

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-30>

УДК 005.33

БАРСЬКИЙ Борис

ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»

e-mail: barskiy@lampalampa.net

ОРЕХОВ Михайло

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0001-5314-4460>e-mail: mikeorekhov94@gmail.com

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ІТ-СФЕРІ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті визначено особливості формування компетентностей менеджера з управління проектами в ІТ-сфері в умовах ризиків та невизначеності у порівнянні із загально прийнятими світовими стандартами у даній сфері. На основі узагальнення загально прийнятих у світі стандартів до компетентностей проєктних менеджерів та їх порівняння із вимогами, що висуваються роботодавцями на українському ринку до кандидатів на дану вакансію, зроблено висновок, що існують особливості останнього, які відбивають як сучасні зміни на ринку праці та реалії роботи в умовах викликів війни, а саме визначено, що 93% роботодавців висувають вимогу щодо володіння кандидатами іноземною (англійською) мовою на рівні вище середнього, що можна пояснити високим рівнем інтернаціоналізації українського сектору ІТ-послуг; 82% - додаткові міждисциплінарні вимоги щодо базових знань таких цифрових інструментів; а також додаткові вимоги до особистих якостей і професійних компетентностей, як здатність організувати бізнес-процес на принципах Agile, уміння працювати в режимі багатозадачності, гнучкість, стресостійкість, антикрихітність як змогу функціонувати в умовах невизначеності та отримувати від помилок мотивацію до самовдосконалення.

Ключові слова: управління, управління проектами, ІТ-сфера, ризики, невизначеність, компетентності, цифрові компетентності, міждисциплінарність.

BARSKYI Borys

LLC "LAMPALAMPA SOFTWARE"

ORIEKHOV Mykhaylo

Vasyil' Stus Donetsk National University

FORMATION OF PROJECT MANAGERS' COMPETENCIES IN THE IT SPHERE UNDER THE CONDITIONS OF THE RISKS AND UNCERTAINTY

The article defines the peculiarities of the formation of project managers' competencies in the IT sphere in conditions of risk and uncertainty in comparison with generally accepted world standards in this field. On the basis of a generalization of the generally accepted standards for the competencies of project managers in the world and their comparison with the requirements put forward by employers in the Ukrainian market for candidates for this vacancy, it was concluded that there are features of the latter that reflect both modern changes in the labor market and the realities of work in under the conditions of the challenges of the war, namely, it was determined that in the description of the requirements of employers on the Ukrainian labor market, 23% of the internationally accepted ICB Standard is covered by a medium and high level of attention to the competencies of candidates for the position of project manager. At the same time, 93% of employers demand that candidates possess a foreign (English) language at an above-average level, which can be explained by the high level of internationalization of the Ukrainian IT services sector. In addition, 82% of the jobs surveyed included additional interdisciplinary requirements for basic knowledge of such digital tools.

The modern peculiarities of the conditions of activity on the Ukrainian market in the conditions of war were reflected in such additional personal qualities and professional competences as the ability to organize a business process based on Agile principles, the ability to work in multitasking mode, flexibility, stress resistance, anti-fragility as the ability to function in conditions of uncertainty and get motivation for self-improvement from mistakes.

Keywords: management, project management, IT sphere, risks, lack of recognition, competences, digital competences, interdisciplinary

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління проектами як спосіб досягнення цілей організації набуло актуальності майже в кожному секторі світової економіки, проте як зазначає найбільше об'єднання з управління професійними проектами - Інститут управління проектами, до найбільш проєктно-інтегративних галузей відносяться такі сфери, як виробництво, бізнес-послуги, фінанси та страхування, нафту та газ, інформаційні послуги, будівництво, комунальні послуги. Окрім цих секторів, за останнє десятиліття управління проектами набуло все більшого значення у таких галузях, як охорона здоров'я, видавнича справа та індустрія професійних послуг [1]. Потреба в навчених та досвідчених менеджерах проєктів постійно зростає, компанії інвестують все більше і більше, щоб розвивати власних менеджерів проєктів [2]. Крім того, зростає кількість проєктних ролей, що, звичайно, також впливає на ринок праці. Доповідь Job Growth and Talent Gap передбачає, що організаціям знадобиться 87,7 мільйонів людей, які працюють на проєктних посадах, орієнтованих на управління, до 2027 року [3]. У сучасному постійно мінливому технічному ландшафті бізнес-середовища запровадження

формального, неформального та інформального процесу навчання є неминучим для розвитку компетенції з управління проектами, наприклад, у сфері розвитку технічних, лідерських та ділових навичок [2]. Все вищенаведене обумовлює актуальність дослідження проблеми формування компетентностей менеджера з управління проектами в IT-сфері в умовах ризиків та невизначеності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Багато компаній визнають, що управління проектами є ключовим для їхнього бізнесу [4]. Це стимулює інтерес як практиків, так і дослідників до вивчення всіх аспектів управління проектами. Значні зусилля у працях таких авторів, як Д. Клеланд та Х. Керзнер [5], Л. Крауфорд [6], Дж. Кенні [7], К. Ліікмаа [8], Д. Локк [9], С. Флейннес та Дж. Левін [10] були присвячені розумінню ролі самого керівника проекту, а також навичок і компетенцій, якими має володіти керівник проекту задля досягнення поставлених у проекті цілей. Незважаючи на значну кількість досліджень ключових компетентностей для проектного менеджера актуальним є дослідження проблеми формування компетентностей менеджера з управління проектами в IT-сфері в умовах ризиків та невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної роботи є визначення особливостей формування компетентностей менеджера з управління проектами в IT-сфері в умовах ризиків та невизначеності у порівнянні із загально прийнятими світовими стандартами у даній сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Компетентність вважається одним із найбільш суперечливих термінів у управлінській літературі через існування різних підходів до його визначення.

У науковій літературі існують два основні підходи до розуміння професійної компетентності. Перший – це «модель компетенції» або підхід до компетенції, заснований на атрибутах, другий – «стандарт компетентності», тобто доказовий, результативний підхід до компетенції.

Л. Спенсер та С. Спенсер [11] започаткували підхід, заснований на атрибутах, і виділили п'ять основних характеристик компетентності. Два – знання і вміння – загальні і називаються поверхневими компетенціями. Три – мотиви, риси і Я-концепція – зазвичай називають основними характеристиками особистості. На відміну від Л. Спенсер та С. Спенсер, Р. Фінн [12] називає знання та навички вхідними компетенціями.

Л. Хейвуд та інші [13] визначають досвід як елемент компетентності, тоді як деякі автори розглядають її як міру компетентності [14]. Дж. Тьорнер та Р. Мюллер [15] стверджують, що досвід приходить разом із зростаючою впевненістю, яка, у свою чергу, призводить до кращої продуктивності проекту. Л. Фен і К.Т. Чуан [16] підкреслюють, що багаторічний досвід є менш важливим для розвитку компетентності, ніж рівень складності проектів, які були реалізовані керівниками проектів.

Деякі дослідники [17] виявили кореляцію між досвідом керівників проекту та досягнутий успіх проекту. Через це необхідний рівень професійного досвіду управління проектами є неминучим елементом управлінської кваліфікації.

В багатьох раніше проведених дослідженнях неодноразово було доведено не тільки взаємозв'язок між продуктивністю проектів та компетентностями їх керівників [18], а й прямий зв'язок між успіхом проекту та показниками ефективності організації.

Сучасна практика управління проектами – це комплексна робота, яка вимагає наявності комплексну міждисциплінарних компетентностей. Наявність суто класичних технічних навичок управління проектами не є достатньо для досягнення успіху в проектах [19]. Крім цих навичок, зростає потреба в навичках у лідерстві, стратегічному та бізнес-управлінні.

Відмінність компетентностей з управління проектами від компетентностей загального керівництва прискорила процес становлення управління проектами як нової професії, тобто «особливою територією компетенцій» [20].

Міжнародна асоціація управління проектами (IPMA) перша розпочала індивідуальну сертифікацію з проектного менеджменту та опублікувала у 1998 році перше видання свого стандарту «Базовий рівень індивідуальної компетентності» (ICB). У стандартах міститься спроба визначити «компетентність з управління проектами» та створити власну рамку компетенції або модель компетенції.

Різні стандарти використовують різні визначення терміна «компетентність управління проектами».

Як зазначають Марневік К., Еразмус В. та Назір Дж. [21] ICB описує компетентного менеджера проекту в таких діапазонах:

1. Область загальних компетентностей особистостей, які виконують обов'язки менеджерів проектів:

- *здатність до саморефлексії та самоуправління* - зосереджені на здатності керівника проекту визнавати, розмірковувати та розуміти власні емоції, поведінку та цінності та їхній вплив на виконання проекту. З іншого боку, це здатність керівника проекту встановлювати особисті цілі та перевіряти

прогрес у досягненні цих цілей. Керівники проєктів повинні демонструвати *особисту чесність і надійність*, тому що брак цієї якості може призвести до недосягнення запланованих результатів проєкту. Елемент компетенції щодо відносин і залученості зосереджується на формуванні особистих стосунків, які становлять основу продуктивної співпраці, особистого залучення та відданості. Цей елемент компетентності забезпечується емпатією, довірою, впевненістю і комунікативними навичками;

- *лідерство* забезпечує напрямок і керівництво для окремих осіб і груп. Ця компетентність фокусується на здатності вибирати та застосовувати відповідні стилі управління в різних ситуаціях. Командна робота зосереджена на створенні продуктивної команди шляхом формування, підтримки та управління командою. Командне спілкування та командні стосунки є одними з найбільших важливих компетенцій успішної командної роботи;

- *вирішення конфліктів та криз* передбачає здатність до пом'якшення та вирішення конфліктів за допомогою спостереження за оточуючим середовищем. Компетентнісним елементом винахідливості є вміння застосовувати різні прийоми і способи мислення для визначення, аналізу, визначення пріоритетів, пошуку альтернатив для того, щоб мати справу з викликами та проблемами або розв'язувати їх. Менеджери проєкту повинні бути компетентними у переговорах. Основна увага має бути зосереджена на збалансуванні різних інтересів, потреб та очікувань для досягнення спільної згоди та відданості, зберігаючи позитивні робочі відносини. Орієнтація на результат - це критична центр уваги, який має підтримувати керівник проєкту. Він визначає пріоритети засобів і ресурсів, які необхідно застосувати та залучити для того, щоб подолати проблеми, труднощі та перешкоди, і отримати результат, оптимальний для всіх зацікавлених сторін. Результати мають бути постійно в центрі уваги під час командних обговорень.

2. Сфера практичних компетенцій, відповідно до ІСВ ІРМА, складається з наступних компетентностей:

- *здатність до розробки проєкту* - визначає, наскільки компетентним є менеджер проєкту в інтерпретації вимог, побажань та впливів організації та переведення їх у проєктування високого рівня;

- *компетентність щодо здатності формулювання вимог і цілей* визначається наявністю обґрунтуванням проєкту. У центрі уваги є цілі, яких необхідно досягти, переваги, які необхідно реалізувати, та вимоги зацікавлених сторін, які мають бути виконані;

- *здатність визначити обсяг робіт* за проєктом - визначає конкретну спрямованість запланованих завдань, які потрібно виконати задля досягнення цілей проєкту. Керівник проєкту має бути компетентним в описі результатів і переваг, а також необхідної роботи, яку потрібно виконати для розробки/вироблення продукту або послуги проєкту. Навички таймменеджменту передбачають здатність ідентифікувати та структурувати всі компоненти проєкту в термінах часу, щоб оптимізувати виконання завдань;

- *елемент організаційної та інформаційної компетентності* включає здатність ідентифікувати різні ролі і обов'язки, а також здатність до ефективного обміну інформацією в рамках проєкту;

- *елемент компетентності щодо якості* зосереджується як на якості проєкту, так і на якості будь-якого продукту, який є результатом самого проєкту;

- *керівники проєкту повинні мати компетентність у фінансовій частині реалізації проєкту*. Елемент фінансової компетентності включає такі дії, як оцінка, планування, очікування та контроль використання фінансових ресурсів;

- *елемент ресурсної компетентності* включає визначення, отримання, контроль і розробку графіку залучення ресурсів, які необхідні для досягнення результату проєкту;

- *закупівля* – це процес придбання товарів та/або послуг у зовнішніх сторін відносно самого проєкту. Керівники проєктів повинні бути компетентними в плануванні закупівель, а також адмініструванні контрактів;

- *елемент компетентності планування та контролю* визначає здатність керівника проєкту створювати збалансований план і виконувати цей план контрольованим способом;

- *елемент «Ризик і можливість»* включають компетентності визначення, оцінки, планування, а також впровадження засобів контролю ризиків і можливостей. Ризик і можливість у менеджменті допомагає особам, які приймають рішення, робити усвідомлений вибір, визначити пріоритети дій та розрізняти альтернативні варіанти дій. Управління ризиками та можливостями - це постійний процес, який відбувається протягом життєвого циклу проєкту;

- *елемент компетентності взаємодії зі стейкхолдерами* зосереджується на управлінні відносинами та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Керівники проєктів повинні на постійній основі переглядати, контролювати та діяти відповідно до інтересів проєкту та впливу на проєкт;

- *елемент компетентності «зміна та трансформація»* дає змогу менеджеру проєкту змінити або трансформувати свою організацію таким чином, щоб досягти запланованих переваг та цілей.

Перспективна область компетентностей складається з п'яти елементів, а саме:

- *стратегічна компетентність*, що описує, як стратегії розуміються та трансформуються керівником проєкту в керовані елементи за допомогою проєктів;

- *елемент компетентності управління, структур і процесів* визначає розуміння та узгодження з встановленими структурами, системами та процесами організації, які забезпечують підтримку проєктів і впливають на шлях, яким вони організовані, реалізовані та керовані;
- *елемент компетентності щодо відповідності стандартам і правилам* описує, як керівник проєкту дотримується зовнішніх і внутрішніх стандартів і правил у певній країні, організації чи галузі;
- *елемент повноважень та інтересів* описує, як керівник проєкту визнає та розуміє неофіційні особисті та групові інтереси, а також результат політики та використання влади;
- *елемент компетентності культури та цінностей* описує підхід керівника до розуміння впливу культури та цінностей організації на проєкт.

Над розробкою проєктів стандартів компетентностей менеджерів проєктів працювати ще дві організації - Глобальний альянс з ефективного управління проєктами (GAPPS) та Інституту проєктного менеджменту (PMI).

GAPPS — це унікальний альянс уряду, приватної промисловості, професійних асоціацій та навчальних та/або академічних інститутів, які працювати разом над розробкою проєкту стандарту, рамки та відображення на основі управлінської компетентності, які застосовуються у глобальних масштабах. Проєкт GAPPS - це особлива форма стандарту, яка спрямована на вирішення двох ключових питань, а саме: 1) що зазвичай виконується в цій професії або ролі компетентних виконавців, і 2) який стандарт продуктивності зазвичай вважається прийнятним для висновку про компетентність?

Рамка розвитку компетентностей менеджера проєктів від Інституту проєктного менеджменту (PMCDF) надає загальне уявлення про навички та поведінку, які потрібно розвивати керівникам проєкту [22]. Вона забезпечує рамки для визначення, оцінки та розвитку компетентностей управління проєктами. Рамка також визначає ключові виміри компетентності та визначає ті компетентності, які найімовірніше вплинуть на ефективність управління проєктом.

Посібник із сукупності знань з управління проєктами від Інституту проєктного менеджменту (PMBOOK® від PMI) та Стандарти базових компетентностей проєктних менеджерів від Міжнародної асоціації менеджменту проєктів (ICB від IPMA) були в основному розроблені на основі атрибутів, тоді як стандарти GAPPS були розроблені на основі виміру, заснованому на продуктивності. Фокусом оцінювання є «роль» людей, їхні знання, завдання та необхідні навички, а також те, чим вони займаються на своїх робочих місцях.

Порівняння між вимогами до компетентностей менеджерів проєктів відповідно до стандартів ICB, PMCDF і GAPPS, проведене в роботі Марневік К., Еразмус В. та Назір Дж. [21] представлено в таблиці 1.

Кожен стандарт оперує власними назвами компетентностей, але їх зміст може співпадати.

Результати порівняння, що представлені в таблиці 1, підкреслюють, що здебільшого більшість компетенцій є такими, що розглядаються всіма трьома основними стандартами.

Таблиця 1

Порівняння між вимогами стандартів ICB, PMCDF і GAPPS

Стандарт базових компетентностей проєктних менеджерів від Міжнародної асоціації менеджменту проєктів (ICB)	Рамка розвитку компетентностей менеджера проєктів від Інституту проєктного менеджменту (PMCDF)	Стандарт Глобального альянсу з ефективного управління проєктами стандарти (GAPPS)
Стратегія	Здатність узгодити проєкт з цілями організації і потребами клієнтів; Демонстрація цілісного бачення;	
Управління, структури та процеси		
Відповідність, стандарти та нормативні акти		Здатність забезпечити план проєкту, який відображає актуальні законодавчі вимоги.
Влада та інтереси		
Культура і цінності		
Саморефлексія та управління собою	Здатність до самоменеджменту та вирішення проблем в команді у відповідний спосіб	Здатність до системного бачення практики
Особиста цілісність і надійність	Здатність взяти на себе відповідальність за реалізацію проєкту; Демонстрація відданості проєкту; Здатність діяти сумлінно;	
Особисте спілкування	Узгоджена комунікаційна діяльність Проєкт відстежується та про його статус повідомляються всі зацікавлені сторони; Здатність активно слухати, розуміти, і відповідати зацікавленим сторонам Здатність підтримувати канали спілкування; Здатність пристосовувати спілкування до аудиторії;	

Стандарт базових компетентностей проєктних менеджерів від Міжнародної асоціації менеджменту проєктів (ICB)	Рамка розвитку компетентностей менеджера проєктів від Інституту проєктного менеджменту (PMCDF)	Стандарт Глобального альянсу з ефективного управління проєктами стандарти (GAPPS)
Відносини та залучення	Здатність мотивувати та наставляти членів команди проєкту	
Лідерство	Здатність формувати та розвивати ефективні відносини; Здатність проявляти напористість, коли це необхідно;	
Командна робота	Здатність визначити команду проєкту з ролями і узгодженими обов'язками Здатність керувати командою проєкту; Здатність створити командне середовище, що сприяє високій продуктивності; Здатність будувати та підтримувати команду проєкту; Здатність керувати різноманітними категоріями персоналу;	Здатність сприяти ефективній індивідуальній та командній продуктивності
Конфлікт і криза	Здатність планувати та керувати успіхом проєкту в манері організації; Здатність вирішувати проблеми проєкту; Здатність вирішувати індивідуальні та організаційні питання об'єктивно;	
Винахідливість	Здатність використовувати навички впливу, коли потрібно; Здатність ефективно вирішувати проблеми; Здатність використовувати відповідні засоби та техніки управління проєктом;	
Переговори		
Орієнтація на результат	Здатність планувати та керувати успіхом проєкту в манері організації; Здатність шукати можливості для покращення результату проєкту;	
Дизайн		Здатність розвивати та інтегрувати базові лінії проєкту
Вимоги, цілі та переваги		Здатність визначити продукт проєкту
Обсяг робіт	Здатність визначити попередній обсяг робіт за проєктом, що відображає потреби зацікавлених сторін та їх очікування (обсяг робіт за проєктом узгоджено, обсяг робіт за проєктом досягнуто, змінив обсязі робіт за проєктом є керованими)	Демонстрація здатності визначити роботи за проєктом
Час (тайм менеджмент)		
Організація та інформація	Здатність забезпечувати якість інформації	Здатність захопити і запровадити навчання
Управління якістю	Здатність забезпечити процес управління якістю; Здатність управляти якістю відповідно до плану проєкту; Здатність контролювати якість;	
Фінанси	Здатність сформулювати узгоджений кошторис;	
Ресурси	Здатність до управління персоналом Здатність до реалізації ресурсів проєкту;	
Заготівля і партнерство	Здатність сформулювати узгоджений план закупівель; Здатність управляти матеріальними ресурсами проєкту; Здатність до адміністрування контрактів;	
План і контроль	Здатність сформулювати узгоджений графік реалізації проєкту; Здатність визначити процес інтегрованого контролю здійснення змін;	Здатність здійснювати моніторинг, оцінку та контроль продуктивності проєкту; Здатність до контрольованих змін у продукті проєкту; Здатність розробити план оцінки проєкту; Здатність оцінити проєкт відповідно до плану;
Ризик і можливості	Ризики високого рівня, припущення і обмеження є зрозумілими;	Здатність документування ризиків та відповіді на ризики проєкту

Стандарт базових компетентностей проєктних менеджерів від Міжнародної асоціації менеджменту проєктів (ICB)	Рамка розвитку компетентностей менеджера проєктів від Інституту проєктного менеджменту (PMCDF)	Стандарт Глобального альянсу з ефективного управління проєктами стандарти (GAPPS)
	Здатність сформулювати план реагування на ризики; Здатність контролювати ризики;	Демонстрація здатності до моніторингу ризиків;
Зацікавлені сторони	Здатність визначити зацікавлені сторони та їх потреби; Здатність керувати очікуваннями стейкхолдерів; Здатність вимірювання та аналізу сприйняття зацікавлених сторін; Здатність до залучення зацікавлених сторін, їх мотивації та підтримки;	Здатність переконатися, що інтереси зацікавлених сторін інтереси визначені і враховані; Здатність керувати комунікаціями із зацікавленими сторонами; Здатність до залучення зацікавлених сторін до взаємодії;
Зміна і трансформація	Здатність забезпечити заплановані результати проєкту; Здатність управляти змінами при необхідності відповідно до потреб виконання темпів проєкту;	Демонстрація здатності забезпечити безпечне прийняття продукту проєкту Здатність керувати запуском проєкту Здатність керувати переходом між фазами проєкту
Виберіть і збалансуйте	Здатність сформулювати та погодити статут проєкту; Здатність до офіційного завершення проєкту;	Здатність керувати закриттям проєкту

Джерело: адаптовано авторами за матеріалами [21]

Авторами було проведено дослідження відповідності вимог роботодавців, які висувуються щодо компетентностей кандидатів на вакансії Project Manager у сфері ІТ на українському ринку за пошуковими системами Jooble, Work.ua, DOU, Linkedin, критеріям Стандарту ICB. Усього авторами було проаналізовано вимоги за 50 вакансіями, які було рандомно відібрано по кожній пошуковій системі.

Проведене дослідження показало такі особливості вимог до компетентностей кандидатів з боку роботодавців, які відбивають умови роботи в умовах підвищених ризиків та невизначеності в Україні у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ (рис. 1):

- *низький рівень уваги під час формування вимог* роботодавцями приділяється *таким особистим здібностям кандидатів*, як здатність до саморефлексії та самоуправління; компетенції стосунків і взаємодії, які мають зосереджуватися на стосунках навчання та менторства, особистої залученості, довіри, впевненості, які становлять основу продуктивної співпраці, здатності збалансувати під час переговорів різні інтереси, потреби та очікування для досягнення спільної згоди та відданості, зберігаючи позитивні робочі відносини; орієнтації на результат; здатність модерування та вирішення конфліктів через спостереження за навколишнім середовищем; вміння застосовувати різні техніки і способи мислення для визначення, аналізу, визначення пріоритетів, пошуку альтернатив відповіді на виклики та вирішення проблем;

- *низький рівень уваги приділяється також таким компетентностям, які пов'язані із стратегією майбутнього розвитку організації*, як, наприклад, здатність узгодити проєкт з цілями організації і потребами клієнтів та демонстрації цілісного бачення управління, структури та процесів організації; здатність забезпечити відповідність проєкту діючим стандартам та нормативним актам; здатність керівника проєкту визнати та розуміти неофіційні особисті та групові інтереси, результати політики та використання влади в управлінні проєктом; елементам компетенції культури та цінностей;

- *серед професійних практичних компетентностей*, яким, як показало дослідження, також приділяється уваги на рівні, нижче середнього (в інтервалі від 0 до 0,3) слід назвати: здатність до дизайну проєкту; обґрунтуванню вимоги і цілей проєкту; до опису результатів і переваг проєкту; тайм-менеджменту; ідентифікації різних ролей і обов'язків, управлінню якістю проєкту; компетентність у фінансовій частині проєкту; ресурсну компетентність; здатність до управління процесом придбання товарів та/або послуг назовні;

- *середній рівень уваги роботодавців* приділяється таким компетентностям кандидатів на вакансію менеджера проєктів, як: особиста цілісність і надійність; лідерство; компетенції виявлення, оцінювання, планування, а також впровадження засобів контролю ризиків і можливостей; комунікації із зацікавленими сторонами;

- *найвищий рівень уваги* приділяється роботодавцями таким особистим якостям та професійним компетентностям, як здатність до особистого спілкування; здатність здійснювати планування і контроль виконання робіт за проєктом; здатність до командної роботи.

Таким чином, в описі вимог роботодавців на українському ринку праці до компетентностей кандидатів на вакансію менеджера проєкту середнім та високим рівнем уваги покривається 23% загальноприйнятого в світі Стандарту ICB. При цьому 93% роботодавців висувують вимогу щодо володіння кандидатами іноземною (англійською) мовою на рівні вище середнього, що можна пояснити високим рівнем інтернаціоналізації українського сектору ІТ-послуг.

Крім того, 82% досліджених вакансій включало додаткові міждисциплінарні вимоги щодо базових знань таких цифрових інструментів, як Jira, Confluence, MS Project.

Сучасні особливості умов діяльності на українському ринку в умовах війни відбилися на увазі до таких додаткових особистих якостей і професійних компетентностей, як здатність організувати бізнес-процес на принципах Agile, уміння працювати в режимі багатозадачності, гнучкість, стресостійкість, антикрихітність як змогу функціонувати в умовах невизначеності та отримувати від помилок мотивацію до самовдосконалення.



Рис. 1. Відповідність вимог роботодавців на українському ринку Стандарту ІСВ

Джерело: побудовано за результатами дослідження авторів

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало можливість на основі узагальнення загально прийнятих у світі стандартів до компетентностей проектних менеджерів та їх порівняння із вимогами, що висуваються роботодавцями на українському ринку до кандидатів на дану вакансію, визначити особливості останнього, які відбивають як сучасні зміни на ринку праці, зокрема більшу увагу роботодавців до міждисциплінарності компетентностей працівників та здатності до багатозадачності, так і реалії роботи в умовах викликів війни, та пов'язаних з ними ризиків та невизначеності.

Література

1. Horváth V. Project management competence – definition, models, standards and practical implication. Vezetestudomány/Budapest Management Review. 2019. 11. SZ ÁM/ ISSN 0133- 0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.11.01
2. Project Management Institute (PMI) (2018). PMI's Pulse of the Profession. Success in Disruptive Times. Newton Square. available at: www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf?sc_lang_temp=en
3. Project Management Institute (PMI) (2017). Project management Job Growth and Talent Gap 2017–2027. Newton Square: Project Management Institute. available at: www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf
4. Crawford, L. 2005. Senior management perceptions of project management competence. International Journal of Project Management, 23(1), 7 -16.
5. Cleland D.I., Kerzner H. A project management dictionary of terms. New York. Van Nostrand Reinhold. 1985.
6. Crawford L. Project management competence for the new millennium. In Proceedings of 15th World Congress on Project Management, London, England. 2000
7. Kenny J. Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organisational Context. Project Management Journal 2003: 3, 43-53.

8. Liikamaa K. Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015. *Procedia Manufacturing* 3 (2015) 681 – 687
9. Lock D. *Project Management*. Sixth edition. Grower Publishing Limited, Hampshire, England.1998.
10. Flannes S.W., Levin G. *People skills for project managers. Management concepts*. The United of America. 2001.
11. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons
12. Finn, R. (1993). *A synthesis of current research on management competencies*. HWP 10/93, Henley Management College
13. Heywood L., Gonczi, A. & Hager, P. (1992). *A guide to development of competency standards for professions*. Canberra: Australian Government Publishing Service.
14. Lee-Kelley, L. & Leong Loong, K. (2003). *Turner's fivefunctions of project-based management and situational leadership in IT services projects*, *International Journal of Project Management*, 21 (8), pp. 583-591.
15. Turner, J. R. – Müller, R. (2006). *Choosing Appropriate Project Managers: Matching their leadership style to the type of project*. Newton Square: Project Management Institute.
16. Pheng, L. S., & Chuan, Q. T. (2006). *Environmental factors and work performance of project managers in the construction industry*. *International Journal of Project Management*, 24(1), 24-37
17. Prabhakar, G.P. (2005). *Switch leadership in projects: an empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations*. *Project Management Journal*, 36(4), 53-60.
18. Toney, F. (1997). *What the Fortune 500 Know About PM Best Practices... and How You Can Share Their Knowledge*. *PM NETWORK*, 11, 30-36
19. Görög M. (2013a). *A strategic-oriented implementation of projects*. Newtown Square, Pennsylvania, PMI Publications
20. Winter, M., Smith, C., Morris, P. W. G., & Cicmil, S.(2006). *Directions for future research in project management: the main findings of the EPSRC Research Network*. *International Journal of Project Management*, special issue 2006
21. Marnewick, Carl; Erasmus, Wikus; Joseph, Nazeer (2016): *Information technology project managers' competencies: An analysis of performance and personal competencies*, ISBN 978-1-928396-06-2, AOSIS Publishing, Durbanville, <https://doi.org/10.4102/aosis.2016.itpmc07>
22. Project Management Institute, 2007, *Project manager competency development framework*, 2nd edn., Project Management Institute, Newtown Square, PA.

References

1. Horváth V. *Project management competence – definition, models, standards and practical implication*. *Vezetestudomány/Budapest Management Review*. 2019. 11. SZ ÁM/ ISSN 0133- 0179 DOI: 10.14267/ VEZTUD.2019.11.01
2. Project Management Institute (PMI) (2018). *PMI's Pulse of the Profession. Success in Disruptive Times*. Newton Square. available at: www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf?sc_lang=temp=en
3. Project Management Institute (PMI) (2017). *Project management Job Growth and Talent Gap 2017–2027*. Newton Square: Project Management Institute. available at: www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf
4. Crawford, L. 2005. *Senior management perceptions of project management competence*. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7 -16.
5. Cleland D.I., Kerzner H. *A project management dictionary of terms*. New York. Van Nostrand Reinhold. 1985.
6. Crawford L. *Project management competence for the new millennium*. In *Proceedings of 15th World Congress on Project Management*, London, England. 2000
7. Kenny J. *Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organisational Context*. *Project Management Journal* 2003: 3, 43-53.
8. Liikamaa K. Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015. *Procedia Manufacturing* 3 (2015) 681 – 687
9. Lock D. *Project Management*. Sixth edition. Grower Publishing Limited, Hampshire, England.1998.
10. Flannes S.W., Levin G. *People skills for project managers. Management concepts*. The United of America. 2001.
11. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons
12. Finn, R. (1993). *A synthesis of current research on management competencies*. HWP 10/93, Henley Management College
13. Heywood L., Gonczi, A. & Hager, P. (1992). *A guide to development of competency standards for professions*. Canberra: Australian Government Publishing Service.
14. Lee-Kelley, L. & Leong Loong, K. (2003). *Turner's fivefunctions of project-based management and situational leadership in IT services projects*, *International Journal of Project Management*, 21 (8), pp. 583-591.
15. Turner, J. R. – Müller, R. (2006). *Choosing Appropriate Project Managers: Matching their leadership style to the type of project*. Newton Square: Project Management Institute.
16. Pheng, L. S., & Chuan, Q. T. (2006). *Environmental factors and work performance of project managers in the construction industry*. *International Journal of Project Management*, 24(1), 24-37
17. Prabhakar, G.P. (2005). *Switch leadership in projects: an empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations*. *Project Management Journal*, 36(4), 53-60.
18. Toney, F. (1997). *What the Fortune 500 Know About PM Best Practices... and How You Can Share Their Knowledge*. *PM NETWORK*, 11, 30-36

19. Görög M. (2013a). A strategic-oriented implementation of projects. Newtown Square, Pennsylvania, PMI Publications
20. Winter, M., Smith, C., Morris, P. W. G., & Cicmil, S.(2006). Directions for future research in project management: the main findings of the EPSRC Research Network. *International Journal of Project Management*, special issue 2006
21. Marnewick, Carl; Erasmus, Wikus; Joseph, Nazeer (2016): Information technology project managers' competencies: An analysis of performance and personal competencies, ISBN 978-1-928396-06-2, AOSIS Publishing, Durbanville, <https://doi.org/10.4102/aosis.2016.itpmc07>
22. Project Management Institute, 2007, Project manager competency development framework, 2nd edn., Project Management Institute, Newtown Square, PA.