

Управление Проектами – Фундамент Успешного Интернет Бизнеса

Анар Умурзакова, MSPM, PMP
Go Project Management

Что такое проект?

- ✓ Ограниченные во времени мероприятия – имеющие четкое начало и четкий конец
- ✓ Направлен на производство определенных продуктов или услуг
- ✓ То, что имеет собственную организационную структуру
 - Команда, включающая людей различных специальностей, из различных отделов / организаций.
 - Руководство проекта и проектная команда существуют только на время работы проекта
 - Часто используется матричное управление.
- ✓ То, что имеет ограничения ресурсов
 - Бюджет, сроки, персонал и т.п.
- Понятие «Проект» противоположно терминам «деятельность / работа» (“Business as usual”), которые подразумевают повторяющиеся активности

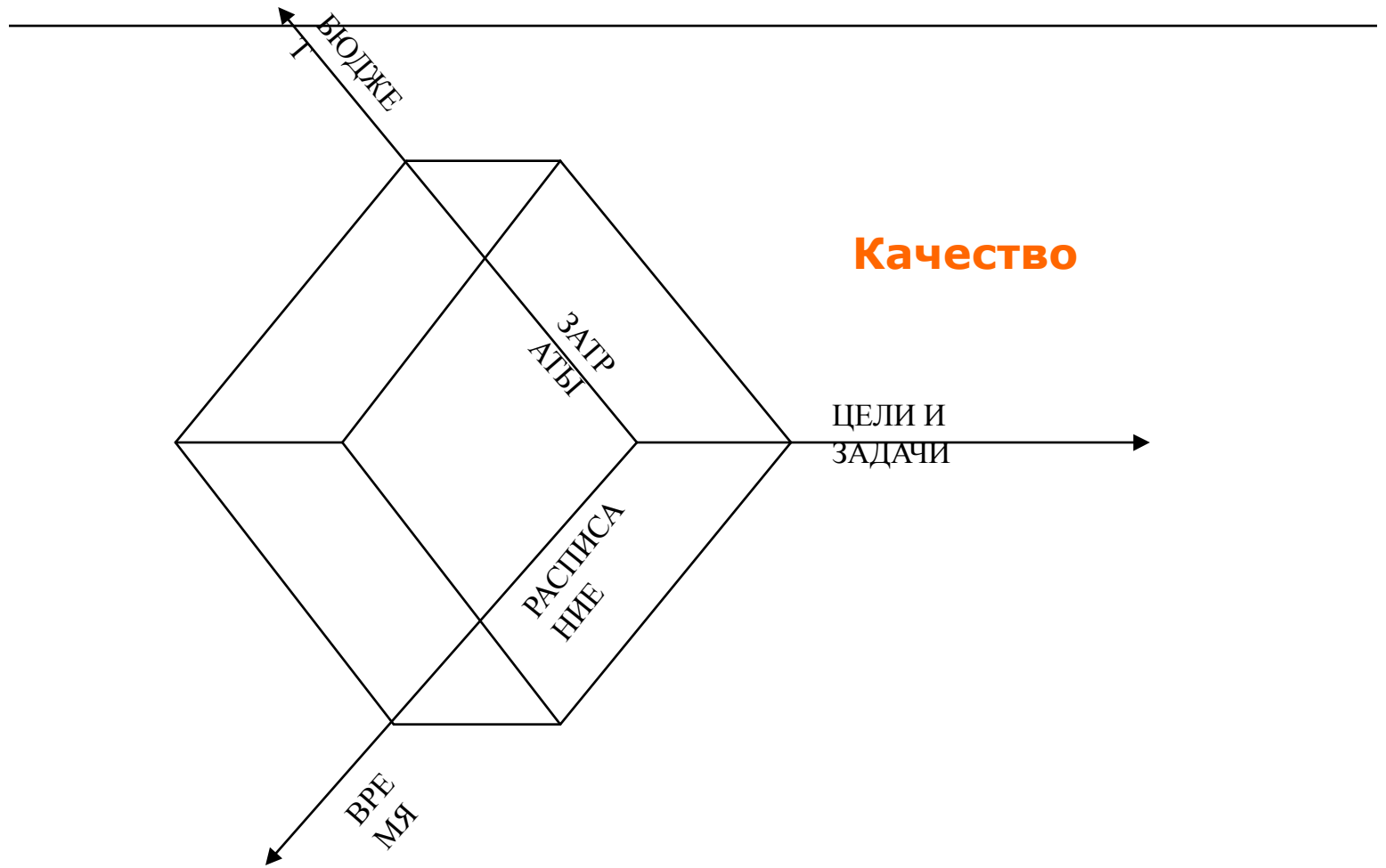
Зачем нам нужны проекты?

- Стратегия
 - Видение
- Проекты
 - Тропинка в будущее
 - Двигатель перемен

Проект или Операционная работа?

- Выплата ежемесячной зарплаты сотрудникам;
- Производство автомобиля на заводском конвейере;
- Приобретение конкурирующей компании;
- Выпуск очередного номера глянцевого журнала;
- Ремонт квартиры;
- Замена автомобильного парка компании новой моделью;
- Открытие нового офиса;
- Разработка новой модели спичек;
- Производство экземпляра Space Shuttle на заводе NASA

Как определяется успех проекта?



Управление проектами – Get the job done

- Применение знаний, навыков, инструментов и техник в проектных активностях для достижения успеха в проекте.
 - спланируйте работу, которую надо сделать
 - организуйте ресурсы для её выполнения
 - осуществите исполнение, назначив работу соответствующим сотрудникам
 - контролируйте прогресс
 - оцените, превышают ли полученные выгоды проектные затраты
 - управляйте командой людей, вовлеченных в работу



Фазы управления проектом

- Инициирование
- Планирование
- Внедрение(выполнение)
- Контроль
- Закрытие
- Оценка



9 областей знаний УП

- Управление Временем
- Стоимостью
- Качеством
- Содержанием (Score)
- Коммуникациями
- Командой
- Рисками
- Интеграцией
- Контрактами



Подводные камни

- Управление ожиданиями заинтересованных лиц
- Управление изменением

Инициирование

○ Основные Вопросы:

- Есть ли уверенность, что мы хотим делать именно это?
- Какие выгоды мы получим?
- Превысят ли они стоимость проекта?
- Сможем ли мы это (ресурсы, техническая возможность)?
- Кто является заинтересованными лицами?

Что Необходимо

Подготовить/Сделать *:

1. Назначение Менеджера Проекта, команды, управляющей проектом (Project Board) и Главного Управляющего проектом (Project Executive);
2. Дизайн и назначение проектной команды, управляющей проектом (Project Management Team);
3. Подготовка документа Project Brief;
4. План следующей стадии.

* По методологии PRINCE 2



Оценка альтернатив

- Управление портфелем
- Критерии по оценке проектных инициатив
- Стратегия = Результаты проектов
- Анализ затрат и выгод
- Риски
- NPV, IRR, PP

Планирование

- **Основные Вопросы:**
- Как мы это выполним?
- Кто будет выполнять работы?
- Каков бюджет?
- Каковы сроки?
- Как мы будем контролировать прогресс?
- Как мы будем общаться?
- Каковы наши средства поддержки?
- Как будут измерены выгоды?

Что Необходимо

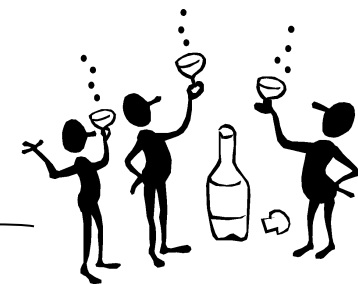
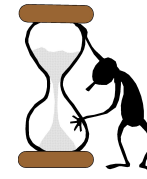
Подготовить/Сделать:

1. Планирование качества;
2. План проекта;
3. Подготовка проектного заказа (Business Case);
4. Установка контроля за проектом;
5. Создание файловой структуры;
6. Подготовка расширенного проектного заказа (Project Initiation Document);
7. Определение всех заинтересованных сторон и уровня коммуникации с ними.

Семь раз отмерь, один раз отрежь

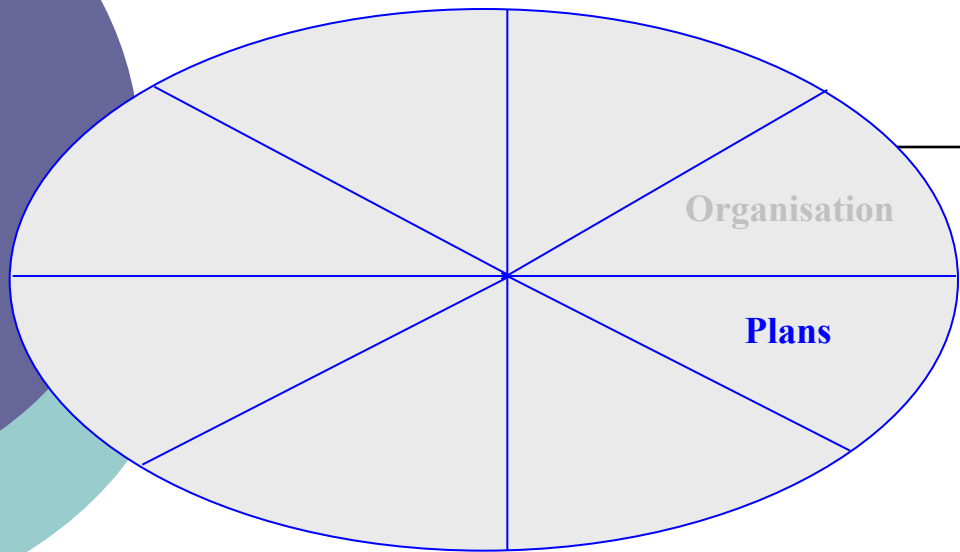
Стресс

“Winners spend more than twice as many resources on pre-development activities as did losers”



Время

Почему мы стараемся избежать планирования?



Это очень
дорого!

Это делает
меня менее
гибким

Это
занимает
много
времени!

Всё
постоянно
меняется

Я не знаю,
как это
делать!

Я не
ясновидящи
й!

Мой
начальник
хочет
действий,
а не планов!



Преимущества Планирования

- Показывает, достижимы ли результаты;
- Определяет активности для проверки качества продуктов проекта;
- Указывает на проблемы и риски, связанные с попытками достигнуть целей, оставаясь в рамках различных ограничений;
- Определяет ресурсы, необходимые для достижения результата в срок
- Помогает осуществлять контроль;
- Уменьшает путаницу и недопонимание. Увеличивает ясность и прозрачность!
- Уменьшает кол-во экстренных решений
- Руководители проекта и команд могут «мыслить вперед»;
- Позволяет измерять прогресс объективно;
- Устанавливает эффективную коммуникацию.



Планирование

- Планирование во всех 9 областях знаний
- WBS (D-WBS, P-WBS)
 - Work breakdown structure, deliverable based work breakdown structure
- План У. Рисками
- План (Расписание)

D-Work Breakdown Structure

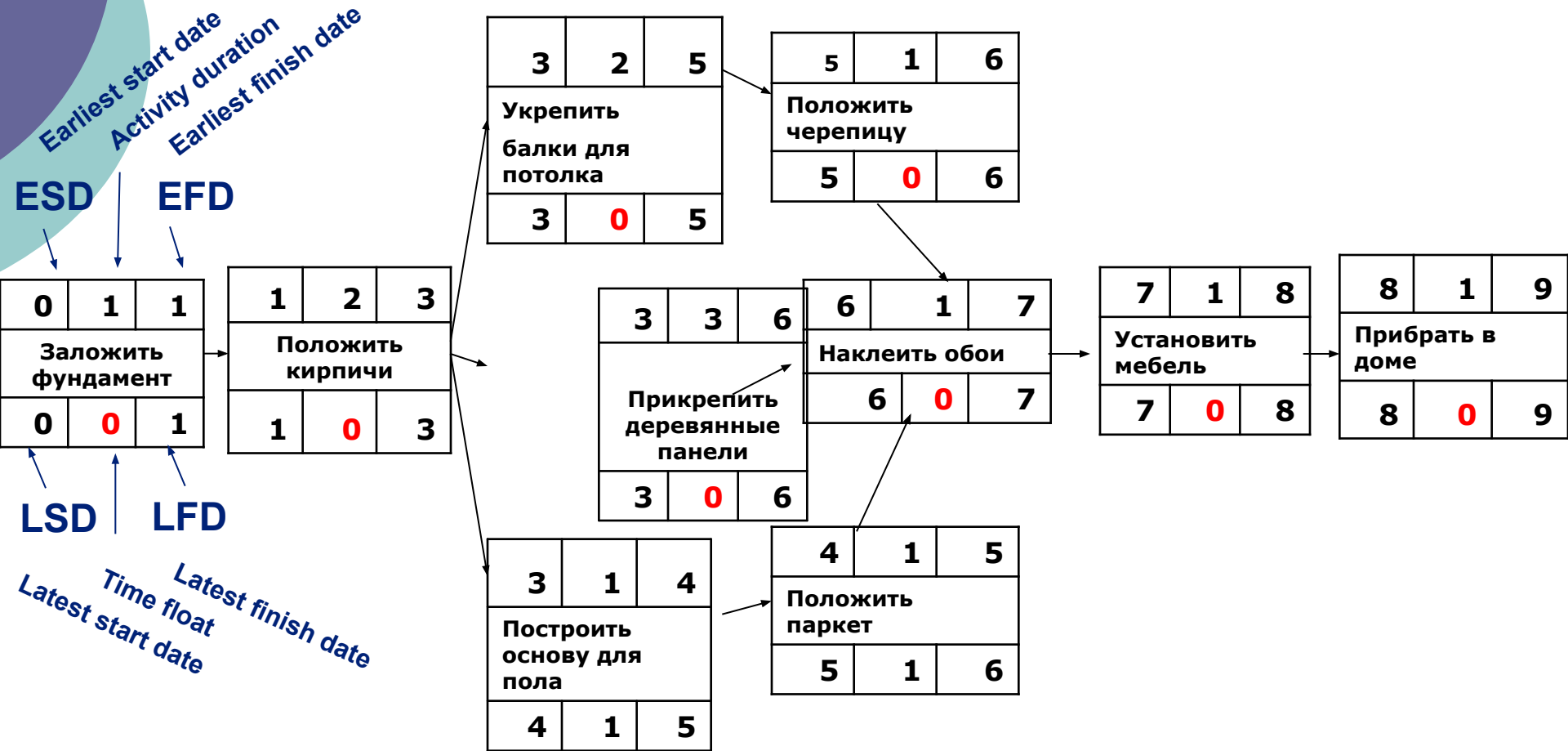


Управление Временем

- Список заданий (активностей)
- Список ресурсов

Цепочка Предшествований (Precedence Network)

**График Производства Продукта (Product Flow Diagram) -
великолепная основа для Планирования Активностей.**



Цепочка Предшествований (Precedence Network)

!Критический путь (critical path) – там, где медлить нельзя!



!!! Критический путь может изменяться в ходе проекта !!!

СТОИМОСТЬЮ

- Методы (estimation)
- Метод аналогии
- Earned Value Method

Качеством

- Улучшение процессов
 - Работа не в процессе, а над процессом
- Деминг

Содержанием (Scope)

- Контроль над изменениями
- Список изменений
- Комитет по контролю изменений (Change control board)
- «По золочение тарелок»

Коммуникациями

- Коммуникационный план
 - Определяет:
 - заинтересованные стороны (отдельные лица или группы людей),
 - содержание обращения (что должно быть сказано),
 - цель (какова цель коммуникации),
 - частоту предоставления информации,
 - способ коммуникации (собрание, отчет, письмо и т.п.)
 - лицо / лица, ответственные за предоставление информации.
- Отчеты заинтересованным лицам



Командой

- Мотивация
- Командный дух
- Кросс функциональная команда
- Не подчиняются напрямую
проектному менеджеру
- Управление конфликтами

Рисками

- Интернет бизнес представляет высокие риски, здесь необходимо применять строгий риск менеджмент
- Хорошее управление рисками = Хорошее управление проектом
- План по управлению рисками

Оценивался ли риск?



Управление рисками

Что такое управление рисками ?

“Что может случиться?”

“Какие могут быть последствия?”

“Что делать, чтобы этого не произошло?”

Оценка риска

ВЕРОЯТНОСТЬ

Высокая

Значительная

Средняя

Низкая /
очень низкая

4	8	12	16
3	6	9	12
2	4	6	8
1	2	3	4
Низкая	Умеренная	Высокая	Катастрофическая

ТЯЖЕСТЬ

Результат записывается в соответствующей графе формы оценки рисков.

Результат оценки риска

Риск может быть :

- незначительным
- приемлемым
- неприемлемым

незначительный	-Работы можно продолжать без последующих оценок риска.
приемлемый	- Оценить риск и разработать предупредительные мероприятия.
неприемлемый	- Работы выполнять нельзя

Цикл Управления Рисками



Оценка рисков

- Матрица
 - Вероятность и impact
- Количественные и качественные методы оценки рисков

Методы Управления Рисками

- Уклонение
 - уклонение от решений, которые могут спровоцировать риск
- Трансфер
 - Как переложить обязательств за последствия риска?
- Профилактика (Mitigation)
 - Действия, направленные на уменьшение вероятности и воздействия риска
 - Как предотвратить риск?
- Принятие (acceptance)



Интеграцией

- Проект должен рассматриваться, как один целый продукт, а не группа элементов, которые потом тяжело заставить работать, как одну систему
- Технические параметры
- Также бизнес решения и коммуникации



Контрактами

- Тендерная комиссия
- Переговоры
- Подписание договоров
- Этика работы с третьей организацией
- Управление качеством
- Комиссия по мониторингу и улучшению качества

Внедрение

○ Основные Вопросы:

- Не сбились ли мы с пути?
- Довольны ли все заинтересованные лица?
- Каков полученный опыт?
- Произошли ли какие-то изменения?
- Требуют ли они какие-то корректирующие действия?

Что Необходимо

Подготовить/Сделать:

1. Мониторинг статуса проекта;
2. Контроль за качеством и выполнением работ, активностей;
3. Улаживание различных ситуаций (issues);
4. Подготовка отчетности о статусе проделанной и выполняемых работ;
5. Обновление плана, проектного заказа и реестра рисков.

Управление Проблемами (Project Issues)

Проблема на проекте - это:

- То, что может отрицательно повлиять на результаты проекта
- Изменение требований
- Изменение среды проекта
- Проблема, не включенная в анализ рисков
- Возникновение ожидаемого риска, которого нельзя избежать
- Проблема или ошибка в уже завершенной работе
- Сомнение в каких-либо аспектах проекта

Проблема на проекте не может быть решена без изменения одного из параметров проекта

Стратегия Решения

□ Общие правила

- ✓ Не паникуйте !
- ✓ Преодолевайте препятствия по очереди

□ Пропущенные сроки

- ✓ Пересмотрите сроки
- ✓ Попросите дополнительных ресурсов (**crashing method**)
- ✓ Выполните часть задач
- ✓ Проработайте несколько сценариев (**fast tracking**)

□ Превышение бюджета

- ✓ Пересмотрите бюджет
- ✓ «Дизайн по затратам»: пересмотрите спецификации
 - ✓ Откажитесь от позолоченных тарелок

Контроль

Проект осуществляется по принципу «управления чрезвычайными ситуациями» (management by exception)

Основные точки контроля на проекте:

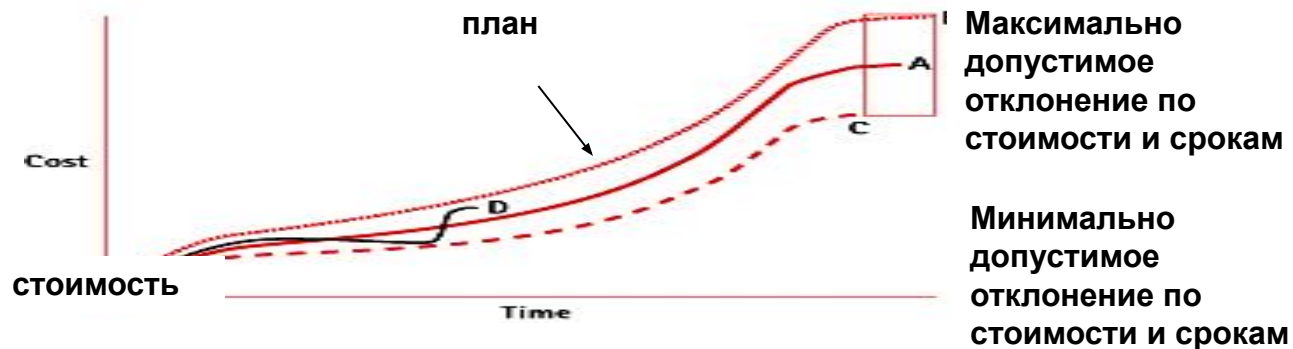
- ✓ Начало проекта (Initiation);
- ✓ Оценка завершения стадии (End Stage Assessment);
- ✓ Промежуточный Отчет (Highlight Report);
- ✓ Отчеты об исключении (Exception Report).

Контроль осуществляется для того, чтобы:

- ✓ Необходимые результаты (продукты) были достигнуты;
- ✓ Убедиться, что проект развивается в рамках;
- ✓ существующих ограничений;
- ✓ Проект не расходился с первоначальным Проектным Заказом;
- ✓ Выявить проблемы и устранить их.

Допустимое отклонение

- ✓ Допустимое отклонение по времени и /или стоимости от значения, одобренного Планом, без информирования следующего уровня руководства проекта.



- Когда есть вероятность, что нормы отклонения будут превышены – мы уже имеем дело с чрезвычайной ситуацией (Exception)
- При чрезвычайной ситуации: необходимость оформить Отчет о Чрезвычайной ситуации (Exception Report)

Заккрытие

- **Основные Вопросы:**
- Все ли завершено?
- Довольны ли наши клиенты?
- Сможем ли получить заявленные выгоды?
- Каков полученный опыт?

Что Необходимо

Подготовить/Сделать:

1. Убедиться в достижении результатов (получении продуктов);
2. Убедиться, что все критерии приемки (Acceptance Criteria) соблюдены;
3. Одобрить Отчет об окончании проекта;
4. Одобрить Отчет о приобретенном опыте;
5. Принять решения по последующим действиям и утвердить их на соответствующих уровнях менеджмента;
6. Договориться, если необходимо, о после-проектной оценке;
7. Уведомить руководство компании или программы о закрытии проекта.

Оценка Результатов Проекта

Основные Вопросы:

1. Стоил ли проект того, чтобы его осуществлять?
2. Каковы полученные выгоды?
3. Какой опыт мы приобрели?
4. Были ли адаптированы все новые процессы?



Вопросы



Удачи в работе!

Спасибо за Ваше время!