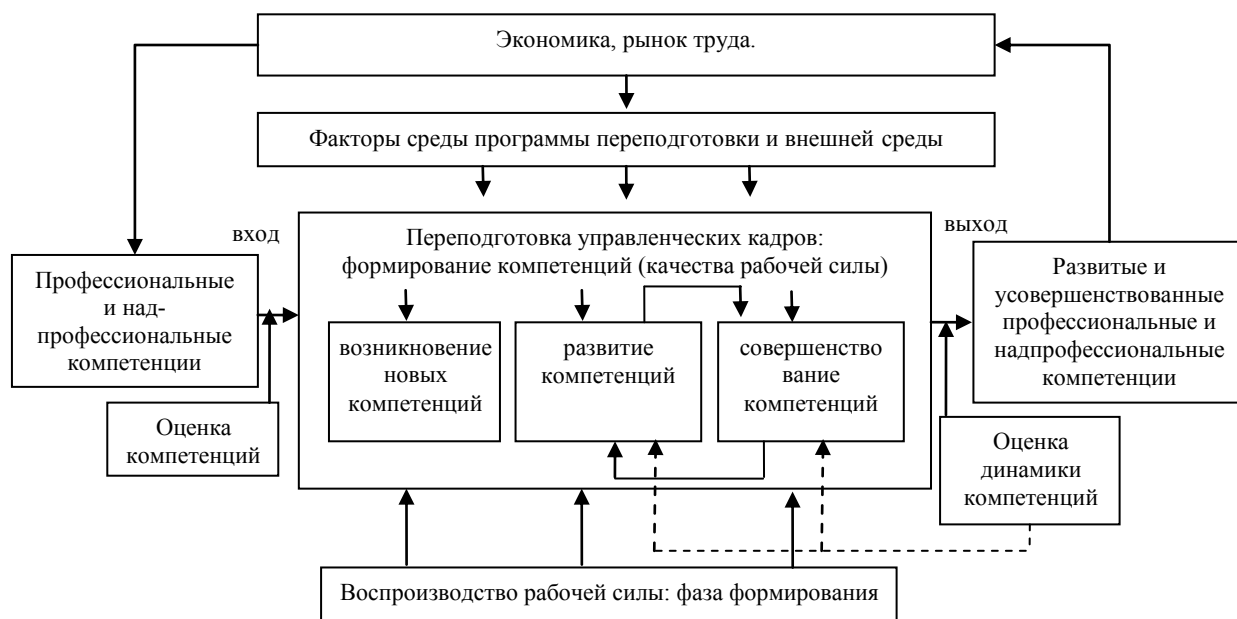


Рисунок 4. Место процесса формирования компетенций в модели (фрагменте) проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров

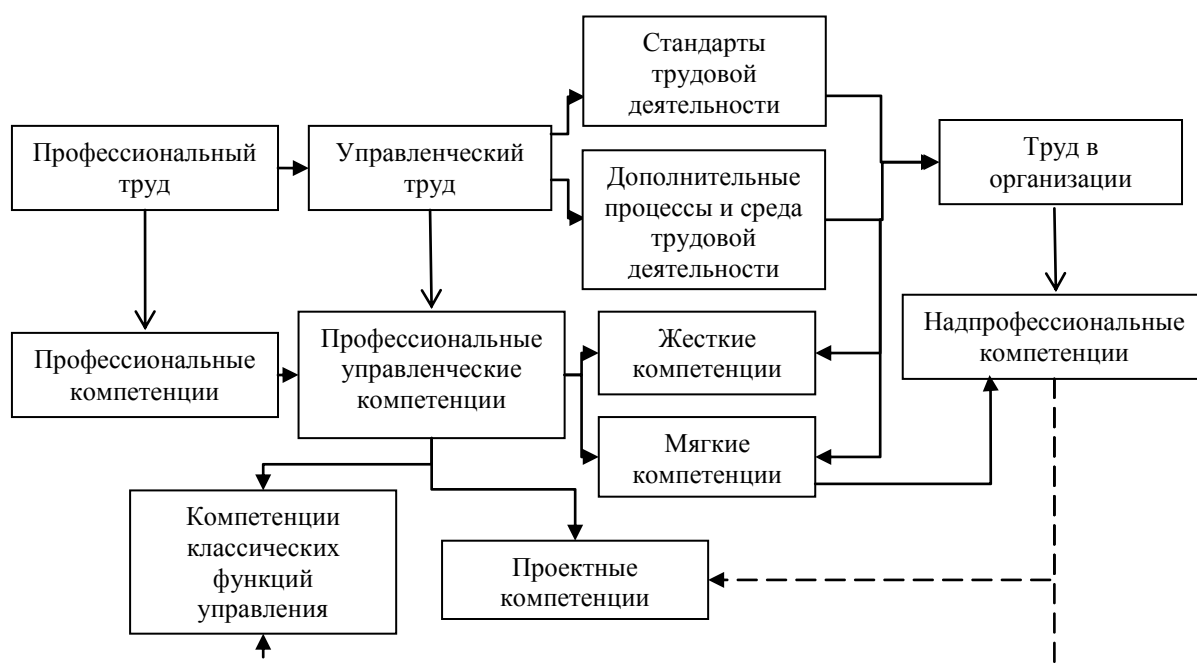


Рисунок 5. Виды профессиональных управленческих компетенций

Выделены профессиональные управленческие компетенции, которые исходят из управленческого труда и делятся на «мягкие» и «жесткие». «Жесткие» компетенции исходят из стандартов трудовой деятельности управленца, его трудовых функций (планирование, организация и пр.), а «мягкие» – из процессов и среды, которые сопровождают эти функции и дополняют их внепрофессиональными функциями (лидерство, командообразование и пр.). Преимущественно «мягкие» компетенции относятся к надпрофессиональным, которые отличаются от профессиональных тем, что они формируются не только в соответствии с

требованиями профессионального труда, но и в целом всей организации, её стратегии, коммуникаций, культуры. Также к профессиональным управленческим компетенциям отнесены компетенции, связанные с выполнением классических функций управления (планирование, целеполагание, контроль, организация, координация), и проектные компетенции или компетенции в области управления проектами (управление рисками проекта, бюджетом, сроками и прочим).

***3. Доказаны с помощью практического исследования гипотезы о наличии типовых проблем в формировании профессиональных компетенций в проектно-ориентированной переподготовке управленческих кадров.***

Для выявления состояния, проблем и перспектив развития практики формирования профессиональных компетенций на проектно-ориентированных программах переподготовки управленческих кадров проведено эмпирическое исследование. Исследование проведено с помощью совокупности методов: анализа документов и публикаций, экспертного опроса, анкетирования. Проанализирован отчет Экспертизы образовательных программ, реализованных в рамках Государственного плана в 2015/2016 учебном году. Экспертизой охвачено 107 образовательных программ из 50 субъектов Российской Федерации. Также проведено собственное исследование в 2015-2021 гг., в частности, опрошены из 10 регионов России 33 эксперта - руководителей и специалистов разных структур, занимающихся переподготовкой кадров управления; а также преподаватели и слушатели проектно-ориентированных программ переподготовки (всего 550 человек).

Респонденты подтвердили выделенные с помощью анализа научных публикаций характеристики переподготовки управленческих кадров. Одной из значимых характеристик является увеличение масштабов и глубины проектной направленности переподготовки. Эксперты подтвердили гипотезы о востребованности и значимости проектно-ориентированных программ (таблица 1).

Также респонденты подтвердили значимость экономического подхода к проектному обучению. Они назвали характеристики, которые отражают экономический подход: слушатели выполняют реальный проект из своей практики или от заказчика, результаты проекта оценивает заказчик, при разработке проекта необходимо прорабатывать все области проектного менеджмента, меняется роль преподавателя, который становится тьютором, наставником и др.



Таблица 1 - Мнение экспертов по поводу видов программ переподготовки управленческих кадров

| Высказывания                                | Программа, где проект как метод обучения используется совместно с другими методами обучения | Программа, где учебный проект является лидирующим методом обучения, остальные методы вспомогательные. | Проектно-ориентированная программа, где выполняется реальный проект под конкретного заказчика |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наиболее оптимальна по методам обучения     | 69,8                                                                                        | 15,1                                                                                                  | 15,1                                                                                          |
| Наиболее эффективна по результатам обучения | 27,3                                                                                        | 24,2                                                                                                  | 48,5                                                                                          |
| Проще по реализации                         | 24,2                                                                                        | 54,5                                                                                                  | 21,3                                                                                          |
| Наиболее соответствует запросам практики    | 18,2                                                                                        | 12,1                                                                                                  | 69,7                                                                                          |
| Наиболее интересна слушателям               | 48,5                                                                                        | 18,2                                                                                                  | 33,3                                                                                          |
| Чаще готовы преподаватели                   | 57,6                                                                                        | 36,4                                                                                                  | 6,0                                                                                           |

Респонденты подтвердили гипотезу о необходимости формирования не только профессиональных управленческих классических, но и проектных компетенций, а также надпрофессиональных компетенций (таблица 2).

В качестве предпочтительных методов формирования компетенций на проектно-ориентированных программах выделены: методы с погружением в реальную практику - выполнение проектов по заказу организаций, мастер-классы практиков с выездом в организации, микро-стажировки на разных предприятиях, выполнение внеаудиторных заданий на своем рабочем месте и прочие (отметили 81% экспертов, 92% слушателей и 72% преподавателей); методы с приближением к реальной практике - заимствованные из практики кейсы, творческое решение заимствованных из практики задач (82% экспертов, 92% слушателей и 72% преподавателей); методы, ориентированные на развитие командности, коммуникаций, лидерства - объединение слушателей в команды, взаимные командные оценки слушателями результатов обучения (64% экспертов, 58% слушателей и 92% преподавателей); методы, связанные с максимальным вовлечением профессиональных сообществ - брифинги, встречи практиков на разных площадках, экспертные занятия от профессионалов-практиков, вебинары практиков (61% экспертов, 72% слушателей и 50% преподавателей).

Важным результатом эмпирического исследования стало выявление проблем, тормозящих развитие проектно-ориентированных программ. В их числе: отсутствие методических и организационных основ, отсутствие

адекватных специфике программ методов и технологий, недостаточная квалификационная и мотивационная готовность слушателей и преподавателей программ, неготовность менталитета и мышления к инновациям, неумение заказчика формировать заказ на программу и др. Обобщение проблем позволило увидеть типичные сложности и на дальнейших этапах исследования учесть их.

Таблица 2. Мнение экспертов, слушателей, преподавателей о важности формирования определенных компетенций на программах переподготовки управленческих кадров (%)

| Характеристика компетенций, формируемых на программах                                                                                                                             | Количество отметивших характеристику: |                 |                |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|----------------|---------------------|
|                                                                                                                                                                                   | Экспер-<br>тов                        | Слушате-<br>лей | Партне-<br>ров | Препода-<br>вателей |
| надо формировать только те компетенции, которые востребованы сейчас, вреден не только дефицит компетенций, но и их профицит (наличие невостребованных компетенций)                | 15,2                                  | 18,2            | 18,2           | 0                   |
| надо использовать опережающее обучение, то есть формировать компетенции, которые пока могут быть не востребованы, но высоко вероятно, что они понадобятся в будущем               | 66,7                                  | 58,4            | 54,5           | 92,0                |
| надо формировать узкие компетенции под конкретного заказчика (отрасль, предприятие, слушателя)                                                                                    | 6,1                                   | 21,2            | 27,3           | 8                   |
| надо формировать универсальные компетенции, которые пригодятся слушателю на любой управленческой позиции в любой организации                                                      | 63,6                                  | 67,3            | 59,1           | 72                  |
| при обучении нужно ориентироваться на баланс как общих, так и узкоспециализированных компетенций                                                                                  | 63,6                                  | 78,1            | 68,2           | 64                  |
| надо формировать только жесткие hard-skills профессиональные компетенции, непосредственно связанные с функциями управления (планирование, организация, контроль, мотивация)       | 9,1                                   | 8,2             | 4,5            | 4                   |
| надо формировать преимущественно мягкие soft-skills компетенции, играющие огромную роль в управленческой работе (лидерство, коммуникации, стратегическое мышление и прочие)       | 27,3                                  | 35,3            | 27,3           | 28                  |
| на программах переподготовки можно сформировать преимущественно знания, навыки и умения, что касается мотивации и личных деловых качеств слушателей, то их формировать невозможно | 12,1                                  | 15,2            | 13,6           | 16                  |
| на программах переподготовки важно формировать в первую очередь мотивацию, установки, мышление, личные деловые качества, не пренебрегая и формированием навыков и умений          | 39,4                                  | 41,2            | 40,9           | 32                  |

**4. Разработаны организационно-методические основы реализации модели процесса проектно-ориентированной переподготовки и формирования профессиональных компетенций управленческих кадров, к которым отнесены рекомендации по организации процесса формирования профессиональных компетенций, предложены методы и процедуры проектно-ориентированной переподготовки (индивидуальный план развития компетенций, модель формирования заказа на проект и работы с заинтересованными сторонами, модель разработки программы проектно-ориентированной переподготовки для формирования компетенций, методический подход к оценке эффективности).**

Предложен процесс формирования профессиональных компетенций в проектно-ориентированной переподготовке управленческих кадров (рисунок 6), обоснование которого вытекает из разработанных организационно-методических основ реализации модели процесса проектно-ориентированной переподготовки. Процесс состоит из трех этапов – подготовительный, основной и заключительный. Каждый этап имеет свою цель, субъектов реализации и применяемые методы, на процесс влияет совокупность факторов и условий. Каждый этап детально проработан в виде частных процессов со своими «входами», «выходами», внутренним содержанием как совокупности подэтапов, целями, субъектами, методами.

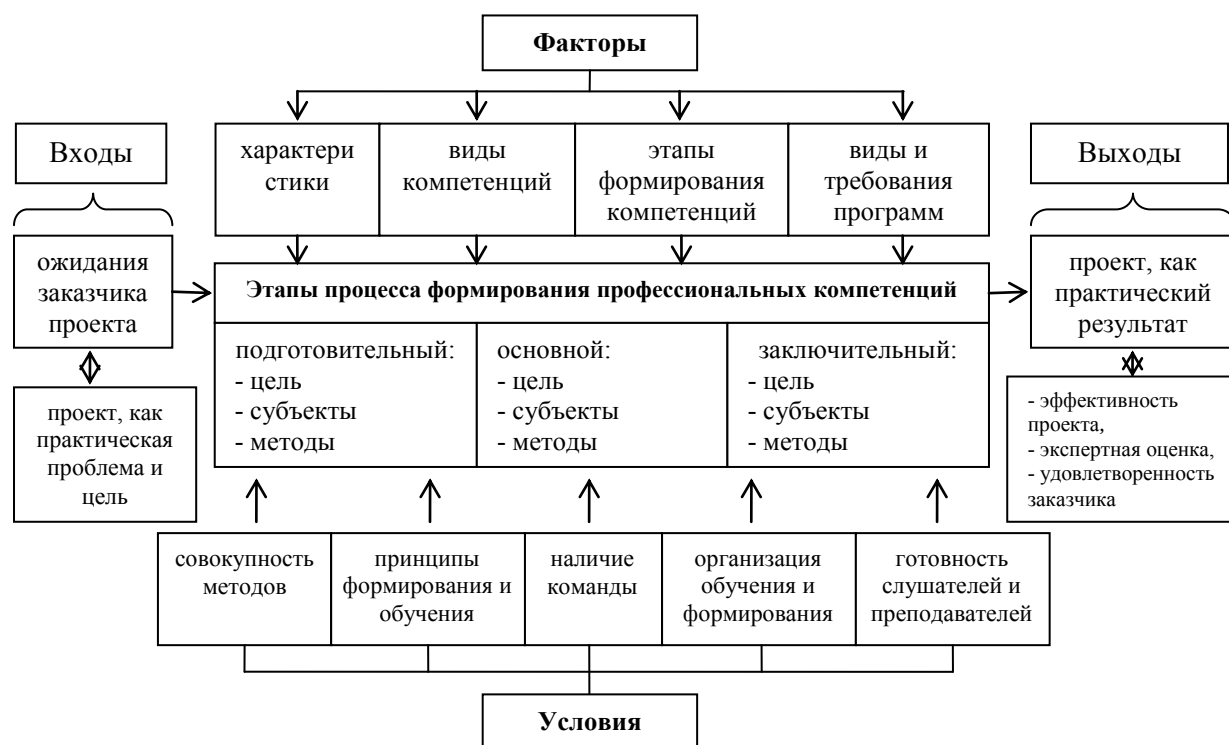


Рисунок 6. Процесс формирования профессиональных компетенций в проектно-ориентированной переподготовке управленческих кадров

Для того, чтобы процесс формирования профессиональных компетенций получил потенциал к внедрению предложены организационно-методические

разработки. (Рисунке 7.) Предложенные разработки создают благоприятную среду для формирования компетенций.

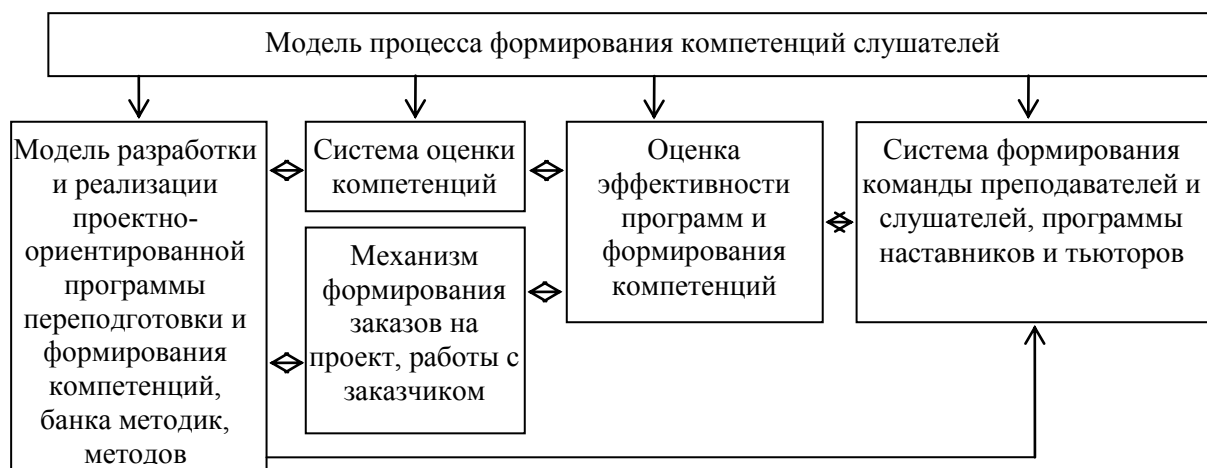


Рисунок 7. Взаимосвязанные организационно-методические разработки для формирования компетенций и внедрения модели процесса проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров

Одним из организационно-методических инструментов реализации проектно-ориентированной переподготовки является методика оценки эффективности формирования компетенций на программе. Предлагается оценивать влияние сформированных и продемонстрированных компетенций на экономические показатели. В качестве таких показателей могут стать:

- на уровне сотрудника и группы сотрудников, бывших обучаемых – карьерные перемещения, рост производительности труда, рост заработной платы в результате роста производительности труда или карьерного роста;
- на уровне проекта – экономические показатели проекта (чистый приведенный доход и пр.), успешность проектов (соблюдение сроков, бюджета, выполнение целей и прочее);
- на уровне всего предприятия, на котором работает выпускник программы, - прибыль, выручка от реализованных проектов, которыми руководил или в которых участвовал бывший слушатель, рентабельность затрат на проектную деятельность, инвестиционный эффект от проектов, экономия ресурсов в результате качественного управления проектами.

В работе предложена совокупность разных показателей. Значение показателей рекомендуется фиксировать на момент вхождения слушателя в программу и через год после ее окончания. Из предложенных показателей необходимо выбрать те, которые в наибольшей степени соответствуют специфике деятельности предприятия и должностной позиции слушателя. Как пример, в таблице 3 приведены показатели эффективности проектно-ориентированного обучения и формирования компетенций на уровне обучаемого.

Экономический подход предполагает в обязательном порядке оценку не только отношения слушателя к программе, его успехов в обучении, но и

оценку реализации всей структуры компетенций в трудовой деятельности, а также экономическую эффективность проектов и проектной деятельности выпускника проектно-ориентированной программы.

Таблица 3. Показатели эффективности проектно-ориентированного обучения и формирования компетенций в экономическом подходе

| Уровни проявления эффективности                         | Показатели                                            | Методика расчета                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обучаемый – работник как носитель качества рабочей силы | Экономическая эффективность                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                         | Рост производительности труда                         | Производительность труда подразделения, которое возглавляет слушатель, до поступления на программу и через год после окончания программы, где производительность рассчитывается как отношение объема произведенной продукции в денежном выражении к затратам рабочего времени всего подчиненного руководителю подразделения. |
|                                                         | Рост заработной платы                                 | Отношение заработной платы слушателя до поступления на программу и через год после окончания программы.                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                         | Социальная эффективность:                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                         | Карьерный рост                                        | Количество бывших обучаемых с карьерным ростом к общему количеству выпускников                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                         | Повышение качества рабочей силы, динамика компетенций | Количество выпускников с приростом показателей компетенций не менее 20% к общему количеству выпускников                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                         | Рост удовлетворенности                                | Количество выпускников, высказавших удовлетворенность трудовым статусом к общему количеству выпускников                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                         | Повышение конкурентоспособности рабочей силы          | Отношение количества выпускников, сменивших предприятие или должность и повысивших свой карьерный статус к общему количеству выпускников                                                                                                                                                                                     |

Для оценки эффективности можно использовать коэффициент внедряемости проектов:

$$k_{\text{внедрения}} = \frac{\text{количество реализованных проектов}}{\text{количество защищенных проектов}}$$

Методические разработки по эффективности были апробированы на практике. Например, в ходе мониторинга была произведена оценка 126 проектов выпускников ОмГУ им. Ф.М. Достоевского Программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ. 65% проектов были реализованы или находятся в стадии реализации. По этим проектам получены следующие эффекты: увеличение выручки – 34%; повышение узнаваемости бренда – 28%; повышение эффективности управления организацией – 28%; о к реализация новых параллельных проектов – 26%; расширение ассортимента продукции – 14 %; увеличение

налоговых отчислений в бюджет – 12%; экономия ресурсов – 12%; улучшение экологии – 6%.

Таким образом, получен комплекс результатов, обладающих научной новизной и практической значимостью. Практическая ценность результатов заключается в том, что субъекты, реализующие программы переподготовки управленческих кадров, получают в своё распоряжение описание процесса переподготовки и формирования компетенций. Предложенные условия и соответствующие им разработки помогут реализовать процесс переподготовки и эффективно сформировать компетенции.

### **Список работ, опубликованных по теме диссертации**

#### *Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК России:*

1. Еременко Е.И. Содержание и тенденции развития проектно-ориентированных программ переподготовки управленческих кадров в России/ Еременко Е.И. // Вестник Омск. универ. Серия «Экономика», Выпуск 1/ Омск: ОмГУ, 2020. - С. 89-99. - 0,8 п.л.
2. Еременко Е.И. Компетенции менеджера успешного предпринимательского проекта (региональный аспект) / Апенько С.Н., Еременко Е.И., Фомина Ю.А. // Вестник ТГУ, №4, 2018. - С. 82-92. - 1,0 п.л., в т.ч. автор. 0,3 п.л.
3. Еременко Е.И. Развитие проектно-ориентированной переподготовки и повышения квалификации кадров управления в вузах России: проблемы и способы их решения // Вестник Омск. универ. Серия «Экономика», Выпуск 4/ Омск: ОмГУ, 2015. - С. 119-126. - 0,7 п.л., в т.ч. автор. 0,3
4. Еременко Е.И. Подготовка и повышение квалификации управленческих кадров инновационных проектов в контексте социокультурной среды региона / Апенько С.Н., Еременко Е.И. // Вестник Омск. универ. Серия «Экономика», Выпуск 3/ Омск: ОмГУ, 2015. - С. 290-296. - 0,8 п.л., в т.ч. автор. 0,4.
5. Еременко Е.И. Инновационные технологии формирования и оценки профессиональных управленческих компетенций слушателей программ дополнительного образования ВУЗов / Апенько С.Н., Еременко Е.И. // Известия Иркутской государственной экономической академии. - Т. 25, № 5. – 2015. – С. 834-841. - 1,1 п.л., в т.ч. автор. 0,5 п.л.

#### *Статьи, материалы конференций в прочих изданиях:*

6. Еременко Е.И. Предпосылки и тенденции в переподготовке управленческих кадров в России // Современная наука: проблемы и перспективы развития. IV Международная научно-практическая конференция: сборник статей; под ред. д-ра филол. наук, профессора А. Э. Еремеева: в 3 ч. – Ч. 2. – Омск: Изд-во ОмГА, 2020. – 220с. С. 60-65 – 0,5 п.л.
7. Еременко Е.И. Виды программ проектно-ориентированной переподготовки управленческих кадров // Омские научные чтения – 2019 [Электронный ресурс]: материалы Третьей Всероссийской научной конференции (Омск, 2-6 декабря 2019 г.) / [редкол.: П.В. Прудников и др.]. – Электрон. текстовые дан. – Омск: Изд-во Ом. гос.ун-та, 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. С. 663-666. - 0,3 п.л.
8. Еременко Е.И. Professional competence of the team in terms of flexible technologies in project activities / Апенько С.Н., Еременко Е.И., Романенко М.А. // The scientific heritage. Budapest (Hungary). 2018. No 26. (2018) P2. p. 20-25. - 0,9 п.л., в т.ч. автор. 0,3 п.л.
9. Еременко Е.И. Развитие проектно-ориентированных программ подготовки управленческих кадров в системе дополнительного профессионального образования вузов / Экономика и управление инновационными процессами, проектами, программами: материалы Междунар. заочной науч.-практ. конф. / научн. Ред. С.Н. Апенько. – Омск: Ом. гос. ун-т, 2015. – 236 с. - 0,4 п.л.