

Управление IT-проектами и процессами

Лекция №6

Тема: Этапы планирования проекта

Этап планирования является одним из самых важных. На этом этапе определяются задачи, бюджет и сроки проекта. Довольно часто планирование понимают только как составление графика работ, упуская из вида управление ресурсами, составление бюджета и т. д.

Полноценная техника планирования включает в себя следующие этапы:

1. Определение целей проекта и их описание. Довольно часто проекты начинаются без четкой цели.

2. Определение технологических стадий. Для проекта должна быть выбрана технология реализации, определяющая стадии развития проекта. Одной из типичных ошибок планирования является несоответствие плана технологическому циклу.

3. Для технологических стадий необходимо определить список задач, указать их взаимосвязи (последовательность) и прогнозируемую длительность (зависит от назначенных ресурсов).

4. Необходимо согласовать вопрос о выделяемых проекту ресурсах. Следует отметить, что все ресурсы компании должны распределяться централизованно. Довольно часто возникает ошибка планирования, связанная с тем, что некоторые дефицитные ресурсы используются одновременно в двух разных проектах в одно и то же время.

5. График работ в таких системах, как MS Project, получается автоматически, если определены задачи и ресурсы.

6. Если определить расценки на ресурсы, бюджет может быть получен также автоматически. Одна из типичных ошибок заключается в том, что бюджет назначают не обращая внимание на прогнозируемую себестоимость проекта.

7. Письменное задание, бюджет и график работ образуют формальный документ "План проекта". Довольно часто перед началом проекта некоторые из указанных документов отсутствуют, последствия этого мы рассмотрим ниже.

По сути планирование заключается в формулировании проблемы, которую вы пытаетесь решить, и поиске правильного способа ее решения. При ограниченных ресурсах достичь успеха необходимо с первой попытки, а без планирования это невозможно. Проекты редко реализуются в полном соответствии с первоначальной программой, но менеджеры проектов все равно составляют планы, поскольку очень много полезной информации дает сам процесс планирования. План не должен оставаться неизменным. Больше того, изменения свидетельствуют о том, что план действительно используется.

Планирование проекта осуществляется в несколько этапов, показанных на рисунке 4.

В *декларации* проекта объявляется о начале работ, о том, кто будет менеджером проекта и каковы его полномочия. Декларации проектов бывают нескольких видов, от простого объявления о назначении менеджера проекта до детально проработанного документа, больше напоминающего план работ. Как минимум декларация проекта должна включать:

1. Название и цель проекта.
2. Имя менеджера проекта.
3. Границы полномочий менеджера проекта.
4. Краткое изложение сути проекта.

Куратор закрепляет полномочия менеджера, подписывая декларацию и распространяя её среди всех заинтересованных лиц и рассылает её по электронной почте.

Движущая цель всех аспектов проекта – это решаемая задача или поставленная бизнес-цель. *Постановка задачи* – это краткая формулировка решаемой проблемы или поставленной цели.

Критерии успеха проекта задаются его *целями*. Список целей представляет собой ответ на простой, но очень важный вопрос: «Как узнать, что проект завершился успешно?» Список целей помогает избежать непонимания и сосредоточиться на реальных ожиданиях.

В общих чертах цели проекта можно сформулировать так: выполнить его вовремя, в рамках бюджета и в полном объеме. Но конкретное выражение целей у каждого проекта свое.

Определив список целей, разберитесь, насколько важна для проекта каждая из них. Если позже вам придется отказываться от некоторых целей из-за проблем с финансами, сроками или ресурсами, список поможет вам решить, какие цели нужно оставить или убрать.

Цели бывают разных типов, причем, как правило, разные типы целей преследуются разными подгруппами команды проекта. Вот некоторые типы целей, которые конкретизируются в плане проекта:

1. *Бизнес-цели* – понятие весьма широкое. К ним относятся и тактические цели, типа сокращения времени ожидания для клиентов, до стратегических задач наподобие выхода на новый рынок.

2. *Финансовые цели* связаны с бюджетом и с показателями, которые используются для оценки преуспевания организации. К финансовым целям относятся достижение определенной рентабельности, исполнение бюджета, повышение доходов или сокращение расходов.

3. *Рабочие цели* – тоже обширная категория. Соблюдение графика работы, строгое следование требованиям и спецификациям – все это меры производительности.

4. *Технические цели* относятся к практическим проблемам, например какую технологию использовать. В некоторых проектах технология должна быть новейшей, на другие проекты накладываются строгие временные ограничения, поэтому в них желательно применять проверенные решения. Если продукт, создаваемый в рамках проекта, должен работать на не до конца освоенной территории, в цели проекта можно включить использование доступных технологий, надежных и легких в использовании и ремонте.

5. *Цели качества* описывают, насколько хорош должен быть результат. Например, количество возвращенных экземпляров продукта не должно превышать определенное число, в опросах клиентов рейтинг продукта должен достигать заданного уровня, число обращений в службу поддержки должно сократиться на столько-то процентов и т. п.

Необходимо чтобы цели были конкретными, измеряемыми или проверяемыми и достижимыми.

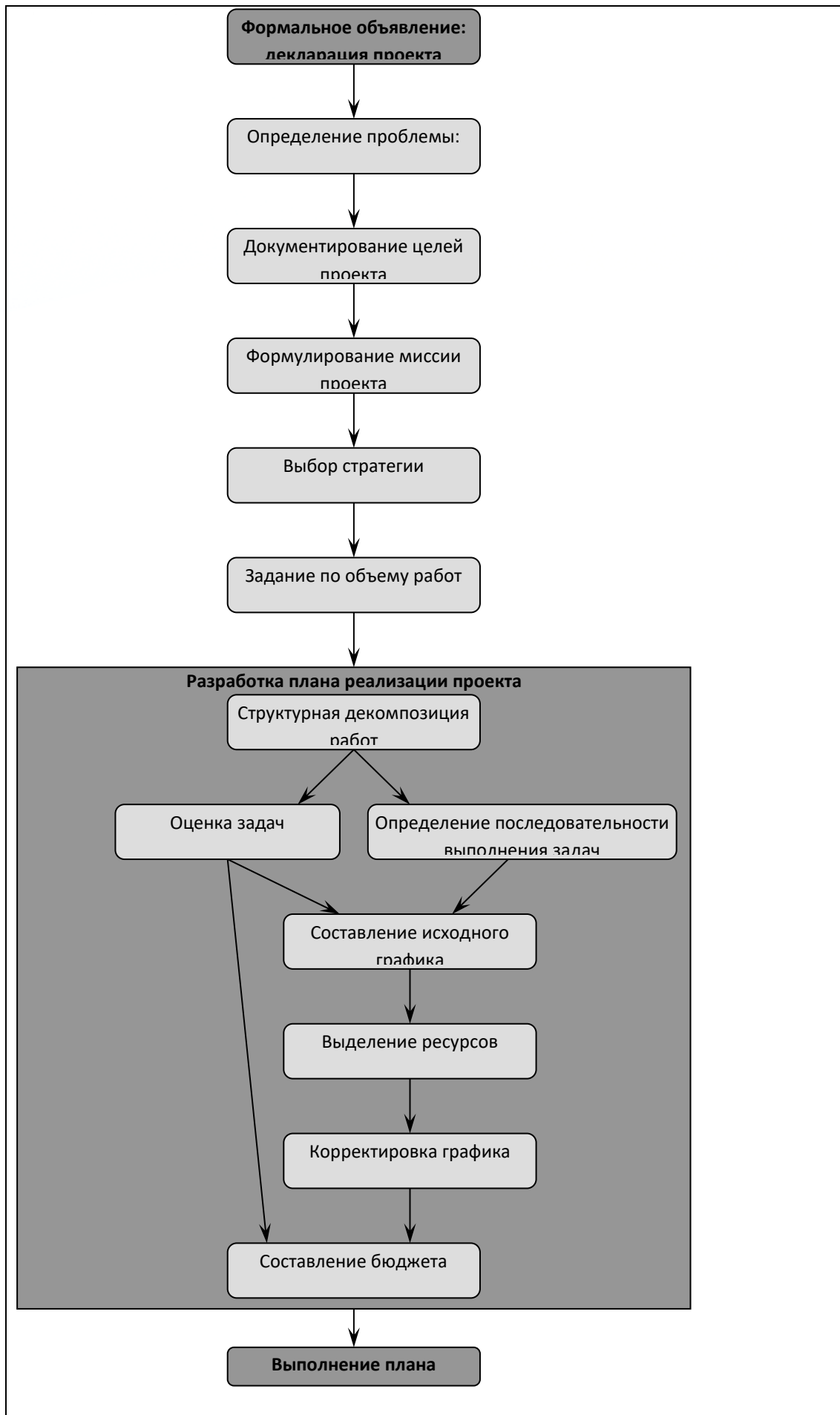
Миссия проекта – это его предназначение, ориентир, к которому вы будете стремиться.

Заявление о миссии проекта нужно, чтобы довести до каждого члена команды проекта его цель и помочь им двигаться в едином направлении. Миссия проекта должна быть краткой, информативной и яркой.

У большинства проблем есть несколько решений, но некоторые из них более предпочтительны, чем другие. Команда проекта должна сопоставить различные варианты решения с поставленными целями и выбрать наилучший. Выбрав решение, вы записываете его в план в виде *стратегии* проекта.

Окончательная стратегия проекта должна удовлетворять нескольким условиям. Конечно, прежде всего, она призвана обеспечить достижение всех главных и большинства второстепенных целей проекта, но при оценке стратегии нужно учитывать и некоторые другие факторы.

Осуществима ли стратегия? Осуществимость – важный критерий для необычных или ранее не опробованных решений. В крупных проектах часто проводят анализ осуществимости подхода, прежде чем начать вкладывать в него средства и ресурсы.



Удовлетворяет ли стратегия целям проекта? Пока у вас нет подробного плана реализации, вы не можете судить о результатах использования стратегии, затратах на нее, графике работ или их качестве. Заинтересованные стороны должны очень осмотрительно строить предположения о том, насколько стратегия удовлетворяет целям проекта.

Приемлемы ли риски? Риски есть в каждой стратегии. Их неформальный анализ помогает заинтересованным сторонам отбросить решения, опасные своей ненадежностью. Например, не стоит покупать программное обеспечение у компании, которая вот-вот развалится.

Соответствует ли стратегия культуре организации? Если организация традиционно использует собственное программное обеспечение, вряд ли стоит выбирать стратегию, опирающуюся на сторонних разработчиков. Или, скажем, обилие в руководстве людей старшего поколения, пугающихся новых технологий, может воспрепятствовать решениям, направленным на улучшение производственного процесса. Культурные и психологические факторы не только с трудом поддаются идентификации. Их еще и очень сложно преодолеть. Если окончательно будет все-таки выбрана стратегия, не соответствующая нормам организации, ее реализация потребует от менеджера, куратора и всех заинтересованных лиц особой решимости.

Объем работ по проекту – это движущая сила остальных компонентов проекта. Расписание, дата окончания, требуемые ресурсы и бюджет – все эти составляющие определяются тем, что будет или не будет делаться в его процессе. Если изменяется объем работ, в проекте должно измениться и что-то еще. Объем работ составляется из нескольких компонентов:

Результаты, которых ожидают заказчики.

Декомпозиция работ определяет деятельность, которую будут выполнять члены команды.

Требования и спецификации служат для описания финального продукта.

Задание по объему работ – это своеобразная граница проекта. В нем описывается, что входит и что не входит в рамки проекта согласно его текущему плану. Следя за тем, чтобы команда проекта не выходила за рамки, вы сумеете соблюсти и график, и бюджет. Заранее предупредив заказчика, что он получит и чего не получит, вы всех избавите от неприятных сюрпризов. Четко сформулированное задание по объему работ поможет вам быстрее увидеть изменения, которые приводят к раздуванию проекта. Заказчику список включенных и исключенных работ поможет разобраться, стоит ли проект вкладываемых в него денег. Команде задание облегчит будущее обсуждение с заказчиками влияния дополнительных запросов на план проекта.

Структурная декомпозиция работ (СДР) – ключ к плану. Прежде чем составлять график, выделять ресурсы и отслеживать эффективность, необходимо разделить работу на задачи и подзадачи, которыми легко будет управлять. Разделение работы на меньшие части необходимо, чтобы члены команды точнее понимали свои обязанности. Подзадачи самого нижнего уровня называются группами работ. Начав реализацию плана, вы будете отслеживать продвижение по выполненным задачам. Провести структурную декомпозицию работ часто нелегко, поскольку разбить проект на подзадачи можно несколькими способами.

Расписание проекта – это просто график его выполнения. Вы помещаете в график группы работ и примерное время их завершения – в порядке очередности, чтобы оценить, когда будет закончен проект.

В ходе выполнения проекта менеджер сравнивает фактически выполненную работу с базовым графиком и определяет, выполняются ли работы в срок. Помимо контроля сроков существует еще один способ оценки выполнения плана – этапы, основанные на промежуточных результатах. Они легко поддаются оценке: если промежуточный результат достигнут, этап считается завершенным. С другой стороны, если проект выполняется с

запаздыванием, вы сможете внести необходимые коррективы, прежде чем он станет неуправляемым.

Очень важно для проекта выбить необходимые для него *ресурсы*. Используя меньше ресурсов, чем запланировано, или поручая выполнение работы недостаточно квалифицированным специалистам, вы рискуете нарушить график. Но люди, оборудование и материалы почти всегда в недостатке, поэтому вам наверняка придется идти на компромиссы. В плане проекта нельзя просто перечислить ресурсы или навыки, которые вам нужны. Строго очертите требуемую квалификацию, время, когда она нужна, и вам будет проще получить ресурсы или договориться о подходящей замене, если эти ресурсы недоступны.

Количество сотрудников различных профессий и ежедневное время их использования – важные факторы для принятия кадровых решений. Функциональные менеджеры оценят потребности в ресурсах, чтобы оценить, можно ли выполнить проект с текущим подбором сотрудников, решит ли проблему сверхурочная работа или необходимо нанять дополнительный персонал.

Бюджет. Не ждите, что вам скажут: тратьте, сколько хотите. Даже если ваша главная цель – повысить качество обслуживания клиентов, все равно поручите финансистам подсчитать рентабельность проекта или период его окупаемости. Вам могли назвать максимальную стоимость проекта или предоставить роскошь рассчитать ее самому – все равно придется составлять бюджет и контролировать его выполнение. Уровень детализации бюджета, включаемого в план, зависит от пожеланий заинтересованных лиц. Иногда в плане указывается только цена всего проекта. Однако за кулисами всегда имеется детальный бюджет, в котором учитываются все затраты, начиная от оплаты труда рабочих и арендуемого оборудования и заканчивая размером прибыли.

План управления рисками. Иногда дела идут плохо. И хотя некоторым людям нравится бороться с трудностями, вряд ли вы захотите включить их в свою команду. Наиболее практичный подход к управлению рисками заключается в их своевременной идентификации и выработке плана ответных действий. Составление плана управления рисками начинается с перечисления возможных проблем – поставщик может обанкротиться, премию, из которой вы рассчитывали оплатить проект перепланировки двора, могут урезать вдвое, подземный кабель может заставить изменить расположение фундамента. Следует оценить степень негативного воздействия подобных ситуаций и вероятность их возникновения. В большинстве проектов план управления рисками включает только наиболее опасные и (или) вероятные риски. Управление рисками не заканчивается на этапе планирования. Необходимо на протяжении всего проекта отслеживать выявленные опасности и быть готовым к появлению новых.

Планирование обмена информацией. При совместной работе важным компонентом успеха является эффективный обмен информацией. Именно он составляет львиную долю деятельности менеджера проекта. В коммуникационном плане описано, что вы намерены сделать, чтобы держать участников проекта в курсе событий. Коммуникационные стратегии бывают простыми и сложными. Они варьируются от еженедельных отчетов до создания специализированных Web-сайтов.

План обеспечения качества. Жизнь усердно учит нас, что гораздо проще, быстрее и дешевле сделать все правильно с первого раза. План обеспечения качества начинается с определения уровня желаемых результатов. Требования к качеству могут исходить от заказчика или вытекать из политики организации. В плане описываются гарантии качества, а также стратегии и мероприятия, применяемые для их обеспечения.

План управления изменениями. Изменения сопровождают проект на всем его протяжении. Они могут быть как позитивными (вы решили выплатить премию рабочим, занятым в перепланировке двора), так и негативными (из-за дождей грузовики три недели не могут добраться до стройплощадки). Задание по объему работ, результаты, требования и многие другие части плана составляют базис проекта. После утверждения плана

заинтересованными лицами следует приступить к управлению изменениями относительно этого базиса.

Сложность плана управления изменениями зависит от масштабов проекта. В небольшом проекте для этого достаточно обычной таблицы и электронной почты. Для гигантских проектов может потребоваться комитет по согласованию изменений и введение классификации корректив. Но в конечном итоге управление изменениями сводится к нескольким задачам:

- документирование заявок на изменение;
- оценка влияния изменений на стоимость, график и качество работы;
- вынесение решения по заявкам (принять, отклонить, отправить на доработку);
- одобрение заявок на изменение и соответствующее обновление проектной документации.

Основная литература: 1 [34-47]

Дополнительная литература: 8 [24-29]

Контрольные вопросы:

1. Перечислите этапы планирования проекта.
2. Перечислите типы целей проекта и их свойства.