

*На правах рукописи*



**КОНОВАЛОВ ЮРИЙ ВИКТОРОВИЧ**

**РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ  
НЕУПРАВЛЯЕМЫХ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность – 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

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

Пенза – 2015

Диссертация выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева».

Научный руководитель **Лапаев Дмитрий Николаевич**,  
доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Управление инновационной деятельностью»  
ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева»

Официальные оппоненты: **Куликов Владимир Иванович** – доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета  
ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный университет»  
**Саксин Алексей Геннадьевич** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика, финансы и статистика» ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «**Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых**» (Институт экономики и менеджмента, директор института, доктор экономических наук, доцент, **Захаров Павел Николаевич**)

Защита состоится «\_\_» декабря 2015 года \_\_\_\_\_ на заседании диссертационного совета Д 212.184.03 при ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства» по адресу: 440028, г. Пенза, ул. Г. Титова, 28, корп. 3, ауд. 3308

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале библиотеки Пензенского государственного университета архитектуры и строительства и на сайте <http://pguas.ru/>.

Автореферат разослан «\_\_» ноября 2015 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук, доцент

 С.Ш. Левина

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

В диссертационной работе поставлена и решена актуальная научная задача развития системных методов управления неиспользуемыми компетенциями персонала проектных организаций в условиях их неравномерной загрузки, определения способов управления трансформацией потенциальных возможностей в новые компетенции организации.

**Актуальность исследования.** В обеспечении социально-экономического развития и национальной безопасности Российской Федерации важное место занимает совершенствование инновационной системы и инвестиций в человеческий капитал. Кадровая политика, не принимающая во внимание неиспользуемые знания и умения работников, формирует скрытый характер компетенций персонала, ограничивая тем самым диапазон применения способностей специалистов и возможности управления организацией в целом. Это актуализирует проблематику совершенствования процесса управления незадействованным человеческим потенциалом в ситуациях неритмичного производства, приводящих к образованию «неуправляемых зон ответственности», под которыми понимаются объекты управления, не входящие в сферу должностных обязанностей менеджеров.

Существующие направления оценки исследований в сфере состояния трудовых ресурсов и организационно-управленческого уровня предприятия сориентированы в основном на специфику промышленного производства и не учитывают особенности неравномерной загрузки проектных организаций. Методы анализа незадействованного потенциала невостребованных знаний, умений и навыков персонала обеспечивают информационную поддержку процессу целеполагания, расширяют области функционального влияния подсистем управления, способствуют достижению новых компетенций проектных организаций и контролируемому экономически выгодному развитию. Количественная оценка скрытого потенциала, системное решение вопросов управления им позволяет организациям приобрести свойства гибкости и адаптивности к внешним изменениям.

С позиций теории и практики менеджмента целенаправленное повышение роли координирующей функции планирования, оптимизация организационной структуры, применение действенных механизмов мотивации будут способствовать повышению эффективности управления скрытым потенциалом, заключенном в производственной недозагрузке и незадействованном интеллектуальном потенциале членов трудового коллектива, преобразованию незадействованных компетенций персонала в новые рыночные возможности проектной организации.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена, во-первых, наличием скрытого потенциала развития проектных организаций и экономически эффективных способов вовлечения его в повседневную производственную деятельность; во-вторых, недостаточной проработкой методологических аспектов и инструментария в сфере управления неиспользуемыми компетенциями персонала в ключевых подсистемах и функциях проектных организаций.

**Степень разработанности проблемы.** Значительный вклад в решение проблем управления, планирования, повышения эффективности и результативности управленческих процессов внесли: Р. Акофф, И. Ансофф, Д. Гэлбрейт, П. Друкер, Д. Нортон, Р. Каплан, Д. Коммонс, Р. Коуз, Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, А.С. Лифшиц, Р.М. Нижегородцев, М. Портер, К. Прахалд, С.Д. Резник, Г.В. Савицкая, А. Файоль, Г. Хамел, Д. Хан, Ю.В. Яковец и другие ученые. Исследованиям в области менеджмента посвящены также труды В.В. Бондаренко, С.М. Васина,

В.Г. Камбурга, В.И. Куликова, В.Я. Позднякова, В.М. Попова, О.А. Сазыкиной, Ф.Е. Удалова.

Проблемы организационных структур рассмотрены в трудах М. Альберта, О.С. Виханского, М. Мескона, Г. Минцберга, А.И. Наумова, В.А. Созинова, Ф. Хедоури и других ученых. Теории мотивации, разработанные Дж. Адамсом, К. Альдельфером, В. Врумом, Ф. Герцбергом, Э. Лоулером, Д. МакКлелландом, А. Маслоу, Л. Портером и другими учеными, представлены в трудах О.С. Виханского, А.П. Егоршина и А.Н. Занковского. Вопросы экономической эффективности инвестиционных проектов изложены в трудах П.Л. Виленского, В.Н. Лившица, С.А. Смоляка, Б.Б. Хрусталева.

Современным оценкам эффективности производственной деятельности в газовой сфере посвящены работы Л.В. Шамиса. Вопросы системного анализа рассмотрены в трудах А.М. Данилова. Актуальные аспекты корпоративного менеджмента, включающие инновации в управлении, организационное видение развития корпораций, стратегию организационного развития в современных экономических условиях, управление знаниями, раскрываются в работах П.Н. Захарова, Н.В. Клочковой, Д.Н. Лапаева, Н.А. Логиновой, Г.А. Морозовой, А.Г. Саксина и других ученых.

Несмотря на существенный вклад ученых в развитие теоретической и методологической базы данной проблемы, существует и ряд нерешенных проблем. Требуют уточнения методы и алгоритмы управления простейшими функциями на межсистемном и межфункциональном уровне в проектных организациях, креативный потенциал которых заключается в компетенциях руководителей и специалистов. Требует уточнения понятие «управляемая зона ответственности менеджмента проектной организации», под которой в диссертации понимается область деятельности руководителей, закреплённая должностными инструкциями предприятия, конкретизированная функциональными обязанностями и ответственностью менеджеров. Необходима разработка специальных мер воздействия на **неуправляемые зоны ответственности**. Существует потребность в эффективных механизмах повышения активности персонала через создание в организационной структуре **«точек концентрации компетенций персонала»**, под которыми понимается новая управленческая функциональная единица, направленная на решение целевых задач, использующая механизм преобразования заинтересованности и компетенций персонала в желаемые результаты и повышение компетентностей проектной организации. Кроме того, специфика управления скрытым потенциалом проектных организаций требует применения особого институционально-инструментарного аппарата.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является подтверждение объективных фактов наличия неиспользуемых потенциальных возможностей проектных организаций АСПО Газпром, развитие методов принятия экономически обоснованных управленческих решений в подсистемах комплексного управления скрытым потенциалом проектных организаций. Для достижения обозначенной цели выполнены следующие задачи:

- а) рассмотрены теоретико-методологические принципы управления трансформацией компетентности персонала в компетентность организации и эволюции концептуальной модели основных функций и подсистем управления организациями;

- б) определены источники и дана количественная оценка скрытого потенциала развития проектных организаций, сосредоточенного в неуправляемых зонах ответственности;
- в) предложен способ идентификации соответствия организационной структуры, подсистем планирования и мотивации целевым критериям, позволяющий управлять скрытым потенциалом проектных организаций;
- г) обоснована целесообразность создания точек концентрации компетенций персонала в организационной структуре проектной организации;
- д) предложены сферы расширения управляющей и координирующей функций подсистемы планирования для экономически обоснованного управления неиспользуемыми компетенциями персонала при их производственной недозагрузке;
- е) разработана система обеспечения принятия решений в управлении скрытым потенциалом проектных организаций;
- ж) разработана модель анализа факторов экономической эффективности для определения изменений доходов и затрат в процессе подготовки управленческих решений;
- з) предложен алгоритм комплексного управления компетенциями персонала проектных организаций от постановки целей и планирования до контроля исполнения запланированных мероприятий.

**Предметом исследования** являются процессы управления подсистемами и функциями организации, целеполагания и планирования в управлении организацией, включая компетентность персонала и компетентность проектных организаций.

**Объектом исследования** являются проектные организации газовой промышленности: ОАО «Гипрогазцентр» (г. Нижний Новгород), ДОО «Газпроектинжиниринг» (г. Воронеж), ОАО «ВНИПИгаздобыча» (г. Саратов), ОАО «Гипроспецгаз» (г. Санкт-Петербург), ОАО «СевКавНИПИгаз» (г. Ставрополь), ПАО «ЮжНИИгаз» (г. Донецк).

**Рабочая гипотеза исследования** заключается в том, что функциональное управление незадействованными в проектировании компетенциями персонала способствует раскрытию интеллектуальных способностей специалистов и повышению эффективности управления проектными организациями. Авторская концепция постулирует возможность установления устойчивой управленческой связи с носителями незадействованных в проектировании знаний, умений и навыков работников путем создания точек концентрации компетенций персонала в организационной структуре.

**Методологическая, теоретическая и эмпирическая база исследования.** *Методологической основой исследования* являлся диалектический метод, позволивший всесторонне и системно рассмотреть динамику развития и дать взаимосвязанные предложения по управлению переходом компетенций персонала в компетентность проектной организации. В процессе исследования использованы такие общенаучные методы, как системные, структурные и сравнительные методы анализа, методы научной абстракции, а также специализированные методы анкетирования, экспертных оценок, моделирования, построения алгоритмов, расчета экономической эффективности. *Теоретической основой диссертационной работы* послужили фундаментальные труды в сфере менеджмента (И. Ансофф, П. Друкер, О.С. Виханский, А.И. Наумов), мотивации (Д. МакКлелланд), плани-

рования (Р. Акофф, Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, А. Файоль, Ю.В. Яковец), экономического анализа (П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, В.Я. Поздняков, Г.В. Савицкая, С.А. Смоляк). *Эмпирической базой исследования* послужили годовые отчеты проектных организаций газовой промышленности, полученные из базы данных «Контрагент» в сети Internet, отчетные данные Федеральной службы государственной статистики РФ, а также материалы обследования проектной организации ОАО «Гипрогазцентр». *Информационной базой* послужили данные о соотношении изменений выручки и численности персонала исследуемых проектных организаций, статистика снижения активности научных исследований и разработок в РФ, а также материалы по проектной организации ОАО «Гипрогазцентр», полученные автором в процессе исследования с использованием созданного им инструментально-методического аппарата. Кроме того, учитывались государственные и отраслевые стандарты, регулирующие деятельность проектных организаций, отраслевые требования к процессам проектирования.

**Научная новизна результатов исследования** состоит в разработке оригинальной системы обеспечения принятия решений в управлении скрытым потенциалом проектных организаций, заключённым в компетентностно-временной области, возможностей его идентификации и количественной оценки, предложении способа упреждающего контроля соответствия функций и подсистем управления решаемым задачам, создании модели анализа факторов экономической эффективности сопутствующих организационным преобразованиям мероприятий, создании точек концентрации компетенций персонала в организационной структуре, позволяющих трансформировать незадействованные способности персонала в новые компетентности проектной организации, повышении чувствительности и гибкости целеполагания за счет расширения управляющих и координирующих функций подсистемы планирования, предложении методики управления скрытыми потенциальными возможностями. Наиболее существенные результаты работы состоят в следующем.

1. В отличие от определения потенциала как характеристики личностного роста в системных условиях развития компетенций (А.А. Гусев, В.А. Долгов, Л.Я. Зайцева, С.М. Климов, С.Н. Федотов), а также понятия «инновационный потенциал» как скрытых индивидуальных характеристик членов группы (Р.А. Ниязов) или глубинных компетенций (М.М. Заика), в работе предложено определять скрытый потенциал развития проектных организаций через производственную недозагрузку персонала, являющегося носителем неиспользуемых способностей, содержащихся в неуправляемых зонах ответственности, с учетом анализа образовательного уровня, потребностей специалистов в применении невостребованных знаний, умений, навыков, позволяющих ставить и решать задачи повышения компетентности проектных организаций.

2. В отличие от оценок системы управления по достигнутым результатам в управлении компетенциями персонала (Е.В. Дежкина, М.А. Кузьмин, О.М. Назаров, М.В. Попадько, А.А. Харченко), в работе предложен способ упреждающей оценки состояния функций и подсистем управления по степени вовлечения потенциала неиспользуемых способностей персонала в развитие проектной организации, заключающийся в целевом периодическом мониторинге возможностей системы управления, организационной структуры, подсистемы планирования, мотивации, расширяющем сферу целеполагания и планирования необходимых мероприятий, позволяющем заблаговременно брать под контроль полезные инициативы и предупреждать возможные негативные реакции.

3. В развитие разработок по совершенствованию кадровой политики и компонентов системы управления (А.И. Абдряшитова, О.И. Имайкина, А.А. Свирина) предложена организационная структура, предусматривающая создание точек концентрации компетенций персонала, и заключающаяся в использовании гибких мотивирующих факторов преобразования стремлений претендентов к власти и достижениям в необходимые результаты, позволяющая задействовать творческих и активных руководителей и специалистов для обеспечения роста компетентностей проектной организации в целом.

4. Развитие рекомендаций по повышению качества планирования, включая планирование инновационной деятельности (Д.В. Горелов, А.Н. Шаронов) на основе управляющей и координирующей функций планирования в направлении обеспечения системного развития и повышения активности носителей компетенций, заключающееся в управлении процессами от постановки целей научно-технического развития до проведения мониторинга, в своевременном воздействии на состояние дел и оценке финансово-экономических результатов, обеспечивающих достижение сбалансированного экономического состояния, доходности целевых инвестиций и требуемого уровня роста компетентностей проектной организации.

5. Расширены направления комплексного мониторинга компетенций персонала и способов управления ими (О.В. Астафьева, Н.П. Ветров, И.В. Окороков): разработана система обеспечения принятия решений в управлении скрытым потенциалом проектных организаций, заключающаяся в комплексном исчислении индексов, отражающих производственные возможности неуправляемых зон ответственности и состояние функций и подсистем управления, позволяющая обеспечить объективность целеполагания, принятия управленческих решений и планирования мероприятий.

6. Разработана модель анализа факторов экономической эффективности проектных организаций, системно рассматривающая организационную структуру, мотивацию, планирование, производственные процессы и компетенции персонала как источник возникновения доходов и затрат, позволяющая акцентировать внимание на связях между перечисленными элементами в обеспечении комплексной оценки состояния организационно-управленческого уровня предприятия при выполнении расчетов экономических показателей эффективности.

7. Предложена методика комплексного управления компетенциями персонала, заключающаяся в логической последовательности действий от постановки целей до проведения мониторинга результатов плановых мероприятий, позволяющая создать унифицированный алгоритм управления скрытым потенциалом развития проектных организаций.

#### **Обоснованность и достоверность результатов исследования.**

**Обоснованность результатов** диссертационного исследования обеспечивается корректностью использования апробированного в научной практике исследовательского и научного аппарата; применением признанных научным сообществом теорий в области менеджмента; обсуждением результатов исследования на международных и всероссийских научных конференциях; публикациями результатов диссертационного исследования в рецензируемых научных изданиях, в том числе в журналах, включенных в перечень ВАК.

**Достоверность результатов** диссертационного исследования подтверждается отчетами проектных организаций, размещенными в открытых источниках и базе данных «Контрагент»; данными Федеральной службы государственной статистики; единством отраслевых нормативных требований ОАО «Газпром» по

управлению проектными организациями отрасли; полнотой анализа теоретических и практических разработок.

#### **Теоретическая и практическая значимость работы.**

**Теоретическая значимость** работы заключается в развитии теории менеджмента. Уточнено понятие «потенциал развития», учитывающее компетенции персонала и возможности их использования, введены в научный оборот понятия - «неуправляемая зона ответственности» и «точка концентрации компетенций персонала». Предложена многокритериальная система обеспечения принятия решений в управлении скрытым потенциалом проектных организаций, включающая мониторинг образовательного уровня специалистов, степени использования имеющихся способностей персонала, уровня производственной загрузки, состояния системы управления, подсистемы планирования, мотивации, организационной структуры, а также оценку экономической эффективности производственных процессов с использованием модели анализа факторов экономической эффективности. Предложены способы количественной оценки необходимости оптимизации организационной структуры, раскрыты новые направления функционального влияния действующих подсистем управления, и также рекомендации по повышению результативности целеполагания за счет расширения функций подсистемы планирования по управлению и координации научно-технического развития. Представлена методика комплексного управления компетенциями персонала.

**Практическая значимость** работы заключается в возможности применения комплексных методов управления скрытым потенциалом персонала проектных организаций АСПО Газпром. Предложения и разработки включены в действующую систему внутренних процессов и нормативную документацию ОАО «Гипрогазцентр», вошли составным элементом в «Генеральный план развития ОАО «Гипрогазцентр» на 2012-2021 гг.», а также использованы в педагогической деятельности базовой кафедры НГТУ им. Р.Е. Алексеева «Проектирование и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ». Материалы исследования могут быть также востребованы при преподавании управленческих и экономических дисциплин в вузах, а также при подготовке и переподготовке руководящих кадров и специалистов в нефтегазовой сфере.

#### **Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.**

Отраженные в диссертации научные положения соответствуют формуле и области исследования специальности **08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)»**, а именно:

В рамках **пункта 10.11** «Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы» предложен способ упреждающей оценки функций и подсистем управления по их способности обеспечивать вовлечение потенциала неиспользуемых компетенций персонала в динамичное развитие проектной организации, включая создание точек концентрации компетенций персонала в организационной структуре и расширение координирующей и управляющей функций подсистемы планирования; разработана система обеспечения принятия решений в управлении скрытым потенциалом проектных организаций, содержащая модель анализа факторов экономической эффективности.



В рамках **пункта 10.20** «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом» предложено рассматривать область производственной недозагрузки и незадействованных способностей персонала (неуправляемая зона ответственности) как скрытый потенциал развития компетентностей проектных организаций, рассчитывать его величину, и затем вовлекать в производственные процессы с использованием методики комплексного управления компетенциями персонала.

#### **Апробация и реализация результатов исследования.**

*Апробация* основных положений исследования осуществлена на:

- а) 7-й Международной научно-практической конференции «Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов» (Пенза, 2015 г.);
- б) 2-й Международной научно-практической конференции ОАО «Газпром» «Эффективное управление комплексными нефтегазовыми проектами» (Ухта, 2010);
- в) 7-й Всероссийской научно-практической конференции «Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами» (Пенза, 2013);
- г) 2-й Международной научно-практической конференции «Инновационное развитие России: проблемы и перспективы» (Пенза, 2013);
- д) научно-техническом совете ОАО «Гипрогазцентр», Протокол №4-14 от 30.01.2014 г. (г. Нижний Новгород 2014 г.).

*Реализация* основных положений исследования осуществлена посредством предложений, вошедших составным элементом в «Генеральный план развития ОАО «Гипрогазцентр» на 2012-2021 гг.», а также подтверждена использованием в педагогической деятельности базовой кафедры НГТУ им. Р.Е. Алексеева «Проектирование и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ».

#### **Публикации.**

Общий объем публикаций по теме диссертации составляет 12,47 п.л., в том числе автора – 11,01 п.л. Наиболее существенные положения и результаты опубликованы в пяти статьях в научных изданиях, входящих в перечень ВАК Министерства образования и науки РФ (Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №6; Гуманизация образования. – 2013. – №5; Газовая промышленность. – 2011. – №6.; – 2010. – №11; – 2008. – №10). В 2014 г. издана монография объемом 4,03 п.л.

**Структура диссертации** выстроена в логической последовательности исследования величины скрытого потенциала развития, диагностики состояния системы управления и практических предложений в организационной структуре, подсистеме планирования, мотивации. Диссертация состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, выводов и рекомендаций, библиографического списка, включающего 174 источника, и четырех приложений. Работа иллюстрирована 16 рисунками, 9 таблицами и 18 формулами. Объем работы составляет 152 страницы.

Основное содержание работы. Во введении обоснована актуальность темы исследования, степень научной разработанности проблемы, цель и задачи работы, определены объект и предмет исследования, обозначены теоретико-методологическая основа и научно-методический аппарат, указана информационно-эмпирическая база исследования,

приведена рабочая гипотеза, изложена научная новизна, теоретическая и практическая значимость, приведена апробация.

*В первой главе «Эволюционные тенденции и возможности в управлении организациями и трансформации компетенций персонала в компетентность организации»* раскрыты тенденции эволюции концептуальной модели основных функций и подсистем управления проектными организациями. Приведены определения потенциала развития, включая скрытый потенциал организаций, используемые разными авторами, рассмотрены теоретические аспекты управления компетенциями персонала, особенности перехода к пониманию необходимости преобразования компетенций персонала, включая скрытые, в компетентность проектных организаций. Определены функциональные возможности развития подсистем управления проектными организациями.

*Во второй главе «Диагностика потенциала компетенций персонала и функциональных возможностей системы управления проектными организациями»* исследован потенциал развития шести проектных организаций АСПО Газпром, дан анализ компетенций персонала и производственных возможностей его применимости, проведен мониторинг функциональной эффективности системы управления компетенциями персонала и компетентностями проектных организаций, предложены методы повышения эффективности целеполагания и планирования в управлении проектными организациями за счет расширения управляющих и координирующих функций подсистемы планирования, системы обеспечения принятия решений в управлении скрытым потенциалом проектных организаций и модели анализа факторов экономической эффективности.

*В третьей главе «Повышение эффективности управления скрытым потенциалом неуправляемых зон ответственности проектных организаций»* рассмотрены вопросы развития функций целеполагания и планирования системы управления проектной организацией, предложена методика комплексного управления компетенциями персонала неуправляемых зон ответственности ОАО «Гипрогазцентр», рекомендована экономически обоснованная оптимизация функций и подсистем в структуре управления ОАО «Гипрогазцентр». На примере инновационного развития показаны возможности и преимущества постановки задач, осуществления отбора и проведения организационных мероприятий с использованием предложенных систем и методов принятия и реализации управленческих решений. Дана оценка состояния компетенций персонала и производственной недозагрузки специалистов, возможностей функций и подсистем управления, а также определены показатели рыночных возможностей и коммерческой эффективности. На основании расчетов подготовлены выводы и предложения по совершенствованию функций и подсистем управления ОАО «Гипрогазцентр».

*В выводах и рекомендациях* приведены основные положения и практические результаты диссертационной работы, сделаны выводы о преимуществах методов преобразования компетенций персонала в компетентность организации, обозначена возможность применения предложенных системных методов в управлении в ОАО «Гипрогазцентр» и другими проектными организациями.

#### **Научные результаты, выносимые на защиту.**

- 1 Оценка скрытого потенциала развития проектных организаций.
- 2 Идентификация соответствия функций и подсистем управления целевым критериям, позволяющим управлять скрытым потенциалом проектных организаций.

3 Интенсификация использования скрытых способностей специалистов организаций на основе механизмов повышения их заинтересованности в концентрации компетенций персонала.

4 Система обеспечения принятия решений в управлении скрытым потенциалом проектных организаций.

## II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

### 1 Оценка скрытого потенциала развития проектных организаций

Одной из характерных черт деятельности проектных организаций является неравномерность производственной загрузки специализированных отделов, не позволяющая полностью задействовать имеющиеся трудовые ресурсы. В результате исследования уровня загрузки шести ведущих проектных организаций ОАО «Газпром» подтверждены факты отставания выручки за оказанные услуги от численности персонала (рисунок 1).

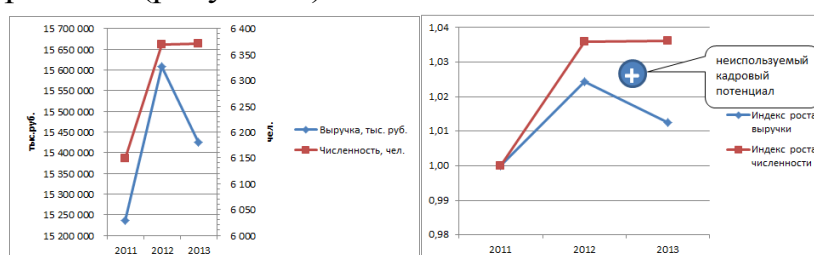


Рисунок 1 – Динамика изменения выручки и численности персонала ведущих проектных организаций ОАО «Газпром»

Второй отличительной особенностью проектных организаций выступает наличие неиспользуемых в производстве компетенций персонала. Источником компетенций персонала являются знания, умения, навыки специалистов проектных отделов, а их использование определяется не только потребностями в самовыражении самих специалистов, но и востребованностью менеджментом проектной организации.

В совмещенной области производственной недозагрузки неиспользуемых компетенций персонала возникают потенциальные возможности развития, управление которыми осложняется отсутствием прямых обязанностей и ответственности перед предприятием у их носителей. Формирование невостребованных предприятием способностей персонала происходит с участием менеджеров. Поэтому обозначенная выше совмещенная область (выделена затемнением) названа неуправляемой зоной ответственности (рисунок 2). Целью управления является минимизация указанной зоны с одновременным увеличением результативности трудовой деятельности.



Рисунок 2 – Условия возникновения неуправляемых зон ответственности

Возможность задействования потенциала неиспользуемых компетенций персонала определяется решением их носителей и реалистичностью созданных системой управления условий перехода неуправляемой зоны ответственности в сферу управления. Процесс отбора персонала, способного к созданию новых компетентностей предприятия, включает мотивационные механизмы их заинтересованности и тщательный отбор претендентов. Начинается он с укрупненных оценок наличия скрытого потенциала и его производственной недозагрузки.

На первом этапе определяется образовательный уровень персонала по формуле (1):

$$k_{об} = \frac{K_2}{K_1}, \quad (1)$$

где  $K_1$  – общее количество специалистов, чел.;

$K_2$  – количество специалистов, работающих более 5 лет, имеющих два и более высших образования, повышающих квалификацию в плановом порядке или самостоятельно, чел.

На втором этапе в отобранной группе специалистов экспертным путем определяется коэффициент использования компетенций персонала ( $k_{ик}$ ) на предмет их желания применить на практике свои знания.

На третьем этапе определяются параметры неуправляемых зон ответственности. Наличие производственной составляющей неуправляемых зон ответственности рассчитывается по формуле (2):

$$\frac{\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n Q_{зкi}(t) \cdot k_{oc}^j(i) - \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n Q_{окi}(t) \cdot k_{oc}^j(i)}{S_o^j} \leq \frac{\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n Q_{зкi}(t) - \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n Q_{окi}(t)}{S_{по}}, \quad (2)$$

где  $Q_{зкi}(t)$  – объемы заключенных контрактов в рассматриваемом периоде ( $T$ ), шт.;

$Q_{окi}(t)$  – объемы оплаченных контрактов в рассматриваемом периоде ( $T$ ), шт.;

$k_{oc}^j(i)$  – коэффициент относительной стоимости участия  $j$ -го отдела в  $i$ -м проекте;

$S_o^j, S_{по}$  – среднесписочная численность  $j$ -го отдела и проектной организации, соответственно, чел.;

$n$  – количество проектов в рассматриваемом периоде (от  $t = 1$  до  $T$ ), шт.

Величина производственной составляющей неуправляемых зон ответственности ( $k_{рв}$ ) рассчитывается с использованием формулы (3):

$$k_{рв} = \frac{\sum_{j=1}^m k_{рв}^j}{m}, \quad (3)$$

где  $k_{рв}^j$  – коэффициент резерва времени  $j$ -го отдела (формула 4);

$m$  – количество рассматриваемых отделов, шт.

Коэффициент резерва времени  $j$ -го отдела рассчитывается по формуле (4):

$$k_{рв}^j = \frac{k_{в} - k_{в}^j}{k_{в}}, \quad (4)$$

где  $k_{в}, k_{в}^j$  коэффициенты обеспеченности заказами в стоимостном выражении по проектной организации в целом и по рассматриваемому  $j$ -му отделу, рассчитываемые по формулам (5) и (6) соответственно.

$$k_{в} = \frac{\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n Q_{зкi}(t) - \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n Q_{окi}(t)}{S_{по}} \quad (5)$$

$$k_{в}^j = \frac{\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n Q_{зкi}(t) \cdot k_{oc}^j(i) - \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n Q_{окi}(t) \cdot k_{oc}^j(i)}{S_o^j} \quad (6)$$

Таким образом, перечисленные коэффициенты ( $k_{об}$ ;  $k_{ик}$ ;  $k_{рв}^j$ ) характеризуют незадействованный потенциал компетентностно-временной области проектных организаций или неуправляемую зону ответственности.

Оценка общего скрытого потенциала развития проектной организации ( $k_{нз}$ ), заключенного в неуправляемых зонах ответственности, выполняется по формуле (7):

$$k_{нз} = k_{об} \cdot k_{ик} \cdot k_{рв} , \quad (7)$$

где  $k_{об}$  – коэффициент состояния образования - формула (1);

$k_{ик}$  – коэффициент использования компетенций персонала, определяемый экспертно;

$k_{рв}$  – коэффициент резерва времени - формула (3).

## 2 Идентификация соответствия функций и подсистем управления целевым критериям, позволяющим управлять скрытым потенциалом проектных организаций

Наличие неуправляемых зон ответственности при надлежащем управлении может стать ключевым фактором развития проектных организаций. В связи с этим, важным элементом является способность системы управления проектными организациями обеспечивать эффективное вовлечение потенциала неиспользуемых компетенций персонала в динамичное развитие проектной организации.

**Многообразие подходов к управлению организацией** позволяет руководителю предприятия использовать наиболее предпочтительный из них. Количественное определение соответствия подходов к управлению выполняется посредством рассмотрения точек зрения ранее отобранных специалистов, являющихся носителями невостребованных компетенций, и отражает общую атмосферу их доверия менеджменту организации. Поэтому в отсутствие необходимости усложнять расчет путем введения весовых коэффициентов возможен более глубокий анализ целевых группировок информации для принятия решений.

Расчет соответствия подходов к управлению выполняется по формуле (8).

$$k_{cy} = \sqrt[4n]{\prod_{i=1}^n K_a^э \cdot \prod_{i=1}^n K_n^э \cdot \prod_{i=1}^n K_\phi^э \cdot \prod_{i=1}^n K_c^э} , \quad (8)$$

где  $K_a^э$  – экспертная оценка соответствия **административного** подхода к управлению;

$K_n^э$  – экспертная оценка соответствия **процессного** подхода к управлению;

$K_\phi^э$  – экспертная оценка соответствия **функционального** подхода к управлению;

$K_c^э$  – экспертная оценка соответствия **ситуационного** подхода к управлению;

$i$  – порядковый номер эксперта;

$n$  – количество экспертов;

нормативное значение  $k_{cy} = 1$ .

**Состояние организационной структуры** оценивается также с точки зрения способности менеджеров оказывать влияние на использование скрытого потенциала неуправляемых зон ответственности. Таким образом, соответствие организационной структуры предприятия определяется не в общем, а конкретной оценкой управляемости вновь создаваемыми подразделениями.

Она выполняется расчетом соответствующего коэффициента по формуле (9):

$$k_{oc} = \frac{\sum_{i=1}^n k_{вл.рук.i}}{\sum_{i=1}^n sgnk_{вл.рук.i}} \cdot \frac{1}{ну} , \quad (9)$$

где  $k_{вл.рук.i} = 1/N$  – коэффициент влияния руководителя на  $i$ -м уровне управления;

$N$  – количество подчиненных структурных единиц одному руководителю;  
 $i$  – иерархический уровень подчинения;  
 $n$  – количество иерархических уровней управления;  
 $sgn$  - кусочно-постоянная функция (если аргумент больше нуля, то результат равен единице; если аргумент равен нулю, то – нулю; если меньше нуля, то - минус единице);

НУ – принятая в организации норма управляемости (как правило 0,15);  
нормативное значение  $k_{oc} = 1$ .

Расчет коэффициента управляемости подразделением выполняется по формуле (10):

$$k_{упр.подр} = \frac{\sum_{i=1}^n k_{вл.рук.i}}{\sum_{i=1}^n sgnk_{вл.рук.i}} \quad (10)$$

Если  $k_{упр.подр} < НУ$ , то коэффициент соответствия организационной структуры  $k_{oc}$  будет меньше 1,0. Это означает, что в рассматриваемом структурном подразделении отдельные функции будут находиться вне зоны управляемости.

**Состояние подсистемы мотивации** может быть оценено соотношением числа целевых оцениваемых подсистемой мотивационных факторов и количества целевых планируемых факторов. Работа с незадействованными компетенциями персонала требует мотивации не только их носителей, но и существующих руководителей, чьи интересы могут быть так или иначе затронуты. Коэффициент управления мотивацией ( $k_{ум}$ ) рассчитывается по формуле (11).

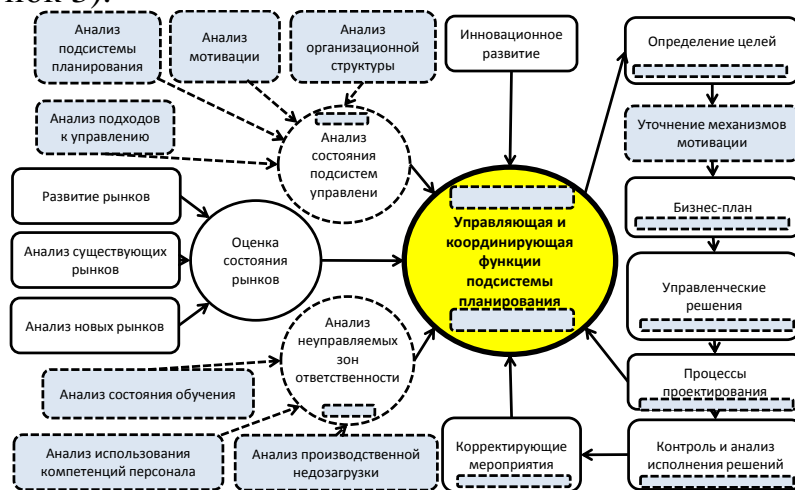
$$k_{ум} = \frac{k_{мф}}{k_{цф}} \quad , \quad (11)$$

где  $k_{мф}$  – количество мотивируемых факторов, шт.;

$k_{цф}$  – количество планируемых целевых факторов, шт.;

нормативное значение  $k_{ум} = 1$ .

**Состояние подсистемы планирования** также оказывает косвенное влияние на результативность использования скрытого потенциала развития и требует надлежащего расширения управляющей и координирующей функций подсистемы планирования, заключающихся в формировании активной позиции по выявлению величины потенциала, оценке реалистичности его использования, диагностике системы управления, мониторингу не только конечных результатов, но и процессов преобразования скрытого потенциала в новые компетентности проектной организации (рисунок 3).



**Рисунок 3 – Расширение влияния подсистемы планирования**

Поэтому в подсистеме планирования предусматриваются дополнительные функции мониторинга, контроля и управления (выделены затемнением).

Соответствие подсистемы планирования установленным требованиям подтверждается расчетом обобщенного коэффициента управления планированием ( $k_{уп}$ ) по формуле (12):

$$k_{уп} = \sqrt[5]{k_{ц} \cdot k_{эфф} \cdot k_{ед} \cdot k_{уч} \cdot k_{срок}} , \quad (12)$$

где  $k_{ц}$  – коэффициент соответствия целевых и планируемых показателей - формула (13);

$k_{эфф}$  – коэффициент планирования экономической эффективности процессов (экспертная оценка);

$k_{ед}$  – коэффициент единства плановых операций - формула (14);

$k_{уч}$  – коэффициент участия структурных подразделений в планировании - формула (15);

$k_{срок}$  – коэффициент своевременности подготовки бизнес-плана (экспертная оценка);

нормативное значение  $k_{уп} = 1$ .

Усложнение расчета введением весовых коэффициентов к перечисленным факторам не требуется, поскольку все составляющие рассчитываются отдельно и их величины должны соответствовать единице.

**Коэффициент соответствия планируемых и целевых показателей** отражает соответствие целевой направленности подсистемы планирования и рассчитывается по формуле (13):

$$k_{ц} = \frac{k_{цп}}{k_{пп}} , \quad (13)$$

где  $k_{цп}$  – количество целевых показателей, шт.;

$k_{пп}$  – количество планируемых показателей, шт.;

нормативное значение  $k_{ц} = 1$ .

Необходимость использования коэффициента планирования экономической эффективности процессов ( $k_{эфф}$ ) при оценке соответствия подсистемы планирования вызвана потребностью контроля соотношения будущих доходов и расходов, приемлемости показателей экономии ресурсов или коммерческой эффективности бизнес-проектов. На данном этапе экспертами ОАО «Гипрогазцентр» заданы следующие критерии планирования экономической эффективности процессов:  $k_{эфф} = 1$  – нормативное значение, если оценка коммерческой эффективности бизнес-проектов применяется;  $k_{эфф} = 0,75$  – если аналогичные оценки применяется частично;  $k_{эфф} = 0,5$  – если планирование не предусматривает процедуры оценки коммерческой эффективности бизнес-проектов.

**Коэффициент единства планирования** ( $k_{ед}$ ) дает соотношение числа структурных единиц, входящих в единую службу планирования, и общего числа структурных единиц, вовлеченных в процессы планирования; отражает соответствие подсистемы одному из принципов планирования – единству и рассчитывается по формуле (14):

$$k_{ед} = \frac{k_{есп}}{k_{п}} , \quad (14)$$

где  $k_{есп}$  – количество структурных единиц, входящих в службу планирования, шт.;

$k_{п}$  – общее количество структурных единиц, вовлеченных в процессы планирования, шт.;

нормативное значение  $k_{ед} = 1$ .

Соотношение количества **участвующих подразделений** в осуществлении внутренних инвестиционных проектов и общего числа подразделений ( $k_{уч}$ ) отражает принцип участия и рассчитывается по формуле (15):

$$k_{уч} = \frac{k_{уподр}}{k_{подр}}, \quad (15)$$

где  $k_{уподр}$  – количество подразделений, участвующих во внутренних инвестиционных проектах, шт.;

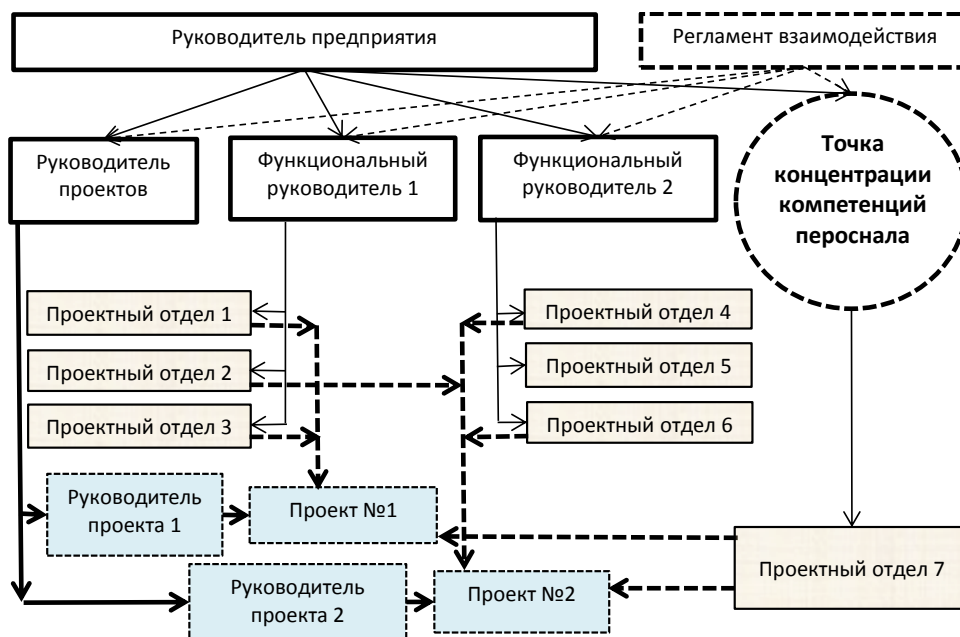
$k_{подр}$  – общее количество подразделений, шт.;

нормативное значение  $k_{уч} = 1$ .

**Коэффициент срока подготовки бизнес-плана** ( $k_{срок}$ ) напрямую отражает качество планирования и составляет  $k_{срок} = 1$  (нормативное значение), если бизнес-план утвержден до наступления планируемого периода. На данном этапе экспертами задана следующая величина отклонения:  $k_{срок} = 0,5$ , если бизнес-план утвержден или пересматривается после наступления планируемого периода.

### 3 Интенсификация использования скрытых способностей специалистов организаций на основе механизмов повышения их заинтересованности в концентрации компетенций персонала

В целях эффективного управления компетенциями персонала в организационной структуре управления должны быть предусмотрены точки их концентрации (рисунок 4), возглавляемые функциональными руководителями соответствующего иерархического уровня.



**Рисунок 4 – Точки концентрации компетенций персонала как инструмент повышения эффективности управления скрытым потенциалом развития**

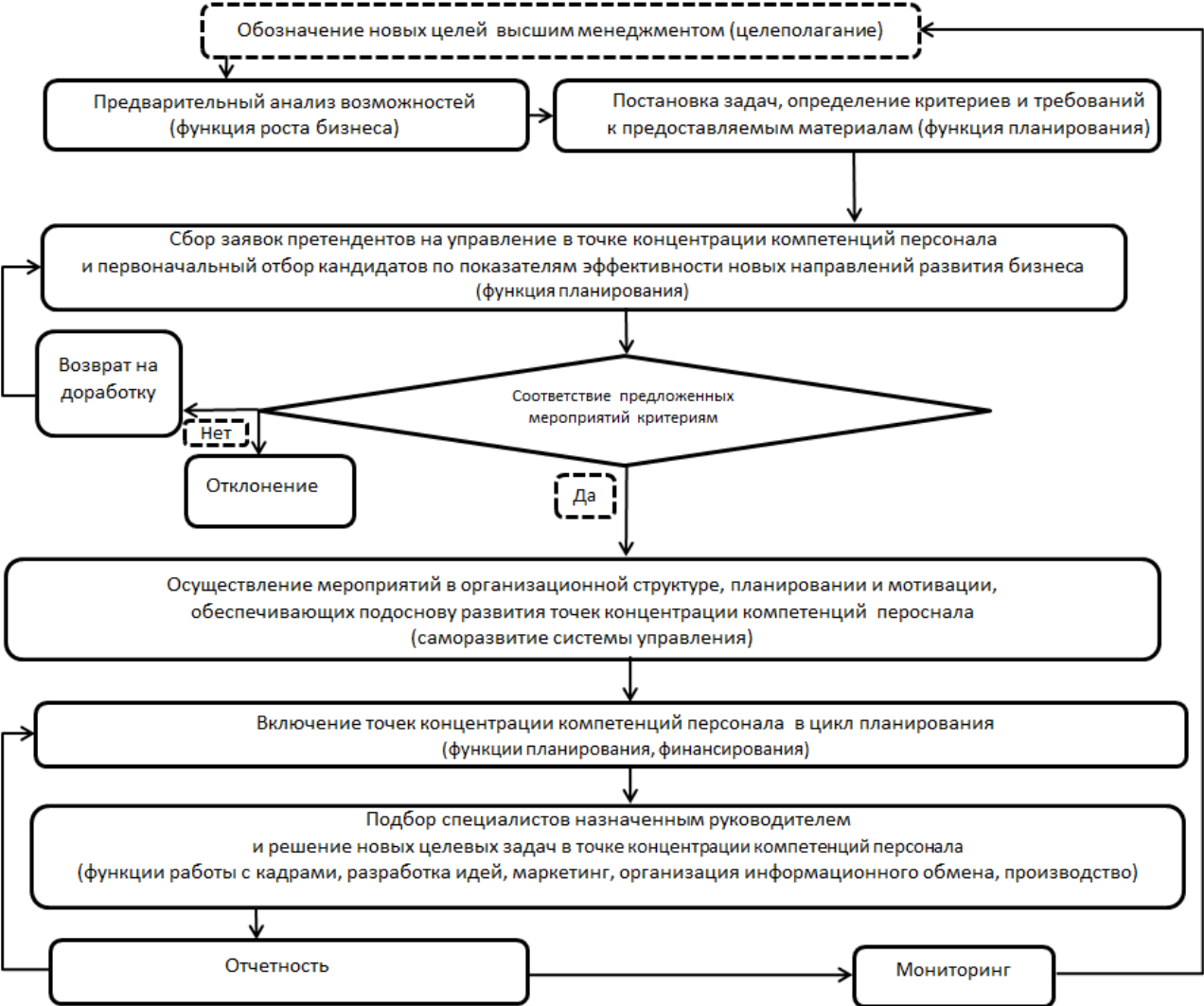
Учитывая особенности матричной организационной структуры проектных организаций, в которой способности персонала находятся под воздействием различных управляющих сил, специалист может выбирать и отдавать предпочтения тому или иному варианту решения стоящих задач. Поэтому, решения о создании точек концентрации компетенций персонала в организационной структуре могут дополнительно включать: мероприятия по приведению количества управляемых



объектов к установленной норме управляемости; создание временных проектных команд, позволяющее снизить влияние перекрестного управления и обеспечивающее повышение результативности труда; создание регламента взаимодействия руководителей, сокращающего влияние неформальных составляющих управления.

Образование точек концентрации компетентностей персонала в организационной структуре, учитывающее интересы возглавляющих их руководителей (по МакКлелланду) и отвечающее планам развития проектных организаций, создает механизм заинтересованности, позволяющий эффективно вовлечь специалистов неуправляемых зон ответственности в производственные процессы.

Создание точек концентрации компетенций осуществляется в соответствии с методикой. Предлагаемая методика предусматривает централизованную оценку скрытого потенциала, адаптацию системы управления к новым условиям, мероприятия конкурсного отбора заявок претендентов, создание точек концентрации компетенций персонала, осуществление функций управления преобразованием компетенций персонала в компетентность проектной организации. Алгоритм методики комплексного управления компетенциями персонала представлен на рисунке 5.



**Рисунок 5 – Алгоритм комплексного управления компетенциями персонала**

#### 4 Система обеспечения принятия решений в управлении скрытым потенциалом проектных организаций

Система обеспечения принятия решений в управлении скрытым потенциалом проектных организаций (рисунок 6) состоит из последовательного комплекса аналитических операций, базирующихся на исчислении расчетных индексов и экономических показателей эффективности вовлечения скрытого потенциала в производственную деятельность. Объектами управления являются компетенции персонала и такие важнейшие функции системы управления как планирование, мотивация, организационная структура. Экономически обоснованный результат базируется на инструментарии, позволяющем выявить направления совершенствования объектов управления.

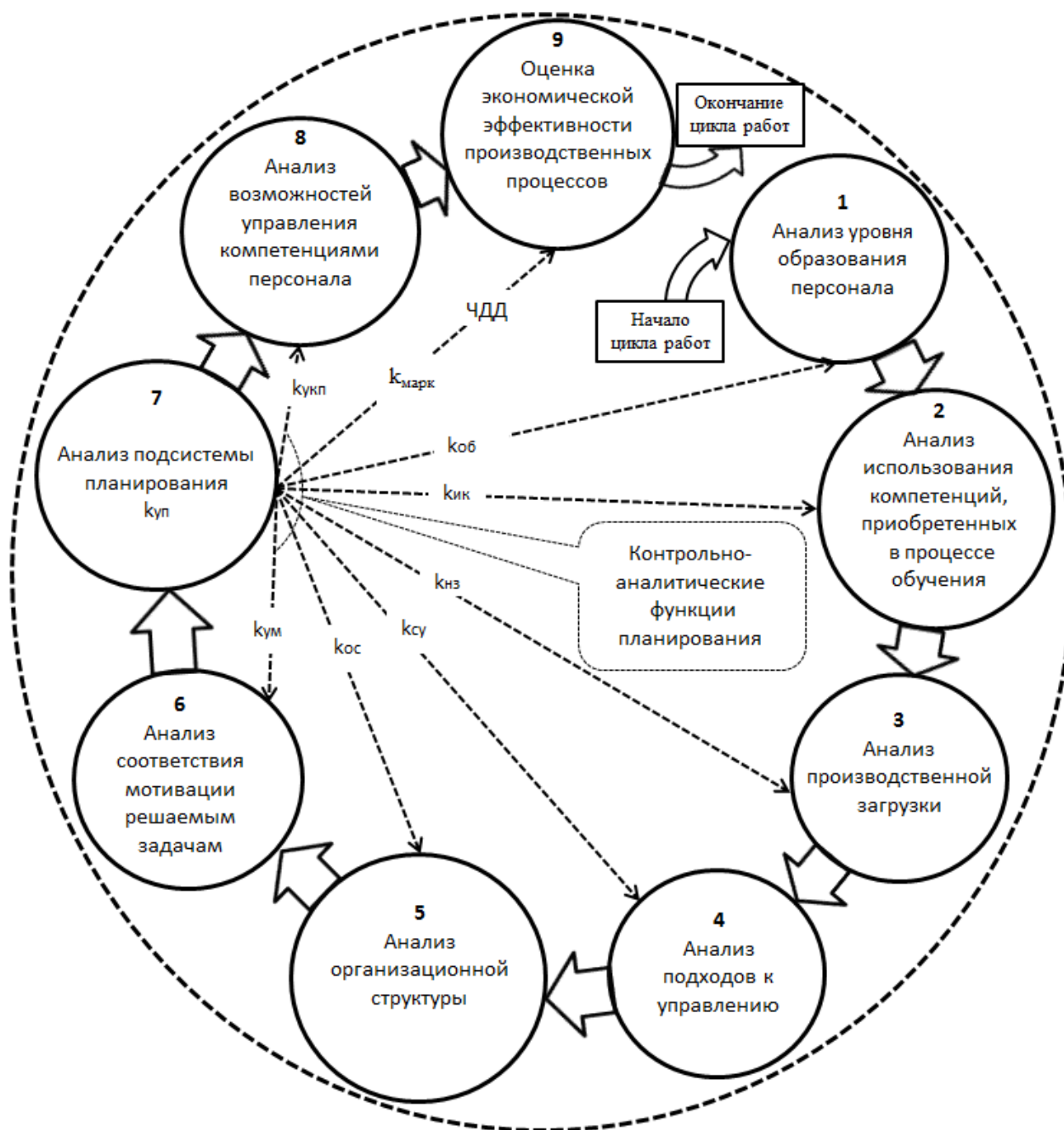


Рисунок 6 – Направления анализа элементов скрытого потенциала проектных организаций

Система нацелена на обеспечение управления эффективностью организационной структуры, подсистемы планирования, механизма мотивации, работы с кадрами и производства.

Обобщенный показатель возможностей использования скрытого потенциала проектных организаций ( $k_{укуп}$ ) рассчитывается по формуле (16).

$$k_{укуп} = \sqrt[4]{k_{cy} \cdot k_{oc} \cdot k_{ум} \cdot k_{уп}} , \quad (16)$$

где  $k_{cy}$  – коэффициент соответствия подходов к управлению предприятием - формула (8);

$k_{oc}$  – коэффициент соответствия организационной структуры предприятия - формула (9);

$k_{ум}$  – коэффициент соответствия механизмов мотивации установленным критериям - формула (11);

$k_{уп}$  – коэффициент состояния подсистемы планирования - формула (12).

В рамках системы обеспечения принятия решений в управлении скрытым потенциалом проектных организаций предусмотрено использование матричной модели анализа факторов экономической эффективности (МАФЭЭ), раскрывающей взаимодействие между производством, организационной структурой, кадрами, мотивацией и планированием (Таблица). Использование модели позволяет выполнять анализ экономической эффективности мероприятий и оптимизировать затраты. Возможна также оценка эффектов от задействования скрытого потенциала, к примеру, в новых направлениях проектирования.

Рациональнее использовать модель анализа факторов экономической эффективности после того, когда проведены укрупненные оценки рыночных возможностей по формуле (17):

$$k_{марк} = \frac{Q_{ми} \times k_{ткк}}{N_{тн} \times q} \geq 1 , \quad (17)$$

где  $Q_{ми}$  – объем нового рынка, руб.;

$k_{ткк}$  – коэффициент наличия точки концентрации компетенций персонала ( $k_{ткк} = 0,5$  – точка концентрации компетенций персонала отсутствует;  $k_{ткк} = 1$  – точка концентрации компетенций персонала имеется);

$N_{тн}$  – численность специалистов необходимой специализации, чел;

$q$  – средняя производительность труда по проектной организации, руб./чел.

Отбор инвестиционных проектов должен производиться по заданным критериям чистого дисконтированного дохода по установленной величине нормы дисконта формула (18) и другим показателям, отражающим эффективность предложений.

$$ЧДД = \sum_{t=0}^T (P_t \cdot k_{укуп} - Z_t) \cdot \frac{1}{(1+E)^t} , \quad (18)$$

где  $P_t$  – результаты, достигаемые на  $t$ -м шаге расчета (чистая прибыль и амортизация), тыс. руб.;

$k_{укуп}$  – коэффициент управления компетенциями персонала – формула (16);

$Z_t$  – инвестиционные затраты, осуществляемые на  $t$ -м шаге расчета, тыс. руб.;

$T$  – горизонт расчета, лет;

$E$  – норма дисконта.

Таблица – Матричная модель анализа факторов экономической эффективности

Элемент модели		Объект влияния				
		Организационная структура	Мотивация	Производство	Кадры	Планирование
Субъект влияния	Организационная структура		$\Delta_{м.в.р}^{ос}$ Изменение выплат мотивирующего характера руководителям при изменении организационной структуры	$\Delta_{т.е}^{ос}$ Изменение трудоёмкости технологических операций	$\Delta_{ч.п}^{ос}$ Изменение численности персонала	$\Delta_{пл}^{ос}$ Изменение затрат на качество и трудоёмкость планирования организационной структуры
	Мотивация	$\Delta_{ч.р}^{м}$ Изменение выплат мотивирующего характера руководителям		$\Delta_{т.е}^{м}$ Изменение трудоёмкости под влиянием мотивации	$\Delta_{м.в.п}^{м}$ Изменение мотивирующих выплат персоналу	$\Delta_{пл}^{м}$ Изменение затрат на качество и трудоёмкость планирования мотивации
	Производство	$\Delta_{ч.р}^{пр}$ Изменение числа руководителей в результате изменения технологических процессов и создания точек концентрации компетенций персонала	$\Delta_{м.в.п}^{пр}$ Изменение выплат мотивирующего характера персоналу в результате изменения технологии производства		$\Delta_{ч.п}^{пр}$ Изменение численности персонала в результате изменения технологии производства	$\Delta_{пл}^{пр}$ Изменение затрат на качество и трудоёмкость планирования производства
	Кадры	$\Delta_{ч.р}^{к}$ Изменение числа руководителей в результате изменения количества исполнителей и их компетенций	$\Delta_{м.в.п}^{к}$ Изменение выплат мотивирующего характера персоналу в результате изменения его количества	$\Delta_{выр}^{к}$ Изменение выручки от реализации в результате экстенсивного увеличения персонала		$\Delta_{пл}^{к}$ Изменение затрат на качество и трудоёмкость планирования работы с кадровым потенциалом неуправляемых зон ответственности
	Планирование	$\Delta_{ч.р}^{пл}$ Изменение числа руководителей в результате оптимизации организационной структуры	$\Delta_{м.в.п}^{пл}$ Изменение выплат мотивирующего характера в результате оптимизации выплат мотивирующего характера	$\Delta_{изо}^{пл}$ Изменение выручки в результате использования потенциала неуправляемых зон ответственности	$\Delta_{ч.п}^{пл}$ Изменение численности персонала в результате оптимизационного планирования	
	Факторные зависимости по объектам влияния	$\Delta_{ос} = \pm \Delta_{ч.р}^{ос} \pm \Delta_{ч.п}^{ос} \pm \Delta_{ч.р}^{м} \pm \Delta_{ч.р}^{пр} \pm \Delta_{ч.р}^{к} \pm \Delta_{ч.р}^{пл}$	$\Delta_{м} = \pm \Delta_{ч.р}^{м} \pm \Delta_{ч.р}^{пр} \pm \Delta_{ч.р}^{к} \pm \Delta_{ч.р}^{пл} \pm \Delta_{м.в.п}^{ос} \pm \Delta_{м.в.п}^{м} \pm \Delta_{м.в.п}^{пр} \pm \Delta_{м.в.п}^{к} \pm \Delta_{м.в.п}^{пл}$	$\Delta_{пр} = \pm \Delta_{ч.р}^{пр} \pm \Delta_{ч.р}^{к} \pm \Delta_{ч.р}^{пл} \pm \Delta_{выр}^{к} \pm \Delta_{изо}^{пл}$	$\Delta_{к} = \pm \Delta_{ч.п}^{ос} \pm \Delta_{ч.п}^{м} \pm \Delta_{ч.п}^{пр} \pm \Delta_{ч.п}^{к} \pm \Delta_{ч.п}^{пл}$	$\Delta_{пл} = \pm \Delta_{ч.р}^{ос} \pm \Delta_{ч.р}^{м} \pm \Delta_{ч.р}^{пр} \pm \Delta_{ч.р}^{к} \pm \Delta_{ч.р}^{пл} \pm \Delta_{ч.п}^{ос} \pm \Delta_{ч.п}^{м} \pm \Delta_{ч.п}^{пр} \pm \Delta_{ч.п}^{к} \pm \Delta_{ч.п}^{пл}$
Совокупное влияние всех факторов модели $\Delta = \pm \Delta_{ос} \pm \Delta_{м} \pm \Delta_{пр} \pm \Delta_{к} \pm \Delta_{пл}$						

Таким образом, обобщенный показатель зависит от компетентностно-временного потенциала и способностей подсистем управления задействовать его в производственных процессах.

С использованием системы обеспечения принятия решений в управлении скрытым потенциалом проектных организаций потенциал развития ОАО «Гипрогазцентр» составляет 2,67%, соответствие функций и подсистем управления целевым

критериям управления скрытым потенциалом развития составляет 0,8. Эффект прироста выручки в производственной сфере ОАО «Гипрогазцентр» ( $\mathcal{E}_{\text{НЗО}}^{\text{пл}}$ ) определен в размере 10,64 млн. руб. в год. При объеме инвестиций 5 млн. руб. с учетом влияния на доходную часть коэффициента управления компетенциями персонала ( $k_{\text{упл}}=0,8$ ) чистый дисконтированный доход проекта использования части потенциала неуправляемых зон ответственности составляет 21,45 млн. руб. в течение 5 лет и подтверждает целесообразность данного проекта развития. При этом не изменились затраты в планировании ( $\mathcal{E}_{\text{пл}} = 0$ ) и не потребовалось увеличивать число руководителей ( $\mathcal{E}_{\text{ч.р}}^{\text{пр}} = 0$ ) в связи с созданием точки концентрации компетенций персонала.

### **III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

1. По отчетным данным проектных организаций нефтегазовой отрасли за 2011-2013 гг. выявлены тенденции сохранения численности персонала обследованных организаций при снижении выручки от реализации продукции (работ, услуг). Разрыв базисных индексов выручки и численности персонала на 2013 год составляет около 2,4%.
2. На основе анализа статистической отчетности за период с 2011 по 2013 гг. выявлено снижение количества научных исследований и разработок в целом по Российской Федерации. Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки, при росте затрат на эти цели на 23% сократилось на 2,1% с 3682 до 3605. Общее число исследователей сократилось на 1,53% с 374746 до 369015 человек. Число аспирантов уменьшилось на 24277 человек (снижение 15,5%). Число проектных и проектно-изыскательских организаций, выполняющих научные исследования и разработки, уменьшилось на 13%.
3. Доказано наличие скрытых возможностей проектных организаций, сосредоточенных в компетентностно-временной области проектных организаций нефтегазовой промышленности. Количественная оценка неиспользуемого потенциала, выполняемая с учетом производственной недозагрузки, анализа образовательного уровня специалистов, их готовности применять невостребованные знания, умения, навыки, позволяет рекомендовать менеджменту ставить новые цели и решать задачи эффективной трансформации компетенций персонала в компетентность проектной организации. Мониторинг и анализ причин возникновения скрытых потенциальных возможностей проектных организаций позволили глубже исследовать механизмы возникновения компетентностно-временных областей и отметить их свойство слабой управляемости.
4. В научный оборот впервые введено понятие «неуправляемая зона ответственности», под которой понимается межсистемная двухкомпонентная область неиспользуемых компетенций персонала в условиях неравномерной производственной загрузки, позволяющая расширить сферы влияния менеджмента организаций.
5. Предложен инструментарий упреждающего контроля состояния функций и подсистем управления по их способности управлять потенциалом неиспользуемых компетенций персонала, позволяющий повысить функциональную эффективность менеджмента в работе со скрытым потенциалом неуправляемых зон ответственности и развитии новых компетентностей проектных организаций. Рекомендуются выпол-

нять мониторинг и периодический анализ соответствия организационной структуры, подсистем планирования и мотивации, позволяющие приводить их в соответствие с решаемыми целевыми задачами, направленными на использование скрытого потенциала развития.

6. Обоснована важность включения в организационную структуру проектных организаций точек концентрации компетенций персонала для повышения эффективности управления скрытыми потенциальными возможностями. Создание в организационной структуре функциональных единиц, наделенных достаточными полномочиями по управлению процессом преобразования компетенций персонала в компетентность проектной организации, способствует возникновению гибкого мотивирующего механизма преобразования стремлений претендентов к власти и достижениям в становление новых направлений развития проектных организаций.

7. Доказано, что рассмотренная в диссертации траектория от создания в организационной структуре благоприятных условий для проявления инициативы руководителей и специалистов по раскрытию неиспользуемого интеллектуального потенциала персонала, через обоснование ими целесообразности организационно-управленческих решений до формирования эффективной структурной единицы требует надлежащего закрепления статуса руководителя, берущего на себя ответственность за вовлечение незадействованных способностей персонала в производство. Учитывая динамичный характер развития подобной структурной единицы в организационной структуре и её специфику, в научный оборот введено понятие «точка концентрации компетенций персонала».

8. Результат применения предложенного в диссертации инструментария показал, что в ОАО «Гипрогазцентр» компетентностно-временная область находится вне зоны планирования. В связи с этим рекомендовано расширение управляющей и координирующей функций подсистемы планирования с возможностью своевременного влияния на отклонения для достижения запланированного уровня доходности целевых инвестиций в развитие компетенций персонала и компетентностей организации.

9. Комплексному повышению эффективности менеджмента в проектных организациях может способствовать разработанная автором система обеспечения принятия решений в управлении скрытым потенциалом, заключающаяся в принятии управленческих решений по результатам мониторинга коэффициентов, отражающих производственные возможности неуправляемых зон ответственности, состояние функций и подсистем управления и расчеты показателей экономической эффективности мероприятий.

10. Авторская модель анализа факторов экономической эффективности, заключающаяся в комплексной оценке эффектов от изменений в организационной структуре, мотивации, планировании, производственных процессах и компетенциях персонала, позволяет определить влияние организационно-управленческих изменений на доходы и затраты для достижения экономически целесообразных управленческих решений.

11. Обобщенный анализ возможностей задействования в производстве неиспользуемых способностей персонала, создание их концентрации в организационной

структуре предлагается выполнять в соответствии с методикой комплексного управления компетенциями персонала, предусматривающей логическую последовательность действий от постановки целей до мониторинга результатов. Использование предложенного инструментария позволяет идентифицировать потенциал неуправляемых зон ответственности, повысить эффективность процесса управления, целевым образом формировать точки концентрации компетенций персонала в организационной структуре, усиливать управляющую функцию планирования.

12. Выявлено, что способность системы управления ОАО «Гипрогазцентр» задействовать скрытый потенциал составляет 80%. Расчеты экономических показателей мероприятий по развитию инновационного направления в области диагностики трубопроводов показали, что уровень чистого дисконтированного дохода от инвестиций в их развитие составляет 21,25 млн. руб. на горизонте пяти лет.

#### **IV. СПИСОК РАБОТ, В КОТОРЫХ ОПУБЛИКОВАНЫ ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ**

1. Коновалов, Ю.В. Совершенствование управления творческим потенциалом проектных организаций / Ю.В. Коновалов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №6. – 1,12 п.л. (из перечня ВАК) (лично автором 1,12 п.л.).
2. Коновалов, Ю.В. Система оценки возможностей использования скрытого потенциала проектных организаций / Ю.В. Коновалов, Д.Н. Лапаев // Гуманизация образования. – 2013. – №5. – 0,75 п.л. (из перечня ВАК) (лично автором 0,37 п.л.).
3. Коновалов, Ю.В. Возможности снижения управленческих рисков проектной организации / Ю.В. Коновалов // Газовая промышленность. – 2011. – №6. – 1,25 п.л. (из перечня ВАК) (лично автором 1,25 п.л.).
4. Коновалов, Ю.В. Экономический анализ эффективности и результативности процессов системы менеджмента качества / Ю.В. Коновалов, М.И. Сударикова // Газовая промышленность. – 2010. – №11. – 1,2 п.л. (из перечня ВАК) (лично автором 0,6 п.л.).
5. Коновалов, Ю. В. Особенности разработки бизнес-плана института в соответствии с требованиями системы менеджмента качества ГАЗПРОМСЕРТ / Ю.В. Коновалов // Газовая промышленность. – 2008. – №10. – 1,25 п.л. (из перечня ВАК) (лично автором 1,25 п.л.).
6. Коновалов, Ю.В. Управление скрытым потенциалом развития проектных организаций: монография / Ю.В. Коновалов. – Н. Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2014. – 129 с. – 4,03 п.л. (лично автором 4,03 п.л.).
7. Коновалов, Ю.В. Мотивация процессов инновационного развития в проектировании: монография / Ю.В. Коновалов [и др.] // Системы связи и экономические аспекты проектирования газотранспортных систем; Т. 6. – Н. Новгород: Вектор ТиС, 2013. – 308 с. – 0,63 п.л. (лично автором 0,63 п.л.).
8. Коновалов, Ю.В. Совершенствование системы повышения квалификации в проектной организации: монография / Ю.В. Коновалов [и др.] // Системы связи и экономические аспекты проектирования газотранспортных систем; Т. 6. – Н. Новгород: Вектор ТиС, 2013. – 308 с. – 0,47 п.л. (лично автором 0,47 п.л.).
9. Коновалов, Ю.В. Экономический анализ эффективности и результативности процессов СМК: монография / Ю.В. Коновалов [и др.] // Энергосбережение и автоматизация электрооборудования компрессорных станций; Т. 2. – Н. Новгород: Вектор ТиС, 2011. – 664 с. – 0,72 п.л. (лично автором 0,24 п.л.).
10. Коновалов, Ю.В. Требования к повышению квалификации / Ю.В. Коновалов // Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сбор-

- ник статей 7-й Всероссийской научно-практической конференции, 22 апреля 2013 г. – Пенза, 2013. – 0,15 п.л. (лично автором 0,15 п.л.).
11. Коновалов, Ю.В. Повышение квалификации и организационная структура / Ю.В. Коновалов // Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сборник статей 7-й Всероссийской научно-практической конференции, 22 апреля 2013 г. – Пенза, 2013. – 0,15 п.л. (лично автором 0,15 п.л.).
  12. Коновалов, Ю.В. Особенности управления трудовыми ресурсами / Ю.В. Коновалов // Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сборник статей 7-й Всероссийской научно-практической конференции, 22 апреля 2013 г. – Пенза, 2013. – 0,15 п.л. (лично автором 0,15 п.л.).
  13. Коновалов, Ю.В. Организационные структуры в проектировании / Ю.В. Коновалов // Инновационное развитие России: проблемы и перспективы: сборник статей 2-й Международной научно-практической конференции, 29 мая 2013 г. – Пенза, 2013. – 0,15 п.л. (лично автором 0,15 п.л.).
  14. Коновалов, Ю.В. Особенности планирования в проектной организации / Ю.В. Коновалов // Инновационное развитие России: проблемы и перспективы: сборник статей 2-й Международной научно-практической конференции, 29 мая 2013 г. – Пенза, 2013. – 0,15 п.л. (лично автором 0,15 п.л.).
  15. Коновалов, Ю.В. Управление компетенциями проектных организаций / Ю.В. Коновалов // Инновационное развитие России: проблемы и перспективы: сборник статей 2-й Международной научно-практической конференции, 29 мая 2013 г. – Пенза, 2013. – 0,15 п.л. (лично автором 0,15 п.л.).
  16. Коновалов, Ю.В. Управление интеллектуальным капиталом проектных организаций / Ю.В. Коновалов // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов: сборник статей 7-й Международной научно-практической конференции, май 2015. – Пенза, 2015. – 0,15 п.л. (лично автором 0,15 п.л.).

Коновалов Юрий Викторович

Развитие процесса управления человеческим потенциалом неуправляемых зон ответственности проектных организаций

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

Автореферат

Р е д а к т о р

В е р с т к а

Подписано в печать . Формат 60×84/1/16.

Бумага офсетная. Печать на ризографе.

Усл.печ.л. 1. Уч.-изд.л. 1. Тираж 100 экз.

Заказ №



Издательство ПГУАС.

Отпечатано в полиграфическом центре ПГУАС.

440028, г. Пенза, ул. Г. Титова, 28.