

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Управління комунікаціями проекту (Project Communication management) - розділ проектного менеджменту, що включає дії, необхідні для забезпечення одержання, збору, поширення, зберігання і кінцевого розміщення проектної інформації.

Управління комунікаціями складається з таких процесів:

- планування взаємодії - визначення потреб в інформації і взаємодії учасників проекту;
- розподілу інформації - своєчасного надання необхідної інформації зацікавленим особам проекту на регулярній основі;
- обліку виконання - збору й поширення інформації про використання ресурсів для досягнення поставлених цілей між учасниками проекту;
- адміністративного завершення - підготовки, збору й розподілу інформації для документально оформленого завершення всього проекту або однієї з його фаз.

1. Планування взаємодії

Планування взаємодії включає визначення інформаційних і комунікаційних потреб учасників проекту:

- кому і яка інформація потрібна;
- коли ця інформація необхідна; - яким чином інформація буде надаватися.

Хоча у всіх проектах виникає потреба в поширенні проектної інформації, інформаційні потреби й методи поширення можуть помітно відрізнятися. Визначення інформаційних потреб і засобів задоволення цих потреб - критичний фактор успіху проекту.

У більшості проектів значна частина планування взаємодії здійснюється на початкових фазах проекту. Однак ухвалені рішення повинні регулярно переглядатися в процесі виконання проекту, щоб забезпечити їхню відповідність сформованим обставинам. Якщо початковий план взаємодії втрачає зміст, він переглядається кардинально.

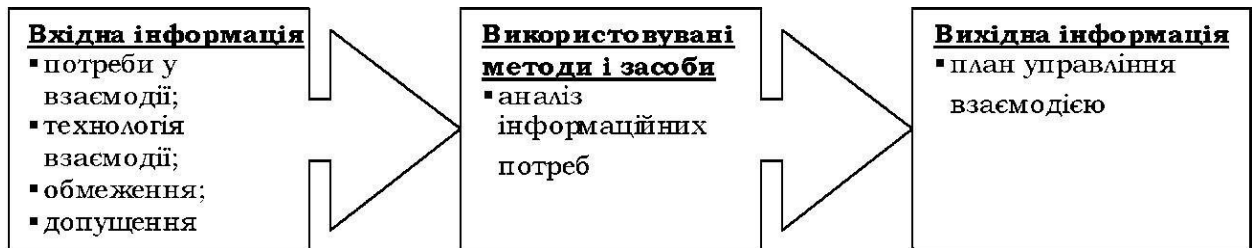
Планування взаємодії тісно пов'язане із плануванням організації, оскільки організаційна структура проекту особливо суттєво впливає на вимоги до потоків інформаційної взаємодії.

Вхідна інформація планування взаємодії

Потреби взаємодії - це об'єднання потреб в інформації всіх учасників проекту.

Потреби визначаються характером і формою інформації, а також аналізом її значення. Ресурси управління проектом повинні витрачатися тільки на забезпечення інформаційних потоків, необхідних для успіху проекту.

Планування взаємодії



Інформація, необхідна для планування взаємодії проекту включає:

- організаційну структуру й розподіл відповідальності проекту; - напрями, підрозділи й фахівців, залучених у проект;
- 2
- причини, за якими конкретні особи можуть бути залучені в проект, і місця їхнього розташування;
- потреби в зовнішній інформації.

Технологія взаємодії. Технологія обміну інформацією між проектними структурами може бути найрізноманітнішою - від коротких інструкцій до тривалих засідань, від простих друкованих документів до доступних у реальному режимі комп'ютерних графіків роботи й баз даних.

Вибір технології взаємодії залежить від:

- вимог до інформації за часом - чи залежить успіх проекту від того, що інформація проекту безупинно оновлюється і доступна в будь-який момент часу або достатньо регулярного випуску друкованих звітів про хід робіт;
- можливостей технології - чи підходять установлені системи або необхідна їхня модернізація;
- готовності учасників - чи відповідає запропонована система досвіду й знанням учасників проекту або потрібне інтенсивне навчання й вивчення.

Використовувані методи і засоби

Аналіз інформаційних потреб. Інформаційні потреби різних учасників проекту повинні бути проаналізовані для розробки форм подання і визначення джерел необхідної інформації. Такий аналіз повинен:

- розглянути можливі методи й технології, що підходять для проекту;
- забезпечити повноту необхідної інформації;
- уникнути непотрібних витрат ресурсів, пов'язаних з надмірністю інформації або неадекватністю технології.

Вихідна інформація планування взаємодії

План управління взаємодією - це документ, що містить:

- структуру збору інформації - деталізацію того, хто і яку інформацію одержує, від кого і якими методами;
- структуру розподілу інформації - деталізацію того, кому інформація (звіти, дані, розклад, технічна документація і т. д.) направляється, які методи будуть використані для поширення інформації різних типів (звіти, засідання і т. д.). Ця структура повинна

відповідати структурам розподілу відповідальності й звітності, визначеним в організаційній структурі проекту;

- детальний опис всіх типів інформації, що повинна розподілятися, включаючи форму, зміст, ступінь деталізації, умовні позначення і т. д.;

- порядок подання інформації, що включає строки подання тієї чи іншої інформації, процедури відновлення або коригування даних, методи збору необхідної інформації; - умови коригування плану управління взаємодією в міру розвитку проекту.

Опис порядку подання інформації часто включає матрицю звітності, в якій указується, хто, з якою періодичністю і які звіти одержує. Звичайно в такій матриці по горизонталі представлені звіти, по вертикалі - одержувачі, у клітинах вказується періодичність. Приклад фрагмента матриці звітності представлений на рис 1.

Одержувач	Звіт	А	В	С	Д	Щ	Ч	С
Менеджер проекту		Д	Т		Вт-Чт	Т	Т	М
Аналітик		Д	Д	Т	Д	Т	Т	М
Координаційна рада					Т	М		М
Іванов			Т	Т			Т	М
Петров			Т	Т				М
Сидоров			Т	Т			Т	М

Умовні скорочення: Д – щодня, Т – щотижня, М – щомісяця, Вт-Чт – з вівторка по четвер.

Рис. 1 - Приклад матриці звітності

Ступінь деталізації і форма плану управління взаємодією залежить від потреб конкретного проекту. Звичайно він включається в загальний план проекту як окремий розділ.

2. Розподіл інформації

Розподіл інформації - процес регулярного забезпечення учасників проекту необхідною інформацією. Він включає як виконання плану взаємодії, так і реагування на незаплановані запити.



Використовувані методи і засоби

Навички взаємодії. Навички взаємодії використовуються для обміну інформацією. Той, хто відправляє інформацію, відповідає за її ясність, вірогідність і повноту. Одержувач відповідає за те, що інформація отримана повністю й правильно інтерпретована. Тип взаємодії може бути різним: - письмовим і усним;

- внутрішнім (усередині проекту) і зовнішнім (із замовником, ЗМІ та ін.);
- формальним (звіти, інструкції та ін.) і неформальним (записки, розмови та ін.); - вертикальним (вгору й вниз за ієрархією) і горизонтальним (на одному рівні ієрархії).

Система організації інформації. Інформація може бути організована різними способами, включаючи використання ручних систем архівації, баз даних, програм управління проектами й систем, що забезпечують доступ до технічної документації.

Система розподілу інформації. Інформація може розподілятися різними методами, включаючи штаби проекту, розсилання документації, загальний доступ до мережних баз даних, факсимільний зв'язок, електронну пошту, відеоконференції та ін.

Вихідна інформація розподілу інформації

4

Звіти й архів проекту. Проектна інформація розподіляється між учасниками відповідно до плану взаємодії і надходить в архів проекту.

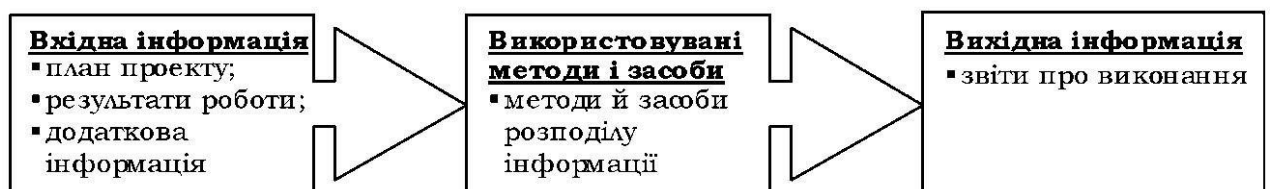
Архів проекту може містити кореспонденцію, меморандуми, звіти та інші документи проекту. Ця інформація повинна бути по можливості організованою. Члени команди проекту звичайно включають свої персональні записи в загальний архів проекту.

3. Облік виконання

Облік виконання включає збір і розподіл інформації про використання ресурсів для досягнення поставлених цілей між учасниками проекту. Ця інформація включає: - звіти про статус проекту, що описують поточний стан проекту; - оперативні звіти - описують, що зроблено за звітні періоди.

Звіти повинні постачати учасників проекту інформацією про показники, що служать критеріями успіху проекту (цілі, якість, вартість, строки), показники, необхідні для прийняття управлінських рішень (ресурси, ризики, відносини з постачальниками).

Облік виконання



Вхідна інформація обліку виконання

План проекту. План проекту містить базу для оцінки виконання проекту.

Результати роботи. Результати роботи - які результати частково, або повністю досягнуті, які засоби й на що витрачено і т. д. - це вихід виконання плану проекту.

Результати роботи повинні готуватися відповідно до плану взаємодії. Точна й регулярна інформація про результати роботи є дуже важливою для керованості проекту.

Додаткова інформація. Мається на увазі будь-яка інформація, що не має прямого відношення до плану проекту, але пов'язана з оточенням проекту і здатна вплинути на проект.

Вихідна інформація обліку виконання

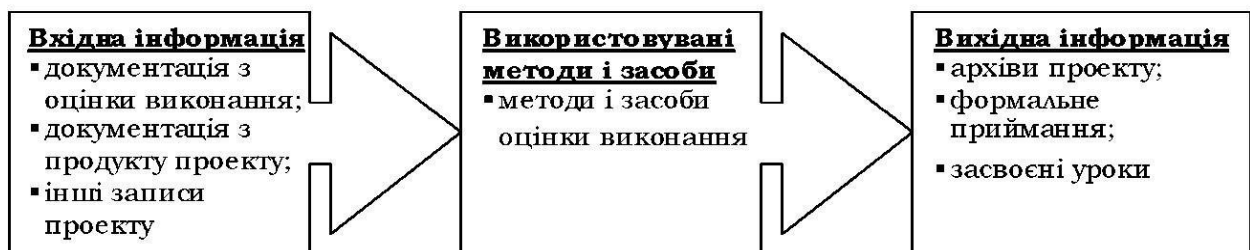
Звіти про виконання. Звіти про виконання організують і агрегують інформацію про результати виконання проекту. Вони повинні постачати учасників проекту тією інформацією і з тим ступенем деталізації, що документований в плані взаємодії. Звичайно інформація представляється у вигляді діаграм Гантта, S-кривих, гістограм і таблиць.

4. Адміністративне завершення проекту

Проект і його фази після досягнення поставлених цілей або після переривання виконання, мають потребу в завершенні. *Адміністративне завершення* полягає в підтвердженні й документуванні результатів проекту формальному прийманню продуктів проекту замовником, інвесторами і користувачами. Завершення має на меті створення повного архіву проектних матеріалів, придатного для використання в майбутньому і аналізі ефективності проекту.

Адміністративне завершення не повинне відкладатися до повного завершення проекту - кожна фаза повинна належним чином завершуватися, щоб не допустити втрати важливої й корисної інформації.

Адміністративне завершення проекту



Вхідна інформація адміністративного завершення проекту *Документація з оцінки виконання.* У процесі адміністративного завершення вся документація з оцінки й аналізу виконання проекту, включаючи планові документи, що використовувалися як база для такої оцінки, повинна бути доступна для ознайомлення.

Документація з продукту проекту. У процесі адміністративного завершення необхідно мати можливість ознайомитися з документацією про продукт проекту (плани, специфікації, технічна документація і т. д.).

Інші записи проекту. Маються на увазі меморандуми, протоколи нарад, перепис ка та ін.

Вихідна інформація адміністративного завершення проекту *Архіви проекту.* Повний набір структурованих документів проекту повинен бути підготовлений для архівації заінтересованими сторонами. Всі бази даних, що мають відношення до проекту, повинні

бути уточнені. Якщо проект виконувався за контрактом або в результаті торгів, то особливу увагу слід приділити організації та архівації фінансової документації.

Формальне приймання. Повинен бути підготовлений, затверджений і розповсюджений документ про формальне приймання результатів проекту або його фази, споживачами або інвесторами.

Засвоєні уроки. Застосування управління проектами до виконання робіт вимагає створення постпроектного звіту до того, як команда проекту буде розформована. Цілями такого звіту є:

- підтвердження виконання контрактних зобов'язань;
- підтвердження виконання прийнятих вимог з якості виконання робіт;
- формальне завершення проекту;
- створення переліку рекомендацій для майбутніх проектів.

У процесі створення звіту особлива увага має бути приділена останньому пункту.

Слід звернути особливу увагу на те, що постпроектний звіт не повинен концентруватися на допущених помилках і відповідальності за них. Така ціль викличе опір команди проекту. Навпаки, необхідно концентруватися на тому, що може виявитися корисним у майбутніх проектах. Наприклад, постпроектний звіт може містити рекомендацію приділяти більшу увагу підбору взаємозамінних ресурсів без вказівки на те, що і як відбувалося в даному проекті. Такий підхід стимулює членів команди на те, щоб зробити корисні висновки з накопиченого досвіду і не перетворить постпроектний звіт у взаємні обвинувачення.