

# СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИОН- НОЙ СРЕДЫ ПРОЕКТА

**Д. В. Лукьянов**

Сертифицированный директор проекта IPMA, level A,  
сертифицированный P2M специалист PMAJ,  
тренер-консультант «Бюро проектов менеджмента»  
ул. Горького, 13, оф. 3, Киев, Украина  
Контактный тел.: 050-805-39-17  
E-mail: dl@pmb.com.ua

**В. В. Лебедь**

Сертифицированный проектный менеджер IPMA, level C  
Начальник отдела маркетинга и инновационной  
политики\*  
Контактный тел.: 067-480-53-17  
E-mail: lebed@mip.opu.ua

**Е. В. Власенко**

Ведущий специалист по управлению проектами\*  
Контактный тел.: 067-488-30-13  
E-mail: Lenchka\_007@hotmail.ru

\*Одесский национальный политехнический университет  
пр. Шевченко, 1, Одесса, Украина, 65044

*Метою статті є визначення основних часових, функціональних та ресурсних характеристик ефективного інформаційно-комунікаційного середовища міжнародних проектів*

*Ключові слова: комунікація, міжнародний проект*

*Целью статьи является определение основных временных, функциональных и ресурсных характеристик эффективной информационно-коммуникационной среды международных проектов*

*Ключевые слова: коммуникация, международный проект*

*The aim of the article is to determine basic temporal, functional and resource characteristics of the effective information and communication environment of international projects*

*Keywords: communication, international project*

## 1. Введение. Анализ состояния проблемы и постановка задач исследований

В группу основных задач реализации международных программ научно-исследовательских, в частности, информационно-системных, инвестиционных и социально-экономических проектов развития организаций, регионов и сетей входит задача проектирования и внедрения процессов построения и управления эффективными информационно-коммуникационными средами (ИКС). ИКС реализуют широкий спектр функций проектного менеджмента, являются важными инструментами управления проектами, входящими в эти программы.

Решение указанной задачи, в той или иной мере качества и эффективности, реализуется различными методами во всех международных программах и проектах. От эффективности ИКС, как свидетельствует практика, напрямую зависит успех выполнения проекта в пределах бюджета и в заданные сроки.

Следует отметить, что проведенный нами анализ современного (1998 – 2010 г.г.) состояния диссертационных исследований в Украине (специальность

ВАК Украины 05.13.22 «Управление проектами и программами») показал, что из защищенных в указанный период 144 кандидатских и 11 докторских диссертаций, в области ИКС-обеспечения систем управления проектами только 4 работы могут быть отнесены в рубрику «Методы управления кадровыми ресурсами и коммуникационными процессами в мультипроектных программах и организациях». Также этот анализ показал полное отсутствие диссертационных работ в области управления международными мультипроектами и программами в рамках евроинтеграции, межрегионального и приграничного сотрудничества.

С другой стороны, в настоящее время различные аспекты ИКС являются доминирующими в управлении программами и мультипроектами в области инженерии информационных систем, программного обеспечения («софт-инженерии»), инженерии информации и знания и др. областях новейших технологий и инноваций. В частности, фундаментальная монография Джеймса Кэбла и Дональда Йетса «Управление процессом создания информационных систем» [1] практически полностью посвящена социально-экономическим и организационным аспектам

проектного менеджмента в области информационных систем и технологий, обширная монография Пола Бейнон-Дэвиса «Инженерия информационных систем» [2] также освещает современное состояние этих процессов и, в частности, отмечает особенность современной фазы развития информационных систем как период доминанции процессов организации проектирования и влияния окружающей среды (т.е. иных систем и коммуникации организаций, проектантов и пользователей) на темпы и качество процессов проектирования [2], Гарольд Керзнер в монографии «Управление проектами – исследование примеров» [3] также уделяет значительное внимание проблемам информационно-коммуникационной среды поддержки управления проектами, в частности, управления риском, изменениями и конфликтами в процессах проектирования. Джозеф Филлипс в монографии «Управление ИТ-проектами. На пути от старта до финиша» [4] также рассматривает различные аспекты управления проектными коллективами как залог успешной реализации проектов.

В мировой практике управления проектами существует понимание важности управления коммуникациями участников проекта. В частности, в таком стандарте как Project Management Body of Knowledge (PMBOK), разработанным американским Project Management Institute (PMI), такая область знаний, как управление коммуникациями, является одной из девяти областей знаний, рассматриваемых этим стандартом. В частности, даются рекомендации по планированию коммуникаций при создании плана проекта [5]:

Анализ требований к коммуникациям:

«Результатом анализа требований к коммуникациям является сводка информационных потребностей участников проекта. При определении этих требований учитываются тип и формат необходимой информации и анализа ценности этой информации. *Ресурсы проекта расходуются на передачу только той информации, которая способствует успеху проекта, или для тех случаев, когда недостаток коммуникации может привести к неудаче*» (курсив авторов).

При этом ключевым моментом, с нашей точки зрения, является именно понимание того, что представлено в выделенной фразе.

Однако зачастую правила, руководства или коммуникационные стратегии создаются с большой временной задержкой, и, иногда, не на начальных стадиях реализации проекта. Это создает определенные трудности для «вхождения в проект» значительной части партнеров, особенно участвующих в консорциуме проекта впервые, либо принимающих участие только в какой-то части проекта, но для участия которых, также необходимо представление обо всем проекте в целом.

---

## 2. Выявление нерешенной ранее части общей проблемы. Цель работы

---

В данной работе делается акцент на поиске решения, которое обеспечит эффективность взаимодействия интернациональных рабочих команд проекта на разных стадиях проекта.

Целью данной статьи является определение основных временных, функциональных и ресурсных харак-

теристик эффективной информационно-коммуникационной среды международных проектов и средств для ее создания.

---

## 3. Изложение основного материала исследования

---

В современной практике управления проектами уже много лет существует такой тип проектов, в котором изначально предполагается участие большого количества участников из разных стран – как правило, это проекты (т.н. «мультипроекты»), реализуемые в рамках деятельности различных фондов. В частности, это проекты, являющиеся частью программ Европейского Союза в различных областях научно-исследовательской, инновационной, социально-экономической и инвестиционной деятельности.

За время реализации таких проектов возникло четкое представление о необходимости иметь формализованную систему планирования и дальнейшего управления реализацией проекта. В частности, в таких проектах успешно применяется подход, известный как Logical Framework Approach (LFA). В частности, в Пособии Темпус «Целенаправленная разработка и менеджмент проекта» отмечается [6]:

«В период с 1990г. в рамках программы Темпус было осуществлено финансирование более 2500 проектов. Опыт показал, что основные трудности в выполнении проектов возникали там, где в ходе разработки и осуществления проекта были упущены решающие для обеспечения успеха проекта факторы. Таковыми могут являться различные факторы: от невключения в первоначальный план проекта всех основных заинтересованных сторон до сбоев в системе мониторинга проекта и непредоставления в результате необходимой информации для управления проектом в ходе его управления. В связи с этим, одной из основных задач Темпус стало – способствовать профессиональному управлению проектами».

Так, например, по результатам второго конкурса программы Темпус IV из 136 проектов, поданных Украиной, были отобраны только 11. Одной из основных причин отказа – «недостаточно проработанные разделы плана проекта, касающиеся управления, мониторинга и контроля качества реализации проекта» [9].

Соответственно, управлению коммуникациями должна отводиться большая роль для достижения успеха проекта. Для этого в проектах, использующих такой подход, на стадии планирования должна прописываться активность «Создание коммуникационной стратегии», разработка которой в дальнейшем ложится на одного из партнеров (не обязательно на лидирующего) проекта. При этом на стадии реализации проекта каждый партнер должен назначить специального сотрудника в качестве «коммуникационного менеджера».

Данная коммуникационная стратегия также обычно включает и стратегию по распространению информации о результатах проекта (диссеминацию) среди участников проекта и прочих заинтересованных сторон – в том числе и среди потенциальных потребителей результатов проекта. В качестве примера представим разработанную Коммуникационную Стратегию

международных социально-экономических проектов в реализуемых, с участием авторов, проектах [7, 8], которая проектируется на трех структурно-функциональных уровнях:

**ВНУТРЕННИЙ:**

- Содействие эффективной связи между партнерами;
- Избежание неясностей и недоразумений;
- Обмен информацией, опытом и идеями относительно проекта;
- Создание совместной "информационной платформы" как средства связи;

**ВНЕШНИЙ:**

- Обеспечение доступности – «прозрачности» проекта для Европейского Союза, непосредственных фондов и Общего Технического секретариата программы;
- Получение максимальной отдачи от проекта;
- Облегчения обмена «ноу-хау» между партнерами, экспертами и иными заинтересованными сторонами;

**ЛОКАЛЬНЫЙ:**

- Содействие получению выгоды от реализации проекта и программы на целевых местном и региональном уровнях.

Схематически основные системно-структурные факторы, влияющие на создание успешной коммуникационной стратегии, отображаются на рис. 1 [8]:



Рис. 1. Факторы коммуникационной стратегии на примере проекта EU-WATER

Если и далее следовать рекомендациям стандарта РМВОК, то становится очевидным необходимость использования перечисленных факторов.

Следовательно, ключевым элементом в планировании коммуникаций проекта является определение того, кто с кем будет взаимодействовать и кто какую информацию будет получать, и наложение соответствующих ограничений.

Для определения требований к структурам коммуникаций

проектов необходима информация в виде следующих документов:

- Организационные диаграммы;
- Соотношение между организацией проекта и распределением ответственности между участниками проекта;
- Службы, подразделения и специальности, принимающие участие в проекте;
- Количество исполнителей, задействованных в проекте, с учетом места их размещения;
- Внутренние информационные потребности (например, обмен информацией внутри организаций);
- Внешние информационные потребности (например, коммуникации со СМИ или подрядными организациями);
- Информация об участниках проекта.

Соответственно, структурируются требования к планированию и управлению коммуникациями с точки зрения выходов (результатов) процесса планирования. РМВОК рекомендует в качестве стандартных документов [5]:

1. «План управления коммуникациями», который содержит:

- Требования к коммуникациям со стороны участников проекта;
- Сведения о передаваемой информации, включая формат, содержание и уровень детализации;
- Имя сотрудника, ответственного за передачу информации;
- Имя сотрудника или группы – получателей данной информации;
- Методы или технологии, используемые для передачи информации (например, служебная записка, электронная почта и/или пресс-релизы);
- Частота коммуникации (например, еженедельно);
- Схема передачи по инстанциям, определяющая сроки и порядок передачи на вышестоящие уровни (цепочка) проблем, которые не могут быть решены персоналом на низшем уровне;

act 2.1	starting month	ending month	description	role of each partner	geographical location (if relevant)
	07	06	2009	2012	
	General Promotion Activities include 1 dissemination and communication plan, 1 folder, 1 project logo, project brochures in 9 different languages. At least 20 press conferences will be given, 100 press releases will be published in local and national press and 30 presentations will appear on media.				
	UOM will coordinate this activity. All other partners with the exception of OEAW are involved in this activity.				
act 2.2	starting month	ending month	description	role of each partner	geographical location (if relevant)
	07	06	2009	2012	
	Development and Maintenance of Project Portal: the portal will be a main dissemination and networking tool that will remain active for at least 4 years after the project completion. The portal will comprise different tools such as forum, 1 newsletter per semester, a networking form, a private area for network members, a wiki database of good practices, regularly updated with project material.				
	ISI will be responsible for project development and maintenance.				

Рис. 2. Планирование на примере I3E проекта [7]

- Метод обновления и уточнения плана управления коммуникациями по мере продвижения и развития проекта;
  - Глоссарий общепринятой терминологии.
- Рассмотрим пример (см. рис. 2). Важность – все активности, связанные с управлением коммуникациями запланированы в самом начале проекта [7] (рис. 3).

qualitative and quantitative description of the outputs			
partner/s	description	target value	reporting period of delivering
UOM	Dissemination and Communication Plan	1	Period 1
ISI	Design of Project Folder (logo, design patterns)	1	Period 1
ARIES, IEA, UOK, ONPU, RDF-RWG, TUS,	Project Brochures in 9 different Languages	10000	Period 1
All	Press Conferences	20	Period 1

Рис. 3.

**2. «Основной набор средств коммуникации и диссеминации» («стандарт де-факто»)** для проектов международного сотрудничества:

- Корпоративный дизайн;
- Веб-сайт проекта;
- Периодические газеты проекта;
- Флаеры для целевых групп проекта;
- Информационная брошюра о проекте;
- Статьи в научных изданиях;
- Периодические рабочие встречи (kick-off meeting), завершающие или иницирующие новый этап проекта;

- Периодические отчеты партнеров о выполнении тех или иных активностей.

**4. Выводы и перспективы дальнейших исследований**

Подытоживая вышесказанное, можно утверждать, что построение эффективной информационно-коммуникационной среды наравне с командо-образованием и выбором стратегий управления человеческими ресурсами, является одним из основных факторов, влияющим на успешную реализацию международных проектов. В методологическом плане этот аспект общей теории управления проектами еще разработан недостаточно и представляет обширное поле для научных исследований. Роль социально-организационных факторов информа-

ционно-коммуникационной среды планирования и управления проектными коллективами возрастает по мере роста степени интегрированности и повышения сложности международных проектов. В связи с этим необходимо продолжать дальнейший поиск инновационных методов построения информационно-коммуникационной среды и разработки стратегий управления на ее основе, учитывающих специфику международных социально-экономических проектов и программ. Этому будут посвящены дальнейшие исследования авторов.

Литература

1. Cadle, J., Yeates, D. Project Management for Information Systems. 3-d Ed., Pearson Education Ltd., 2001.
2. Beynon-Davies P. Information Systems Development. An Introduction to Information System Engineering. 3-d Ed., MacMillan Press Ltd., 1998.
3. Kerzner H. Project Management Case Studies. John Willey & Sons, Inc. 2005.
4. Phillips, J. IT Project Management. On Truck from Start to Finish. 2-d Ed. The McGraw Hills Company, 2004.
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) 3-е издание, 2004. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США.
6. Пособие Темпус «Целенаправленная разработка и менеджмент проекта» (разработано ITAD), 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США.
7. SEE Transnational Cooperation Programme, I3E project, www.i3e.eu.
8. SEE Transnational Cooperation Programme, EU.WATER project, www.eu-water.eu.
9. Tempus IV, Second Call for Proposals, 2009, Overview on the selection process and results // EACEA (The Education, Audiovisual and Culture Executive Agency), National Tempus Office – Ukraine.