

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	
	<p>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.</p>				
	<p>UOM will coordinate this activity. All other partners with the exception of OEAW are involved in this activity.</p>				
act 2.2	starting month	ending month	description	role of each partner	geographical location (if relevant)
	07	06	2009	2012	
	<p>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.</p>				
	<p>ISI will be responsible for project development and maintenance.</p>				

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.