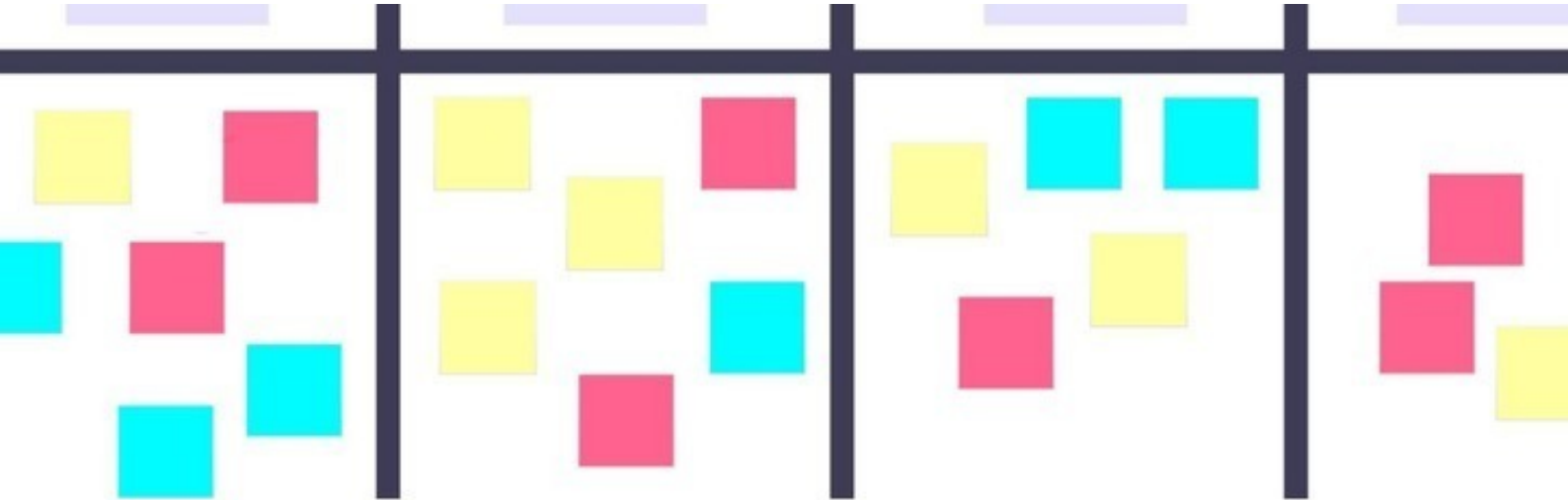


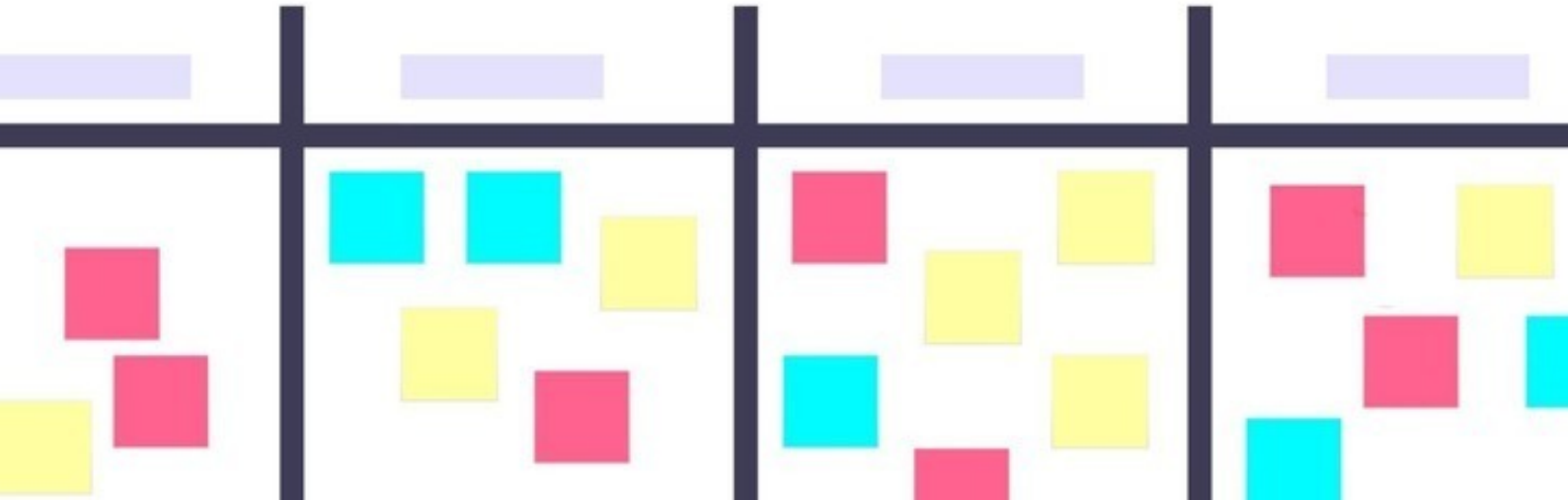


УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

правильный путь для начинающих



Петр Дикий



Петр Дикий

**Управление проектами.
Правильный путь для начинающих**

«Издательские решения»

Дикий П.

Управление проектами. Правильный путь для начинающих /
П. Дикий — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-500218-1

Трендами последних лет являются проектное управление по гибким методологиям и внедрение систем организации проектной деятельности. А значит, навыки управления проектами будут требоваться от менеджеров практически всех уровней в любой сфере. Автор простым языком объясняет, что такое постановка управления проектом «с нуля». Он предлагает конкретные и проверенные на личном опыте методы, позволяющие руководителю и команде реализовать свои задачи с максимальной эффективностью.

ISBN 978-5-00-500218-1

© Дикий П.
© Издательские решения

Содержание

Аннотация	6
Введение	7
Глава 1. Управление проектами	10
1.1. Что такое проект?	10
1.2. Почему управление проектами?	11
1.3. Четыре этапа управления проектами	13
1.4. Что делает проект успешным?	25
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Управление проектами. Правильный путь для начинающих

Петр Дикий

© Петр Дикий, 2019

ISBN 978-5-0050-0218-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Аннотация

Трендами последних лет являются проектное управление по гибким методологиям и внедрение систем организации проектной деятельности. А значит, навыки управления проектами будут требоваться от менеджеров практически всех уровней и любой сферы.

Петр Дикий простым языком объясняет, что такое постановка управления проектами «с нуля» и само управление проектом. Он предлагает конкретные и проверенные на личном опыте шаги, позволяющие любому менеджеру и команде реализовать свои задачи с максимальной эффективностью.

Книга подойдет профессионалам и начинающим специалистам, кто ищет простое и понятное введение в управление проектами или хочет улучшить свои навыки. Она так же подойдет для проектов и компаний любого типа и размера. Из книги вы сможете узнать: о различных подходах в планировании и управлении проектами; как распоряжаться ресурсами; какие есть способы выявлять и преодолевать проблемы, мешающие успешной реализации проектов в срок и в рамках бюджета.

Прочитав книгу до конца, сможете составлять различные планы (включая графики работ) и бюджеты, а также правильно организовать и контролировать сам процесс реализации проекта. Вы узнаете основы взаимодействия с людьми, от тех, с кем вы работаете, до тех, для кого вы работаете.

Введение

Спасибо, что выбрали эту книгу для начала погружения в сферу управления проектами или для помощи в работе над первыми проектами. К концу книги вы поймете, как управлять проектом от начала до завершения, какие роли могут быть в проекте и какие функции у руководителя проекта.

Управление проектами – это деятельность, в ходе которой определяются и достигаются цели **проекта** (разработка уникального сервиса, продукта или результата) при использовании ресурсов (деньги, труд, материалы, энергия, время и другие) и балансировании между объемом работ, ресурсами, качеством и рисками.

Ключевыми показателями успеха **проектного управления** является наличие четкого и заранее определенного плана развития проекта, минимизация рисков при отклонениях от него.

Управление проектами должно использоваться в компаниях любых размеров и отраслей. Многие организации по всему миру используют управление проектами и развивают своих руководителей проектов, чтобы оставаться в курсе тенденций, соответствовать современным потребностям в обслуживании клиентов, своевременном реагировании на факторы, влияющие на прибыль.

Управление проектами настолько важно для делового мира, что существует прогнозируемая потребность в почти двух миллионах руководителей проектов, чтобы закрыть позиции к 2025 году. Чтобы понять, насколько ценно управление проектами и какие потребности в образованных руководителях проектов, давайте рассмотрим небольшую часть статистики по «провалам» проектов. В отчете The Standish Group за 2015 год (в выборку попало около 50 тысяч проектов по всему миру) указано, что около 70% проектов закончились провалом или были близки к этому, то есть результат проектной деятельности оказался спорным. В отчете за 2014 год только в одних Соединенных Штатах Америки каждый год тратится 250 миллиардов долларов на разработку программного обеспечения, а проектов реализуется около 175 тысяч. Из них 83% заканчивается провалом или близким к нему и только около 15,5% проектов уложились или не превысили **бюджет** более, чем на 20%. В 47,8% проектов **сроки** были превышены более чем в два раза, только в 7,3% проектов был реализован весь **запланированный функционал**.

Главным фактором успеха или неудач («провала») проектов по результатам этих исследований являются **требования**. Соглашусь с данным выводом, но нужно понимать, что это только один из множества факторов, тем более в условиях нашей страны. Я постарался собрать список основных факторов, которые относятся не только к этапу бизнес-анализа, а также сильно влияют на успешность проекта:

- Вовлечение участников проекта и определение заинтересованных лиц.
- Компетентный персонал.
- Владелец продукта.
- Трудолюбивый и целенаправленный персонал.
- Эмоциональная зрелость проектной команды (как на стороне исполнителей, так и заказчика).
- Поддержка и адекватность высшего руководства.
- Четко описанные требования (нет понимания, что должно быть собрано перед началом работ).
- Четкие цели.
- Правильное планирование (включая качественную временную оценку, исполнителей и риски).

- Реалистичные ожидания.
- Использование Agile процессов.

Факторы, перечисленные выше, разберем далее в книге.

Сделаю первоначально акцент на пункте «Четко описанные требования». **Требования** – это итоговый («выходной») результат этапа бизнес-анализа. Цена ошибок здесь исчисляется сотнями миллиардов долларов в год в мировом масштабе. Становится очевидным, что компаниям необходимо развивать проектное управление и самих руководителей проектов, улучшать и оптимизировать процессы бизнес-анализа и «производственные», а также обратить внимание на основные причины провалов проектов и требования (как на один из важнейших пунктов). Так как стоимость исправления ошибок на этапе бизнес-анализа (разработка требований) в десятки раз ниже, чем на этапе эксплуатации или реализации.

Около 80% руководителей компаний во всем мире связывают свой успех в бизнесе в трудные экономические времена с правильным выбором в сфере управления проектами. Они рассматривают этот выбор как критический для решения задач, достижения поставленных целей и победы над конкурентами.

Управление проектами профессионалами неоднократно доказывало свою эффективность. Это может свести к минимуму риски и снизить затраты, одновременно улучшить показатели проекта и бизнеса. Если опираться на статистику и данные выше, то можно сказать, что руководители проектов и управление проектами являются обязательными для любой организации, которая хочет двигаться вперед и развивать свои проекты.

Что происходит, когда не используются стратегии управления проектами?

Без планирования проекта компания будет выбрасывать деньги на ветер, а процесс станет неуправляемым (сроки, качество) и результат не будет отвечать требованиям, а проект, скорее всего, потерпит неудачу.

Без специалиста, чтобы планировать, контролировать график проекта, управлять бюджетом и координировать работу проектной команды, весь проект может легко превратиться в бесконечный процесс правок и доработок. Приоритеты могут быть забыты, что приведет к пустой трате времени и ресурсов, поскольку проект реализуется и работает вне курса (чем дольше идет реализация, тем больше у заказчика пожеланий, которые часто противоречат требованиям).

С большой вероятностью проект подстерегают непредвиденные риски и другие препятствия, потому что за ними никто не следит и не прогнозирует. Проект без руководителя вряд ли будет успешным, даже если будет выпущен, качество конечного результата, вероятно, пострадает.

В помощь руководителю проекта разработаны стратегии управления проектами. Они нужны, чтобы свести к минимуму дезорганизацию, предотвратить недопонимание и неудачи. Стратегии управления проектами сродни магии и многим не понятны. Управление проектами приносит структуру и порядок в проект, разбивает его на управляемые этапы и функциональные блоки (если это ИТ проект), которые позволяют руководителю проекта и проектной команде слаженно координировать свою работу, видеть стабильный прогресс и результаты на каждом из этих этапов. Стратегии управления проектами так же повышают эффективность коммуникаций между проектной командой, акционерами, спонсорами и клиентами. Под управлением руководителя проекта команда может эффективно определить потенциальные опасности и выработать стратегию, чтобы предотвратить, избежать или, по крайней мере, свести к минимуму их влияние на проект.

Управление проектом включает в себя контроль всех его аспектов. Дает возможность управлять изменениями и требованиями, а также координировать различные части проекта, оптимизировать порядок выполнения работ.

Руководитель проекта прогнозирует (первичная оценка), а потом уточняет при появлении ТЗ, какие необходимые ресурсы нужно заложить в бюджет для эффективной работы. Руководитель проекта контролирует график его выполнения для своевременного принятия решений при появлении возможных задержек до наступления срока сдачи проекта, а управление проектами поможет наладить все процессы и, когда возникают проблемы, проектная команда может справиться с ними быстро и двигаться дальше, благодаря правильному планированию и дальновидности со стороны руководителя проекта.

В основе проектного управления лежит конкретный специалист – руководитель проектов. Это не функциональный менеджер, отвечающий только за одну область проекта. Руководитель проекта контролирует весь проект и все его части, координирует взаимодействие всех участников проекта при выполнении задач, которые служат одной цели – созданию проекта.

Проектная команда формируется из специалистов разных отделов (в случае крупной компании или если в компании есть разделение на отделы) или специалистов разных направлений в соответствии с потребностями проекта, и эта команда работает до завершения проекта. Затем члены проектной группы освобождаются («распускаются»), это не значит, что они не нужны и их увольняют, это значит, что из них будет сформирована проектная команда на другой проект. Специалистов так же могут поставить на выполнение персональных задач. При этом нужно всегда иметь в виду, что на выпущенные проекты потребуется поддержка или если проекты крупные, то и сопровождение, а это ресурсы, часть времени которых нужно резервировать.

Описание должностных обязанностей для руководителей проектов варьируется в зависимости от проекта, но, в целом, он будет контролировать каждый этап проекта от начала до конца, координируя работу проектной группы, сохраняя проект в рамках своего первоначального бюджета, а также обеспечивать стабильный прогресс на всем пути до завершения. Иначе говоря, руководители проектов являются основными организаторами проекта.

Эта книга содержит знания, проверенные методы и шаги, которые могут помочь вам быстро и легко освоить основы управления проектами или отточить имеющиеся навыки управления. Так же в книге сделан обзор процесса управления проектами, содержащий ключевые стратегии и основные документы, необходимые в рамках каждого этапа проекта. Вы узнаете о шагах к успешному проекту, изучите различные навыки управления, которые будут способствовать успешному запуску проекта, обнаружите другие факторы, которые помогут довести проект до завершения. Далее, вы получите углубленный взгляд на стадии планирования, возможно, наиболее важную часть проекта, потому что на ней основываются руководящие принципы и границы, которые будут задавать направление развития проекта. Вы поймете принципы оценки ресурсов. Найдете инструкции по созданию финансового плана и бюджета проекта, планов качества, руководящих принципов коммуникации и планов управления рисками. Вы узнаете о стратегиях закупок и настройке приемочного тестирования. Мы рассмотрим качества, которые делают руководителя проекта хорошим специалистом.

Вы сможете определить направления развития для себя, которые помогут вам в карьере. В отличие от базовых навыков тайм-менеджмента, которыми овладели большинство специалистов, есть некоторые навыки, специфичные для управления проектами, в книге будут описаны основы каждого из них.

Наконец, вы узнаете, как завершить проект, как эффективно провести мероприятия по закрытию и убедиться, что все готово.

Информация, которая представлена в книге, даст вам возможность завершить ваши проекты таким образом, чтобы удовлетворить все заинтересованные стороны.

Мы начинаем с обсуждения того, что определяет проект, и кратко резюмируем, как им управлять.

Глава 1. Управление проектами

1.1. Что такое проект?

Согласно официальной терминологии:

– Первое определение утверждает, что проект – предприятие с определенными датами начала и завершения, предпринятое для создания продукта или услуги (сервиса) в соответствии с заданными ресурсами и требованиями (ISO/IEC/IEEE 15288:2008 Systems and software engineering – System life cycle processes).

– Еще одно определение данного понятия из свода знаний PMBOK утверждает, что проект (в управленческой деятельности) – временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.

Оба определения верны. Но нужно понимать, что проект отличается от повседневной (операционной) деятельности организации. Отличие заключается в наличии у проекта целей, даты начала и даты окончания. Повседневные операции имеют повторяющийся характер и постоянны, в то время как проекты являются временными и уникальными (не говорю о действиях внутри проекта).

Конечные цели проекта и операционной деятельности отличаются. Задачи проекта – достижение поставленных целей, после достижения которых проект завершается. Операционная деятельность обычно служит для обеспечения стабильной работы бизнеса, операции получают новые цели и продолжают выполняться.

Можно сделать вывод, что проекты – средства организации операций, которые не могут быть проведены в рамках обычной деятельности организации и проекты часто используются в качестве средства выполнения стратегического плана организации.

В компании проекты существуют, чтобы найти творческое решение конкретной проблемы или решить конкретную задачу. В компании по разработке софта это может быть задача по созданию проекта, результатом проектных решений может стать создание нового продукта или разработка специального сервиса, как для внутреннего заказчика, так и для заработка.

Проект начинают использовать, когда организации не хватает системного подхода для решения конкретной проблемы/задачи. Это разовое мероприятие, вероятно, не будет повторно использовано в будущем, что делает его одноразовым событием, следовательно, проектом.

Проект соответствует следующим характеристиками:

- Проект имеет четкие функциональные рамки.
- Проект может потребовать использования рискованных решений.
- Для реализации проекта могут потребоваться специальные инструменты, технологии, опыт или ресурсы, помимо того, что организация уже имеет.
- Для проекта может потребоваться уникальное расположение места реализации.
- Проект имеет ограниченные временные рамки. После завершения не продолжается.
- Проект имеет отличительную особенность – последовательная разработка (Progressive Elaboration). **Последовательная разработка** – непрерывное улучшение и детализация плана по мере получения более подробной информации и более точных оценок в процессе исполнения проекта. Благодаря этому разрабатываются более точные и более полные планы, являющиеся результатом многократного повторения процесса планирования.

1.2. Почему управление проектами?

Некоторые организации рассматривают управление проектами как ненужные и неважные расходы, но наиболее успешные на рынке компании после того, как они сами испытали на своем опыте последствия без управления проектами, твердо убеждены в необходимости и преимуществах проектного управления.

Управление проектами – область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками, происходит процесс планирования, организации, укомплектования штата и контроль производства. Это широко распространенная стратегия, которую могут использовать предприятия всех форм и размеров. Стратегия основывается на работе качественно подобранной проектной команды, каждый сотрудник которой со своими навыками и опытом, достаточным, чтобы провести проект от фазы инициации до его завершения. Проектные команды очень важны, потому что они позволяют владельцам бизнеса и руководителям сосредоточиться на бизнесе, том, что они делают лучше всего – надзор и управление бизнесом, в то время как проектные команды сосредоточены на объединении своих навыков, чтобы создать качественный продукт, хорошо провести проект и решать проблемы, возникающие при реализации проекта.

Руководители проектов должны иметь опыт работы в других областях управления, таких как управление рисками и планирование. Управление проектами опирается на квалифицированных специалистов в проектной команде, чтобы создать лучшее решение, а не обучать сотрудников новым знаниям за счет провала проекта. Руководитель проекта должен оценить способности и опыт каждого сотрудника, чтобы грамотно распределить обязанности и занять («загрузить») работой всех в проектной команде. Не должно быть в команде занятых («загруженных») частично или не задействованных. Вообще, любые действия, выполняемые проектной командой, создают цепочку событий, которые в итоге приведут к конечному результату, а руководитель проекта как раз и должен выстроить эту цепочку. Например, один член команды может быть хорош в планировании и отвечать за стадию планирования проекта, в то время как другой член команды привносит свои навыки управления затратами и рисками в этот план для разработки эффективного бюджета. Один участник использует свои навыки тайм-менеджмента, чтобы гарантировать, что вехи будут достигнуты и проект завершится вовремя, другой будет отвечать за технологии, соответствие им и реализацию проекта с технической стороны.

Руководители проектов часто могут удвоить отдачу от инвестиций организации, используя проектное управление и сведя к минимуму используемые ресурсы за счет повышения эффективности каждого сотрудника. Можно уменьшить число исполнителей на проекте за счет систематизации работы оставшейся команды, применения других мер или принятия решения о том, что новые задачи не берутся в работу (конечно, их можно принимать, систематизировать, а потом вернуться к их обсуждению с заказчиком, и принять решение о реализации или закрытии задач), доделывается текущий функционал для выпуска проекта. Таким образом можно запустить проект, пусть и с ограниченным функционалом, чтобы продукт начал выполнять свои функции и приносить результат заказчику. Например, я сталкивался со случаем, когда в отделе разработки ПО одной компании работало 50 человек, проекты были просрочены (проще говоря «проваливались») как минимум на 50% по времени, качество было низкое, клиенты, как следствие, недовольны. В результате разбора было выявлено, что отсутствовало: проектное планирование работ; подбор проектной команды под проект; контроль работы специалистов; контроль потока задач от заказчиков. За счет введения проектного управления и перечисленных ранее пунктов, получилось вернуть проекты в прогнозируемые сроки, максимально увеличить эффективность работы специалистов, а это в свою очередь дало возмож-

ность уменьшить количество человек в проектных командах и перераспределить их между другими проектами. Все это привело к улучшению финансовых показателей проекта и компании.

И, наконец, что самое важное, в области управления проектами был разработан комплекс передовых методов, доказавших свою эффективность на протяжении десятилетий. Основным процессом, вокруг которого строятся все остальные практики, является четырехступенчатая система. Эта система позволяет руководителю проекта и проектной команде разрабатывать проект от начала до конца, расставлять приоритеты и последовательно упорядочивать составные части, минимизировать большие риски, преодолевать различные препятствия и координировать свою работу, чтобы в конечном итоге получить реализованный продукт вовремя и в рамках бюджета.

1.3. Четыре этапа управления проектами



Рисунок 1 – Этапы управления проектом

Этапы инициации, планирования, исполнения и закрытия должны завершаться, прежде чем происходит переход к следующему этапу, т.е. пока не закончен этап нельзя переходить к следующему (речь про этапы, что приведены на рисунке 1). Каждый этап опишу далее.

Этап «Инициация»

Этап инициации обозначает начало нового проекта. На этом этапе организация определяет цели, сферу охвата, ожидаемые результаты, средства и технологии достижения целей, затрат на достижение целей, команду. Часто на данном этапе (в конце) определяют всех заинтересованных лиц и руководителя проекта. Нужно четко понимать, что эти данные приближенные и чаще всего включают максимальный вариант оценки по всем пунктам.

Вы может быть уже слышали или узнаете такое понятие как «ballpark», это приближенная оценка, смета с описанием того, что будет реализовано, сколько времени потребуется на это и сколько будет стоит, какие типы специалистов будут задействованы и какие сроки. Как минимум такой документ должен быть на выходе данного этапа.

По-хорошему, основным результатом этого этапа является более подробный документ – устав проекта, который содержит:

- Требования, удовлетворяющие потребности, пожелания и ожидания заказчика, спонсора и других заинтересованных сторон проекта.
- Общее описание проекта или требований к продукту, который является результатом выполнения проекта.
- Цели (по сути, это обоснование проекта).
- Сведения о руководителе проекта, проектной команде (включая роли и обязанности).
- Данные по клиенту, представители клиента и контактные данные.
- Основные этапы проекта.
- Риски и возможные проблемы.
- Список заинтересованных сторон и их участие в проекте.
- Функциональные подразделения организации и их участие в проекте (если есть деление).
- Ограничения, накладываемые организацией, окружением и внешней средой.
- Обоснование проекта, включая бизнес обоснование и данные о ROI (Return on Investment).
- Суммарный бюджет проекта.

Четких требований к данному документу нет. В зависимости от компании и проекта список пунктов может меняться. В приведенном списке выше указано все нужное и важное, устав проекта разрабатывается итерационно и может иметь несколько редакций, постепенно уточняющих, добавляющих или удаляющих пункты.

Данный этап является важнейшим, так как на нем собираются все данные по будущему проекту. Молодые специалисты часто не уделяют ему достаточно внимания и не прорабатывают. Бывает, что и люди с большим опытом часто не делают качественную проработку устава.

Заключительным шагом начального этапа является заполнение формы обзора проекта. Она позволит руководителю проекта эффективно общаться с заказчиками проекта, которые хотят получать регулярные обновления о ходе проекта. Обзоры проектов, как правило, подготавливаются в конце этапов проекта (здесь не говорим про показ функционала проекта).

На шаге инициации проекта форма обзора проекта будет включать обновления информации о том, запланировано ли завершение проекта и какие сроки, есть ли у организации достаточно ресурсов, а также какие-либо неразрешенные вопросы на данный момент, не позволяющие запустить проект в работу.

Основная цель формы обзора проекта – получить одобрение заказчика, чтобы перейти к следующему этапу.

Этап «Планирование»

Основная цель этого этапа – составить детальный план действий. На нем выделенные на проект команда и руководитель проекта начинают прорабатывать материалы более подробно. План действий представляет собой письменный документ, как и бизнес-план это «живой» документ, который будет изменяться по мере необходимости в ходе реализации проекта.

К данному плану стоит относиться, как к дорожной карте. Он определит масштаб проекта и в нем должны быть перечислены все этапы, чтобы можно было отслеживать по любым движениям и изменениям. Он также должен включать информацию о каждой фазе проекта и задачах (без технической или углубленной детализации), над которыми команда будет работать на протяжении всего жизненного цикла проекта. План должен показывать, какие члены команды отвечают за какие задачи, и установить предварительные (максимальные, с учетом возможных проблем, проверок и корректировок) сроки выполнения каждой задачи при первой итерации работы с документом. Далее, в плане должен появиться подробный график проекта от начала до конца. То есть, план может начинаться с нескольких функциональных блоков в начале этапа планирования, но к концу этого этапа он должен превратиться в подробный план, поскольку информация начинает поступать с появлением вопросов при уточнении и детализации плана. Задачей руководителя проекта является ежедневная работа с планом и сравнение его с фактическим статусом задач проектной команды. Для этого удобно использовать одну из систем отслеживания задач, например Jira, Redmine и подобные.

Основной план будет включать в себя несколько подпланов, отражающих конкретные аспекты проекта:

– **План ресурсов.** Это документ, содержащий важную информацию обо всех ресурсах, которые понадобятся команде, от затрат на рабочую силу до инструментов, чтобы сделать проект успешным. Одним из наиболее важных аспектов плана ресурсов является расписание ресурсов. Этот график позволяет проектной команде планировать, сколько ресурсов им понадобится и для каких частей проекта. В плане ресурсов перечислены типы рабочей силы, необходимые проекту, число ролей, которые необходимо заполнить, и обязанности каждой роли. Он должен также перечислить количество оборудования и других материалов, необходимых

проекту для продвижения вперед. Но, это не все, настоятельно рекомендую учесть в этом плане (как минимум):

- праздники,
- отпуска,
- возможные отгулы,
- больничные (вы работаете с людьми, знаете их и сможете спрогнозировать, как часто в месяц они отсутствуют),
- риски (например, задержки у клиента в предоставлении обратной связи),
- занятость на проектах (задействованы на других проектах и на сколько).

Конечно, этот список можно продолжать еще, но я выбрал самое основное и важное. У вас может появиться вопрос – зачем так много сложностей? Но это один из важнейших пунктов. Попытаюсь перечислить, что зависит от этого плана:

- прибыль компании от проекта,
- успех проекта (люди работают над проектом),
- своевременный найм сотрудников (а это работа HR),
- подготовка рабочего места (а это работа поддержки),
- эффективность работы компании.

– **Финансовый план.** Этот план основывается на ресурсном плане и служит для детализации суммы денежных средств, которая потребуется для реализации проекта. Основная цель финансового плана – обеспечить основу для сравнения общего бюджета проекта и его фактической стоимости (сколько потратили на реализацию). Давайте рассмотрим основные пункты финансового плана:

– **Административные расходы** – оформление юридического лица и налоги, аренда помещения. Рассчитайте, какую сумму вам нужно будет зарезервировать на все бюрократические процедуры и уплату налогов. Данный пункт не обязателен, может быть вы решили начать дело, а компании или помещения еще нет.

– **Зарплата сотрудников.** Нужно учесть зарплаты всех участников проекта с учетом тех, кого вы еще планируете нанять или тех, кого вы планируете привлекать разово.

– **Расходы на закупку материалов или оборудования.** На начальном этапе постарайтесь быть аккуратным, иногда сложно спрогнозировать сколько и чего может потребоваться. Зарезервируйте денежные средства с запасом, но закупайте только необходимое. На этом этапе, и пока нет утвержденного ТЗ, стоит уточнять, а нужно ли покупать какой-то софт, библиотеки или специфичное оборудование, т.к. суммы могут быть большими и это может сильно изменить бюджет.

– **Транспортные расходы.** В этом пункте учтите стоимость доставки материалов к вам, выезды ваших специалистов к клиенту (а это может быть дорого и не один раз, если клиент в другом городе). Определите с какими службами доставки вы будете работать, включите ли вы стоимость доставки в стоимость проекта или же заказчик будет оплачивать ее отдельно. В моей практике были случаи доставки курьерскими службами документов, образцов техники (терминалов), образцов продукции (от пищевой до бытовых средств), поверьте, это было дорого.

– **Бюджет на продвижение проекта.** В этом пункте обязательно учтите бюджет на разработку фирменного стиля, сайта, упаковку товара, работу фотографа, рекламу в социальных сетях и участие в маркетах (может оказаться, что нужно покупать аккаунты в магазинах приложений).

Не забудьте обсудить с заказчиком его ожидания. Объясните ему, что создание дизайна самого продукта, не является фирменным стилем. Уточните, хочет ли клиент индивидуальный

дизайн или достаточно использовать что-то готовое, шаблонное (часто клиент не задумывается или имеет свои мысли на этот счет). Это тот минимум, который необходим на старте каждого проекта. Многие руководители проектов не учитывают эти траты при планировании, а зря, они могут составить значительную сумму и время. Подобные расходы возможно просчитать на старте и на ближайший период достаточно точно, далее скорректировать и предупредить об этом клиента. Обязательно нужно заложить 5—10% от общих затрат на непредвиденные расходы. Далеко не всегда все идет по плану, и лучше, если вы будете к этому подготовлены не только морально, но и финансово. Исходя из своего опыта скажу, что дизайн проектов, фирменный стиль, отбор фотографий согласовывается не сразу, то есть это длительный процесс отбора и обсуждений у 80% заказчиков. Не забудьте, что существует такой тип работ, как «Фотосъемки», который стоит прорабатывать и обсуждать отдельно от общей сметы.

– **План качества.** План позволяет группе оценить качество конкретных достижений в рамках проекта и определить, соответствует ли требованиям выпущенный продукт. Руководитель проекта может использовать план качества, чтобы установить в нем сроки релизов версий для контроля качества и деятельности всей команды, чтобы удержать проект в нужном русле. Руководитель проекта в этом документе продублирует сроки сдачи проекта (финальные) и отметки о смещении сроков и причинах.

– **План рисков.** Данный план содержит все риски, связанные с проектом. Разбейте их по категориям, а затем по приоритетам, так будет удобнее. Это поможет команде в определении того, какие риски наиболее вероятны и важны, позволив более эффективно распределить время или принять решение об устранении проблемы. В этом плане стоит изложить влияние каждого риска на проект, если не свести к минимуму или не устранить. Группа управления проектом или сам руководитель проекта использует план рисков для разработки и реализации превентивных мер, составления планов действий в чрезвычайных ситуациях и отслеживания каждого риска на протяжении всего срока реализации проекта. План рисков является важным шагом в процессе планирования, так как он может значительно снизить вероятность неудач.

– **План приемки** служит мостом между результатами работы проектной команды и заказчиком. В плане будет отображено состояние разрабатываемого проекта. Он также нужен, чтобы помочь определить любые ресурсы, которые могут понадобиться для тестирования. В конце концов, это официальное соглашение между заказчиком и исполнителем, в котором будут указаны детали всех результатов проекта и определены стандарты, необходимые для приемки заказчиком. Исполнитель может использовать этот план, чтобы определить, как он будут тестировать выходные данные и функционал проекта.

Правильно будет к данному плану завести документ «Сопроводительное письмо». Используйте его, когда формируете промежуточные сборки для показа клиенту. В файле указывайте списком, что вы планируете показывать и, что может проверять клиент. Напротив каждой задачи стоит оставить поле для комментариев – принята/не принята, замечания для устранения. И не забывайте получить подпись заказчика. Мы все люди, что-то забывается, а согласованный документ напечтает и подтвердит согласованное. Да, это может показаться избыточным – заводить файл, в нем список сдаваемого функционала, подпись клиента и так далее, но вам все равно нужно взаимодействовать с клиентом, а если отправлять через почту, то письмо может потеряться по разным причинам. Если проект мелкий и показов немного, то можно, конечно, коммуницировать через почту. Сопроводительное письмо можно так же использовать на момент сдачи проекта, в нем указать состояние проекта, требуются ли дополнительные работы или нет.

– **Плана коммуникации.** Его цель – помочь команде передать ключевую информацию нужным людям в нужное время и правильным способом. Коммуникационный план должен включать в себя подробную информацию о проекте в целом со всеми его целями, сроками, стратегиями и задачами. В плане должны быть конкретно указаны все заинтересованные лица

и со всех сторон, их роль и индивидуальные коммуникационные требования при указании графика коммуникации. В ходе проекта группа может использовать план коммуникации для сбора отзывов о методах коммуникации.

– **План закупок** определяет, каким образом группа будет получать ресурсы от внешних поставщиков. Идеальный план закупок должен содержать список всех необходимых ресурсов для закупки. В нем также следует указать, когда и каким образом будут выделены средства для получения этих ресурсов. Группы могут использовать план закупок для изучения необходимых задач и способов эффективного приобретения ресурсов. Этот план не менее важно согласовать с клиентом, чтобы не возникало спорных ситуаций наподобие «Мы думали вы это купите и уже включили в стоимость проекта».

Уточнение:

Все эти планы разделены для удобства восприятия и работы с ними. Но это не значит, что только так нужно разделять. В моей практике были случаи, где это было разбито на пару документов.

– **Тендерный процесс.** После того, как план закупок будет завершен, следующим шагом является начало процесса подключения к поставщикам услуг и/или оборудования. Команды управления проектами обычно называют это тендерным процессом. Он включает в себя разработку нескольких документов, которые помогут команде управлять закупками и выбрать лучших поставщиков:

– ТЗ определяет и уточняет тип работ, тип поставщика, ресурсы (необходимые команде), график сроков и копию условий оплаты.

– Далее идет документ запроса информации (RFI). Этот документ помогает команде определить потребности.

– После запроса информации запрашивают документ с предложениями (RFP), он поможет команде выбрать лучшего поставщика, опираясь на конкретные предложения.

– Далее идет контракт с поставщиком, который по существу является документом, в котором излагаются условия между организацией и поставщиком. В контракте должны быть конкретно указаны все ресурсы, которые будет предоставлять поставщик, все сроки выполнения и информация о выставлении счетов. В нем также должны быть изложены условия договора для обеих сторон. Эти стороны затем и подпишут документ.

– Наконец, команде потребуются тендерные формы для отслеживания всего, что происходит в процессе выбора поставщиков.

Заключительным блоком работ этапа планирования является еще один обзор проекта. В данном блоке работ в форме обзора проекта следует указать:

– Планируется ли завершить проект в срок.

– Соответствует ли он бюджету на сегодняшний день.

– Были ли устранены какие-либо существующие препятствия и риски.

В нем также необходимо перечислить любые ресурсы и материалы, которые были приняты в процессе планирования.

Этап «Исполнение»

Этап выполнения работ (исполнения) – самая практическая и часто самая захватывающая часть проекта. На этом этапе проектная команда приступает к разработке конечного результата проекта. Это самый большой и трудоемкий этап, так как именно здесь все планирование реализуется в полном объеме. Из-за сложностей работ этого этапа проекта некоторые стратегии управления используются для отслеживания и управления несколькими факторами, которые работают одновременно.

Этот этап может показаться изнурительным, но есть и хороший момент – существуют стратегии управления, упрощающие весь процесс разработки. После того, как они будут изучены, вы легко сможете перенести эти подходы во многие аспекты своей жизни, как личные, так и профессиональные, что сделает решение разных вопросов гораздо более гладким и эффективным. Далее рассмотрим десять главных и очень важных стратегий управления:

– **Тайм-менеджмент** – это процесс организации, контроля и эффективности работы сотрудников над задачами. В случае рассмотрения проекта, управление временем становится процессом управления тем, сколько времени каждый член команды тратит на задачи, относящиеся к проекту и на сколько, эффективно используют это время. Самое большое преимущество реализации стратегии управления временем заключается в том, чтобы помочь командам гарантировать, что они могут достичь результата вовремя и использовать свое время с умом, сосредоточив внимание на наиболее важных задачах в первую очередь и откладывая менее важные задачи, когда это возможно.

Навыки управления временем могут положительно повлиять на конечный результат проекта, не забывая об этом.

- Знание, когда, где и в каких объемах расходуются средства компании/проекта.
- Прогноз для чего, когда, где и в каких объемах необходимы дополнительные ресурсы.
- Умение обеспечить максимально высокий уровень отдачи от использования ресурсов на реализации проекта.

Суть управления затратами состоит в применении системного подхода для определения реальных издержек, понимании причин их возникновения, принятии мер для оптимизации затрат на основе анализа и разработки стратегии управления затратами. А все затраты в проекте стоит разделить на три вида:

– **Обязательства** – это плановые, будущие затраты, которые возникают при заключении договоров, контрактов, заказе каких-либо товаров или услуг. Обычно это происходит заранее согласно плану проекта.

– **Бюджетные затраты** представляют собой сметную стоимость работ, распределенную во времени. Это график расходов в проекте. Иногда его называют планом затрат. Он содержит информацию о величине и сроках планируемых расходов проекта при производстве работ.

– **Фактические затраты** – это отчет, содержащий информацию о фактических расходах проекта. При этом они могут произойти:

- Во время выполнения работ проекта.
- В момент выплаты денежных средств.
- В момент списания денежных средств со счета.

Особенности учета обязательств, бюджетных и фактических затрат могут значительно изменить картину, по которой определяется финансовое состояние проекта.

Лучший способ отслеживать расходы – это иметь набор форм расходов, который позволяет руководителю проекта фиксировать расходы каждого члена команды для различных частей проекта. Формы расходов также упрощают просмотр и проверку подлинности затрат руководителем проекта.

Вы можете спросить: «А как тогда это все оценить и учесть в стоимости проекта?» Давайте поймем, что нужно для прогнозирования и учета:

- Собрать реальную информацию о стоимости технических и/или программных средств, которые вы планируете использовать в проекте и которые нужно приобрести.
- Собрать объективные данные по стоимости разработки (включая продолжительность), ФОТ, налоги и прочие внутренние расходы компании на разработку проекта.

- Зафиксировать способ финансовых расчетов с заказчиком, поставщиками и субподрядчиками.
- Согласовать и подписать ТЗ с заказчиком.
- Установить, нужны ли выезды к клиенту, какая продолжительность и частота (включая выезды на внедрение и показы). К моменту запуска проекта вам будет приблизительно понятен портрет клиента и его сложность, вы сможете спрогнозировать стоимость данного пункта.
- Установить, нужно ли разовое привлечение сторонних специалистов и их стоимость.
- Посчитать расходы на указанное выше уже эффективное управленческое решение, осталось добавить сверху риски и можно спокойно переходить к следующему этапу.
- **Управление качеством**, как вы уже могли догадаться, стратегия представляет собой процесс управления и улучшения качества продукта. Процесс управления качеством может помочь команде в определении целей в области качества и определить потенциальные риски и препятствия, которые могут привести к плохому качеству, если их не решить. Процесс управления качеством следует разделить на три этапа:
 - **Планирование качества** – выбор и согласование определенных стандартов качества, которым должен соответствовать проект. Планирование качества включает в себя определение стандартов, которым должен соответствовать проект (формируется на моменте создания технического задания), и планирование мероприятий (это по сути планирование тестирования сборок, промежуточных версий и тестов перед сдачей проекта, с указанием видов тестирования, так же может быть планирование создания автотестов или юнит тестов), направленных на достижение этой цели.
 - **Обеспечение качества** – оценка эффективности реализации проекта и выделение параметров эффективности, которые характеризуют качество проекта.
 - **Контроль качества** – контроль результатов проекта на предмет их соответствия выбранным стандартам качества, а также распознавание путей увеличения эффективности реализации проекта.

Одной из полезных стратегий управления качеством является использование форм обзора качества для определения того, достигаются ли цели и стандарты в области качества и необходимы ли какие-либо изменения для их улучшения. Найденные проблемы фиксируются на бумаге или в системе работы над задачами, далее тестировщики проверяют их, а затем принимают решение о постановке в работу на исправление или закрытие.

В любом случае запись о проблеме нужно оформить правильно. Запись называется «Баг-репорт» (Bug Report), в каждой компании свои стандарты оформления репортов, но в любом случае они должны позволить вам:

- Зафиксировать и описать путь воспроизведения проблемы, описать саму ошибку/проблему, приложить изображения проблемы (если нужно и возможно).
- Воспроизвести проблему (это не всегда возможно, но необходимо стремиться).
- Установить ее важность (определить приоритет проблемы).
- Понять в чем проблема и устранить.
- **Управление изменениями** – стратегия, включающая в себя формальные процессы и процедуры для интеграции и управления изменениями в проекте, помогающая руководителю проектов отслеживать и контролировать изменения в рамках проекта, появляющиеся на протяжении его жизненного цикла. Стратегия состоит из **прогнозирования, планирования, осуществления, контроля и регулирования изменений**.

Управление изменениями связано со всеми процессами и функциями в проекте, рассмотренными ранее. При реализации проект может подвергаться различным изменениям: область применения, время, стоимость, качество, риски, контракты и поставки, человеческие

ресурсы, коммуникации, а также процессы управления проектом на всех фазах его жизненного цикла.

Давайте рассмотрим правильную процедуру управления изменениям в проекте.



Рисунок 2 – Правильная процедура управления изменениями

Опишу шаги в схеме:

– **Запрос на изменение.** Инициатор (не обязательно только заказчик) высказывает требование, выходящее за рамки проекта, и является изменением текущего функционала или добавлением нового. Не забывайте, что это только запрос, а не призыв к действию, который нужно сразу исполнять.

– **Запись в реестре изменений.** Все запросы на изменение нужно занести в специальный документ «Реестр заявок на изменение» (или просто «Реестр изменений»). В нем нужно зафиксировать запрос, дату поступления, состояние заявки, статус, сроки реализации, комментарий и поле для подписи клиента (при наличии физического контакта с запросившим изменение).

– **Анализ изменения.** На этом этапе нужно понять, как предлагаемое изменение может повлиять на проект. Также на этом этапе проводится оценка последствий, что будет, если принять изменение или отказаться, как повлияет на стоимость и время разработки.

– **Обсуждение с заказчиком.** Часто одна из сторон настаивает на внесении изменения в проект, а другая противится этому по разным причинам. Поэтому нужно провести обсуждение, в результате которого прийти к обоюдному решению о реализации или отклонении изменения. Не забудьте получить подтверждение не только в словесной форме, а еще и письменно с указанием того, что согласовываете. Может получится так, что заказчик начнет говорить, что

его не так поняли и сделали не то, договорились о другом, были устные договоренности и так далее, что для исполнителей станет большой проблемой и финансовыми потерями.

– **Решение.** По результатам обсуждения предлагаемого изменения должно быть принято одно из трех решений:

- принять в работу,
- отклонить,
- отложить (временно).

– **Отложено.** Если задачу отложили (на этапе «Решение»), она попадает в блок/статус «Отложено» это временное состояние, из него задача попадает на обсуждение с заказчиком. Почему именно на обсуждение, все просто, все данные по задаче есть, нужно только понять, будем делать и когда, если нет и задача нужна, повторно отклоняем. Вечно отклонять не стоит, это будет говорит, что она не нужна, введите число отклонений, среднее число три раза (статистика из практики), после чего задача закрывается с пометкой – «Не будет реализовано».

– **Корректировка плана.** На этом этапе нужно внести корректировки в план работ, так как задача принята и на ее реализацию нужно время. Если задача небольшая и запаса времени достаточно, чтобы реализовать без перерасчета сроков, то добавляем в план, или если задача большая и нет возможности реализовать без изменений графика, то планируем работы на ближайший этап. Если нужна реализация в ближайшей сборке, то нужно определить вместо какой задачи поставить обсуждаемую.

– **Реализация.** Изменение внесено в план и является частью проекта. Работать нужно с ним, как с обычной задачей в плане проекта. Далее идет реализация.

– **Проверка результатов.** После реализации задачу проверяет руководитель проекта, соответствует ли реализованное поставленной задаче и нет ли проблем в работе. Если есть проблемы, то проектная команда исправляет, а руководитель проекта повторно проверяет.

– **Сдача заказчику.** Осталось сдать задачу заказчику и получить подтверждение, что она реализована и принята. Не забудьте получить от заказчика подтверждение в виде подписи в документе «Сопроводительное письмо» или, если проект маленький, то хотя бы в виде письма, что задача принята.

Если задачи приняты, то работы по реализации изменений считаются завершенными, задача/-и закрыты.

Давайте посмотрим схему работы с изменениями, по которой работает большое количество компаний.



Рисунок 3 – Некорректная процедура управления изменениями

Как можно понять из схемы, то изменение приняли, не проверили как оно повлияет на текущий функционал, цену, время работы. Могу сказать, что встречаются компании, где нет и третьего шага. Этот подход ухудшает или разрушает проект со стороны архитектуры и кода, он увеличивает его стоимость, а значит уменьшает доход от проекта.

Запросы на изменение могут стать подавляющим большинством среди общего объема задач, если не будет надлежащей организации и управления. Внедрение управления изменениями может помочь проектной команде обратить внимание на запросы на изменения и измерить целесообразность каждого из них. Эта стратегия управления также может помочь отслеживать все изменения, которые были утверждены в отличие от тех, что были отклонены. Без надлежащих стратегий управления изменениями объем проекта может легко отклониться от утвержденного, что негативно скажется на результатах проекта – продукте.

– **Управление рисками** – это процесс сбора, контроля и урегулирования всех рисков, связанных с проектом. Процесс управления рисками помогает руководителю проекта различать наиболее важные риски и менее важные, что позволяет легко расставлять приоритеты. Каждый риск детально анализируется и оценивается по важности от наиболее до наименее критического. Этот процесс облегчает в целом определение того, какие риски требуют наибольшего внимания в первую очередь.

Вообще не существует проектов без рисков, они будут всегда и везде, нужно это принять и работать с ними.

В рекомендациях (РМВОК) предлагают управлять рисками в 4 простых этапа:

– **Идентификация**. Выявление и прогнозирование рисков, которые могут помешать реализации проекта или достижению одной из целей проекта.

– **Анализ**. Приоритизация рисков.

– **Планирование**. Планирование графика устранения рисков.

– **Мониторинг и контроль**. Поддержка плана реализации проекта и списка рисков в актуальном состоянии, контроль устранения.

В своей работе я использую этот подход, он прост и эффективен, рекомендую и вам работать по нему.

– **Управление проблемами** – это процесс аналогичный управлению рисками, поскольку это еще одна возможность для предотвращения сбоев в проекте. Однако, основное отличие в том, что в нем работают с препятствиями, которые уже возникли или скоро возникнут (избежать не удалось).

– **Управление закупками** – это процесс разработки надежной стратегии закупок и управления ею. Он может позволить руководителю проекта совместно с командой разработать инструкции о том, как определить какие ресурсы и услуги им нужны, выбрать поставщика, эффективно планировать поставки, получать поставки и как оплачивать услуги поставщика. Управление закупками в проекте включает в себя процессы покупки тех необходимых продуктов или услуг, которые производятся вне исполняющей проект организации. Давайте разделим процессы на логические блоки:

– **Планирование закупок** – процесс фиксации решений в отношении закупок для проекта (в том числе и средств для реализации проекта), формирования подхода и перечня возможных продавцов, определения, какие потребности проекта возможно и нужно закрыть путем закупок товаров или услуг. Так же в процессе планирования закупок устанавливается, какие потребности проекта возможно закрыть силами самой проектной команды.

– **Осуществление закупок** – процесс общения с продавцами, выбор подходящего и заключение контрактов. В ходе этого процесса руководитель проекта получает заявки или предложения. Далее для выбора продавца или продавцов (квалифицированных для выполнения работы и приемлемых по цене) применяются заранее определенные критерии.

– **Управление закупочной деятельностью** – процесс управления взаимодействием с продавцами, контроля исполнения контрактов, внесения изменений и корректировок (при необходимости). Если поставщиков несколько и они должны взаимодействовать друг с другом, то и управление их взаимодействием.

– **Закрытие закупок** (вспомогательный процесс для фазы или процесса завершения проекта) – процесс завершения всех закупок проекта. Может получиться так, что вами все еще не произведены закупки (в поиске минимальной цены, например) необходимого, а проект остановился, так как без этого нет возможности продолжать работу. Чтобы так не получилось, не нужно забывать про сроки и про баланс между ценой и качеством.

– **Приемо-сдаточное управление** – это процесс обеспечения того, чтобы выпуск проекта соответствовал потребностям и требованиям, установленным заказчиком. Обычно в этом процессе осуществляется пользовательское приемочное тестирование для обеспечения соответствия выходных данных установленным требованиям. Процесс тестирования позволяет реальным заказчикам проверить проект и определить, готов он для выпуска или нет. Прием-сдаточное управление также позволяет легко собрать результаты тестирования.

– **Управление коммуникациями** – это процесс определения того, как поддерживать связь между проектной командой и всеми заинтересованными лицами, передавая только самую важную информацию в наиболее эффективное время. Реализуя стратегию управления коммуникациями, руководитель проекта должен четко понимать, что ключевая информация должна быть собрана и актуализирована в нужные моменты, кто должен быть участником процесса коммуникации. Эта стратегия помогает проектной команде, решить, как и когда будет связь, а также какие коммуникации являются наиболее важными для получения конкретной информации. Управление коммуникациями также предоставляет команде время для проработки и вычитки сообщений перед их отправкой. Регулярное общение помогает команде достичь более точных промежуточных результатов по мере реализации проекта.

Финальной частью этапа выполнения работ является обзор проекта и заполнение документа «Форма обзора». Его стоит проводить всегда, вне зависимости от размера проекта. Форма обзора проекта должна содержать информацию о том, как проект продвигается к завершению, если он имеет проблемы на текущий день, и какие препятствия или риски были устранены. Следует особо отметить, были ли какие-то мероприятия официально запланированы.

Этап «Закрытие»

Мы подошли к завершающей стадии процесса управления проектом, заключительному этапу.

Этот этап позволяет руководителю проекта и проектной команде официально закрыть проект и предоставить всю собранную и подготовленную информацию вышестоящему руководству.

На этом этапе проектная команда так же передает всю документацию по проекту клиенту в архив, сам проект закрывается, отношения с поставщиками прекращаются, проектная команда расформировывается. Тут стоит уточнить – написанное выше не ведет к увольнению сотрудников (конечно, если увольнение не планировалось), это просто освобождение человеческих ресурсов, чтобы появилась возможность сформировать проектную команду под новый проект или перераспределить специалистов по текущим (усиление текущих команд). Не забывайте, что после сдачи проект нужно поддерживать и на это так же необходимо зарезервировать время специалистов. Если клиент оплатил поддержку, то при роспуске команды нужно оставить ряд специалистов на проекте для осуществления работ по поддержке или выполнения мелких доработок в рамках договоренностей.

Так же нужно провести **Ретроспективу проекта** – финальный обзор проекта, который позволяет взглянуть на весь проект, понять, что вы сделали в целом и в разных частях проекта, поделиться мнениями между членами проектной команды, выявить, что сделано не так, а что правильно. Ретроспектива проекта дает возможность определить, был ли проект неудачным или успешным, позволяет улучшить взаимодействие членов команды и ее работу. Для большей эффективности стоит проводить ретроспективы на регулярной основе, например, после каждого спринта или релиза. Так же важно для всей проектной команды, чтобы ретроспектива проекта была завершена вместе с окончанием проекта. Психологически это даст ощущение завершенности и практически позволит участникам донести до всей команды то, чему они научились на собственном опыте и опыте коллег. Похоже, что основная деятельность этапа описана. Когда заканчивается один этап, открывается следующий, крайне важно обеспечить преемственность от одного к другому. Материалы, разработанные на одном этапе, переносятся на следующий, влияя на то, как проект будет развиваться на всех последующих этапах.

Скажу больше, хоть планирование заканчивается на первом этапе, процесс планирования, корректировки планов будут продолжаться на протяжении всех четырех этапов. Некоторые элементы будут повторяться более чем на одном этапе, но, когда они появятся снова, то будут служить цели, уникальной для этого этапа.

1.4. Что делает проект успешным?

На протяжении всего написанного выше в данной главе, можно было заметить фразы «сделать проект успешным», «успешный проект» или «добиться успеха», но я совсем не писал о том, что означает слово «успех» в контексте управления проектами.

В то время как успех проекта в широком смысле определяется, как «обеспечение качественного и одобренного заказчиком результата», приведу далее разбор определения.

Термины «качество» и «одобрение клиента» определяются тремя факторами, между которыми руководитель проекта и проектная команда всегда должны держать проект в балансе между стоимостью, временем и объемом. Проектная команда с руководителем проекта не могут однозначно предсказать стоимость и время, необходимые для реализации проекта, но они действительно могут контролировать его объем. А вот уже исходя из объема можно установить сроки проекта и стоимость. Конечно, это грубое приближение к реальности, но суть верна. Объем определяет, за что отвечает проектная команда и, что не менее важно, за что она не отвечает. Только после того, как объем работ установлен, тогда цели, задачи и сроки могут быть четко определены. Попробую пояснить на примере, так как логика может быть не явно видна. У вас появился новый проект (иногда говорят «зашел» проект), из описания только «хотелки» клиента, а это значит конкретики, что делать и какова область применения (поговорим чуть ниже о ней) нет и, естественно, о сроках речи быть не может. Вы сначала формируете описание проекта, изучив которое можно спрогнозировать, какой может быть функционал проекта и его особенности, сколько может потребоваться времени на реализацию такого функционала (плюс риски), разбить на блоки и составить приблизительный план разработки проекта. После согласования проекта с клиентом можно будет приступить к проработке технического задания, а далее согласовать с клиентом. Функциональные блоки, в свою очередь, разбивают на задачи и подзадачи. Далее следует оценка задач с учетом рисков и временем на проверку, и тестирование. Руководитель проекта собирает их в список, планирует последовательность и расставляет приоритеты, далее следует этап проставления сроков (ведь мы понимаем, что временная оценка не равна сроку, через который будет сдача задачи заказчику). На этом этапе идет проставление сроков реализации с учетом отпусков, других проектов (если сотрудник задействован еще где-то) и рисков на пропуски рабочих дней (отгулы, болезнь и так далее). И вот тут, имея финальный объем работ и ресурсы, руководитель проекта может понять сроки на разработку проекта.

Хочу вернуться к важному параметру, который упомянул выше – «Область применения», обычно она определяется на первом этапе. Наиболее важной целью области применения является то, что она устанавливает ограничения на функционал в проекте (а иногда и больше). Замечу, что все, что находится за пределами области применения и допустимого объема работ, может оказать негативное влияние на результат проекта.

Давайте опишу еще одну проблему – появление новой и незапланированной работы в середине итерации или проекта. Подобное явление называют – «ползучесть области».

В гибких методологиях **ползучесть области** – действительно проблема, вызванная вводом новых или незапланированных задач на середине итерации вместо того, чтобы добавить их в общий список задач проекта. Все гибкие методологии решают это посредством формальных процессов и церемоний. В методологии Скрам (Scrum), например:

- Новая задача обычно должна вводиться только во время планирования Спринта (Sprint).

- Новая задача, которая имеет приоритет над текущей задачей, требует раннего завершения текущего Спринта и возврата к планированию нового Спринта.

– Новая задача в проекте должна быть приоритетной для Владельца Продукта в сотрудничестве с заинтересованными сторонами, так что ползучесть области на уровне проекта управляется договоренностями и соглашениями.

В Скраме итерации (спринты) представляют собой фиксированный блок работ (задач).

«Ползучесть области» в традиционном бизнес-смысле этого термина расширяет общее время выполнения проекта за счет добавления новых задач в проект, тем самым влияя на график, как правило, увеличивая его.

Все это правильно, лишние работы ведут к провалу или, как минимум, незапланированным расходам бюджета проекта, но есть потребности бизнеса, которые игнорировать нельзя. В связи с этим предлагается модификация 1 и 2 пунктов из списка выше. Если новая задача срочная и ее нужно реализовать прямо сейчас, то стоит оценить ее, посмотреть, хватает ли запасов времени (мы же закладываем время на риски в каждую задачу и делаем буфер в конце спринта), чтобы можно было добавить задачу в спринт без проблем. Если запасов времени не хватает, то необходимо посмотреть, какую задачу можно убрать и на ее место поставить новую, главное, чтобы продолжительность была такой же и клиент согласовал это. Более подробно Скрам (Scrum) стоит рассматривать отдельно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.