

## Лекція

### Тема: Управління комунікаціями

1. Планування комунікацій проекту
2. Вимоги до комунікацій проекту та їх визначення
3. Звітність та документообіг в проекті

#### 1. Планування комунікацій проекту

**Планування комунікацій проекту** (планування взаємодії) - це один з процесів, які належать до розділу управління комунікаціями проекту. **Управління комунікаціями проекту** (Project Communication management) – розділ проектного менеджменту, що включає дії, необхідні для забезпечення одержання, збору, поширення, зберігання і кінцевого розміщення проектною інформації.

Всі учасники інформаційної системи проекту, а також їхні вимоги до документації й системи повинні бути ідентифіковані до початку розробки інформаційної системи проекту.

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 проектною 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.

#### **Вхідна інформація планування взаємодії:**

1) *Потреби взаємодії* – це об'єднання потреб в інформації всіх учасників проекту. Потреби визначаються характером і формою інформації, а також аналізом її значення.

2) *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 інформаційні системи або необхідна їхня модернізація;
- готовності учасників – чи відповідає запропонована система досвіду й знанням учасників проекту або потрібне інтенсивне навчання й вивчення.

*Основним методом планування інформаційного зв'язку є аналіз інформаційних потреб.* Інформаційні потреби різних учасників проекту повинні бути проаналізовані для розробки форм подання і визначення джерел необхідної інформації. Такий аналіз повинен:

- а) розглянути можливі методи й технології, що підходять для проекту;
- б) забезпечити повноту необхідної інформації.

Процесу безпосереднього планування комунікацій передуює розробка концепції управління комунікаціями в проекті (визначення учасників проекту, визначення базової документації проекту, вимог до комунікацій, обґрунтування і вибір комунікаційних технологій для управління проектом, оцінка альтернатив та затвердження концепції).

**Планування комунікацій** включає здійснення наступних покрокових дій:

- розробка структури семантичної мережі інформаційних потоків в проекті;
- визначення інформаційних потреб учасників проекту;
- вибір та обґрунтування методів та засобів роботи з інформацією;
- визначення технічного та програмного забезпечення;
- організація розподілу інформації в проекті;
- розробка системи звітності про виконання робіт;
- подання запитів на зміни в системі управління комунікаціями;
- розподіл відповідальності за підготовку необхідної документації;
- розробка регламенту обміну інформацією;
- формалізація процедур збору, передачі, зберігання та відображення інформації;
- розробка плану управління комунікаціями.

*Результатом планування інформаційного зв'язку є план управління взаємодією.*

**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. Зазвичай, в такій матриці по горизонталі представлені звіти, по вертикалі – одержувачі, у клітинах вказується періодичність. Приклад фрагмента матриці звітності представлений на рис.4.1.

Одержувач	Звіт	А	В	С	Д	Е	F	G
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				
Сидоров			Т	Т			Т	

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

Рисунок 4.1. Приклад матриці звітності

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

## 2. Вимоги до комунікацій проекту та їх визначення

При плануванні комунікацій проекту доцільно проводити аналіз вимог до комунікацій. Відповідно до Керівництва до Зводу знань з управління проектами (Керівництво РМВОК®) Міжнародного інституту управління проектами РМІ результатом аналізу вимог до комунікацій є зведення інформаційних потреб учасників проекту. При визначенні цих вимог враховуються тип і формат необхідної інформації та аналізу цінності цієї інформації.

При плануванні можуть встановлюватися певні **обмеження щодо передачі інформації в проекті**. Обмеження комунікацій, зазвичай одержувані зі специфічних законів чи інструкцій, технології та організаційних політик Вони можуть стосуватися цінності інформації, кількості комунікаційних каналів, відкритості інформації і т.п.

Так ресурси проекту витрачаються на передачу тільки тієї інформації, яка сприяє успіху проекту, або для тих випадків, коли брак комунікації може призвести до невдачі. Це не означає, що «погані новини» повідомляти забороняється; швидше, мета цього обмеження - уникнути повідомлення учасникам проекту надмірної кількості дрібниць.

Менеджер проекту повинен розглядати кількість потенційних каналів або шляхів комунікації в якості показника складності комунікацій проекту. Загальна кількість каналів комунікації у проекті можна визначити за формулою:

$$K = 0,5 n(n-1), \quad (1.1)$$

де  $n$  - кількість об'єктів, які взаємно пов'язані каналами (кількість учасників проекту).

Таким чином, виходить, що в проекті, в якому 10 учасників, кількість потенційних каналів комунікації буде дорівнює 45. Отже, ключовим елементом у плануванні комунікацій проекту є визначення того, хто з ким буде взаємодіяти і хто яку інформацію буде отримувати, та накладення відповідних обмежень.

Відкритість інформації - це можливість надання її різним контингентам людей. Існує три рівня відкритості інформації:

*секретна* (державна таємниця) - відображає глобальні потреби суспільства і має обмеження на використання;

*конфіденційна* (для службового користування) - відображає інтереси суспільства, потреби групи чи колективу людей і має обмеження на використання (до конфіденційної відносяться відомості про потенціал організації (кадровий, технологічний, науковий тощо));

*публічна* (відкрита) - відображає інтереси суспільства, потреби та інтереси людей і не має обмежень на використання.

Наприклад, доступ до інформації в системі управління проектами ProjectOffice може бути обмежений для різних користувачів. Результатом обмеження доступу до інформації про проекти є «невидимість» проекту для тих користувачів, яким явно не дано обмеження на проект. При встановленні обмеження доступу до проекту всі головні учасники проекту (менеджер проекту, «читачі» етапів, відповідальні за етап і інш.) зберігають доступ до проекту без змін.

Для визначення проектних вимог до комунікацій необхідна інформація з таких питань: • проектна організація та взаємні обов'язки зацікавлених осіб; • напрямки діяльності, відділи та спеціальності, що включені до проекту; • логічне рішення про те, який штат необхідний для виконання проекту і його розстановка; • зовнішні інформаційні зв'язки (наприклад, із засобами масової інформації).

### **3. Звітність та документообіг в проекті**

*Документом* є носій письмової чи графічної інформації. Він є основним первинним елементом комунікаційної системи проекту.

Проект включає свою систему документообігу, яка також є елементом системи комунікацій і підсистемою документообігу компанії в цілому (якщо такий існує). Документи можуть мати різні рівні узагальнення і відносяться до різних рівнів управління: зовнішній рівень - для замовника і зовнішніх зацікавлених осіб, стратегічний рівень - для керівництва компанії, оперативний - для керівників проекту і команди, технічний - для конкретних виконавців. Вони також можуть розрізнятися по предмету документа: звітні, організаційно-розпорядчі, інформаційні, термінові, загальні і спеціалізовані.

Як елемент системи комунікацій документообіг вимагає побудови, управління, реалізованого за традиційним принципом: план документообігу, виконання процедур і його контроль, завершення і закриття документації.

#### ***У план управління документообігом входить:***

- підготовлений і затверджений перелік документів з управління проектом та його предметної області;
- зв'язок і посилання на шаблони (при їх наявності, як окремі шаблони або у складі регламенту або стандарту управління проектами) або самі шаблони;
- визначення рівнів доступу до документації із зазначенням посад, позицій, умов доступу;
- організація руху та маршрутизація документів;
- визначення принципів зберігання, захисту та архівування документів і роботи з архівами;
- визначення відповідального за ведення, редагування і збереження документів, а також за автоматизацію їх використання.

Планування комунікацій проекту передбачає і планування звітності, її основних форм, періодичності подання і т.д.

*Звітність проекту 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).

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