

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖЪЯЗЫКОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТАХ

Кит М. С.

*Language Interface Inc., Нью-Йорк, США (630 Fifth Avenue, Floor 20, New York, NY 10111, USA), Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» (620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19), e-mail: mark.kit@langint.com*

---

В статье рассматриваются вопросы управления межъязыковыми коммуникациями в проектах. Рассмотрена стандартная модель проектных коммуникаций и выявлена ее неполнота применительно к международным проектам. Отмечена особая важность письменных межъязыковых коммуникаций (ПМК). Предложена расширенная модель, применимая и к одноязычным, и к многоязычным проектам. Раскрыты специфические аспекты ПМК, определена задача управления ими. Определены главные характеристики ПМК, являющиеся параметрами объекта управления, показана их взаимосвязь. Рассмотрен механизм влияния изменения одной из характеристик ПМК на остальные. Предложен подход к сеансам ПМК как к дискретным явлениям, выявлена вероятностная природа их характеристик, указано на необходимость различения прогнозируемых и фактических характеристик. Отмечены трудности формирования оптимального управления ПМК и их причины, подчеркивается необходимость в изучении объекта управления ПМК и оптимизации управления.

---

Ключевые слова: межъязыковые коммуникации, управление проектами, переводческие подсистемы, проектные коммуникации, оптимизация управления проектами.

## ON PROBLEMS OF CROSS-LANGUAGE COMMUNICATIONS MANAGEMENT IN INTERNATIONAL PROJECTS

Kit M. S.

*Language Interface Inc., New York, USA (630 Fifth Avenue, Floor 20, New York, NY 10111, USA), Ural Federal University named after First President of Russia B.N. Yeltsin (620002, Ekaterinburg, ul. Mira, 19), e-mail: mark.kit@langint.com*

---

The paper discusses project cross-language communications management issues. The standard project communications model is described and its deficiencies as applied to international projects are demonstrated. Critical importance of written cross-language communications (WCLC) is emphasized. Extended model is suggested, applicable to both monolingual and multilingual projects. Specifics of WLCC as well as the objectives for managing them are determined. Controllable object parameters, being the primary WLCC characteristics are identified and their interrelation is shown. The mechanism of impact made by changes in one parameter to the other ones is demonstrated. An approach to WCLC sessions as discrete phenomena is suggested and the probabilistic nature of the parameters is discussed. Difficulties encountered when building optimal management of WLCC and their root causes are indicated, the need to further studies the WLCC object being controlled and optimization of WLCC management are stressed.

---

Keywords: cross-language communications, project management, translation subsystems, project communications, project management optimization.

### Введение

Управление проектами представляет собой комплекс процессов, необходимых для достижения целей проекта. Одним из наиболее важных элементов этого комплекса является управление коммуникациями, значение которых для успеха проекта трудно переоценить. «Эффективные коммуникации являются мостом, связывающим различные заинтересованные стороны, вовлеченные в проект, объединяя разнообразные культурные и организационные особенности, различные уровни опыта, а также различные взгляды и интересы в отношении

выполнения или результата проекта», указано в «Руководстве к Своду знаний по управлению проектами» [3] (PMBoK), справедливо считающимся стандартом управления проектами.

В условиях международных проектов сложность управления коммуникациями резко возрастает по сравнению с обычными условиями. Как отмечается в работе «Эффективные коммуникации для руководителей проектов», «...руководители проектов, независимо от отрасли, к которой они относятся, сталкиваются с колоссальными трудностями при организации хороших коммуникаций в проекте и стремлении самими стать опытными коммуникаторами. Эта проблема становится еще более острой при взаимодействии с глобально и географически разбросанными коллективами, использующими новейшие технологии, и с лицами, от которых требуется применение особых знаний и навыков» [5].

### **Письменные межъязыковые коммуникации в проектах**

Как ни странно, ни один из авторов, отмечающих остроту проблемы управления межъязыковыми коммуникациями в международных проектах, не предлагает ее решений или, по крайней мере, подходов к разработке таких решений. Несмотря на то, что управление коммуникациями давно стало предметом пристального внимания и даже регламентируется в виде стандарта PMBoK, ни в этом стандарте, ни в другой литературе по управлению проектами нет никаких указаний в отношении особенностей управления межъязыковыми коммуникациями. В то же время, в условиях глобализации современного общества, важное место занимают международные проекты, причем их количество и масштабы непрерывно возрастают. Этот процесс сопровождается ростом потоков межъязыковых коммуникаций. При этом проблема неадекватного управления межъязыковыми коммуникациями приобретает особую остроту, болезненно отражаясь, в первую очередь, на управлении сроками, затратами и качеством проекта.

Игнорирование особенностей управления межъязыковыми коммуникациями хорошо заметно в модели коммуникаций, показанной в стандарте PMBoK (Рис. 1) [3]. В этой модели отправитель информации высылает сообщение, совершив операцию кодирования, под которым понимается «изложение мыслей или идей на языке, понятном для других».

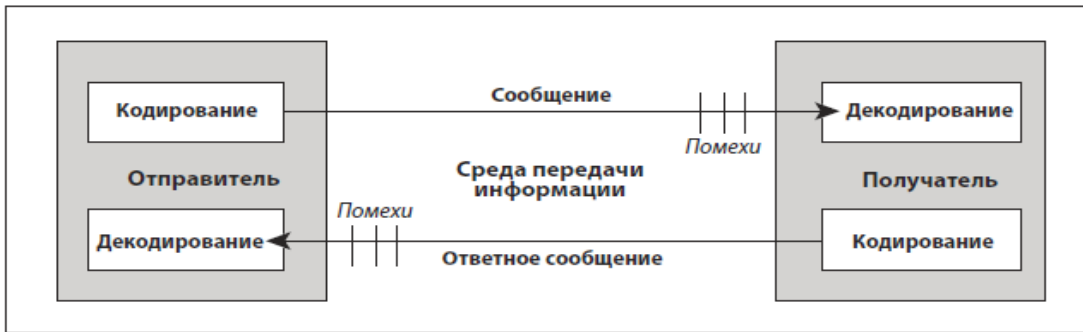


Рис. 1. Базовая модель коммуникаций согласно Руководству PMBok. При пересылке сообщений происходят искажения (помехи) ввиду непонимания информации, недостатка дополнительной информации, незнакомой технологии и т.д.

Применительно к международным проектам эта модель не отражает тот факт, что отправитель сообщения, предназначенного для иноязычного получателя, обычно не может «закодировать» это сообщение так, чтобы получатель, не понимающий язык отправителя, сумел «декодировать» это сообщение, как предлагает модель, и что для такого декодирования в канал передачи сообщения необходимо встроить переводческую подсистему (Рис. 2).

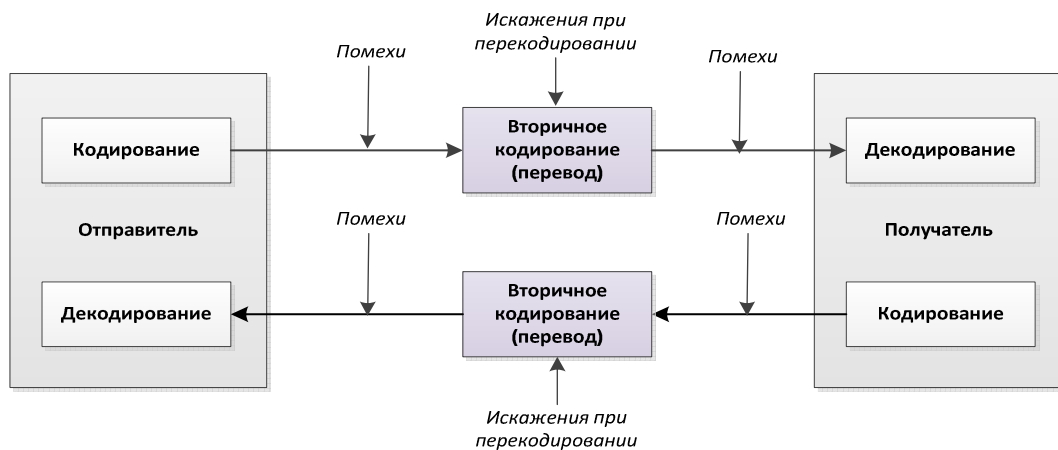


Рис. 2. Конфигурация базовой модели коммуникаций применительно к международным проектам. В схеме появляется новое звено из-за необходимости перевода сообщения на другой язык.

Обращают на себя внимание следующие аспекты модели коммуникаций для международных проектов (Рис. 2):

1. Не все коммуникации в международных проектах являются межъязыковыми. Так, внутриорганизационные коммуникации обычно выполняются на одном языке. В этом случае конфигурация модели сохраняется, но звено вторичного кодирования «стягивается в точку» и перестает влиять на процесс коммуникации.

2. Звено вторичного кодирования обычно представлено переводческой подсистемой, осуществляющей обработку сообщения и его перевод на язык получателя. Как правило, в этом процессе участвует человек, поэтому при вторичном кодировании вначале происходит декодирование сообщения переводчиком, а уже потом осмысленное им исходное сообщение переносится в лингвокультурную систему получателя.

3. При появлении звена вторичного кодирования количество помех возрастает, поскольку искажения сообщения могут произойти как при первичном кодировании-декодировании, так и при вторичном.

4. Появление нового элемента в модели негативно отражается на скорости, стоимости и качестве коммуникаций.

Особое внимание необходимо уделить письменным межъязыковым коммуникациям (ПМК) как наиболее объемной и важной части проектных коммуникаций. «В настоящее время при сохраняющейся важности и ценности устного общения практически 60 % информационного обмена в иноязычной профессиональной области как внутри организаций, так и между ними осуществляется в письменном виде посредством телекоммуникаций» [1]. То же подчеркивают и другие авторы. «Объем сообщений электронной почты, служебных записок или официальных документов в ходе проектов намного превышает другие формы коммуникаций для руководителей проектов» [6], – утверждают авторы работы «Руководство по коммуникациям в управлении проектами». Кроме количественного доминирования письменных межъязыковых коммуникаций, они доминируют и в качественном отношении, являясь наиболее ценным компонентом межъязыковых коммуникаций, поскольку они фиксируют решения, договоренности, юридические и финансовые отношения и обязательства, чего нельзя сказать об устных коммуникациях.

Острота проблемы оптимизации ПМК усугубляется еще и тем, что ПМК практически всегда находится на критическом пути проекта, и задержка ПМК влияет на выполнение следующей операции проекта, которая не может начаться до момента выпуска перевода.

### **Проблемы управления письменными межъязыковыми коммуникациями**

Для управления ПМК необходимо, в первую очередь, определить задачи этого управления и объекты, которыми оно оперирует. Отличительной особенностью межъязыковых коммуникаций по сравнению с одноязычными является тот факт, что в

процессе ПМК передаваемый информационный объект меняет свои характеристики в силу различия между свойствами языков и культур. В то же время для получателя текста важны две его характеристики – качество и своевременность.

**Качество ПМК** складывается из корректности, однозначности и легкости восприятия информации. **Своевременность ПМК** определяется как отклонение срока доставки сообщения от заданного его отправителем:  $S=(D_{act}-D_{plan})*K_c$ , где  $S$  – своевременность,  $D_{act}$  – фактическое время доставки сообщения,  $D_{plan}$  – запланированное время доставки сообщения,  $K_c$  – коэффициент критичности сроков. Обе характеристики определяют результат коммуникаций: при низком качестве ПМК получатель информации не может понять ее или понимает неправильно, неточно либо неоднозначно, а при доставке сообщения после заданного срока она может оказаться бесполезной или устаревшей. Например, ценность информации, содержащейся в инструкции, высланной на борт космической станции и требующей немедленного разворота солнечных батарей, очень велика, однако, через полчаса после момента предполагаемого применения этой инструкции ее коммуникативная ценность снижается до нуля, поскольку станция к тому времени перешла на теневую часть орбиты и разворот батарей не нужен – так же, как и сама инструкция.

Достижение желаемых характеристик ПМК связано с затратами, на которые обычно накладываются ограничения. Таким образом, процесс управления ПМК должен учитывать качество коммуникаций, скорость их доставки (или своевременность) и затраты на ПМК.

С учетом вышеописанного мы понимаем **задачу управления ПМК** как **обеспечение надежной коммуникации в заданные сроки при минимальных затратах**.

Управление тремя названными факторами представляет собой сложную задачу, прежде всего ввиду того, что они все взаимосвязаны и изменение любого из них отражается на двух остальных, что, в свою очередь, может повлиять на сам регулируемый фактор. Например, снижение затрат на ПМК обычно приводит к ухудшению качества перевода и (или) скорости его выполнения. Это ухудшение с большой степенью вероятности приводит к замедлению проектных работ и, следовательно, к затягиванию сроков выполнения проекта и повышению затрат на него. К тому же качество проекта также ухудшается (например, в виде низкого качества переведенной технической документации), что ведет к снижению экономической эффективности проекта.



Рис. 3. Влияние снижения затрат на результаты проекта. Уменьшение затрат вызывает изменение двух других параметров, что приводит к противоположным результатам (фактическое увеличение затрат).

Подобные же схемы можно построить и для изменения скорости и качества ПМК. Улучшение этих двух факторов обычно происходит за счет увеличения затрат, что приводит к удорожанию проекта; в то же время выигрыш в скорости и качестве ПМК ускоряет выполнение проекта и повышает его общее качество, что может компенсировать дополнительные затраты.

Решение задачи оптимального управления ПМК наталкивается на целый ряд объективных трудностей. Главная из них – слабое понимание инженерами и исследователями сути межъязыковых коммуникаций и связанных с ними проблем, особенностей перевода с родного языка на иностранный или, наоборот, сложностей, связанных со спецификой определенных видов текстов и т.д. Это непонимание имеет объективный характер в силу разрыва между областями знаний лингвистов-теоретиков, переводчиков-практиков и специалистов по информационным технологиям и системам управления, а также отсутствия четких и понятных норм в области перевода [2].

### Дискретный характер ПМК

Каждая пересылка сообщения по каналу ПМК представляет собой отдельный уникальный сеанс информационного обмена. Связь между сеансами осуществляется только в рамках управления ПМК, которое может взять на себя создание, сопровождение и использование базы знаний, получаемой в процессе выполнения переводов. В остальном каждый сеанс является дискретным событием и может рассматриваться как проект ПМК.

Данное в Руководстве РМВок определение проекта как «временного предприятия, предназначенного для создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [5] полностью соответствуют назначению и характеру сеансов ПМК. Каждая пересылка сообщения по каналу ПМК имеет дискретный характер, будучи ограничена моментом подачи сообщения в канал и моментом предоставления сообщения получателю, а назначение сеанса ПМК – создание уникального информационного продукта. Такой подход позволяет создать модель управления ПМК с применением принципов управления дискретными процессами и тех же концепций, которые приняты в управлении проектами вообще, например, принципы управления затратами, качеством, сроками и рисками.

Риски в управлении ПМК возникают оттого, что скорость и качество каждого нового сеанса ПМК являются вероятностными величинами. Если стоимость ПМК можно рассчитать до выставления запроса на коммуникацию, то заранее предсказать качество и срок получения объекта ПМК невозможно, т.к. эти факторы зависят от еще не произошедших событий. На срок завершения сеанса ПМК могут повлиять форс-мажорные обстоятельства (например, прекращение энергоснабжения или нарушение работы линий связи), а качество полученного сообщения находится в полной зависимости от человеческого фактора (квалификации переводчика или редактора, их физического состояния и т.п.) и времени, выделенного на создание перевода, с учетом времени суток, в которое осуществляется выполнение этой работы. Точно определить эти факторы до начала сеанса ПМК невозможно, можно лишь с небольшой долей вероятности предположить их.

Вероятностный характер параметров качества и своевременности остается в силе до момента приема объекта ПМК. После завершения сеанса качество полученного объекта может быть определено путем экспертной оценки, а значение своевременности предоставления заказываемого перевода можно оценить по факту своевременного либо задержанного получения ПТ. Поэтому следует разделять понятия *прогнозируемого* и *фактического* качества и своевременности ПМК.

В каждой конкретной ситуации любой из основных трех факторов ПМК (сроки, затраты, качество) может оказаться наиболее важным. Например, необходимость получить высококачественный перевод контракта является приоритетным фактором, тогда как срок его доставки и затраты на ПМК могут иметь второстепенное значение. Или же заказчик требует обеспечить ПМК в рамках заданного бюджета, жертвуя их качеством и скоростью.

### **Выводы**

- Основные факторы ПМК – стоимость, скорость и качество – взаимосвязаны, и при управлении ПМК необходимо учитывать их взаимное влияние на общий результат не только каждого сеанса ПМК, но всего проекта в целом.

- Каждый сеанс ПМК является дискретным событием и к нему применимо определение проекта, что позволяет при построении модели ПМК использовать методы и концепции управления проектами, в частности – принципы управления затратами, качеством, сроками и рисками дискретных процессов.
- Неадекватное качество ПМК негативно отражается на стоимости проекта и сроках его выполнения, поэтому разработка методов и механизмов управления качеством ПМК чрезвычайно актуальна.
- Для разработки методов и механизмов управления ПМК необходимо изучить свойства объекта управления и найти механизмы управления параметрами ПМК.

### Список литературы

1. Бочарникова С. В. Формирование у будущих менеджеров профессиональных умений в сфере иноязычной письменной коммуникации: Автореф. дис... канд. пед. наук. – Елец, 2010. С.3; // [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CGYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww1.elsu.ru%2Fdissovet%2Fd212.059.02%2Fdownload%2F159%2F&ei=FiSiUJb0J-ri0gGr94HQCA&usg=AFQjCNEWrB\\_-SNsGd1Cv6PPiGMpHe43C6A\\_](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CGYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww1.elsu.ru%2Fdissovet%2Fd212.059.02%2Fdownload%2F159%2F&ei=FiSiUJb0J-ri0gGr94HQCA&usg=AFQjCNEWrB_-SNsGd1Cv6PPiGMpHe43C6A_) (дата обращения: 01.10.2012).
2. Кит М. О нормировании качества и условий выполнения перевода // *Lingua Mobilis*. – 2012. – №1 (34). – С.116-133.
3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). – Четвертое издание. Project Management Institute Inc., Newton Square, Pennsylvania, USA: Изд-во Project Management Institute, 2008. – С.243.
4. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). – Четвертое издание. Project Management Institute Inc., Newton Square, Pennsylvania, USA: Изд-во Project Management Institute, 2008. – С.255.
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). – Четвертое издание. Project Management Institute Inc., Newton Square, Pennsylvania, USA: Изд-во Project Management Institute, 2008. – С.1.
6. Kliem R. L. *Effective Communications for Project Management: monograph*. – Boca Rayton, Florida: Auerbach Publications, Taylor and Francis Group, 2008. – P.2.
7. Dow W., Taylor B. *Project Management Communication Bible*. Indianapolis, IN, USA: Willey Publishing, 2008. – P.45.

**Рецензенты:**



Берг Д. Б., д. ф.-м. н., профессор кафедры анализа систем и принятия решений Высшей школы экономики и менеджмента ФГ АОУ ВПО, Екатеринбург.

Вепрева И. Т., д. фил. н., профессор, зав. кафедрой риторики и стилистики русского языка ФГАОУ ВПО «Уральский государственный университет», Екатеринбург.