

**КОММУНИКАЦИОННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА:
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ГИБКИХ И ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

И.А. Хализова

henpukuhime@gmail.com

SPIN-код: 8154-0556

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация

Аннотация

Показана актуальность высокого уровня требований, предъявляемых к менеджеру проекта. Представлены результаты анализа «мягких» (soft skills) и «жестких» (hard skills) навыков менеджера. Рассмотрены особенности гибких и традиционных методов управления проектами. Выполнен сравнительный анализ коммуникационных компетенций реализации гибких и традиционных методов управления проектами для выявления ключевых навыков, необходимых менеджеру проекта. Предложена классификация коммуникационных компетенций менеджеров, придерживающихся разных методов управления проектом. Статья адресована специалистам в области теории и практики управления проектами и программами.

Ключевые слова

Компетенция, коммуникация, проект, управление, традиционный метод управления проектом, гибкий метод управления проектом, «мягкие» навыки, «жесткие» навыки, сравнительный анализ

Поступила в редакцию 14.10.2019

© МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2019

В условиях современной быстроразвивающейся экономики и постоянного усиления конкуренции недостаточная квалификация или низкий уровень компетенций менеджера проекта может повлечь за собой серьезные проблемы для организации, которая должна быть готова к непредвиденным событиям [1, 2]. Важным аспектом для предотвращения такого рода проблем является коммуникация внутри и вне группы, а решение этих проблем заключается в умении менеджера проекта понять, обработать и донести информацию от заказчика к команде и обратно [3–5]. Такие опыт и знания охватываются коммуникационными компетенциями [6, 7].

Компетенции — это знания, умения, навыки и профессионально важные качества личности, необходимые для решения профессиональных задач. Их осуществление происходит через поведенческие индикаторы в самоорганизованных действиях, которые требуются не только в традиционных ситуациях, но и в неожиданных сложных условиях, а также развиваются при решении новых задач [8, 9]. Компетенции универсальны и воспроизводимы, а значит, их можно развивать и формировать [10]. В статье рассмотрены компетенции менеджера проекта и предложено их последующее разделение на уровни для выявления наиболее значимых навыков, необходимых менеджеру проекта, позволяющих предугадывать, планировать и управлять изменениями, минимизировать отрицательные последствия и способствовать росту положительных результатов работы предприятия (см. таблицу) [11–13].

Компетенции менеджера проекта

«Мягкие» навыки		«Жесткие» навыки	
Общеорганизационные навыки, аккаунтинг и продажи, переговоры	Управление проектом, треугольник проекта, управление людьми и бюджетом	Веб-разработка, поддержка	Интернет-маркетинг
Умеет планировать свое время и время подчиненных, писать письма; самостоятелен, может быть старшим, дает советы в границах своих полномочий	Способен уверенно предлагать следующий шаг во взаимодействии, устранять большинство затруднений; осуществлять разумное с высокой степенью самостоятельности руководство работами в уникальных проектах: смежные команды, распределение рисков, политика	Имеет опыт проектирования сложных сайтов, написания технических заданий на проекты; способен создать сайт, проект с необычными интеграциями	Уверенно использует системы аналитики, способен составлять и комментировать отчеты; умеет ставить цель и формулировать задачи, писать на них техническое задание, анализировать отчеты, делать выводы
Имеет успешный опыт проведения самостоятельных встреч, тяжелых переговоров; способен анализировать ситуации, решать вопросы	Способен доводить договоры, самостоятельное ведение нетиповой документации по уникальным проектам, видение и управление рисками	Способен самостоятельно тестировать каждого специалиста, вовлеченного в проект; способен самостоятельно организовать работу каждого специалиста, вовлеченного в проект; умеет дать совет новичку, найти и устранить проблему	Способен найти ошибку и дать совет по ее устранению; умеет объяснить клиенту проблему
Способен реализовывать сложные проекты; успешно обрабатывает возражения	Умеет самостоятельно писать техническое задание, составлять план ведения проекта	Детально понимает работу веб-технологий, способен выбрать наилучший способ решения проблемы, при необходимости собрать новую рабочую группу; умеет найти проблему и корректно дать задание необходимому специалисту	Может написать планы проектов для клиентов; клиенты принимают предложения

Окончание табл.

«Мягкие» навыки		«Жесткие» навыки	
Общеорганизационные навыки, аккаунтинг и продажи, переговоры	Управление проектом, треугольник проекта, управление людьми и бюджетом	Веб-разработка, поддержка	Интернет-маркетинг
Способен к активному управлению коллегами и клиентами; вызывает уважение у коллег, к нему обращаются за советом; способен поддерживать здоровую, позитивную атмосферу; проявляет делегирование и разумный контроль	Способен писать внутренние регламенты, системно улучшать работу команды; умеет начинать уникальные проекты; стремится развиваться и обучаться	Способен разрабатывать, продавать и обосновывать клиенту план развития	Обладает необходимыми знаниями в сфере маркетинга
Умеет писать кейсы, выступать публично, проявлять инициативу, имеет свою позицию, может представить компанию на переговорах с новым клиентом	Принимает участие в проектах и может осуществлять их проведение, консультировать коллег, является универсальным менеджером проекта	Способен уверенно управлять проектами по своему профилю и не ниже среднего — по смежному	Способен уверенно управлять проектами по своему профилю и не ниже среднего — по смежному

Компетенции можно подразделить на два типа: «жесткие» (hard skills) — функциональные компетенции, которые относятся к навыкам, приобретаемым в процессе обучения профессиональной деятельности, знания и умения, принадлежащие разделу квалификационных характеристик, и «мягкие» (soft skills) — личностные характеристики менеджера, т. е. социальные, когнитивные и этические компетенции, также приобретаемые в процессе взаимодействия с коучами, обучающим персоналом и ближайшим окружением, представляющие собой объединение ценностных установок, устойчивых качеств человека и познавательной деятельности менеджера [14–16]. Менеджер проекта является одним из ключевых звеньев и отвечает за успешное выполнение проекта в установленные сроки. Зачастую это руководитель команды (проектной группы), обеспечивающий оперативное руководство, помощь и осуществление работ, которые проводятся в рамках данного проекта. На рисунке представлена диаграмма, иллюстрирующая компетенции, необходимые для менеджеров, придерживающихся разных методов управления проектом [17–19]. Учитывая принципиальные различия между данными методами, нельзя не отметить наличие широкого спектра компетенций, требующихся для решения как оперативных, так и стратегических задач.



Компетенции менеджера традиционного и гибкого проектов

Основная ответственность и обязанность менеджера проекта — донести идею заказчика до исполнителей, проблемы исполнителей — до заказчика и поддерживать обратную связь между ними. В связи с этим коммуникационные

компетенции представляют собой не менее важные личностные способности специалиста, чем остальные, поскольку именно эти компетенции сильнее всего влияют на успех, продвижение, значение, статус проекта и организации [20]. Коммуникации в организации — ключ к эффективному достижению цели и задач, так как менеджер проекта при затрачивании минимума времени может достичь максимального понимания остальными участниками коммуникации.

Заключение. Для осуществления конструктивного менеджмента, оперативного реагирования на изменения условий внутренней среды организации, а также внешних изменений вне ее жизненно необходимы действенные решения, принять которые может человек, обладающий не просто широким спектром компетенций, но и необходимых в данной ситуации. Одной из компетенций, подходящей для рассматриваемой ситуации, является коммуникационная компетенция, поскольку именно она является ключевой и оказывает сильное влияние на успех деятельности организации.

Литература

- [1] Шкунова А.А., Прохорова М.П., Сероглазова А.Г. и др. Ключевые компетенции менеджеров проекта: российская специфика. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*, 2019, № 1(35), с. 66–72.
- [2] Кротенко Т.Ю., Жернакова М.Б. Компетенции менеджера эпохи цифровой революции. *Вестник Университета*, 2019, № 5, с. 23–26. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-5-23-26 URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/1453>
- [3] Яценко В.В., Яценко Р.Д. Эффективное управление командой и организация коммуникаций проекта. *Дискуссия*, 2017, № 6(80), с. 64–68.
- [4] Яценко В.В. Профиль компетенций команды инновационных проектов в концепции контроллинга. *Вестник ЮРГТУ (НПИ). Сер. Социально-экономические науки*, 2018, № 2, с. 41–48.
- [5] Яценко В.В. Компетенции команды и менеджеров проектов. *Инновации в менеджменте*, 2018, № 2(16), с. 72–79.
- [6] Ашмарина С.И., Жабин А.П., Кандрашина Е.А. Проблемы уровневого подхода к формированию профессиональных компетенций менеджеров. *Вестник Университета*, 2013, № 15, с. 138–143.
- [7] Цивун В.В., Панасюк М.О. Модель компетенций менеджера в условиях экономики знаний. *Креативная экономика*, 2016, т. 10, № 7, с. 869–882. DOI: 10.18334/ce.10.7.35371 URL: <https://en.creativeconomy.ru/lib/35371>
- [8] Кудайбергенова Н.С. Описание неформальных управленческих практик – обязательная компетенция менеджеров. *Управленческие науки*, 2016, № 1, с. 82–93.
- [9] Радионов В.В., Петухова С.В. Структурный подход к решению проблемы расхождения управленческих компетенций. *УЭКС*, 2017, № 3(97). URL: <http://uecs.ru/uecs-97-972017/item/4315-2017-04-03-06-56-45>
- [10] Фалько С.Г. Традиционные, гибкие и гибридные модели и стандарты проектного менеджмента. *Управление научно-техническими проектами. Мат. II межд. науч.-техн. конф.* М., Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018, с. 258–261.
- [11] Брагина З.В. Формирование компетенций менеджера: проектно-процессный подход. *Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова*, 2012, № 6, с. 32–36.

- [12] Жигарь О.В. Формирование профессиональных компетенций менеджера. *Вестник Университета*, 2013, № 15, с. 220–224.
- [13] Маслова В.М., Тубалова А.А. Необходимость Agile-мышления в системе современного менеджмента. *Образование. Наука. Научные кадры*, 2019, № 2, с. 160–163.
- [14] Гительман Л.Д., Магарил Е.Р., Ходоровский М.Я. Междисциплинарный подход в формировании компетенций менеджеров для инновационной экономики. *Экономика региона*, 2014, № 1, с. 174–184.
- [15] Авдеева А.П. Гибкие навыки менеджера инженерного проекта. *Управление научно-техническими проектами. Мат. III межд. науч.-тех. конф.* М., Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2019, с. 3–6.
- [16] Терентьева З.С., Хализова И.А. Разработка системы компетенций Agile-коучей на основе гибких методов управления проектами. *Управление научно-техническими проектами. Мат. III межд. науч.-тех. конф.* М., Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2019, с. 372–377.
- [17] Терентьева З.С., Хализова И.А. Гибкие методы управления проектами, анализ и сравнение. *АНИ: экономика и управление*, 2019, т. 8, № 1(26), с. 374–376.
- [18] Копьев Д.С., Копьева С.В. Методологические основы оптимизации набора компетенций менеджера. *Вологдинские чтения. Мат. науч. конф.* Владивосток, ИД ДФУ, 2009, с. 129–130.
- [19] Конопатов С.Н., Салиенко Н.В., Ляхович Д.Г. Организационные структуры управления проектами: сравнительный анализ. *Управление научно-техническими проектами. Мат. II межд. науч.-тех. конф.* М., Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018, с. 103–105.
- [20] Scrum S.J. *The art of doing twice the work in half the time.* Currency, 2014.

Хализова Ирина Алексеевна — студентка магистратуры кафедры «Промышленная логистика», МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация.

Научный руководитель — Терентьева Зинаида Сергеевна, кандидат технических наук, доцент кафедры «Промышленная логистика», МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация.

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Хализова И.А. Коммуникационные компетенции менеджера проекта: сравнительный анализ гибких и традиционных методов управления проектами. *Политехнический молодежный журнал*, 2019, № 11(40). <http://dx.doi.org/10.18698/2541-8009-2019-11-546>

COMMUNICATION COMPETENCES OF THE PROJECT MANAGER: COMPARATIVE ANALYSIS OF FLEXIBLE AND TRADITIONAL PROJECT MANAGEMENT METHODS

I.A. Khalizova

henpukuhime@gmail.com

SPIN-code: 8154-0556

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation

Abstract

The relevance of a high level of requirements for the project manager is shown. The results of the analysis of soft and hard managerial skills are presented. The features of flexible and traditional project management methods are considered. A comparative analysis has been performed of the communication competencies of the implementation of flexible and traditional project management methods to identify key skills required by the project manager. A classification of communication competencies of managers who adhere to different project management methods is proposed. The article is addressed to specialists in the theory and practice of project and program management.

Keywords

Competence, communication, project, management, traditional project management method, flexible project management method, soft skills, hard skills, comparative analysis

Received 14.10.2019

© Bauman Moscow State Technical University, 2019

References

- [1] Shkunova A.A., Prokhorova M.P., Seroglazova A.G., et al. Key competence of project manager: Russian specifics. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*, 2019, no. 1(35), pp. 66–72 (in Russ.).
- [2] Krotenko T.Yu., Zhernakova M.B. Manager's competencies of the digital revolution era. *Vestnik Universiteta*, 2019, no. 5, pp. 23–26. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-5-23-26 URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/1453> (in Russ.).
- [3] Yatsenko V.V., Yatsenko R.D. Effective team management and organization of project communications. *Diskussiya* [Discussion], 2017, no. 6(80), pp. 64–68 (in Russ.).
- [4] Yatsenko V.V. Competence profile of the team of innovative projects in the concept of controlling. *Vestnik YuRGTU (NPI). Ser. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki* [The Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI). Social and Economic Science], 2018, no. 2, pp. 41–48 (in Russ.).
- [5] Yatsenko V.V. Competencies of the team and project managers. *Innovatsii v menedzhmente*, 2018, no. 2(16), pp. 72–79 (in Russ.).
- [6] Ashmarina S.I., Zhabin A.P., Kandrashina E.A. Stage approach problems to formation of manager professional competence. *Vestnik Universiteta*, 2013, no. 15, pp. 138–143 (in Russ.).
- [7] Tsivun V.V., Panasyuk M.O. Model for competences of the manager in conditions of knowledge-based economy. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2016, vol. 10, no. 7, pp. 869–882. DOI: 10.18334/ce.10.7.35371 URL: <https://en.creativeeconomy.ru/lib/35371> (in Russ.).
- [8] Kudaybergenova N.S. Informal management practices description as a mandatory managers' competence. *Upravlencheskie nauki* [Management sciences in Russia], 2016, no. 1, pp. 82–93 (in Russ.).
- [9] Radionov V.V., Petukhova S.V. Structural approach to solving the problem of management competences differentiation. *UEkS* [Management of Economic Systems], 2017, no. 3(97). URL: <http://uecs.ru/uecs-97-972017/item/4315-2017-04-03-06-56-45> (in Russ.).

- [10] Fal'ko S.G. [Traditional, flexible and hybrid models and standards of project management]. *Upravlenie nauchno-tekhnicheskimi proektami. Mat. II mezhd. nauch.-tekhn. konf.* [Management of scientific and engineering projects. Proc. II Int. Sci.-Tech. Conf.]. Moscow, Izd-vo MGTU im. N.E. Baumana, 2018, pp. 258–261 (in Russ.).
- [11] Bragina Z.V. Formation of manager's competencies: project-process approach. *Vestnik KGU im. N.A. Nekrasova* [Vestnik of Kostroma State University], 2012, no. 6, pp. 32–36 (in Russ.).
- [12] Zhigar' O.V. Formation of manager professional competence. *Vestnik Universiteta*, 2013, no. 15, pp. 220–224 (in Russ.).
- [13] Maslova V.M., Tubalova A.A. The necessity of agile thinking in the system of modern management. *Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry*, 2019, no. 2, pp. 160–163 (in Russ.).
- [14] Gitel'man L.D., Magaril E.R., Khodorovskiy M.Ya. Interdisciplinary approach to formation of managers' competences for innovative economy. *Ekonomika regiona*, 2014, no. 1, pp. 174–184 (in Russ.).
- [15] Avdeeva A.P. [Regulatory criteria for project team selection]. *Upravlenie nauchno-tekhnicheskimi proektami. Mat. III mezhd. nauch.-tekhn. konf.* [Management of scientific and engineering projects. Proc. III Int. Sci.-Tech. Conf.]. Moscow, Bauman MSTU Publ., 2019, pp. 3–6 (in Russ.).
- [16] Terent'yeva Z.S., Khalizova I.A. Razrabotka sistemy kompetentsiy Agile-kouchey na osnove gibkikh metodov upravleniya proektami. *Upravlenie nauchno-tekhnicheskimi proektami. Mat. III mezhd. nauch.-tekhn. konf.* [Management of scientific and engineering projects. Proc. III Int. Sci.-Tech. Conf.]. Moscow, Bauman MSTU Publ., 2019, pp. 372–377 (in Russ.).
- [17] Terent'yeva Z.S., Khalizova I.A. Flexible project management methods, analysis and comparison. *ANI: ekonomika i upravlenie* [Azimuth of Scientific Researches: Economics and Management], 2019, vol. 8, no. 1(26), pp. 374–376 (in Russ.).
- [18] Kop'yev D.S., Kop'yeva S.V. [Methodological fundamentals for optimization of manager competences set]. *Vologdinskie chteniya. Mat. nauch. konf.* [Vologdin readings. Proc. Sci. conf.]. Vladivostok, ID DFU, 2009, pp. 129–130 (in Russ.).
- [19] Konopatov S.N., Salienco N.V., Lyakhovich D.G. [Organizational structures of project management: comparative analysis]. *Upravlenie nauchno-tekhnicheskimi proektami. Mat. II mezhd. nauch.-tekhn. konf.* [Management of scientific and engineering projects. Proc. II Int. Sci.-Tech. Conf.]. Moscow, Bauman MSTU Publ., 2018, pp. 103–105 (in Russ.).
- [20] Scrum S.J. The art of doing twice the work in half the time. Currency, 2014.

Khalizova I.A. — Master's Degree Student, Department of Industrial Logistics, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation.

Scientific advisor — Terent'eva Z.S., Cand. Sc. (Eng.), Assoc. Professor, Department of Industrial Logistics, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation.

Please cite this article in English as:

Khalizova I.A. Communication competences of the project manager: comparative analysis of flexible and traditional project management methods. *Politekhnicheskij molodezhnyy zhurnal* [Politechnical student journal], 2019, no. 11(40). <http://dx.doi.org/10.18698/2541-8009-2019-11-546.html> (in Russ.).