
Управління проектами

ДЕНЬ 11



Комунікації у проекті



Чому комунікації є важливими

Тому що вони суттєво впливають на успіх або невдачу проекту

Управління комунікаціями

Управління комунікаціями проекту включає в себе процеси, необхідні для своєчасного створення, збору, поширення, зберігання, отримання і, в кінцевому рахунку, використання інформації проекту:

- планування комунікацій
- управління комунікаціями
- контроль комунікацій

Планування комунікацій

Планування комунікацій є процесом виявлення потреб зацікавлених сторін проекту в інформації та визначення підходу до комунікацій

У процесі планування комунікацій визначаються інформація та взаємодії, необхідні зацікавленим сторонам проекту, наприклад: яким особам яка інформація потрібна, коли вона їм знадобиться, хто і яким чином повинен їм цю інформацію

Планування комунікацій.2

Для визначення вимог до комунікацій проекту необхідна наступна інформація:

- організаційні діаграми
- зв'язки між організацією проекту і розподілом відповідальності між зацікавленими сторонами проекту
- галузі знань, підрозділи і спеціальності, залучені в проект
- кількість людей, задіяних у проекті, з урахуванням місця їх розміщення
- внутрішні потреби в інформації (наприклад, обмін інформацією в рамках організації)
- зовнішні потреби в інформації (наприклад, спілкування зі ЗМІ, громадськістю або підрядниками)
- інформація про зацікавлені сторони проекту з Реєстру зацікавлених сторін

Методи комунікацій

Методи можуть бути розділені на такі великі групи:

- інтерактивні комунікації
- комунікації методом інформування без запиту
- комунікації методом інформування за запитом

Інтерактивні комунікації

Між двома або більше сторонами, які здійснюють багатосторонній обмін інформацією

Даний метод є найбільш ефективним для забезпечення загального розуміння певних питань усіма зацікавленими сторонами:

- зустрічі
- телефонні переговори
- відеоконференції
- тощо

Комунікації методом інформування без запиту

Інформація відсилається певним одержувачам, які повинні про неї дізнатися

Даний метод забезпечує поширення інформації, але не гарантує того, що вона буде фактично отримана або зрозуміла передбачуваною аудиторією

До комунікацій методом інформування без запиту відносяться:

- листи
- записки
- звіти
- повідомлення електронною поштою
- голосові послання
- прес-релізи
- тощо

Комунікації методом інформування за запитом

Використовуються для дуже великих обсягів інформації або для дуже великих аудиторій, коли потрібно, щоб одержувачі зверталися до переданому змісту за своїм власним бажанням

До таких методів належать

- сайти з видачею інформації за запитом
- навчання з використанням електронних технологій
- банки даних
- тощо

Приклад шаблону Плана комунікацій

План комунікацій з замовником

Загальні угоди

- a) <Опис основних комунікаційних каналів, терміни реагування>
- b) Усі питання, які можуть вплинути на обсяг і терміни повинні містити в СС <список персон>.
- c) Усі технічні питання до <Виконавець> будуть направлятися до: <...>, СС: <...>
- d) Усі технічні питання до <Замовник> будуть адресовані до: <....>, СС: <... ..>.
- e) Керівник проекту є відповідальним за утвердження вимог до проекту
- f) Керівник проекту може затверджувати зміни в проекті в рамках N% від бюджету проекту. Більш вагомі зміни повинні затверджуватися Change Control Board.

Приклад шаблону Плана комунікацій.2

Контактні персони з боку <Виконавець>

Ім'я, Прізвище	Телефон, E-mail	Роль	Опис
		Керівник проекту	Основна персона для комунікації
		Бізнес аналітик	Резервна комунікаційна персона
		Керівник команди тестування	Всі питання стосовно тестування проекту

Контактні персони з боку <Замовник>

Ім'я, Прізвище	Телефон, E-mail	Роль	Опис

Запасні шляхи комунікації

[Мобільні, домашні телефони або інші види зв'язку при виникненні непередбачених складнощів]

Управління комунікаціями

Ефективне поширення інформації включає в себе ряд методів, в тому числі:

- вибір засобів зв'язку. Прийняті рішення про те, коли краще спілкуватися усно, а коли письмово, коли краще написати неформальну записку, а коли формальний звіт, а також коли краще поговорити особисто, а коли написати електронного листа.
- стиль письма. Застосування дійсного або пасивного стану, структура пропозиції, підбір слів.
- методи ведення зборів. Підготовка порядку денного та вирішення конфліктів.
- методи представлення. Мова тіла і розробка наочних матеріалів.
- методи організації групової роботи. Досягнення консенсусу і подолання перешкод.

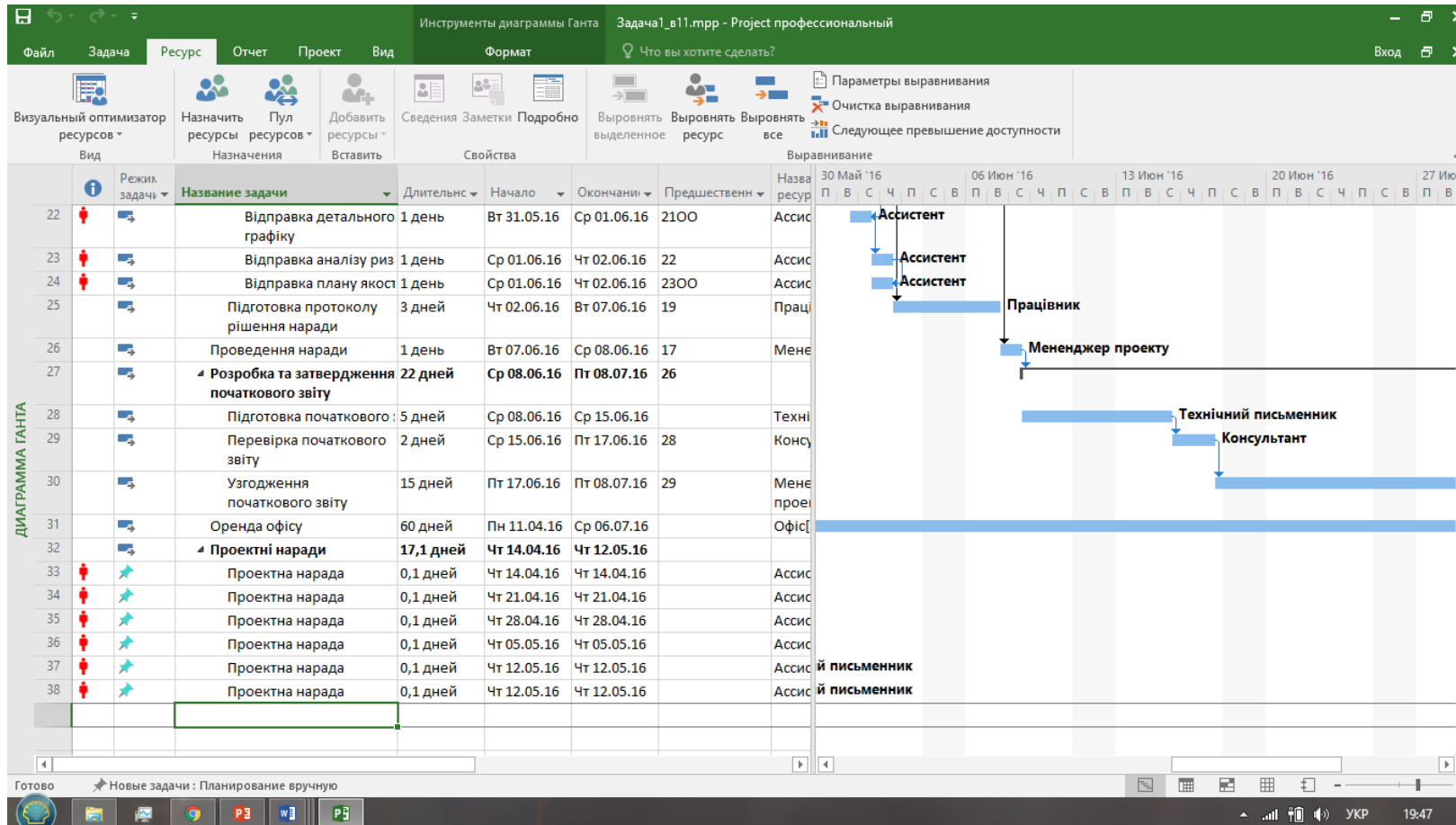
Звіти про стан проекту

У простому звіті про поточний стан може міститися така інформація про виконання, як відсоток виконання або дані про поточний стан по кожній області (тобто за змістом, термінами, вартістю і якістю).

Більш детально опрацьовані звіти можуть включати в себе:

- аналіз виконання у минулому
- поточний стан ризиків і проблем
- роботу, виконану за період
- роботу, яка повинна бути виконана на наступному етапі
- зведену інформацію по схваленим за період змін
- іншу значущу інформацію, яка підлягає розгляду та обговоренню

Врахування задач, пов'язаних з комунікаціями



Проектні ризики

Означення ризику

Ризик – це непевна подія або умова, яка, у разі виникнення, матиме позитивний або негативний ефект на цілі проекту.

Управління ризиками проекту включає в себе процеси, що відносяться до планування управління ризиками, їх ідентифікації та аналізу, реагуванню на ризики, а також контролю та управлінню ризиками в рамках проекту.

На що впливає ризик

Ризик впливає на:

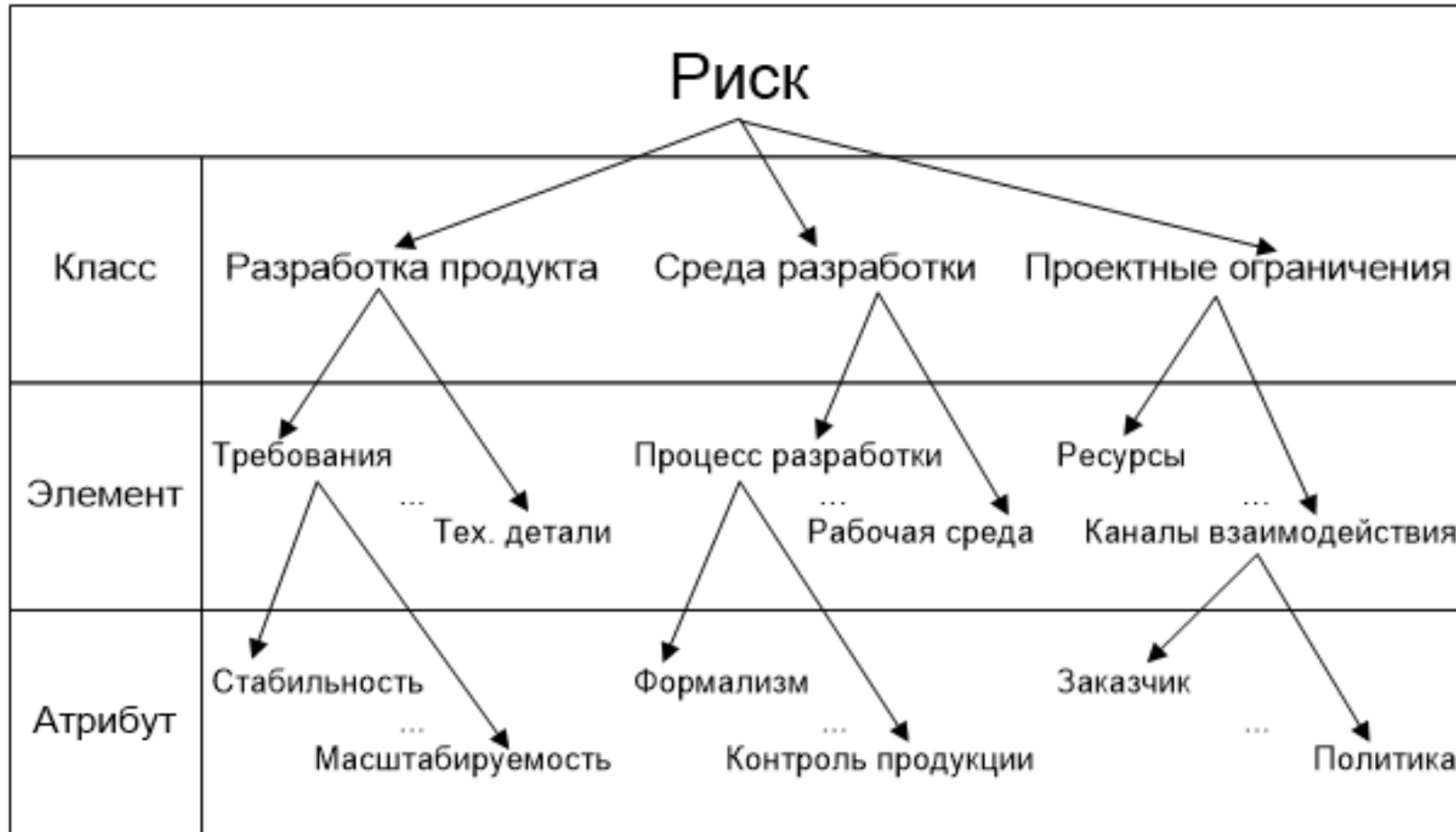
- Рамки проекту
- Час виконання проекту
- Вартість проекту
- Якість проекту
-

Таксономія ризиків

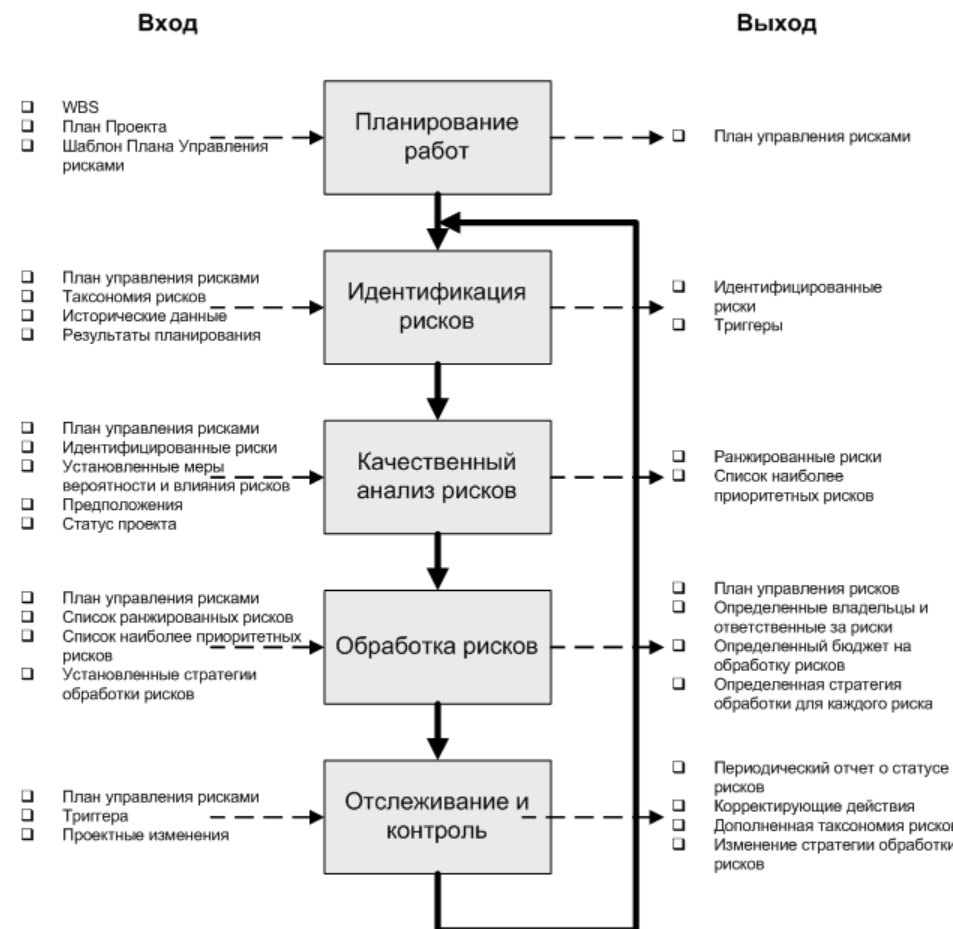
Для кожного ризику визначається

- Клас
- Елемент
- Атрибут

Таксономія ризиків.2



Процес управління ризиками



Ідентифікація ризиків

Ідентифікація ризиків - процес ідентифікації ризиків, які можуть вплинути на проект, і документування їх характеристик

Клас	Елемент	Атрибут	Тригер	Опис
Проектні обмеження	Ресурси	Бюджет	Затримка оплати	Фінансування проекту недостатньо або нестабільно
Розробка продукту	Проектування	Складність реалізації	Початок робіт над модулем «Аналіз даних»	Неможливо запрограмувати модуль «Аналіз даних» згідно з розробленою архітектурою

Якісний аналіз ризиків

Якісний аналіз ризиків - процес розташування ризиків за ступенем їх пріоритетності для подальшого аналізу чи управління ними шляхом оцінки і підсумовування ймовірностей їх виникнення та впливу на проект

Ймовірність

Ймовірність прояву ризику оцінюється за шкалою від 0.0 - не здійснено до 1.0 - однозначно виникне (0.9, 0.7, 0.5, 0.3, 0.1)

Вплив

Оцінка впливу ризику на основні параметри проекту (Impact)					
Параметри проекту	Дуже низький 0.05	Низький 0.10	Середній 0.20	Високий 0.40	Критичний 0.80
Вартість	Незначне збільшення вартості	Збільшення вартості <5%	Збільшення вартості на 5-10%	Збільшення вартості на 10-20%	Збільшення вартості > 20%
Графік	Незначний зсув графіка	Зрушення графіка <5%	Зсув всього проекту на 5-10%	Зсув всього проекту на 10-20%	Зсув всього проекту на > 20%
Рамки проекту	Незначне збільшення обсягу робіт	Другорядні області проекту порушені	Основні області проекту порушені	Урізання обсягу робіт не припустимо	Кінцевий виріб не придатний для використання
Якість	Зниження якості незначно	Тільки деякі другорядні області порушені	Зниження якості, потрібно затвердження замовника	Зниження якості не припустимо для клієнта	Кінцевий виріб не придатний для використання

Рівень дії (Exposure)

Рівень дії (Exposure) = Ймовірність x Вплив

Рівень дії (Exposure).2

Рівні дії ризику (Exposure)					
Ймовірність (Probability)	Рівень впливу ризику (Impact)				
	Дуже низький 0.05	Низький 0.10	Середній 0.20	Високий 0.40	Критичний 0.80
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Приклад якісного аналізу ризиків

Опис	Вплив	Ймовірність	Рівень дії
Фінансування проекту недостатньо або нестабільно	0.40	0.9	0.36
Неможливо запрограмувати модуль «Аналіз даних» згідно з розробленою архітектурою	0.20	0.3	0.06

Пріоритезація ризиків

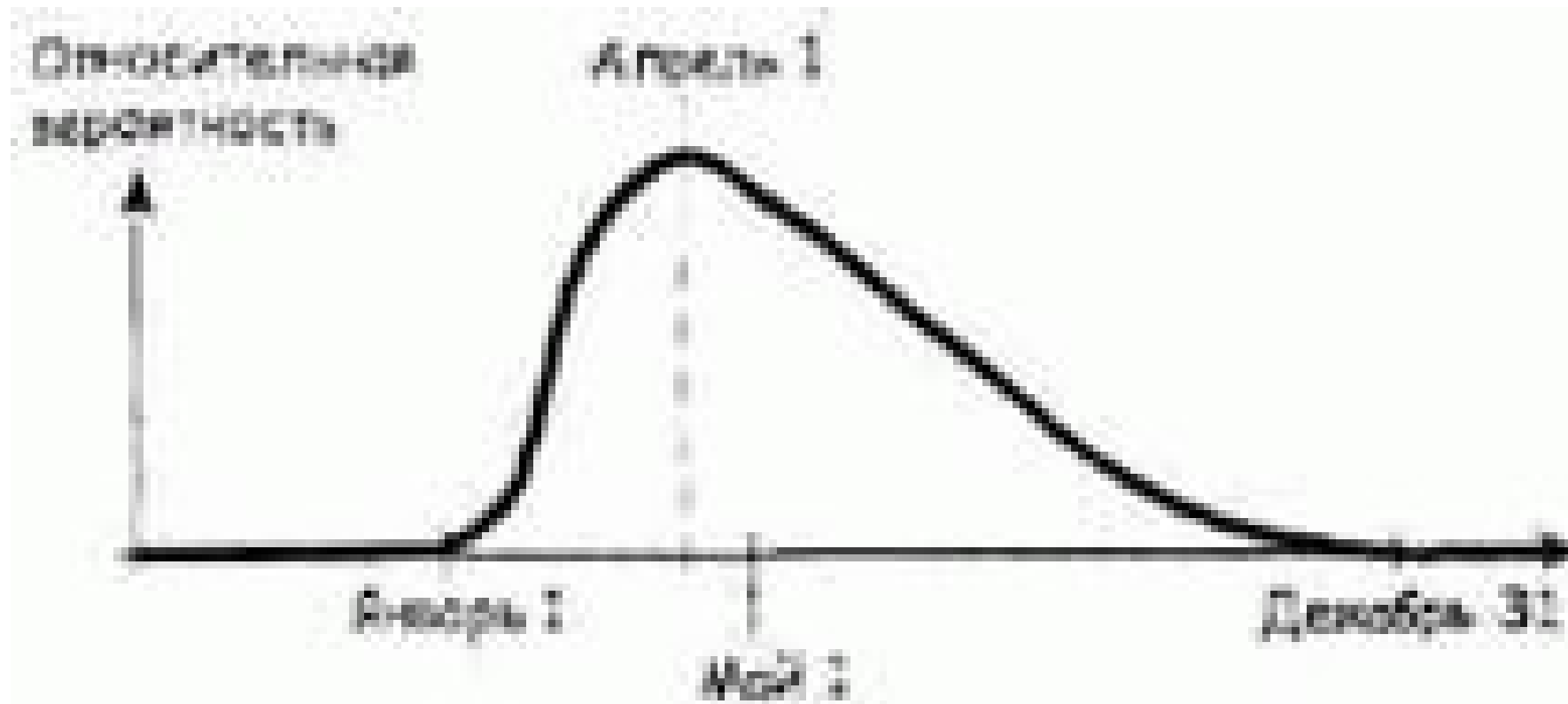
Після проведення якісного аналізу проводять пріоритезацію ризиків у порядку спадання їх рівня дії

Надалі, як правило, у проекті працюють не більше, ніж з 10 найпріоритетнішими ризиками

Кількісний аналіз ризиків

Кількісний аналіз ризиків - процес чисельного аналізу впливу певних ризиків на загальні цілі проекту

Діаграма ризику



Планування реагування на відомі ризики

Назва	Опис
Ухиляння	Стратегія ухиляння полягає в зміні проектних планів, що допоможе уникнути або ухилитися від впливу ризику, а також захистити проект від його впливу. Деяких ризиків, які виникають на ранніх стадіях проекту, можна позбутися уточненням вимог, отриманням додаткової інформації, поліпшенням комунікації з замовником і т.д. Зменшення обсягу робіт, додавання додаткових ресурсів або часу, використання добре відомої методології замість інноваційної, є прикладами ухиляння.
Передача	Стратегія передачі полягає в передачі ризику та його наслідків третій стороні. Передача ризику дозволяє перекласти відповідальність за управління даним ризиком на третю сторону, але не усуває його. Стратегія передачі найбільш ефективна у вирішенні фінансових ризиків.
Пом'якшення	Стратегія пом'якшення полягає в зниженні ймовірності та / або впливу несприятливого ризику до прийнятних меж. Стратегія пом'якшення може приймати форму виконання деяких дій, що допоможе зменшити і пом'якшити вплив ризику. У випадку, коли неможливо зменшити ймовірність прояву ризику, необхідно спробувати зменшити вплив ризику. Наприклад - додавання функцій резервування в підсистему допоможе знизити ймовірність відмови системи.
Прийняття	Дана стратегія показує, що проектна команда вирішила не змінювати плани проекту або не в змозі підібрати адекватну стратегію обробки. Прийняття не вимагає жодних дій, тільки моніторингу ризику.

Обробка ризиків

Опис	Стратегія	Дії	Вплив	Ймовірність	Рівень дії	Власник	Бюджет
Фінансування проекту недостатньо або нестабільно	Прийняття	Спостереження	0.40	0.9	0.36	Іваненко В.О.	0 год.
Неможливо запрограмувати модуль «Аналіз даних» згідно з розробленою архітектурою	Пом'якшення	Зміна архітектур и проекту	0.20	0.3	0.06	Петренко А.Б.	300 год.

Можливі ризики проекту Запису студентів на курси

Один з ризиків – неможливість вчасно залучити потрібні ресурси, наприклад, дизайнера інтерфейсу або фахівця з баз даних

Ймовірність цього ризику можна оцінити у 0.4, а вплив – 0.2. В результаті рівень дії ризику буде 0.08, тобто, середній.

В якості стратегії обробки ризику можна вибрати пом'якшення, а в якості необхідних заходів, - ранній початок набору ресурсі ще до старту проекту.