

**Т. В. РОМАНІВ**, здобувач на ступінь канд. техн. наук ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ

## **КОМУНІКАЦІЙНА БАЗА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТІВ ПРОЕКТНООРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Пропонується інструмент для подолання комунікаційних бар'єрів, що виникають між зацікавленими сторонами при реалізації складних проектів, де підприємство розуміє межі та властивості власних ресурсів, а також зведення комунікаційних шумів до мінімуму, враховуючи при цьому показники: заплановані, прогнозовані і отримані по факту завершення проекту.

**Ключові слова:** комунікаційна база проекту, комунікаційні бар'єри, комунікаційні шуми.

**Вступ.** У статті розглянуто основні положення, сутність, необхідність впровадження та практичне застосування сучасних інструментів управління комунікаціями в проекті та шляхи подолання комунікаційних бар'єрів.

Комунікації мають величезне значення для успіху діяльності проектів і представляють одну із складних проблем проектного менеджменту. Ефективно працюючими керівниками вважають тих, хто ефективний в комунікаціях. Від ефективності комунікаційних зв'язків і взаємодій залежить майбутній успіх проекту та проектної команди, а також ступеня задоволення зацікавлених сторін проекту.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** На сьогоднішній день проблематиці управління комунікаціями в проекті велику увагу приділяють як вітчизняні, так й закордонні вчені та практики, а саме: С.І. Неізнавний [1], С.Д. Бушуєв та В.В. Морозов [2] та інші. Управління цінностями проекту розглядається з позиції цінності кінцевого результату проекту й все більше оперують поняттями «управління цінністю проекту» та «управління на основі цінностей» [3,6]. Також концепції управління проектноорієнтованими підприємствами багато приділялось уваги такими зарубіжними вченими як Р. Арчібальд, Х.Танака, Р.Тернер та багатьма іншими.

**Мета дослідження, постановка задачі.** Для забезпечення стійкості розвитку проекту в умовах невизначеності, організації, на базі якої реалізують проекти, необхідно більше уваги приділяти цінностям співробітників й споживачів та поєднувати їх через систему моделі формування та розвитку цінностей. Досягнення взаємопорозуміння між усіма зацікавленими сторонами проекту – це і є задача управління комунікаціями та подолання комунікаційних бар'єрів між ними.

**Матеріали досліджень.** Управління комунікаціями в проекті включає в себе чотири етапи з наступних ключових елементів:

- Планування комунікацій;
- Поширення інформації;
- Звітність про виконання;
- Управління учасниками проекту.

З цього випливає, що головним завданням ефективного формування та успішної реалізації комунікаційного процесу при реалізації проекту є створення загальної та єдиної комунікаційної бази проекту, що зображена на рисунку 1, ключовим завданням якої є зберігання, надання та поширення інформації про затвержені плани управління комунікаціями в проекті, інформації про виконання звітності по проекту та ключових елементів управління учасниками проекту. На рисунку зображені наступні позначення, де:

**КБ** – комунікаційна база проектноорієнтованої організації;

**КБ ПП1, ПП2, ППn** - комунікаційна база портфеля проектів першого, другого і т.д., де  $n$  – це кожен наступний портфель проектів;

**КБ Пр1, Пр2, Прn<sub>1</sub>** - комунікаційна база проектів першого, другого і т.д., що входять до множини відповідних своїх портфелів, де  $n_1$  – це кожен наступний проект першого портфеля,  $n_2$  - це кожен наступний проект другого портфеля,  $n_n$  - це кожен наступний проект ППn портфеля;

**КБ ЗС Пр1, КБ ЗС Пр2, КБ ЗСn<sub>1</sub>, Прn<sub>1</sub>** - комунікаційна база зацікавлених сторін першого проекту, другого і т.д., що входять до множини відповідних своїх портфелів, де  $ЗСn$  – це кожна наступна зацікавлена сторона Прn<sub>1</sub> проекту першого портфеля; **КБ ЗСn<sub>1</sub>, Прn<sub>1</sub>** - це кожна наступна зацікавлена сторона Прn<sub>1</sub> проекту ППn портфеля.

**КБ ЗС Пр1 Інвесторів, Підрядників, КБ ЗСs<sub>1</sub> Пр1**- комунікаційна база відповідних зацікавлених сторін інвесторів, підрядників і т.д., проекту першого і т.д., що входять до множини відповідних своїх портфелів, де  $ЗСs_1$  – кожна наступна зацікавлена сторона проекту;

**Pz<sub>1</sub>, Pz<sub>2</sub>, Pz<sub>k</sub>** – це показники вимірювання цінностей, для кожної зацікавленої сторони проекту відповідно до ранжування поверхніх, схованих і глибинних цінностей.

Таким чином розгляд вище зазначених чотирьох складових елементів управління комунікаціями в проекті дозволить чітко зрозуміти завдання та призначення формування комунікаційної бази проектноорієнтованої організації.

Ефективні комунікації можуть набагато підвищити ймовірність успішного завершення будь-якого проекту. Це стосується як спілкування «всередині» команди, так і представлення проекту керівництву, майбутнім користувачам продукту або пресі.

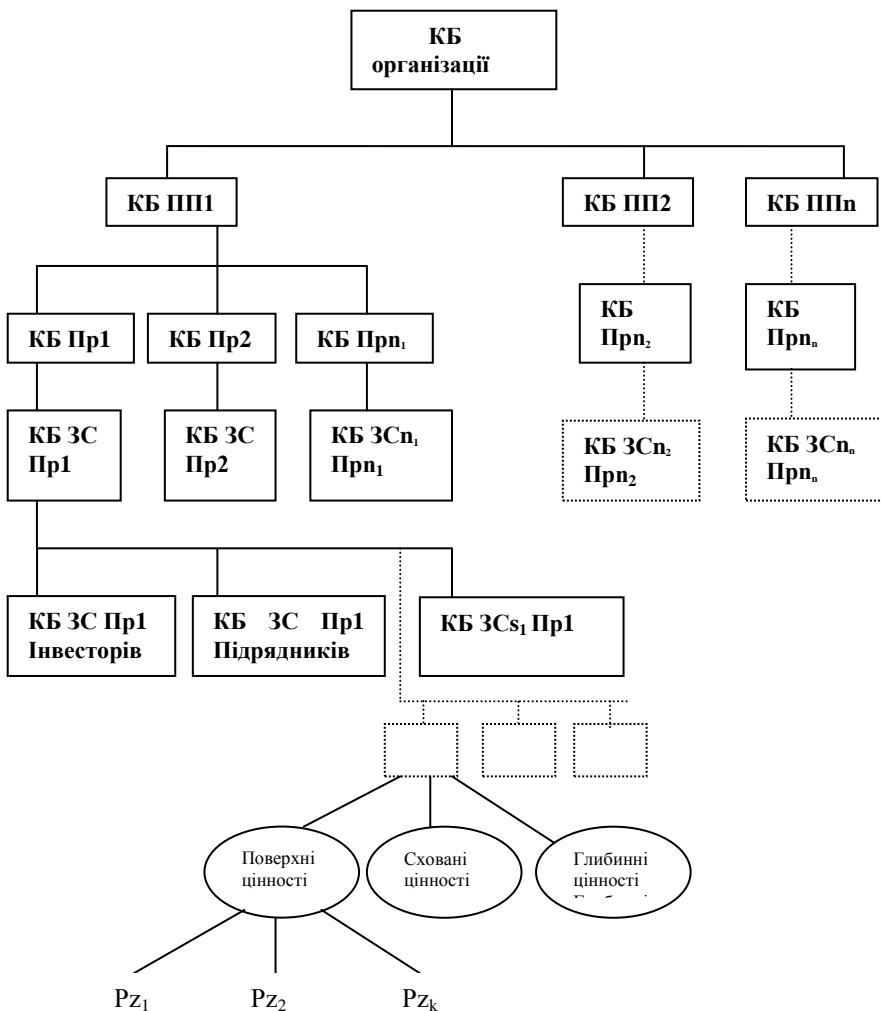


Рис. – Системна модель комунікаційної бази організації

Позитивного ефекту можна домогтися ще на стадії ініціації. Поширення інформації про проект, роз'яснення його цілей і значення дозволяє на ранніх стадіях виявити прихильників і противників майбутніх змін. На практиці це значно полегшує роботу менеджера проекту в майбутньому, при наборі команди проекту або при складанні плану комунікацій.

За допомогою цих нехитрих, але необхідних дій можна значно скоротити підготовчий етап проекту. Нерідко підготовка займає стільки ж часу, скільки триває весь наступний проект. Це відбувається через

неузгодженість інтересів сторін, недооцінки значення проекту або нечіткого розуміння планованих результатів. Таким чином перший з чотирьох ключових елементів, а саме планування комунікацій передбачає в собі наступні дії. Структура і форма комунікацій обов'язково повинні бути визначені і погоджені зацікавленими сторонами. Як документ, план управління комунікаціями є складовою частиною плану управління проектом або включається в нього у вигляді допоміжного плану.

Другий та третій з ключових елементів є поширення інформації та звітність про виконання, на нашу думку їх доцільно поєднати. Оскільки, звітність про виконання, її форми, адресати та періодичність надання повинні бути зафіксовані в плані комунікацій. У звітності доцільно надавати інформацію про стан і прогрес проекту зі ступенем деталізації, необхідної для даного учасника проекту, згідно з планом управління комунікаціями. Представлена в такій формі інформація дозволяє прогнозувати результат проекту.

Безпосередньо під час роботи над проектом і після його завершення повинен проводитися аналіз накопиченої інформації. Ці знання корисні як у даному, так і в наступних проектах компанії. Найчастіше уроки витягнуті з досвіду ведення одного проекту, стають причиною поновлення правил управління ризиками або загальних процедур в компанії в майбутньому. **Звіт у вигляді «вивчених уроків (lessons learned)»** дозволяє зробити досвід і знання окремого менеджера проекту **досвідом і знаннями всієї компанії**. Їх метою є: процес збору, зберігання та обміну досвідом з управління проектами за допомогою вивчених уроків у рамках проектів, що реалізуються в цілях поліпшення здійснення та реалізації подальших проектів.

Під час різних фаз проекту керівнику проекту доводиться приділяти більше уваги однієї з зацікавлених сторін: на етапі підписання контракту з замовником - продавцю, на етапі розробки продукту - розробнику і т.д. Для того, щоб комунікації на різних етапах були дійсно ефективними, слід пам'ятати про цілі, якими керується кожна сторона, і спілкуватися відповідною мовою: для продавця це мова вигоди в бізнесі замовника проекту, для розробника продукту - мова характеристик продукту. Якщо поглянути на комунікаційну базу проекту, то це відповідатиме найнижчому рівню, де прописані цінності та показники, що їх вимірюють. Саме під вигодами, які вище описані ми і розуміємо ті цінності, які переважають для кожної із зацікавлених сторін проекту.

**Результати досліджень.** Формування комунікаційної бази дозволяє систематизувати інформацію щодо усіх видів комунікацій, які впливають на управління та супроводження проектів на усіх етапах його реалізації. Одним із головних її завдань є формування та реалізація стратегій щодо зацікавлених сторін проекту. В цьому аспекті проектному менеджеру – головне це зрозуміти, якими основними пріоритетами керується конкретно взята

зацікавлена сторона, знайти відповідний механізм контакту та в кінцевому рахунку прийти до поставленої мети проекту.

**Висновки.** Результати аналізу підтверджують, що комунікації в проекті виступають у свою чергу інструментом, який поєднує всі ключові елементи супроводження та реалізації проекту протягом усього життєвого циклу. Таким чином, наступним кроком дисертаційного дослідження буде створення програмного продукту, який поєднає вище зазначені інструменти комунікаційного середовища проектів.

**Список літератури:** 1. *Неизвестный С.И.* Мозг проекта / *С.И. Неизвестный.* - М: RSP, 2007. - 400 с. 2. *Бушуев С.Д.* Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія. // *С.Д. Бушуев, В.В. Морозов* / Українська асоціація управління проектами. - К., 1999. - 312 с. 3. *Бек Д.* Спиральная динамика управления ценностями, лидерством и изменениями / *Д. Бек, К.Кован; пер. с англ.* - Санкт - Петербург, 2010. - 415 с. 4. *Завадський Й.С.* Менеджмент: Монографія / *Й.С. Завадський.* - 2-е вид. - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. - 524 с. 5. *Черкасов В.В.* Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / *В.В. Черкасов, С.В. Платонов, В.И.Третьяк* - К.: Ваклер, 1998. - 456 с. 6. *Ярошенко Ф.А.* Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M: Монография.// *Ф.А. Ярошенко, С.Д. бушуев, Х.Танака.* - К. : саммит-Книга, 2012. - 272 с. 7. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / *А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд;* пер. с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - XX, - 412 с.

*Надійшла до редколегії 20.11.2013 р.*

---

УДК 658.3:005.32:005.95

**Комунікаційна база портфеля проектів проектноорієнтованої організації / Т.В. Романів** // Вісник НТУ «ХПІ». Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. - Х. : НТУ «ХПІ», 2014. - № 3 (1046). - С. 101-105. - Бібліогр. : 7 назв.

Предлагается инструмент для преодоления коммуникационных барьеров, возникающих между заинтересованными сторонами при реализации сложных проектов, где предприятие понимает границы и свойства собственных ресурсов, а также сведения коммуникационных шумов до минимума, учитывая при этом показатели: запланированные, спрогнозированные и полученные по факту завершения проекта.

**Ключевые слова:** коммуникационная база проекта, коммуникационные барьеры, коммуникационные шумы.

It is proposed a tool for overcoming communication barriers that arise between all stakeholders in the implementation of complex projects where the company understands the limits and properties of own resources as well as the construction of communication noise to a minimum, taking into account the plans, performance indicators and received projections in fact the project.

**Keywords:** communication base project, communication barriers, communication noise.