Приложение № 5
к приказу от 31 августа 2026 года № 01-00026/023

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по управлению коммуникациями при реализации проектов в Проектной школе Общеакадемического факультета Президентской академии

1. Общие положения

1.1. Настоящие Методические рекомендации разработаны в целях формирования единого практического подхода к планированию, организации, документированию и оценке проектных коммуникаций в проектах, реализуемых в Проектной школе Общеакадемического факультета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (далее соответственно – Проектная школа, ОАФ, Президентская академия).

1.2. Методические рекомендации раскрывают последовательность действий участников проекта, критерии качества передачи информации, проведения взаимодействий и фиксации решений, способы принятия решений и рекомендуемые рабочие инструменты.

1.3. Рекомендации в полном объеме применяются к проектам продвинутого уровня. Для проектов начального уровня применяется упрощенный порядок, установленный отдельным разделом настоящих Методических рекомендаций.

1.4. Управление коммуникациями осуществляется на всех этапах жизненного цикла проекта: инициирование, подготовка, реализация, мониторинг и контроль, завершение.

1.5. Термины применяются в значениях, установленных разделом 2 Положения об организации проектной деятельности в проектной школе ОАФ (далее – Положение).

1.6. Предлагаемые рабочие инструменты не заменяют проектные документы и не изменяют полномочия участников, установленные Положением.

2. Понятие, цели и принципы коммуникаций

2.1. Коммуникации в управлении проектом – целенаправленный обмен информацией между участниками и заинтересованными сторонами,

необходимый для подготовки решений, координации работ, согласования требований, контроля и приемки результатов.

2.2. Управление коммуникациями обеспечивает получение необходимой информации надлежащими адресатами в необходимом объеме, формате и сроке, а также фиксацию значимых решений и обратной связи.

2.3. Принципы коммуникаций в проектах:

- адресность – информация передается тем, кому она необходима для выполнения функций или принятия решения;
- достаточность – объем соответствует цели без информационной перегрузки;
- своевременность – информация поступает до момента, когда решение или действие теряет актуальность;
- достоверность и единообразие – используются проверенные данные и согласованные формулировки;
- прослеживаемость – решения, обязательства и изменения могут быть подтверждены;
- обратная связь – отправитель получает подтверждение понимания в ситуациях, где это существенно;
- конфиденциальность – доступ соответствует полномочиям и требованиям защиты информации.

3. Роли и ответственность

3.1. Руководитель определяет информационные потребности, устанавливает правила взаимодействия, организует обсуждение управленческих вопросов и обеспечивает своевременное доведение решений.

3.2. Администратор организует коммуникации, ведет календарь встреч, направляет материалы, фиксирует решения и обеспечивает актуальность коммуникационной информации.

3.3. Ответственные за функциональные направления и исполнители предоставляют достоверную информацию о ходе работ, отклонениях, рисках и необходимых решениях в согласованном формате и сроке.

3.4. Заказчик, куратор, Проектный офис и Проектный комитет получают и предоставляют информацию в пределах полномочий, установленных Положением.

4. Анализ информационных потребностей

4.1. Планирование начинается с ответа на вопросы:

- кому нужна информация;
- для какого решения или действия;
- какие сведения необходимы;
- в какой срок;
- в каком формате;
- кто отвечает за подготовку;
- какое подтверждение получения требуется.

4.2. Информационные потребности определяются с учетом ролей, матрицы ответственности, плана заинтересованных сторон, отчетного цикла, контрольных точек, порядка согласования и приемки результатов.

4.3. Каждая регулярная коммуникация должна иметь понятную цель, адресата и ожидаемый результат.

5. План управления коммуникациями

5.1. План управления коммуникациями формируется в составе плана управления проектом и содержит ответы на следующие Какая информация передается Кто передает информацию Кому передается информация Когда передается информация Как передается информация.

5.2. План согласуется с планом управления заинтересованными сторонами, планом-графиком и матрицей ответственности. Один и тот же вопрос не должен иметь противоречащих друг другу каналов, сроков и ответственных.

6. Выбор формата и канала коммуникации

6.1. Канал выбирается с учетом срочности, сложности вопроса, количества участников, необходимости обсуждения, конфиденциальности и юридической значимости.

Задача	Рекомендуемый формат	Возможный канал коммуникации
Информирование без обсуждения	Рассылка, публикация, информационное сообщение.	Корпоративная почта, внутренний портал / интранет, канал в мессенджере (только чтение), система управления задачами (комментарий), корпоративная соцсеть, информационный стенд, дашборд.
Сбор обратной связи	Опрос, интервью, обсуждение проекта результата.	Онлайн-опросы, видеозвонки / личные интервью, анонимный ящик или бот, комментирование в совместном документе в облачном хранилище, онлайн-доска со стикерами, фокус-группа в мессенджере, форма обратной связи на портале / в CRM.

Совместная выработка решения	Рабочая встреча или фасилитируемая сессия.	Видеоконференция, очная встреча в переговорной, онлайн-доска, групповой чат в мессенджере с голосованием, внутренний форум с ветками обсуждения
Официальное согласование	Документированное визирование, письмо или решение уполномоченного лица.	Система электронного документооборота, подписание PDF с КЭП, email с подписанным скан-образом, задача в Jira / ServiceNow с апрувом, бумажный документ с живой подписью, внутренний портал согласований, чат-бот с фиксацией согласия (для нерисковых решений)
Контроль статуса	Статус-встреча и (или) отчет.	Регулярные встречи (очно или видеозвонок), автоматические дашборды, отчеты в PDF / Excel по почте, система управления проектами, еженедельный email-дайджест, голосовые / видео-статусы в мессенджере, физическая Kanban-доска в аудитории.
Экстренное реагирование	Оперативное уведомление с последующей письменной фиксацией.	SMS / push-уведомления, выделенный срочный канал в мессенджере с @упоминанием, телефонный звонок, экстренная рассылка с пометкой «Важно» /«Срочно», чат-бот с кнопкой подтверждения получения

6.2. Устное решение, влияющее на параметры, обязательства или приемку результата, должно быть подтверждено в письменной форме либо отражено в протоколе или журнале решений.

7. Управление коммуникациями

7.1. При задержке информации, непонимании или противоречивых сообщениях руководитель определяет источник: неясная ответственность, неподходящий канал, недостаток данных, конфликт интересов, отсутствие полномочий или информационная перегрузка.

7.2. Корректирующие действия выбираются по причине: уточнение роли, смена формата, сокращение объема, дополнительное обсуждение, согласование единой позиции или эскалация.

7.3. Коммуникация не заменяет управленческое решение. Повторное информирование не устраняет конфликт полномочий, дефицит ресурсов или противоречивые требования.

7.1. Признаки перегрузки: дублирующие отчеты, избыточное число встреч, массовые рассылки без адресности, отсутствие выделения решений, повторный запрос уже предоставленных данных.

7.2. Для снижения перегрузки рекомендуется объединять однотипные коммуникации, использовать единый источник актуальных данных, разделять информацию для решения и для сведения, пересматривать периодичность.

7.3. Для предупреждения искажения используются согласованные термины, версии документов, подтверждение понимания, визуализация сложной информации и письменная фиксация решений.

7.4. Не реже одного раза в месяц рекомендуется оценивать своевременность, полноту и понятность информации, выполнение коммуникационного плана, качество фиксации решений и наличие обратной связи.

7.5. Возможные признаки качества: решения принимаются в срок; участники понимают ближайшие действия; отсутствуют противоречивые версии; заинтересованные стороны получают ожидаемую информацию; обязательства прослеживаются.

7.6. План коммуникаций входит в план управления проектом. Протоколы, журналы решений и иные значимые материалы хранятся в рабочей папке проекта и включаются в архив в объеме, необходимом для подтверждения решений и исполнения.

7.7. При обработке персональных данных, конфиденциальной информации и сведений ограниченного доступа соблюдаются требования законодательства и локальных нормативных актов Президентской академии.

8. Особенности для проектов начального уровня

8.1. Для проектов начального уровня отдельный план коммуникаций не разрабатывается. Команда по согласованию с куратором определяет основной канал взаимодействия, периодичность встреч, способ фиксации задач и порядок сообщения о проблемах.

8.2. Куратор-преподаватель устанавливает формат и сроки предоставления промежуточной информации с учетом содержания и графика дисциплины.

8.3. Значимые договоренности отражаются в ИСУП, паспорте, промежуточном отчете или рабочих материалах команды в зависимости от их содержания.