

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА,
методичні вказівки
та індивідуальні завдання
до вивчення дисципліни «Управління комунікаціями в
проекті» для студентів спеціальності 073 – Менеджмент,
ОПП Управління проектами
(другий магістерський рівень вищої освіти)**

Дніпро НМетАУ 2019

УДК 347.7:658

Робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Управління комунікаціями в проекті» для студентів спеціальності 073 – Менеджмент, ОПП Управління проектами (другий магістерський рівень вищої освіти) / Укл.: Н.П. Корогод – Дніпро: НМетАУ, 2017. – 12 с.

Викладені робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Управління комунікаціями в проекті», наведено перелік рекомендованої літератури.

Призначена для студентів спеціальності 073– Менеджмент, ОПП Управління проектами (другий магістерський рівень вищої освіти)

Укладачі: Н.П. Корогод, канд. пед. наук, доц.

Відповідальна за випуск Н.П. Корогод, канд. пед. наук, доц.

Рецензент Д.Є. Козенков, к. екон. наук, проф. (НМетАУ)

Національна металургійна академія України
49600, м. Дніпропетровськ-5, пр. Гагаріна, 4

ЗМІСТ

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ.....	4
2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	5
4. ПРОГРАМА І ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКЛЮЧНОГО КОНТРОЛЮ.....	6
5. ТЕМИ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ РОЗДІЛІВ ПРОГРАМИ, ЯКІ НЕ ВИКЛАДАЮТЬСЯ НА ЛЕКЦІЯХ.....	9
6. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ТЕМАТИЧНОГО ЗМІСТУ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	9
7. ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ... ..	19

Характеристика дисципліни

Навчальна дисципліна "Управління комунікаціями в проекті" є нормативною, обов'язковою і входить до дисциплін професійного циклу ОПП Управління проектами.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати**:

- механізм комунікацій в проекті
- цілі та завдання комунікацій в проекті
- комунікативні бар'єри та засоби їх подолання
- засоби оптимізації комунікацій
- процес поширення інформації в проекті
- зміст функції планування комунікацій проекту
- сучасні технології ділового спілкування у проекті

вміти:

- розробляти систему комунікацій в проекті
- планувати комунікації в проекті
- формулювати переговорні стратегії в проекті
- аналізувати результати комунікацій проекту
- виявляти проблеми процесів комунікацій в проекті
- вирішувати конфліктні ситуації при комунікаціях в проекті.

Критерії успішності – отримання позитивної оцінки при складанні контрольних робіт.

Засоби діагностики успішності навчання – комплект завдань (тестів) для контрольних робіт.

Зв'язок з іншими дисциплінами – ця дисципліна базується на знаннях дисципліни «Основи менеджменту», «Зміст проекту», «Зацікавлені сторони та інтеграція в проекті», «Прийняття управлінських рішень в проекті», «організація виконання проекту» та ін.

2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Структуру вивчення дисципліни «Управління комунікаціями в проєкті» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 2.1

Розподіл навчальних годин

	Усього (годин, денна / заочна)	Чверть Денна II/ Заочна II
Усього годин за навчальним планом, у тому числі:	90	90
Аудиторні заняття, з них:	40	40/12
Лекції	32	32/8
Лабораторні роботи	0	0
Практичні заняття	8	8/4
Семінарські заняття	0	0
Самостійна робота	50	50/66
Заходи семестрового контролю		Екзамен/диф.залік

Робоча програма передбачає самостійну роботу, що контролюється викладачем та включає:

- підготовку до аудиторних занять;
- самостійне вивчення розділів дисципліни, що не викладаються на лекціях;
- підготовку до контролю знань.

3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. М12 Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — с. 664.

2. Рач В. А. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.

3. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с.

4. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Ніка-Центр, 2002. – 335 с.

5. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – Изд. 2-е. - К.: ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.

4. ПРОГРАМА І ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКЛЮЧНОГО КОНТРОЛЮ

Розподіл навчальних годин за темами і видами занять наведені в таблицях 4.1, 4.2.

Таблиця 4.1

Лекційний курс

№ з/п	Назва розділу/теми та її зміст	Тривалість (год, ф. н.заочна)
1	Поняття управління комунікаціями. Зміст, цілі та завдання комунікацій в проекті. Комунікативні бар'єри та засоби їх подолання. Засоби оптимізації комунікацій.	6/ 2
2	Інформація в комунікаційних процесах. Інформація як предмет управління комунікаціями в проекті. Поширення інформації у проекті	4/2
3	Планування комунікацій проекту. Залежність плану комунікацій від масштабу і часу виконання проекту та життєвого циклу проекту.	4/1

4	Технології ділового спілкування у проекті. Сучасні переговорні стратегії в проекті. Аналіз сторін, зацікавлених у результатах переговорів. Документування комунікацій. Особливості спілкування з використанням електронних засобів в проекті	6/2
5	Комунікаційні конфлікти Проблеми процесів комунікацій в проекті. Конфлікти та шляхи їх вирішення	4/1

Таблиця 4.2

Практичні заняття

№ з/п	Тема заняття та її зміст	годин
1	Розробка плану комунікацій для власного проекту.	4/1
2	Створення карти комунікацій зацікавлених сторін проекту	4/1
3	Аналіз комунікаційних технологій виконання проекту [3, с.72-79]	4/1
4	Організація переговорів в системі комунікацій проекту. Презентаційна робота в проекті	4/1

Контрольні запитання

1. Класичні теорії комунікацій.
2. Дайте визначення поняття «комунікації в проекті»

3. Комунікативні бар'єри та засоби їх подолання.
4. Засоби оптимізації комунікацій.
5. Поняття ефективної комунікації
6. Інформація в комунікаційних процесах.
7. Поняття комунікаційних каналів між ключовими учасниками проекту
8. Механізм поширення інформації у проекті.
9. Визначить складові комунікативної компетентності менеджера проекту.
10. Яка залежність плану комунікацій від масштабу і часу виконання проекту та життєвого циклу проекту?
11. Сучасні переговорні стратегії в проекті.
12. Як проводиться аналіз сторін, зацікавлених у результатах переговорів?
13. Способи документування комунікацій.
14. Доведіть роль використання сучасних ІТ в управлінні комунікаціями проекту.
15. Опишіть функціональні можливості інформаційних систем для управління проектами.
16. Проблеми процесів комунікацій в проекті.
17. Які техніки групової комунікації містять механізми вирішення проблем з виконання проектних дій ?
18. Конфлікти та шляхи їх вирішення
19. Які комунікаційні моделі ви знаєте?
20. Поняття «комунікаційна платформа» та «інформаційна платформа».

5. ТЕМИ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ РОЗДІЛІВ ПРОГРАМИ, ЩО НЕ ВИКЛАДАЮТЬСЯ НА ЛЕКЦІЯХ

Теми розділів програми, призначені для самостійного опрацювання, наведені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Опрацювання розділів програми, які не викладаються на лекціях

№ з/п	Назва теми та її зміст	Тривалість (годин)
1	Класичні теорії комунікацій. Теорія У.Шрамма. Види комунікацій. Поняття ефективної комунікації [4, с.96-105]	3
2	Загальні функції та методи управління [4, с.12-26]	3
3	Технології групової комунікації в системі прийняття рішень [2, с.85-90]	3
4	Інтеграція в проекті [2, с.118-122]	3
5	Учасники проекту [3, с.44-46], [2, с.25-30]	3
6	Проблеми в управлінні проектами [2, с.156-184]	3
7	Основи організаційної поведінки [4, с.144-172]	3

6. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ТЕМАТИЧНОГО ЗМІСТУ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Менеджери проектів значну частину свого робочого часу приділяють комунікаціям – із членами команди, стейкхолдерами проекту (внутрішніми та зовнішніми). За допомогою ефективних комунікацій менеджери узгоджують інтереси учасників проекту, а також культурні, організаційні особливості, різні рівні досвіду у виконанні проекту. Менеджер проекту значний час приділяє

переговорам з постачальниками, консультантами, технічними спеціалістами та іншими функціональними менеджерами. Крім того, менеджеру постійно доводиться узгоджувати вимоги різних груп, що не беруть безпосередню участь в проекті, проте зацікавлені у результатах проекту.

Комунікації проекту складаються з процесів своєчасного збору, поширення, зберігання, отримання та використання інформації. На фазі «виконання» проекту здійснюються два процеси управління комунікаціями: **«Поширення інформації»** та **«Управління очікуваннями зацікавлених сторін»**.

Управління очікуваннями стейкхолдерів (зацікавлених сторін проекту) передбачає спілкування та роботу з ними з метою задоволення їх потреб та вирішення проблем, що при цьому виникають. Виконання цього управлінського процесу підвищує ймовірність успіху проекту, завдяки перетворенню зацікавлених сторін на активних прихильників проекту. Менеджер проекту має формувати своєрідний інтелектуальний простір для обговорення зацікавленими сторонами проекту спільних завдань, цілей та сфер інтересів (у японському менеджменті - «ментальне середовище «ба»), що утворює додаткову цінність проекту. Такий простір для зацікавлених сторін проекту має відповідати певним критеріям, зокрема, креативності, відкритості, синергії. За японськими стандартами проектного менеджменту, загальна схема управління комунікаціями проекту має вибудовуватися на трьох платформах: «людській», «інформаційній», «культурній».

Інформаційна платформа передбачає організацію комунікацій у мережі Інтернет для формування інтегрованих звітів, обробки інформації у корпоративних програмних продуктах, забезпечення вільного доступу до єдиних інформаційних, технологічних, нормативних баз даних. Інформаційна платформа містить потенціал для створення додаткової цінності проекту за рахунок ефективних інструментів для прийняття і обробки поточної інформації, накопичення її в електронному вигляді та використання у подальших рішеннях. **Інформаційна система** спрямована на: збільшення швидкості в обробці

інформації, обслуговування системи прийняття рішень, покращення можливостей для прогнозування.

Комунікаційна платформа проекту включає такі складові: систему людських ресурсів, розвиток креативності, розвиток системи прийняття рішень, розвиток системи інтелектуальної підтримки.

Культурна платформа розглядається як своєрідний віртуальний простір, у якому зацікавлені сторони проекту виявляють більшу ініціативу, а також активно співпрацюють з іншими учасниками проекту. Розвиток взаємоповаги і взаємодії в соціальній системі, інтеграція різних знань і культур (регіональних, корпоративних, організаційних, професійних), гармонізація нових соціально-етичних принципів клієнтів, бізнес-процесів і процедур формує умови для відкритого співробітництва. Забезпечивши розуміння стейкхолдерами переваг і ризиків, пов'язаних з проектом, менеджер отримує підтримку з їх боку у наданні допомоги при оцінці можливих ризиків, викликаних рішеннями проекту.

Загально-інформаційна модель процесу «Управління очікуваннями зацікавлених сторін» включає такі блоки:

1. Вихідна інформація □ Реєстр зацікавлених сторін проекту; □ Стратегія управління стейкхолдерами проекту; □ План управління проектом; □ Журнал реєстрації проблем; □ Журнал для внесення змін у проекту; □ Активи процесів організації.

2. Інструменти та методи □ Методи комунікації; □ Навчання; □ Навички міжособистісного спілкування; □ Навички управління.

3. Кінцева інформація □ Оновлення активів процесів організації; □ Запити на зміни у проекті; □ Оновлення плану управління проектом; □ Оновлення чинників середовища організації.

Слід зазначити, що у процесі управління очікуваннями зацікавлених сторін може бути оновлений **план управління комунікаціями** (за умови виявлення неефективних методів комунікації або необхідності дотримання

нових вимог до комунікаційних процесів проекту). Також можуть бути оновлені такі **документи проекту**:

- стратегія управління зацікавленими сторонами проекту (оновлюється в результаті врегулювання спірних питань; виявляються додаткові потреби в інформації);
- реєстр зацікавлених сторін проекту (оновлюється по мірі зміни інформації про стейкхолдерів проекту, виявлення нових зацікавлених сторін проекту і т. ін.);
- журнал реєстрації проблем (оновлюється по мірі виявлення нових і вирішення поточних проблем).

Інструменти та методи поширення інформації при виконанні проекту:

Поширення інформації – процес представлення необхідної інформації зацікавленим сторонам проекту відповідно плану, здійснюється протягом усього життєвого циклу проекту та в усіх управлінських процесах. Загально-інформаційна модель процесу «Поширення інформації» містить наступні блоки:

1. Вихідна інформація □ План управління проектом; □ Звіти про виконання; □ Активи процесів організації.

2.Інструменти та методи □ Методи комунікації; □ Інструменти розповсюдження інформації

3.Кінцева інформація □ Оновлення активів процесів організації

Поширення інформації під час виконання проекту супроводжується оновленням активів процесів організації, зокрема у:

- інформуванні зацікавлених сторін проекту (надається інформація про вирішені проблеми, ухвалені зміни, загальний стан проекту;
- формуванні звітів (поточний стан проекту, журнали реєстрації проблем, презентація результатів проекту різним зацікавленим сторонам тощо);
- документації проекту (кореспонденція, службові записки, протоколи нарад тощо).

Поширення інформації має відбуватися із використанням наступних методів комунікації: індивідуальні та групові наради, аудіо-, відео-конференції та ін.

Проектна інформація має розповсюджуватися за допомогою різного інструментарію:

- поширення друкованої документації, реєстраційної картотеки, прес-релізів та електронних баз даних із спільним доступом до користування;
- електронні засоби спілкування і проведення конференцій (електронна пошта, факс, Інтернет-конференції, веб-сайти та ін.);
- електронні інструменти управління проектами (веб-інтерфейси програмного забезпечення, програмне забезпечення для роботи віртуальних офісів та ін.).

Сучасні дослідження доводять, що командна робота буде ефективною за умови використання новітніх **інформаційних технологій (ІТ)**. Існуючі ІТ представлені комплексом, що охоплює комп'ютерну мережу, систему телекомунікацій і засоби контролю. ІТ суттєво впливають на характер управлінської діяльності, взаємовідносин у колективі, стосунків керівництва та виконавців, освоєння ринків та вибір стратегії.

Комп'ютерні ІТ значно впливають на те, як члени команди чи групи пов'язані між собою (сприяють груповій роботі). За допомогою спеціалізованих комп'ютерних засобів комунікації можна посилити командну роботу, оскільки ІТ – це не лише комп'ютери і програмне забезпечення (ПЗ), а й допомога у спілкуванні (телефон, відео, радіо) та офісне обладнання (процесори, копіювальні апарати, факси). Так, уся необхідна інформація для управління будівельним проектом є, за своєю природою, різномірною (за видами, умовами зберігання, методиками обробки тощо). Зазвичай вітчизняні будівельні підприємства застосовують інформаційні технології у своїй діяльності локально, кожен підрозділ компанії працює з різними ПЗ і в різному форматі надають звітність. Роз'єднані програмні комплекси не дозволяють здійснювати якісний управлінський аналіз та забезпечувати наскрізний облік інформації –

від моменту її виникнення до використання командою проекту. Терміни і якість виконаних робіт співробітниками часто не відповідають нормативним. Все це унеможливорює оперативне отримання виконавцями проектних дій повної інформації про хід кожного проекту, реальну завантаженість співробітників, досягнуті і очікувані результати і т. ін. Ідентифікація можливостей програмного забезпечення для управління проектами.

Виконання проектних дій здійснюється із використанням спеціальних **пакетів прикладних програм**. Найбільш широко представлені пакети календарно-ресурсного планування: Microsoft Project, Primavera Project Planner, Open Plan Professional, Spider Project, Building Manager тощо. Вибір ПЗ обумовлюється деталізацією ресурсів, вимогами до фактичної інформації і доступними комунікаціями між учасниками. Якщо всі виконавці мають доступ до локальної мережі компанії або Інтернет, а фактичні данні мають регулярно збиратися і затверджуватися після завершення деякого терміну, тоді користувачам потрібен простий і зручний програмний засіб, що дозволяв би отримувати склад робіт на певний період і звітувати за ним в режимі реального часу. Підрядники можуть звітувати перед Замовниками за ходом робіт по проекту в режимі відсутності постійного підключення до мережі. Також існують додаткові модулі програмного засобу для управління роботами на територіально відділених об'єктах. Р. Арчібальдом були сформульовані основні чинники і характеристики, які необхідно враховувати при виборі програмного забезпечення для управління проектами. Сьогодні розробники програм більшість характеристик вже включили у свої програмні продукти для управління проектами, тобто ці характеристики стали «умовно постійними».

Електронні інструменти управління проектами використовуються менеджерами для створення ефективного способу обміну інформацією у віртуальній команді. Для **вирішення комунікаційних проблем і покращення ефективності роботи** у віртуальних командах рекомендується: виділяти час для проведення нарад за участі всіх членів команди; постійно інформувати своїх членів про те, як в цілому ведуться роботи за проектом; виробити чіткі

норми і правила поведінки для урегулювання конфліктів. Особливу увагу слід звертати на організацію проектно-орієнтованого портального середовища – віртуального проектного офісу, розподілена комп'ютерна система якого дозволяє користуватися єдиними програмними засобами, єдиними базами даних і знань на базі телекомунікаційних мереж. Такі електронні інструменти комунікації, як відеоконференції, телекомунікаційні наради здатні забезпечити безпосереднє спілкування учасників команди проекту/управління проектом. У реальному режимі часу можливе встановлення комунікацій у таких варіантах «час – місце»:

- «єдиний час – різне місце» (електронна пошта, факсові повідомлення, також, коли члени команди не можуть зібратися разом, тому що працюють у територіально віддалених місцях, проводяться не тільки телефонні наради, а й відео-конференції);

- «різний час – одне місце» (команда проекту/управління проектом включає тих членів, які працюють за різним графіком роботи, та застосовує голосову і електронну пошту, тим самим зменшує кількість зустрічей віч-на-віч);

- «різний час – різне місце» (члени команди проекту/управління проектом, яким складно зустрітись в одному часі і в одному місці, реєструються в системі, з'ясовують, що надійшло з часу останньої перевірки, записують повідомлення і виходять із системи). Отже, РМО має особливе призначення, на відміну від традиційного офісу,

- координувати усі роботи за проектом в режимі реального часу. Тому невід'ємною характеристикою сучасного РМО стає віртуальність. Комунікаційну платформу віртуального РМО управління проектами можна представити моделлю, основу якої складає організаційна структура управління проектом (Стандарти, методики, регламент; Команда управління проектом; програмний комплекс УП; учасники проекту; **команда проекту**: Куратори проекту - Керівник проекту - Виконавці проекту; Технічне забезпечення).

Однією із головних передумов ефективної роботи в офісі є побудова «сильних» комунікаційних каналів між ключовими учасниками проекту (вони працюють в єдиній системі, з єдиними формами, правилами і стандартами). Важливо також, щоб були взаємоузгоджені базові компоненти офісу: команда управління проектом, методики, стандарти з управління проектами і програмна система. Для посилення командної роботи в РМО використовуються різноманітні апаратно-технічні засоби (АТЗ): традиційна «офісна техніка» (персональні електронно-обчислювальні машини (ПЕОМ), багатофункціональні прилади, принтер, сканер, ксерокс, засоби зв'язку (мобільний і стаціонарний телефони, факс, Інтернет), специфічні АТЗ (web-камера, мультимедійна установка (проектор), інтерактивна дошка). У сучасній практиці проектного менеджменту webкамери використовуються для виконання різноманітних проектних дій.

Технології групової комунікації застосовуються для вдосконалення прийняття рішень в проекті. Існують різноманітні групові техніки: «цільова група», «аналіз сил», «діаграма Ішикави», «електронна мозкова атака».

«Цільова група». Даний метод передбачає використання групи людей, які займаються пошуком можливих шляхів вирішення конкретної проблеми. Метод вважається ефективним, оскільки висловлюється множина конструктивних пропозицій, до їх розробки залучаються усі члени групи, а оцінка і ранжування пропозицій здійснюється на основі консенсусу. В результаті група приходить до спільної позиції з приводу дій, необхідних для вирішення проблем. Робота групи відбувається поетапно. Етап 1. Керівник групи викладає сутність проблеми або описує можливі засоби її реалізації без надання переваги будь-якому варіанту рішення. Крім того, на цьому етапі роз'яснюються основні правила. Етап 2. Кожен учасник групи працює самостійно і складає перелік варіантів вирішення проблеми. Етап 3. Процес висунування ідей (висловлюється кожен учасник): ідеї не коментуються, а лише записуються на плакаті чи дошці; оцінки й коментарі щодо висунутих пропозицій не допускаються. Етап 4. Під час короткого обговорення даються

необхідні пояснення до ідей, що були запропоновані, і схожі ідеї об'єднують, якщо їх автори погоджуються з цим. Етап 5. Кожен член групи визначає п'ятірку кращих, з його точки зору, ідей у складеному списку. Він/вона записує свій перелік на аркуші паперу і віддає його керівнику, не оприлюднюючи змісту написаного. Етап 6. На основі отриманих списків керівник групи складає перелік з п'яти кращих ідей. Етап 7. Сформований список доводиться до відома членів групи і обговорюється. Відбір ідеї, яка буде платформою для спільних дій, відбувається шляхом голосування. Важливо, щоб усі члени групи знаходились разом в той момент, коли їх керівник чи експерт аналізує висловлені думки, для того щоб обрати кращі варіанти рішень.

«Аналіз сил»: Реалізація проекту – це постійне прагнення до урівноваження протидіючих сил, що впливають на проект. Таке балансування є динамічним, оскільки на виконання проектних дій впливає зовнішнє середовище проекту. Порушення рівноваги означає, що відбуваються певні відхилення або зміни, і встановлюється нова рівновага. «Силами» в даному випадку можуть бути буд-які чинники, що впливають або мають відношення до ситуації. Аналіз сил може бути використаний для вирішення проблем, пов'язаних з проектом. Це простий, надійний і практичний засіб вирішити, що необхідно вжити для вирішення проблем. Його можна застосовувати поетапно. Етап 1. Визначити проблему і очікувані результати. Етап 2. Ідентифікувати сили та класифікувати їх на «ті, що сприяють» і «ті, що заважають» досягненню бажаного результату. Етап 3. Визначити, які сили найвпливовіші - «ті, що сприяють» або «ті, що заважають». Етап 4. Вирішити, чи бажаєте: - посилити силу, що сприяє; - усунути або зменшити силу, що заважає. Етап 5. Розробити план дій для вирішення проблеми. Етап 6. Реалізувати план. Для того, щоб пропозиції спрацювали необхідно дотримуватися наступних вимог:

- чітко і однозначно сформулювати проблеми, очікувані результати;
- докладно описати діючі сили;
- скласти реалістичний план дій;

- план дій розглядати як послідовність трьох самостійних і, разом з тим, взаємопов'язаних етапів: абстрагування від існуючого стану речей, перехід до нового стану речей, закріплення нового стану речей. Кожен з наведених етапів має бути доведений до завершення, інакше обраний варіант рішення проблеми не принесе бажаних результатів.

Діаграма Ішикави (має декілька назв: «гілочка», «риб'яча кістка» або діаграма «причини і наслідки»), розроблена японським фахівцем з питань якості К. Ішикава (Kaoru Ishikawa). Діаграми причинно-наслідкових зв'язків є ефективним інструментом підвищення якості, оскільки дозволяють сфокусуватись на виявленні причин проблеми. Діаграма має центральну лінію, або «спинний хребет», який веде до «наслідків», або «проблем», а декілька головних категорій можливих причин з'єднані з центральною лінією. Причини більшості проблем, пов'язаних з якістю, можна згрупувати в такі укрупнені категорії, як персонал, обладнання, методи, матеріали, процеси і середовище, також можна вводити характерні для даної проблеми категорії. Робота над створенням причинно-наслідкової діаграми організовується у наступній послідовності: 1. Чітко визначити проблему. 2. Виявити всі можливі причини. 3. Згрупувати причини з урахуванням компонентів діаграми. 4. Візуально з'єднати всі причини з проблемою за допомогою «гілочки». 5. Продовжити процес виявлення можливих причин, поки всі вони, навіть найменш вірогідні, не будуть вказані. 6. Проаналізувати інформацію, представлену в діаграмі, і вирішити, вивченням якої проблеми слід зайнятися спочатку.

Електронна **мозкова атака** містить можливості для вироблення значно більшої кількості ідей, ніж традиційна мозкова атака за рахунок використання комп'ютерних технологій для введення та автоматичного поширення ідей у реальному часі серед всіх членів команди. ПЗ дозволяє учасникам команди вводити свої ідеї в міру того, як вони їх продукують.

7. ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

План роботи:

- титульний лист (видається заочним деканатом зі штампом);
- зміст;
- основна частина;
- перелік використаної літератури.

Обсяг роботи – 30 стор. Оформлювати роботу слід на аркушах А4, шрифт Times New Roman, міжрядковий інтервал 1,5. Мова роботи – українська.

Завдання:

1. Теоретичні основи управління комунікаціями в проекті.
2. Особливості комунікаційних процесів на різних етапах життєвого циклу управління проектом.
3. Опишіть сучасні комунікаційні технології виконання проекту.
4. Проаналізуйте відомі вам моделі управління комунікаціями в проекті.
5. Визначте основні проблеми та шляхи вирішення конфліктних ситуацій в управлінні комунікаціями в проекті.
6. На прикладі окремого проекту розробіть систему управління комунікація.

Література: [1- 4]