

12.1. Планирование коммуникаций.

12.2. Распространение информации.

12.3. Отчетность об исполнении.

12.4. Управление приемкой-сдачей объекта. Закрытие проекта.

Управление коммуникациями проекта (управление взаимодействием информационными связями) – управленческая функция, направленная на обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации.

Под информацией понимают собранные, обработанные и распределенные данные. Чтобы быть полезной для принятия решений, информация должна быть предоставлена своевременно, по назначению и в удобной форме. Это достигается использованием современных информационных технологий в рамках системы управления проектом.

Коммуникации и сопутствующая им информация являются своего рода фундаментом для обеспечения координации действий участников проекта.

В качестве основных потребителей информации проекта выступают:

- проект-менеджер для анализа расхождений фактических показателей выполнения работ от запланированных и принятия решений по проекту;
- заказчик для осведомленности о ходе выполнения работ проекта;
- поставщики при возникновении потребности в материалах, оборудовании и т. п., необходимых для выполнения работ;
- проектировщики, когда необходимо внести изменения в проектную документацию;
- непосредственные исполнители работ на местах.

Управление коммуникациями обеспечивает поддержку системы связи (взаимодействий) между участниками проекта, передачу управленческой и отчетной информации, направленной на обеспечение достижения целей проекта. Каждый участник проекта должен быть подготовлен к взаимодействию в рамках проекта в соответствии с его функциональными обязанностями. Функция управления информационными связями включает следующие процессы:

- планирование системы коммуникаций, определение информационных потребностей участников проекта (состав информации, сроки и способы доставки);
- сбор и распределение информации, процессы регулярного сбора и своевременной доставки необходимой информации участникам проекта;
- отчетность о ходе выполнения проекта, обработка фактических результатов состояния работ проекта, соотношение с плановыми и анализ тенденций, прогнозирование;
- документирование хода работ сбор; обработка и организация хранения документации по проекту.

Планирование системы коммуникаций. План коммуникаций является составной частью плана проекта. Он включает:

- план сбора информации, в котором определяются источники информации и методы ее получения;
- план распределения информации, в котором определяются потребители информации и способы ее доставки;
- детальное описание каждого документа, который должен быть получен или передан, включая формат, содержание, уровень детальности и используемые определения;
- план ввода в действие тех или иных видов коммуникаций; методы обновления и совершенствования плана коммуникаций.

План коммуникаций формализуется и детализируется в зависимости от потребностей проекта.

Сбор и распределение информации. В рамках проекта существует потребность в осуществлении различных видов коммуникаций: внутренние (внутри команды проекта) и внешние (с руководством компании, заказчиком, внешними организациями и т. д.); формальные (отчеты, запросы, совещания) и неформальные (напоминания, обсуждения); письменные и устные; вертикальные и горизонтальные.

Системы сбора и распределения информации должны обеспечивать потребности различных видов коммуникаций. Для этих целей могут использоваться автоматизированные и неавтоматизированные методы сбора, обработки и передачи информации.

Неавтоматизированные методы включают сбор и передачу данных на бумажных носителях, проведение совещаний. Автоматизированные методы предусматривают использование компьютерных технологий и современных средств связи для повышения эффективности взаимодействия: электронная почта, системы документооборота и архивирования данных.

Отчетность о ходе выполнения проекта. Процессы сбора и обработки данных о фактических результатах и отображение информации о состоянии работ в отчетах обеспечивают основу для координации работ, оперативного планирования и управления. Отчетность о ходе выполнения включает:

- информацию о текущем состоянии проекта в целом и в разрезе отдельных показателей;

- информацию об отклонениях от базовых планов; прогнозирование будущего состояния проекта.

Документирование хода работ. Основные промежуточные результаты хода работ должны быть формально задокументированы. Документирование результатов хода работ включает сбор и верификацию окончательных данных; анализ и выводы о степени достижения результатов проекта и эффективности выполненных работ; архивирование результатов с целью дальнейшего использования.

Компьютерные системы ведения электронных архивов позволяют автоматизировать процессы хранения и индексации текстовых и графических документов, значительно облегчить доступ к архивной информации.

Проект и его фазы после достижения поставленных целей либо после прерывания выполнения нуждаются в завершении. Административное завершение состоит в подтверждении и документировании результатов проекта, формальной приемке продуктов проекта заказчиком, инвесторами и пользователями. Оно также состоит в создании полного архива проектных материалов, пригодного для использования в будущем и анализе эффективности проекта.

Административное завершение не должно откладываться до полного завершения проекта – каждая фаза должна должным образом завершаться, чтобы не допустить потери важной и полезной информации.

Фаза завершения проекта включает проведение эксплуатационных испытаний, сдачу проекта и закрытие контракта. Завершение проекта может быть после выполнения всех работ по проекту, в результате решения о прекращении работы по незавершенному проекту. Целью проведения эксплуатационных испытаний является получение точных данных, характеризующих уровень результатов, достигнутых в ходе выполнения работ по проекту. В процессе проведения эксплуатационных испытаний выявляются фактические эксплуатационные характеристики работы оборудования, которые подтверждают или опровергают правильность выбранной технологии.

По результатам испытаний составляется отчет, который включает наименование, адрес и местоположение фирмы, в которой проводятся испытания; название технологического процесса, подтверждающего испытания; цель испытания; сравнение фактических и запланированных результатов; рекомендации и решения. Результаты испытаний являются основанием для передачи ответственности от подрядчика к заказчику в период сдачи-приемки готовых объектов.

Основными этапами закрытия контракта являются проверка финансовой отчетности, паспортизация; выявление невыполненных обязательств; завершение невыполненных обязательств; гарантийное обслуживание и окончательные расчеты.

Проверка финансовой отчетности относится к отчетности заказчика и подрядчика. Проверка финансовой отчетности заказчика включает проверку полноты выписки фактуры на весь объем завершенных работ; согласование полученных платежей с представленными счетами-фактурами; проверку наличия документации по изменениям; контроль суммы удержаний, произведенных заказчиком. Проверка финансовой отчетности исполнителя включает проверку платежей поставщикам и субподрядчикам; соответствие суммы заказов закупкам по накладным поставщиков; поиск просроченных платежей поставщику; подтверждение соответствующих удержаний. Результаты такой проверки позволяют получить данные для подготовки окончательных финансовых отчетов по проекту.

Паспортизация представляет собой один из важных элементов организации закрытия контракта. Для ее проведения необходимо представить соответствующую документацию. Например, документацию, характеризующую технические условия используемого сырья и материалов. Это могут быть сертификаты, так как ими аттестуется продукция. Вся документация передается заказчику для регистрации. При правильном управлении проектом вопросы паспортизации решаются своевременно, а не только на этапе закрытия контракта.

Невыполненные обязательства должны быть завершены полностью на этапе закрытия контракта. Руководитель проекта должен стараться решить все спорные вопросы путем переговоров. Может быть принято решение о том, что некоторые элементы проекта не будут выполнены при закрытии контракта. Окончательное решение о выполнении невыполненных обязательств остается за заказчиком. Объемы работ, определенные в начале проекта, могут оказаться ненужными в связи с изменениями контракта. Какие-то работы уже завершены, но остались невыполненными из-за мелких недоделок. Выявление невыполненных обязательств должно осуществляться постоянно в течение всего времени выполнения контракта, и они должны устраняться своевременно, а не на этапе закрытия контракта, чтобы избежать излишних затрат и нерационального использования ресурсов. В результате проверки устанавливаются объемы работ, не требующих дополнительных усилий и готовых к закрытию; объемы работ, требующих завершения для выполнения договорных обязательств. В то же время руководитель проекта запрашивает у заказчика перечень расхождений и недостатков, которые, по его мнению, должны быть устранены до приемки работ. Этот перечень проверяется с точки зрения соответствия договорным обязательствам.

На этапе завершения невыполненных обязательств предпринимаются усилия для исправления брака и устранения недоделок. Однако эти усилия могут быть слишком дорогостоящими и длительными. В этом случае руководитель проекта должен урегулировать проблемы с заказчиком путем уступок с его стороны в отношении некоторых требований или путем уплаты штрафа. В контрактах предусматриваются штрафы за невыполнение определенных обязательств. Если работа своевременно не выполнена, то в этом случае рассматривается вопрос об изменении контракта. Ведение переговоров с целью изменения условий контракта производится до его закрытия и окончательных платежей. Все изменения в контракте утверждаются заказчиком. До его утверждения никакие дополнительные работы не выполняются. Информацию о выполнении всех работ по контрактам руководитель проекта передает комиссии, принимающей объект.

Закрытие контракта должно сопровождаться завершением расчетов по нему, то есть выпиской счета для осуществления окончательного платежа. Оплата подрядных работ при сдаче объекта в эксплуатацию зависит от качества выполнения СМР. Перед началом строительства подрядчик может вносить «гарантийный резерв» на подтверждение качества. Если в процессе сдачи объекта в эксплуатацию обнаружены дефекты, оплата выполненных подрядных работ производится за вычетом «гарантийного резерва». Этот резерв возвращается подрядчику при отсутствии строительных дефектов.

Как правило, в контрактах предусматриваются штрафные санкции за нарушение сроков строительства. Если объект не закончен к установленному времени, заказчик предъявляет подрядчику требование об уплате неустойки. Специально оговоренные условия позволяют заказчику предъявить подрядчику счет на ликвидацию ущерба за каждый день просрочки строительства. Сумма ущерба заранее указывается в условиях контракта. В контракте также устанавливается и размер премий за досрочный ввод объекта в эксплуатацию.

При окончательных расчетах учитывается экономия или перерасход денежных средств на проект. Если в процессе строительства подрядчик сократил издержки производства по каким-либо работам по сравнению с контрактной ценой, он получает вознаграждение. При завершении проекта осуществляется подготовка итогового отчета, в котором описаны все проблемы строительства, пуска-наладки и организации эксплуатации. Этот отчет отражает опыт реализации проекта и используется для последующих проектов. Составной частью процесса завершения проекта является оценка персонала руководителем проекта.

Приемка законченного строительством объекта оформляется актом установленной формы. К акту прилагаются документы по нижеприведенному перечню:

1. Документация, предоставляемая исполнителем:

1.1. Перечень организаций, участвующих в производстве СМР с указанием видов выполненных ими работ, фамилий инженерно-технических работников, непосредственно ответственных за их выполнение, и данных о наличии соответствующих лицензий.

1.2. Комплект рабочих чертежей на строительство предъявляемого к приемке объекта с подписями о соответствии выполненных в натуре работ этим чертежам или внесенным в них изменениям, сделанным лицами, ответственными за производство строительно-монтажных работ. Указанный комплект рабочих чертежей является исполнительной документацией.

1.3. Сертификаты, технические паспорта или другие документы, удостоверяющие качество материалов, конструкций и изделий, применяемых при производстве СМР.

1.4. Акты об освидетельствовании скрытых работ и акты промежуточной приемки отдельных ответственных конструкций и узлов (опоры пролетных строений мостов, арок, сводов, подпорных стен, несущих металлических и сборных железобетонных конструкций и т. д.).

1.5. Акты об индивидуальных испытаниях смонтированного оборудования, об испытаниях технологических трубопроводов, внутренних систем холодного и горячего водоснабжения, канализации, газоснабжения, отопления и вентиляции, наружных сетей и сооружений водоснабжения, канализации, теплоснабжения, газоснабжения и дренажных устройств, а также об испытаниях сварных соединений.

1.6. Акты о выполнении уплотнения (герметизации) вводов и выпусков инженерных коммуникаций в местах прохода их через подземную часть наружных стен зданий в соответствии с рабочим проектом;

1.7. Акты об испытаниях внутренних и наружных электроустановок и электросетей устройств телефонизации, радиофикации, телевидения, сигнализации и автоматизации, устройств, обеспечивающих взрывопожаробезопасность и молниезащиту, об испытаниях прочности сцепления в кладке несущих стен каменных зданий, расположенных в сейсмических районах;

1.8. Журналы производства работ и авторского надзора проектных организаций, материалы обследований и проверок в процессе строительства органами государственного и другого надзора.

2. Документация, которая должна быть в наличии у заказчика при приемке объекта:

2.1. Утвержденный проект.

2.2. Документы об отводе земельных участков, а по объектам жилищно-гражданского назначения также разрешения на производство СМР.

2.3. Документы на специальное водопользование.

2.4. Документы на геодезическую разбивочную основу для строительства, а также на геодезические работы в процессе строительства, выполненные заказчиком.

2.5. Документы о геологии и гидрологии строительной площадки, о результатах испытаний грунта и анализах грунтовых вод, данные о результатах микросейсмораионирования и экологических изысканиях.

2.6. Паспорта на установленное оборудование.

2.7. Справки городских и других эксплуатационных организаций о том, что внешние наружные коммуникации холодного и горячего водоснабжения, канализации, теплоснабжения, газоснабжения, энергоснабжения и связи обеспечат нормальную эксплуатацию объекта и приняты ими на обслуживание.

2.8. Документы о разрешении на эксплуатацию объектов и оборудования, подконтрольных соответствующим органам государственного надзора и в случаях, когда выдача таких разрешений предусмотрена положениями об этих органах.

2.9. Заключение органов государственного надзора о соответствии законченного строительством объекта законодательству, действующим стандартам, нормам и правилам.

Таким образом, эксплуатационные испытания и закрытие контракта являются основными этапами завершения проекта, в процессе которых устанавливается соответствие решений, принятых заказчиком при разработке концепции проекта, результатам, полученным при его реализации, а также производятся окончательные расчеты с исполнителем (подрядчиком).