

**УДК 65.01**

**Минайлова М.С.**

**магистрант**

**2 курс, факультет «Менеджмента»**

**РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Россия, г. Москва**

## **ОСОБЕННОСТИ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ИТ-ПРОЕКТЕ**

*Аннотация:*

*В связи с актуальностью развития проектной деятельности в ИТ-сфере и использовании методологий проектного управления наиболее важным фактором для успешного достижения целей проекта становится команда и процесс ее коммуникаций. Статья посвящена важности коммуникации внутри команды проекта. В статье рассматриваются современные методологии управления проектами. Отдельное внимание уделяется важности коммуникации команды проекта, как одного из факторов достижения успеха проекта в целом.*

*Ключевые слова: коммуникации, управление ИТ-проектом, эффективность, гибкие методологии, Agile, Scrum, time- to-market.*

*Minaylova M.S.*

*undergraduate*

*2 year, Faculty of Management*

*Plekhanov Russian University of Economics*

*Russia, Moscow*

## **FEATURES OF EFFECTIVE COMMUNICATIONS IN IT-PROJECT**

*Annotation:*

*Due to the importance of project planning in the IT sphere and the use of project management methodologies, the team and the process of its communication become the most important factor for the successful achievement of project goals. The article focuses on the importance of communication within the project team. The article discusses modern project management methodologies. Special attention is paid to the importance of communication in the project team as one of the main factor for achieving the success of the project overall.*

*Key words:* *communications, IT project management, efficiency, flexible methodologies, Agile, Scrum, time-to-market.*

## Введение

В настоящая время на рынке все более востребованной становится такая профессия, как руководитель проекта (IT-менеджер). Востребованность в таких специалистах обусловлена тем, что наиболее важным фактором эффективного проектного управление становится использование единых методов и технологий управления проектной командой. Команда – один из важных инструментов, используемых для успешной реализации проектов. Человеческие ресурсы проекта, обладающие творческими, коммуникационными и предпринимательскими способностями, становятся ведущим фактором повышения конкурентоспособности бизнеса. Эффективная работа команды проекта, внутрикомандные коммуникации, построенные в первую очередь на межличностном взаимодействии участников, напрямую влияют на достижение итоговых целей проекта. В связи с этим, главным фактором, влияющим на успех проекта, становится проектное управление командой. Именно умение обеспечить эффективную работу между участниками проекта, правильно формулировать, приоритизировать и делегировать задачи проекта, эффективно вести организационную и административную деятельность позволяет достичь успеха. В условиях цифровой трансформации и диджетализации бизнеса спрос на IT-проекты растет в геометрической прогрессии, однако всего лишь 30% проектов по данным the Standish Group<sup>1</sup> завершаются успешно. По данным той же компании, причинами неудачных проектов являются управленические и коммуникационные ошибки.

Из этого следует, что ключом к успешному достижению целей проекта становится квалифицированный руководитель проекта (IT-менеджер) - сотрудник, управляющий информационными и коммуникационными процессами проекта. Профессиональные навыки которого развиты не только

---

<sup>1</sup> <https://www.standishgroup.com/news/index>

в технических аспектах ИТ-среды, но и в вопросах ее взаимодействия с другими сферами: финансовой, кадровой, рыночной.

Нельзя не отметить, что самым важным фактором успеха или провала ИТ-проекта в нашей жизни стала коммуникация. Эффективная коммуникация может оказаться непростой задачей, особенно когда в проект вовлечено много специалистов с различным опытом работы, уровнем ответственности и полномочиями. Проблема усугубляется, когда вовлеченные в проект участники принадлежат к разным организациям с разными стилями работы.

## Значение коммуникаций в процессе управления ИТ-проектом

Управление проектами – это деятельность, в ходе которой определяются и достигаются цели проекта (разработка уникального сервиса, продукта или результата) при использовании ресурсов (деньги, труд, материалы, энергия, время и другие) и балансируя между объемом работ, ресурсами, качеством и рисками.<sup>2</sup>

В области управление ИТ-проектами в условиях современных мировых тенденций одним из наиболее важных факторов успеха или провала ИТ-проекта является эффективная коммуникация. Однако процесс построения эффективных коммуникаций в данной сфере может оказаться не столь тривиальной задачей, особенно когда в проект вовлечено большое количество специалистов с разным опытом и уровнем компетенций, из разных сфер деятельности. В любых ИТ-проектах главным заинтересованным лицом является Заказчик (Product Owner) – лицо, представляющее бизнес-интересы. Таким образом, организация эффективных коммуникаций с Заказчиком, вовлечение представителей бизнес-подразделений в процесс, повышает качество выполняемых работ и помогают минимизировать срок достижения целей проекта, получение конечного продукта/услуги. Это касается как общения внутри команды проекта, которая включает в себя представителей Заказчика, так и представления проекта руководству, будущим пользователям продукта/услуги или прессе. Сокращение так называемого «Time To Market (TTM)» — время от начала разработки идеи до её конечной реализации, когда вы продаете её клиенту. То есть дословно Time To Market — это «время до выхода на рынок».

Положительный эффект от коммуникаций можно получать на всех стадиях жизненного цикла проекта, главное грамотно организовать процесс. Своевременное распространение информации о проекте, об изменениях, принятых в ходе реализации, четкая и прозрачная формулировка истинных

---

<sup>2</sup> Петр Дикий. Управление проектами. Правильный путь для начинающих // Litres, 2019

целей и значения проекта позволит увидеть сторонников и противников предстоящих изменений, избежать возможные риски проекта, проблемы взаимопонимания в команде и многое другое.

Сложность выявления проблемы неэффективной организации коммуникаций состоит в том, что коммуникации в проекте включают в себя несколько аспектов: психологический (процессы формирования идей и восприятия информации человеком), социальный (роль и место коммуникации) и другие. Поэтому для достижения наилучшего эффекта от коммуникаций внутри команды проекта необходимо учитывать все аспекты, а также уметь грамотно варьировать их воздействием на процесс в целом.

Анализу коммуникационного процесса уделено в литературе большое внимание как в трудах зарубежных ученых – В.Трампа, З.Бэйвлэса и Г.Ливитта, Р.Дайкерта, Ю.Хабермаса, Р.Д.Льюиса, Н.Лумана и прочих. Данная тематика рассматривалась также и нашими соотечественниками, среди которых можно выделить Г.П.Щедровицкого, А.Б.Зверинцева, Г.Г.Почепцова, В.А.Спивака, а также В.И.Грекула, Н.Л.Коровкина, Г.Н.Денищенко, А.В.Полковникова и многих других.<sup>3</sup>

Актуальность данной проблемы вынуждает вести постоянные исследования и разработки. Единый свод правил по организации и управлению коммуникациями в проектной деятельности был сформулирован Институтом управления проектами (Project Management Institute) в стандарте PMBook.

Управление коммуникациями проекта включает в себя процессы, необходимые для обеспечения своевременного и надлежащего планирования, сбора, создания, распространения, хранения, получения, управления, контроля, мониторинга и в конечном счете архивирования/утилизации проектной информации. Руководители проектов тратят большую часть своего времени на осуществление коммуникаций с членами команды и с

---

<sup>3</sup> Зоря Н.С. Организация эффективных коммуникаций с Заказчиком в ИТ-проекте // <http://journal.itmane.ru> , Posted Сентябрь 23rd, 2010

другими заинтересованными сторонами проекта, независимо от того, являются ли они внутренними (на всех уровнях организации) или внешними по отношению к организации. Эффективные коммуникации создают мост между разными заинтересованными сторонами, которые могут иметь различные культурные и организационные предпосылки, различные уровни знаний, а также различные взгляды и интересы, что воздействует или может иметь влияние на исполнение или результаты проекта.<sup>4</sup>



Рис. 1 Общая схема управления коммуникациями проекта

<sup>4</sup> Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). Шестое издание. Agile: практическое руководство // Олимп-Бизнес, 2017 - 1170 с

## Организация единого подхода к процессу коммуникаций

«Лидирующие компании, — отмечал аналитик Алан Мюррей в The Wall Street Journal, — упускали важный момент принципиально новой трансформации в одной отрасли за другой: компьютерная техника (от ЭВМ к ПК), телефония (от стационарной к мобильной связи), фотография (от пленки к цифровым технологиям), фондовые рынки (от физических к онлайн-биржам). И дело отнюдь не в “плохом” менеджменте. Проблема в том, что они следовали диктату “хорошего менеджмента”».<sup>5</sup> То есть мы можем сделать вывод, что «хороший менеджмент», который так активно практиковали компании, с истечением времени стал обыкновенным анахронизмом. В нынешних реалиях он просто стал «недееспособным», потерял актуальность.

На смену закостеневшему подходу каскадной модели разработки, со своими узконаправленными коммуникациями, приходят гибкие методологии разработки, в которых, помимо общего подхода к разработке ПО, отдельную важную роль играют особенности внутрикомандных коммуникаций. Начало всему положило появление в 2001 году основного документа движения — «Манифеста гибкой разработки программного обеспечения», ныне именуемого Agile-манифестом.

Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки программного обеспечения, занимаясь разработкой непосредственно и помогая в этом другим. Благодаря проделанной работе мы смогли осознать, что:

- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов
- Работающий продукт важнее исчерпывающей документации
- Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта
- Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

---

<sup>5</sup> Стивен Деннинг. Эпоха Agile: как умные компании меняются и достигают результатов Стивен Деннинг // Манн, Иванов и Фербер, 2019 г.

То есть, не отрицая важности того, что справа, мы всё-таки больше ценим то, что слева.<sup>6</sup>

Для традиционных менеджеров новая модель управления, диктуемая манифестом, стала сложной для понимания. Так как в основе всего стоит руководитель проекта – менеджер проекта, который является связующим звеном между командами разработки и представителями бизнеса. На смену устоявшимся канонам формального иерархического общения бизнес-подразделений с командой разработки пришел гибкий и простой способ организации работы внутри проекта с динамичной средой, в которой команда пытается достичь главной цели — сделать качественный продукт.

Основное место в новом подходе занимала коммуникация внутри команды. Для того, чтобы следовать принципам манифеста, и, в результате, достичь желаемой цели, необходимо зафиксировать и построить границы, в которых будет проходить коммуникация команды.

Чтобы коммуникации были эффективными необходимо выстроить рамки единой структуры коммуникаций. Поэтому в рамках Agile предложен единый подход, формализующий общение команды проекта.

**Scrum** – это «подход структуры». В общей идеологии над каждым отдельным проектом работает универсальная отдельная команда, которую специально собирают для реализации конкретного проекта. У данной команды есть Product Owner (владелец продукта) и Scrum-мастер. Первый является представителем бизнеса, связующим звеном, транслирующим интересы заказчика. Второй помогает первому организовать бизнес-процесс внутри команды: проводит общие собрания, решает организационно-хозяйственные проблемы, мотивирует команду и следит за соблюдением scrum-подхода и сроков.

---

<sup>6</sup> Манифест гибкой разработки программного обеспечения (англ. Agile Manifesto)

## **Заключение**

В настоящий момент для достижения эффективных результатов ИТ-проектов необходимо уделять большое значение процессу коммуникаций команды, внедрять новые технологии, чтобы занимать твердую позицию на рынке относительно конкурентов. В зарубежной и отечественной литературе существует множество подходов и методов, применяемых при управление проектной командой. Но, несмотря на значительное количество исследований и разработок в области управления ИТ-проектами, не существует единого подхода к оценке эффективности коммуникаций команды в процессе достижения цели проекта.

Главная ценность гибкого подхода — это то, что любой участник команды может напрямую общаться с представителем бизнес-заказчика, а владелец продукта в свою очередь, всегда в курсе любых изменений, происходящих в проекте. Именно эта взаимосвязь и ложится в основу эффективных коммуникаций в проекте, которая помогает достигать максимального результата в более сжатые сроки, уменьшать период времени «time-to-market», снижает затраты проекта, повышая его экономическую эффективность.

## **Использованные источники:**

1. Петр Дикий. Управление проектами. Правильный путь для начинающих // Litres, 2019
2. Зоря Н.С. Организация эффективных коммуникаций с Заказчиком в ИТ-проекте // <http://journal.itmane.ru> , Posted Сентябрь 23rd, 2010
3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). Шестое издание. Agile: практическое руководство // Олимп-Бизнес, 2017 - 1170 с
4. Стивен Деннинг. Эпоха Agile: как умные компании меняются и достигают результатов
5. Стивен Деннинг // Манн, Иванов и Фербер, 2019 г.
6. Манифест гибкой разработки программного обеспечения (англ. Agile Manifesto)
7. <https://www.standishgroup.com/news/index>