

УДК 338.242.2

*Е. Ю. Дорохина*

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,  
Москва, e-mail: dorokhina.eyu@rea.ru

## МЕТОД S-O-S: УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ КРУПНОМАСШТАБНЫХ ПРОЕКТОВ

**Ключевые слова:** крупномасштабный проект, управление проектами, заинтересованные стороны, управление коммуникациями, метод S-O-S.

Показаны особенности управления коммуникациями крупномасштабными проектами по методу S-O-S (S-стратегия, O-организационная среда, S-системный подход). Управление коммуникациями выделено в специальный модуль, отражены цели этого модуля. Процессы управления коммуникациями дифференцированы на начальные и текущие. Предлагается структурировать текущие процессы в соответствии со спецификой проектно-ориентированного предприятия. Представлены подходы к определению заинтересованных сторон проекта, разработан стандартный перечень заинтересованных сторон крупномасштабного проекта. Определены методы их приоритизации и вовлечения в проект. Проанализирована связь маркетинга проекта и управления коммуникациями. Непрерывная отчетность рассмотрена как часть управления коммуникациями. Исследованы роли и функции в рамках управления коммуникациями. Описан подход к оценке эффективности управления коммуникациями. Сделаны выводы о роли управления коммуникациями в управлении крупномасштабными проектами.

*E. Yu. Dorokhina*

Plekhanov University of Economics, Moscow, e-mail: dorokhina.eyu@rea.ru

## S-O-S METHOD: COMMUNICATION MANAGEMENT OF LARGE-SCALE PROJECTS

**Keywords:** large-scale project, communication management, project management, stakeholders, S-O-S method.

The features of communication management of large-scale projects using the S-O-S method (S-strategy, O-organizational environment, S-system approach) are shown. Communication management is allocated in a special module, the objectives of this module are reflected. Communication management processes are differentiated into initial and ongoing ones. It is proposed to structure the current processes in accordance with the specifics of a project-oriented enterprise. Approaches to identifying project stakeholders are presented, and a standard list of stakeholders for a large-scale project has been developed. The methods of their prioritization and involvement in the project are defined. The relationship between project marketing and communication management is analyzed. Continuous reporting is considered as a part of communication management. The roles and functions within the framework of communication management are investigated. An approach to evaluating the effectiveness of communication management is described. Conclusions are drawn about the role of communication management in the management of large-scale projects.

### Введение

При реализации любого проекта существенное внимание должно уделяться управлению коммуникациями [1-4]. Предпосылками эффективности коммуникаций являются их понятность и рациональная организация. Как внутренние, так и внешние коммуникации должны быть запланированными и контролируруемыми. Управление коммуникациями рассматривается методом S-O-S (S-стратегия, O-организационная среда, S-системный подход) как важнейший фактор успеха крупномасштабного проекта [5-7]. Внутренние коммуникации сильно влияют на мотивацию проектной коман-

ды. Внешние коммуникации тесно связаны с управлением заинтересованными сторонами и маркетингом проекта. Метод S-O-S предусматривает дополнительные (по сравнению с обычными) действия по управлению коммуникациями, обусловленные сложностью крупномасштабных проектов.

**Цель исследования** – показать особенности управления внутренними и внешними коммуникациями крупномасштабного проекта в рамках метода S-O-S.

### Материалы и методы исследования

Управление коммуникациями проектов по методу S-O-S проходит в рамках специ-

ального модуля, который направлен на достижение следующих целей.

- Целенаправленное предоставление информации. Все целевые группы должны своевременно получать необходимую им информацию на протяжении всего проекта.

- Интеграция и ориентация всех заинтересованных сторон. Все заинтересованные стороны должны чувствовать себя вовлеченными в проект и поддерживать его (в том числе и за его пределами) или, по крайней мере, не ставить под угрозу достижение целей проекта.

- Прозрачная отчетность. Текущее состояние проекта должно постоянно оцениваться. Необходимые действия и риски проекта должны быть прозрачными.

Процессы управления коммуникациями по методу S-O-S представлены на рис. 1.

Начальный процесс «Определение ролей и ответственности» подразумевает не только определение участников проектов, ответственных за коммуникации, но и согласование этих ролей с отделом кадров, а также комплектацию подходящими сотрудниками. После этого проводится начальный процесс

«Определение процессов коммуникаций». Процессы коммуникаций, в частности, могут состоять из адаптированных к конкретной проектно-ориентированной организации текущих процессов (рис. 1).

При определении процессов коммуникаций необходимо учитывать три общих правила общения:

- четкое понимание того, что на самом деле движет другим человеком/группой людей;
- выделение в документах важных, а не второстепенных моментов;
- стремление к скорейшему вовлечению заинтересованных лиц и, при необходимости, к совместному обсуждению и решению проблем.

Рассмотрим текущий процесс «Непрерывное управление заинтересованными сторонами».

Он состоит из следующих подпроцессов.

1. Идентификация (новых) заинтересованных сторон. В качестве основы управления коммуникациями может быть использован первоначальный список заинтересованных сторон. В ходе дальнейшей работы этот список уточняется.



Рис. 1. Процессы управления коммуникациями крупномасштабного проекта по методу S-O-S [7]

Перечень возможных заинтересованных сторон крупномасштабных проектов

Типичные заинтересованные стороны	Другие заинтересованные стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высшее руководство / Руководители проектно-ориентированного предприятия и местная администрация</li> <li>• Пользователи</li> <li>• Руководители пользователей</li> <li>• Лица, которых проект касается прямо или косвенно (например, сотрудники, которые лишаются рабочего места в результате реализации проекта)</li> <li>• Команда проекта</li> <li>• Поставщики и субподрядчики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спонсоры</li> <li>• Политики, поддерживающие финансирование проекта</li> <li>• Представители министерств, ведомств, государственных органов</li> <li>• Счетная палата</li> <li>• Внутренний аудит</li> <li>• Представители профсоюзов</li> <li>• Служба защиты информации</li> <li>• Уполномоченный по обеспечению гендерного равенства</li> <li>• Представитель лиц с ограниченными возможностями</li> <li>• Сотрудник отдела ИТ-безопасности</li> <li>• Сотрудники охранной фирмы</li> <li>• Отдельные сотрудники проектно-ориентированного предприятия</li> </ul>

Примечание: составлена автором.

Помимо основных заинтересованных сторон, он должен охватывать и все остальные заинтересованные стороны. При идентификации заинтересованных сторон необходимо ответить на два следующих вопроса.

Кто необходим для поддержки проекта и может обеспечить требующиеся изменения?

Кто может поставить под угрозу успех проекта в случае неучастия или в случае явного или скрытого противодействия целям проекта?

Заинтересованные стороны проекта могут быть определены, например, с помощью следующего перечня (табл. 1).

2. Анализ и определение приоритетов интересов / целей / приоритетов заинтересованных сторон.

Для достижения целей проекта важно обеспечить участие соответствующих заинтересованных сторон. Основой для этого служит прозрачность их интересов. Выигрывают они или проигрывают в результате реализации проекта? На что они надеются?



Рис. 2. Идентификация и приоритизация заинтересованных сторон  
 Источник: разработан автором

Интеграция заинтересованных сторон в проект может быть достигнута, например, с помощью «выравнивания интересов». Индивидуальные интересы и ожидания заинтересованных сторон должны постоянно изучаться и при необходимости пересматриваться. Например, на поздних этапах проекта ключевой группой могут стать линейные руководители предприятия. При этом должны быть переоценены их степень интеграции в проект и функциональные возможности.

Для каждой заинтересованной стороны (или группы) анализируются и обобщаются интересы, цели и ожидания. Подход к приоритизации заинтересованных сторон показан на рис. 2.

Для приоритизации необходимо ответить на два вопроса: «Насколько важна заинтересованная сторона для достижения целей проекта?» и «Каково отношение заинтересованной стороны к проекту?» На этой основе могут быть определены и инициированы конкретные меры по вовлечению заинтересованных сторон в проект.

При сопоставлении интересов заинтересованных сторон выясняются возможные конфликты целей: кто выигрывает и кто проигрывает при реализации проекта?

Чем выше и правее в матрице на рис. 2 будет расположена заинтересованная сторона, тем выше ее приоритет.

Важной задачей управления коммуникациями является приоритизация заинтересованных сторон и её регулярный пересмотр. С учетом приоритизации могут быть запланированные целенаправленные коммуникации как инструмент управления.

3. Планирование, проведение и поддержка коммуникаций.

По результатам проведенного анализа необходимо запланировать и проводить коммуникации с каждой заинтересованной стороной. Они могут варьироваться от регулярных двусторонних переговоров до согласования изменений проекта.

Выполнение планов необходимо контролировать и при необходимости их корректировать.

В крупномасштабных проектах, которые изначально планировались на высоком уровне, но затем, как правило, реализуются в фоновом режиме, особенно важен пересмотр планов управления коммуникациями. Многие заинтересованные стороны могут вначале пассивно относиться к проекту (они

хотят «принять участие»), а потом по мере реализации проекта могут стать активными его противниками. Своевременные и регулярные коммуникации позволяют противостоять такому сопротивлению.

Успешные коммуникации характеризуются следующим.

- Ни одна заинтересованная сторона не упущена.
- Коммуникации с каждой заинтересованной стороной зависят от ее приоритета.
- Коммуникации происходят в соответствии с потребностями адресата (сосредотачиваются на принимающем лице / группе).
- Общение включает не только «отправку сообщения», а его «получение и понимание».
- Незапланированное / нежелательное общение пресекается.

На рис. 3 наглядно представлены инструменты планирования и проведения коммуникаций.

В сложных крупномасштабных проектах коммуникации с заинтересованными лицами должны быть открытыми, следует своевременно сообщать о возникающих проблемах, о рисках. В кризисных ситуациях это лучше, чем общение в духе «у нас все под контролем».

Проанализируем теперь текущий процесс «Маркетинг и коммуникации проекта». Он включает следующие подпроцессы.

1. Выявление целевых групп, проверка идентифицированных.

На первом этапе маркетинга проекта необходимо определить целевые группы, коммуникации с которыми представляются существенными. Для каждой целевой группы должен быть проведен анализ интереса и знаний, связанных с проектом. Для заинтересованных сторон исследование должно быть более тонким и подробным. Оно проводится в первую очередь. Затем необходимо проанализировать оставшиеся целевые группы.

2. Планирование коммуникаций для каждой целевой аудитории.

Для каждой целевой группы формируется комплекс коммуникационных мероприятий. Он может включать различные средства (например, презентации проекта на крупных семинарах и регулярных встречах, информационные бюллетени, статьи во внутренних журналах или в интрасети). Коммуникационные мероприятия, особенно в отношении заинтересованных сторон,

не должны быть улицей с односторонним движением. Коммуникациями должны стать «ухом» проекта и услышать ответ на вопросы: «Поняли ли будущие пользователи смысл проекта?» «Каковы их кон-

кретные требования, которые, возможно, еще не были учтены в проекте?»

Рис. 4 показывает пункты, которые должны быть учтены перед составлением плана коммуникаций.



Рис. 3. Инструменты планирования и проведения коммуникаций [7]

- 1 Цели: что должно быть достигнуто в плане коммуникаций?**  
 1 Определение целей коммуникаций, требований и потребностей целевых групп и правильных средств коммуникации.
- 2 Ответственность: кто отвечает за формирование плана коммуникаций?**  
 2 Управление коммуникациями вместе с руководством проекта формирует план коммуникаций и постоянно проверяет его выполнение.
- 3 Цикличность: в каких случаях план коммуникаций должен быть пересмотрен?**  
 3 По потребности, по результатам мониторинга.
- 4 Адресаты: кому направляется план коммуникаций?**  
 4 Команде проекта.

Рис. 4. Чек-лист плана коммуникаций  
 Источник: разработан автором

### 3. Выполнение плана коммуникаций.

В крупномасштабных национальных проектах, сопряженных с высокими политическими рисками (например, большая стоимость проекта, высокая вероятность потери должности в органах государственного управления), часто встречаются группы, заинтересованные донести до общественности (предполагаемые) проблемы проекта. Это могут быть, например, политические противники заинтересованного лица. В связи с этим при внутренних и внешних коммуникациях важно критически оценивать каждый документ, чтобы избежать недопонимания между заинтересованными лицами. Негативные сообщения могут создать контрпродуктивный импульс, который снижает вероятность успешного завершения проекта. В то же время коммуникации должны вызывать доверие и быть эффективными. Один из способов разрешения этой дилеммы – четко определить возникшую проблему, но сосредоточить внимание на предпринимаемых и планируемых мерах по её устранению. Например, при угрозе срыва контрольных сроков следует провести анализ причин и перепланирование.

### 4. Контроль результатов коммуникаций.

Необходимо проверить, действительно ли желаемый контент был принят и понят целевой аудиторией. Для этого рекомендуется проводить неформальные беседы с сотрудниками в конечных пунктах коммуникации. Каковы результаты общения? Понятна ли суть сообщения? Не возникло ли недоразумений? Плановые коммуникации мероприятия должны корректироваться в зависимости от результатов таких проверок.

Следующим текущим процессом управления коммуникациями является «Непрерывная отчетность».

Отчетность – это особый способ связи, подразумевающий стандартизированные периодические отчеты, предоставляющие информацию, в частности, об основных показателях состояния проекта (затраты / бюджет, время, качество / прогресс проекта, риски). Отчетность преследует три цели:

- постоянный обмен информацией о текущем статусе всего проекта;
- мотивация заинтересованных сторон путем информирования об успехах;
- обеспечение прозрачности в отношении потребностей и рисков проекта.

Процесс «Непрерывная отчетность» включает следующие подпроцессы.

#### 1. Анализ / проверка требований к отчетности.

Во-первых, необходимо уточнить, какие требования к отчетности существуют в проекте.

- Какие люди/группы получают отчетность («клиентура»)?
- Какие требования (содержание, формат, цикличность и т.д.) предъявляются этими группами к отчетам?

При составлении отчетности необходимо также учитывать внутренние правила соответствующих организаций. Например, во многих организациях существуют процессы управления портфелем проектов, в рамках которых определены стандартные отчеты.

#### 2. Запрос отчетов.

После уточнения требований должны быть определены наиболее эффективные способы доставки. Для упрощения работы и единообразия рекомендуется создавать единые шаблоны для проекта. Необходимо точно определить, кто должен предоставлять какой контент и когда.

#### 3. Составление и передача отчетов.

Отчеты должны составляться с согласованной периодичностью и направляться лицам, имеющим право на получение. При этом следует регулярно проверять, действительно ли отчеты прочитаны и поняты и соответствуют ли они ожиданиям «клиентуры».

Основными итоговыми документами управления коммуникациями являются следующие.

- Обзор заинтересованных сторон и целевой аудитории, который помогает отслеживать интересы, взгляды, характеристики и приоритеты.
- План коммуникаций для каждой целевой аудитории / каждой заинтересованной стороны, который обеспечивает достижение целей коммуникации.

• Коммуникационные материалы. Это, например, протоколы бесед, рекламные объявления, информационные бюллетени, презентации, статьи во внутренних журналах.

При управлении коммуникациями могут быть предусмотрены следующие роли (табл. 2).

Оценить эффективность управления коммуникаций можно с помощью опроса.

Роли и функции в управлении коммуникациями проектов

Роли	Функции
Руководитель проекта	Несет общую ответственность за управление коммуникациями. Обеспечивает, чтобы все заинтересованные стороны и целевые группы были вовлечены в коммуникацию. Определяет необходимые роли и укомплектовывает их подходящими сотрудниками.
Менеджер коммуникаций	Осуществляет оперативную координацию связей. Разрабатывает планы коммуникаций. Осуществляет надзор за составлением коммуникационных документов, обеспечивает проведение коммуникационных мероприятий. Отслеживает эффективность коммуникаций и корректирует их по мере необходимости.
Администратор коммуникаций	Берет на себя оперативное сопровождение или осуществление коммуникаций. Организует, например, информирование или формирует списки рассылки
Руководители проектных групп, члены команды проекта	Осознанно или неосознанно участвуют в коммуникациях проекта.

Примечание: составлено автором.

Возможные вопросы к участникам коммуникаций:

- Чувствуют ли заинтересованные стороны, что они достаточно информированы? Знают ли они статус проекта и текущие проблемы? Знают ли они, какой вклад в настоящее время могут/должны внести в успех проекта? Привержены ли они проекту по-прежнему?
- Знают ли пользователи / заинтересованные стороны о решениях проекта? Знаете ли они, когда новое решение дойдет до них? Осознаете ли вы последствия этого?
- Считают ли получатели отчетов, что они значимы и актуальны? Ориентированы ли обсуждения в проекте и руководящем комитете на достижение цели проекта?

### Заключение

От эффективности управления коммуникациями проекта во многом зависит, будут ли достигнуты цели последнего. Метод S-O-S предлагает системный подход к управлению коммуникациями крупномасштабного проекта в рамках специализированного модуля, который можно адаптировать под потребности конкретного проектно-ориентированного предприятия. Для крупномасштабного проекта целесообразно уточнить роли и функции членов команды проекта, которые они будут выполнять по управлению коммуникациями. Эффективность коммуникаций можно оценить путем опроса заинтересованных лиц проекта.

### Библиографический список

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК). Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square. 7-е издание. 2021.
2. Баснукаев И.Ш. Управление коммуникациями в проекте // Финансовая экономика. 2022. № 5. С. 367-371.
3. Галищева Д.С. Управление коммуникациями в проекте // Синергия Наук. 2020. № 43. С. 360-365.
4. Гущина О.И. Методологические подходы к управлению коммуникациями в проекте // Матрица научного познания. 2021. № 12-2. С. 101-104.
5. Дорохина Е.Ю. Метод S-O-S как основа управления крупными проектами // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 11-2. С. 203-207.
6. Дорохина Е.Ю. Особенности управления рисками крупномасштабных проектов в рамках метода S-O-S // Транспортное дело России. 2023. № 6. С. 175-178.
7. S-O-S-Methodе© für Großprojekte Kompetenzzentrum (Groß-) Projekt-management (CC GroßPM). Version 3.1. März 2021.