

# Управление содержанием проекта

Очень очень сложный этап

# Сущность и содержание

---

- Сущность – это внутреннее содержание предмета, выражающееся в устойчивом единстве всех многообразных и противоречивых форм его бытия
- **Содержание понятия** — это совокупность существенных и отличительных признаков предмета, качества или множества однородных предметов, отражённых в этом понятии, поскольку с точки зрения ЛОГИКИ всякое понятие имеет **содержание** и объём.





# Bio Food Lab

---

- Эта компания — единственный стартап среди финалистов, который занимается производством продуктов питания: батончиков из орехов, сухофруктов и пряностей без сахара, консервантов и других химических добавок. Елена, единственный собственник компании, вложила 5 млн рублей из собственных средств, в апреле 2013 года вышла на операционную прибыль.
  - В месяц компания продает около 40 000 батончиков (розничная цена около 100 рублей) в «Азбуке вкуса», «Глобусе Гурме», супермаркете в «Цветном», кофейнях Pinkberry, Correias и Healthy Food.
- 



# DocDoc

---

- Второе место заняла компания DocDoc Дмитрия Петрухина. Компания разработала сервис для поиска врачей. Сейчас ресурс располагает базой из 2500 специалистов, каждому из которых присвоен рейтинг, который определяется уровнем образования, стажем и отзывами клиентов. Ресурс получает отчисления от каждого посещения врача, которого клиент нашел через сайт. В апреле компания вышла на операционную окупаемость, ежемесячный оборот за полгода вырос в три раза до 1,4 млн. рублей. Недавно Петрухин запустил аналогичный ресурс по поиску мастеров красоты.
- 



# YouDO

---

- Третье место жюри присудило компании [YouDo](#) Алексея Гидирима и Дениса Кутергина .Компания создала портал для поиска исполнителей разовых поручений по территориальному принципу. За полгода ежемесячный оборот увеличился в пять раз, а средний чек — более чем вдвое и составляет сейчас более 1300 рублей. Сервисом как источником работы пользуются почти 2000 активных исполнителей. Стартап доставляет товары из 200 московских интернет-магазинов.



# RESULT

---

- Главный и в некотором смысле парадоксальный вывод, который мы сделали из результатов конкурса нынешнего года, — **сколькo бы ни было среди участников технологических и IT-стартапов и какими бы оригинальными ни были их идеи, лидером становится производитель сравнительно простого продукта, который умеет его правильно преподнести и продать.**
- 
- 

# Культура и содержание

---

- Культура создает смыслы и ценности, которые возникают в процессе общения и благодаря общению.
- В современном мире условия и стимулы для общения — для молодого поколения, по крайней мере — создают прежде всего социальные сети. «Мы общаемся, потому что живем. Основа нашей жизни — самопрезентация», — заметил Александр Архангельский



# Содержание и ценности

---

- Базовой ценностью горожанина является солидарность, в отличие от деревенского жителя, ядро жизни которого составляет коллективизм. Коллективизм растворяет личность, предлагая жить по правилам, действовать, как все. Городской житель сохраняет свою индивидуальность, даже когда собирается вместе с другими, чтобы сделать общее дело, потому что после этого дела городские жители могут и предпочитают разойтись. Но беда жителей российских городов, состоит в том, что у них нет культуры городской солидарности. Мы ничего не умеем вместе делать.
- 





# Управление содержанием и смыслами

---

- Успешный опыт французского кинематографа: чиновники этой страны признали приоритетом создание качественной кинопродукции — и вот, Лунгин, Иоселиани, другие режиссеры, производившие фильмы на деньги французского правительства для французского зрителя, оживили их кинематограф. Примечателен и опыт Великобритании, где чиновники культуры разработали и реализовали программу «по формированию инстинкта чтения» среди англичан, живущих в так называемых депрессивных районах страны. Они не пытались спасти книгу как таковую, а приложили усилия к тому, чтобы сделать чтение нормой жизни тех категорий граждан, у которых оно долгое время отсутствовало. Джоан Роулинг со своим Гарри Поттером вряд ли бы состоялась как феномен в Британии, если бы перед этим Дэвид Бэкхем не начитывал отрывки из книг на маленьких местных телеканалах.
- 



# Цели россиян

---

- Главной жизненной целью 89 процентов россиян является успех. По-русски, это прежде всего богатство и самореализация. Мы хотим иметь счастливую семью и хороших детей (93 процента), дружить с надежными людьми (91 процент), прожить честную жизнь (90 процентов), работать на интересной работе (86 процентов), иметь хорошее образование (79 процентов), а также много свободного времени, которое можно проводить интересно (76 процентов), и, наконец, путешествовать по странам мира (72 процента). 52 процента россиян стремятся к богатству, 22 процента — к власти. Однако этот жизненный план мало кому удастся реализовать. Лучше всего у нас получается "обретение хороших друзей". Самыми труднодостижимыми целями оказались собственный бизнес, богатство, власть и вхождение в элиту.
- 
- 

# Расхождения

---

- Например, 91 процент россиян считает необходимым помогать другим людям. Но только 11 процентов сообщают, что реально и бескорыстно помогли кому-то. Только 9 процентов россиян собираются покинуть родину. Однако 65 процентов российских граждан считают отъезд вполне оправданным и одобряемым поступком. 74 процента молодых людей призывного возраста утверждают, что в армии служить необходимо. Однако каждый очередной призыв демонстрирует примерно 50-процентный армейский недобор.





# Вилка

---

- Классическая социология давно наблюдает удивительный факт — если взять два общества с одинаковым уровнем благосостояния, то совершенно не обязательно, что уровень удовлетворенности жизнью в двух этих обществах окажется одинаковым. Проблема в несовпадении ожиданий и реальности. В одном обществе граждане будут страдать оттого, что едят апельсины, потому что рассчитывали на бананы. В другом наличие апельсинов будет вызывать всеобщее ликование, потому что ждали именно их. При этом бедные, рассчитывавшие на апельсины, могут быть гораздо счастливее богатых, не получивших бананы. Россиянам в этом смысле не повезло. Вообще-то наше благосостояние на общеевропейском фоне держится где-то в середине показателей Восточной Европы. Есть страны и победнее нас. Но наш уровень удовлетворенностью жизнью крайне низок. Наши апельсины нас совершенно не радуют.
- 



# Вилка

---

- В любом проекте существует вилка между ожиданиями и полученными результатами
- Между желаемым и действительным
- Между пониманием содержания стейкхолдерами проекта
- Задача управления содержанием – сузить эту вилку

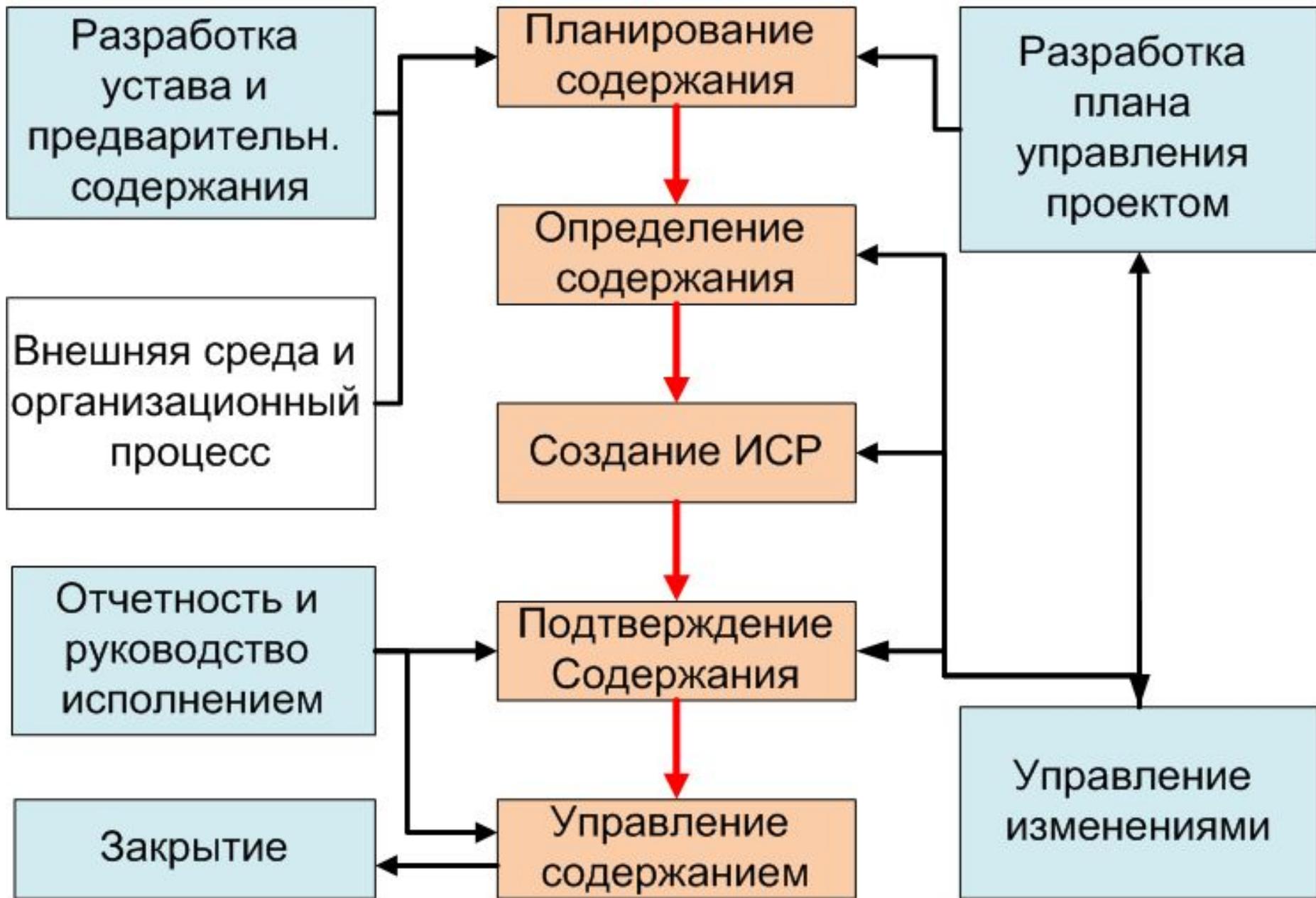


# Содержание проекта

---

- ▣ **Содержание продукта** — свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат
- ▣ **Содержание проекта** — работы, которые необходимо выполнить, чтобы получить продукт, услугу или результат с указанными характеристиками и функциями
- ▣ Мы рассматриваем процессы управления содержанием проекта





## Содержание проекта

---

Содержание проекта отвечает на вопрос "Какую конкретную работу нужно выполнить для достижения поставленных целей?" или "Какие задачи необходимо решить для достижения поставленных целей?". Содержание может быть получено от Заказчика в качестве составляющей тендерной документации.

---



# Тренд- SHARING ECONOMY

---

- Резко затрудняет управление содержанием, т.к. предполагает очень широкий спектр разного рода услуг: от совместного использования апартаментов до фрилансера, который готов упаковать с вами вещи или составить компанию для похода на концерт или в кино.
- Как определять содержание проектов в SHARING ECONOMY?



# Принципы подготовки содержания

---

- Позитивный настрой
- Реализация проекта – не военные действия, поэтому не используйте военную и бюрократичную терминологию. Глубинное содержание любого проекта – изменять мир в лучшую сторону, приносить блага клиентам
- Вера Полозкова «Надо жить у моря, мама», 2014
- Михаил Светлов «Итальянец», 1943



# Позитивный проект

---



# Принципы подготовки содержания

---

- Клиентоцентричность – у любого проекта есть потребители, содержание работ должно соответствовать их интересам и следовать или еще лучше формировать потребности клиента
- Клиент не всегда прав, но он ВСЕГДА заслуживает уважения , понимания и толерантности



# Принципы подготовки содержания

---

- Проактивность в работе с клиентами
- Генри Форд, выдающийся предприниматель 20 века: «Если бы я спрашивал людей, чего они хотят, они бы сказали «Более быстрых лошадей»»
- Сэмюэль Ротафель , импресарио : «Давать людям то, чего они хотят, - в корне и катастрофически неправильно. Люди не знают, чего они хотят»



# Клиентоцентричный проект



# Принципы подготовки содержания

---

- Конкретность – содержание должно четко отражать цели проекта, быть спозиционированным на конкретную группу потребителей, очерчивать границы проекта, отражать конкурентные преимущества



# Конкретное наполнение

---



# Принципы

---

- Профессионализм – содержание должно быть составлено экспертами, чем сложнее и разнообразнее виды деятельности, виды работ, тем больше экспертов (технологов, инженеров, редакторов и т.д.)



# Профессиональный проект



# Вопиюще бездарный проект

---



# Планирование содержания

---

▣ **План управления содержанием** проекта является инструментом планирования, описывающим:

- ▣ как проектная команда будет формулировать содержание проекта
- ▣ как будет разрабатываться подробное описание содержания проекта
- ▣ способы определения и разработки иерархической структуры работ (ИСР)
- ▣ методы проверки и контроля за содержанием проекта

# Формулирование содержания

---

- I. Зачем? Как? Что?
- Фокус –контраст- единство
- Цель – решение проблемы- последовательность действий
- <http://www.pmwebinars.ru/blog/knigi-po-upravleniyu-proektami-kotoryie-mozhno-skachat.html>



# Планирование содержания - контекст

---



# Планирование содержания: входы

---

- **Факторы внешней среды предприятия**
  - Культура, инфраструктура, инструменты
  - Человеческие ресурсы, политика в отношении персонала и ситуация на рынке
- **Активы организационного процесса**
  - Формальные и неформальные правила действующие в компании
  - Процедуры и регламенты регулирующие деятельность по планированию содержания
  - Историческая информация о предыдущих проектах

# Планирование содержания: входы

---

- **Устав проекта**
  - документ формально авторизующий и обосновывающий проект
- **Предварительное описание содержания проекта**
  - описывает и документирует характеристики и границы проекта и связанные с ним продукты и услуги
- **План управления проектом**
  - определяет, как должен выполняться, контролироваться и закрываться проект

# Планирование содержания: инструменты и методы

---

## □ **Экспертная оценка**

- Оценка того, как в равноценных проектах произведено управление содержанием

## □ **Шаблоны формы стандарты**

- Шаблоны ИСР
- Шаблон плана управления содержанием
- Формы управления изменением содержания



# Планирование содержания: выходы, **результаты**

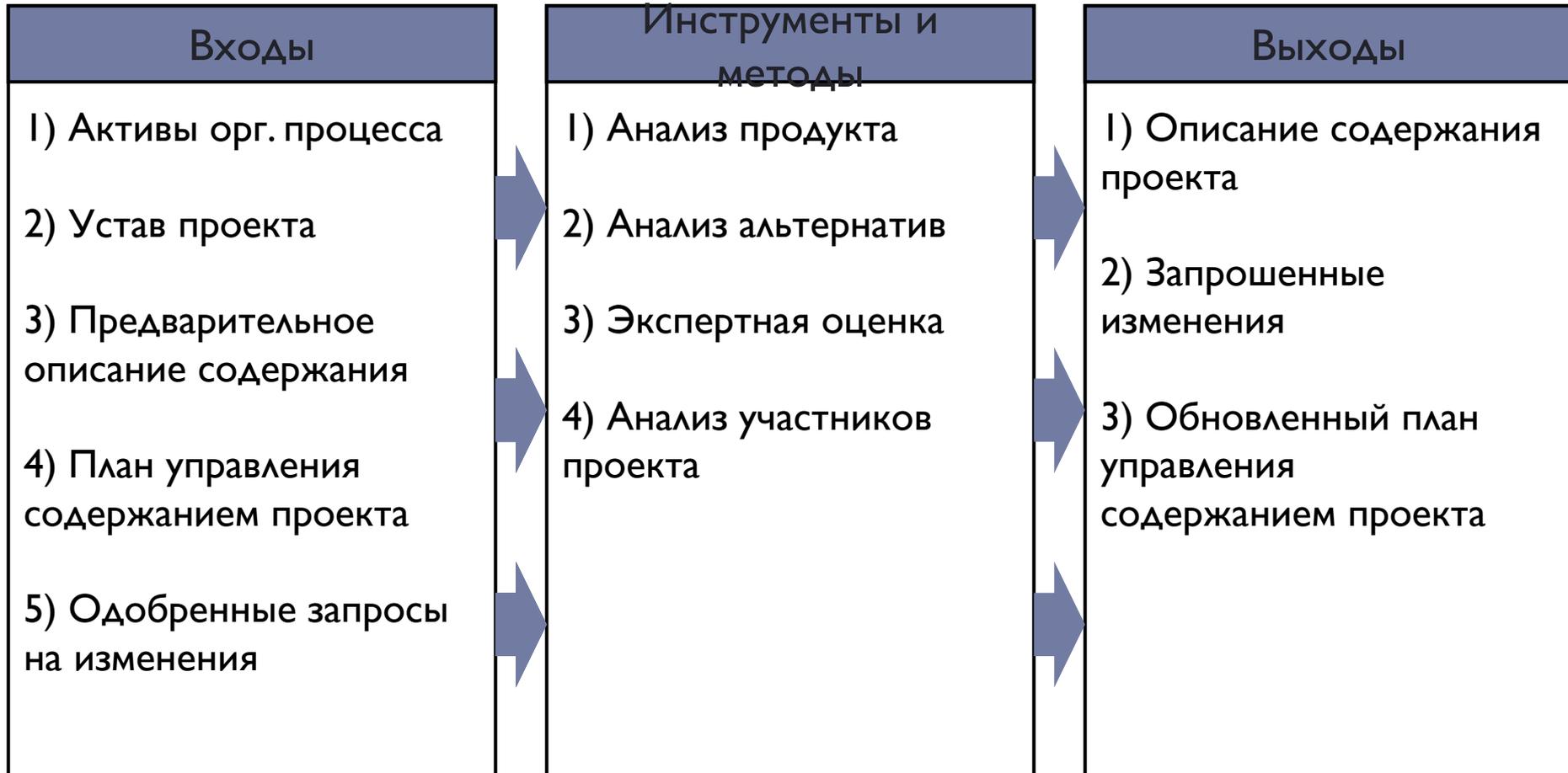
- **План управления содержанием**
  - Процесс подготовки подробного описания содержания
  - Процесс создания ИСР, определение способов поддержания и одобрения ИСР
  - Процесс формальной процедуры верификации и приемки завершенных результатов поставки проекта
  - Процесс, контролирующей обработку запросов на изменение в подробном описании содержания проекта, связанный с процессом общего управления изменениями

# Определение содержания

---

- Подготовка подробного описания содержания проекта — **ключевая составляющая успеха проекта**
- Основывается на предварительном описании содержания проекта, **потребностях, пожеланиях и ожиданиях** участников проекта
- Формулирует **требования, допущения и ограничения**
- Допущения и ограничения обязательно должны анализироваться на **полноту и непротиворечивость**, а при необходимости - дополняться

# Определение содержания - контекст



# Определение содержания: инструменты и методы

---

## ▣ **Анализ продукта**

- ▣ Преобразование целей продукта в материальные результаты поставки и требования
- ▣ Иерархическая структура продукта
- ▣ Системный анализ и инжиниринг
- ▣ Метод оптимизации выгод
- ▣ Анализ стоимости
- ▣ Функциональный анализ

## ▣ **Выявление альтернатив**

- ▣ Методы общего менеджмента
- ▣ Мозговой штурм

# Определение содержания: выходы, **результаты**

- **Описание содержания проекта**
  - Описывает **результаты поставки** проекта
  - Работы, необходимые для создания этих результатов поставки
  - Дает общее представление о проекте всем его участникам
  - Регламентирует **рамки проекта**, что позволяет определить контекст поступивших запросов на изменения (попадают ли они в заранее определенные границы проекта)
  - Является базой для планирования и определения работ, управления содержанием проекта

# Описание содержания проекта

---

- **Цели проекта (обязательно измеримые)**
  - атрибуты, единицы измерения, абсолютные либо относительные значения
- **Определение содержания продукта**
  - детализируются по мере уточнения характеристик продукта
- **Требования к проекту**
  - условия и возможности результатов поставки
  - определен приоритет
- **Границы проекта**
  - часто явно указывают на то, что *не включается* в продукт, услугу или иной результат

# Описание содержания проекта

---

- **Результаты поставки проекта**
  - Продукты, услуги, побочные результаты, отчеты и документация
- Критерии приемки проекта
- Ограничения проекта
  - Утвержденный предварительный бюджет
  - **Контрольные события расписания**
  - Условия контракта
- Допущения проекта
  - Факторы, влияющие на содержание проекта
  - Потенциальный эффект «ложных» допущений

# Описание содержания проекта

---

- Определение первоначальной команды проекта
- **Изначально сформулированные риски**
- Ограничения финансирования
- **Сметную стоимость**
  - **Ожидаемое значение**
  - **Модификатор точности**
- Требования к управлению конфигурацией
- Дополнительные спецификации и стандарты
- Требования к одобрению
  - Целей, результатов поставки, документов

# Создание иерархической структуры работ (ИСР)

---

- **ИСР** – это согласованная с результатами поставки иерархическая декомпозиция работ, для достижения **целей проекта** и **создания оговоренных результатов** поставки
- Подразделяет работы проекта на более мелкие и управляемые части
- Для низших элементов ИСР (пакетов работ) можно определять график выполнения, сметную стоимость осуществлять контроль и наблюдение за ними

# Создание ИСР: инструменты и методы

---

## □ **Декомпозиция**

- Это разделение результатов поставки проекта на более мелкие и более управляемые элементы; декомпозиция выполняется до тех пор, пока работа и результаты поставки не определяются на уровне пакетов работ
- Уровень пакетов работ является низшим и представляет собой точку, в которой стоимость и график работ могут быть оценены с достаточной степенью достоверности. Уровень детализации пакетов работ будет варьироваться в зависимости от размера и сложности проекта

# Создание ИСР: инструменты и методы

---

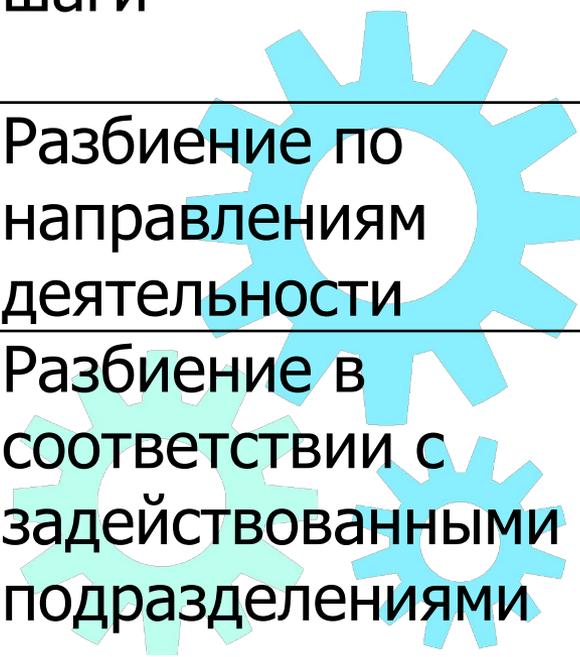
## ▣ **Шаблоны ИСР**

- ▣ ИСР предыдущего проекта часто могут служить шаблоном для нового проекта (схожесть жизненных циклов, результатов поставки и т.д.)
- ▣ В многих областях проектной деятельности существуют стандартные шаблоны которые могут быть взяты за основу при формировании ИСР конкретного проекта

# Создание ИСР: инструменты и методы

---

<b>Виды ИСР</b>	<b>Предназначение</b>	<b>Принцип разбиения</b>
Последовательная	Выяснить необходимую последовательность	Разбиение на последовательные шаги
Функциональная	Разбить по функциональным направлениям	Разбиение по направлениям деятельности
Организационная	По структурной иерархии организации	Разбиение в соответствии с задействованными подразделениями



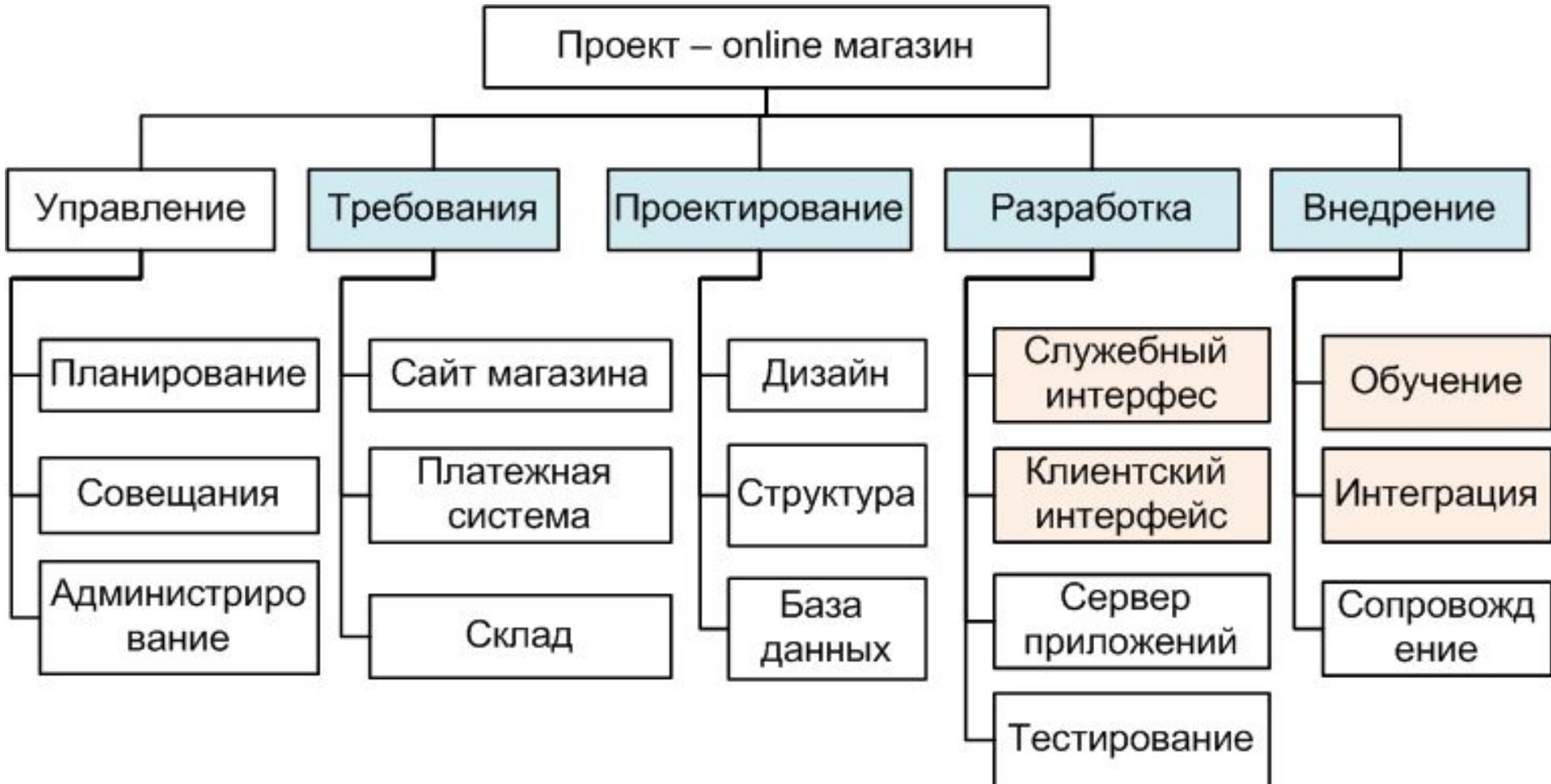


# Создание ИСР – общие правила

---

- Требуется разделение работ по каждому из результатов поставки или подпроектов на основные элементы, **где элементы ИСР представляют собой поддающиеся проверке продукты, услуги или результаты**
- Каждый элемент должен быть четко и полно определен и закреплен за конкретным исполняющим подразделением, отвечающим за выполнение данного элемента ИСР
- При определении элементов указывается, как в действительности будет выполняться и контролироваться работа проекта

# Создание ИСР – пример на основе фаз и жизненного цикла



# Создание ИСР:

ВЫХОДЫ, **результаты**

- Описание содержания проекта (обновление)
- **Иерархическая структура работ**
- **Словарь ИСР** — сопроводительный документ
  - Подробное описание элементов ИСР
  - Информация о контрольных точках, бюджете и пакетах работ
  - Информация о контрактах, необходимых ресурсах, требования к качеству
- Базовый план по содержанию = описание содержания проекта + ИСР + словарь ИСР
- План управления содержанием (обновления)
- Запрошенные изменения

# Управление содержанием: выходы, **результаты**

- Рекомендуемые корректирующие действия
  - Документированные шаги в целях приведения ожидаемой будущей эффективности в соответствии с планом управления и описанием содержания проекта
- Обновление активов организационного процесса
  - Причины отклонений
  - Логика выбора корректирующего действия
  - Прочие накопленные знания из системы управления изменениями содержания проекта
  - Документируются и в базе данных активов орг. процесса

# Yorkme

---



## Содержание проекта

- Создание особой линии косметики для йорков, т.к. у них не шерсть, а волосы, очень похожие на человеческие.
- **Зачем? 1.** Предпринимательский зуд,
- **2.** хозяевам неудобно мыть концентрированными шампунями- перхоть у собак, экзема у хозяев.



# Yorkme

---

- Как?
  - «Мы предположили, что для многих людей будет важным мыть своего йорка шампунем, сделанным специально для йорков, а заодно — чувствовать себя причастными к «закрытому клубу» бескомпромиссных хозяев, желающих давать своему питомцу только самое лучшее. Так и появился проект Yorkme».
- 



# Йоркме

---

- Что?
- «После 6–7 месяцев работы мы разработали специальный шампунь-пенку. Она идеально подходила йоркам, ее не требовалось разводить, смешивать и взбалтывать — достаточно было два–три раза нажать на пенообразователь, нанести на собаку и смыть теплой водой»



# Yorkme. Плюсы нишевых проектов

---

- Бесплатный пиар. Идея была оригинальной и нравилась СМИ.
- Нишевому проекту проще наладить дистрибуцию. Дистрибьюторы, сервисные компании и магазины постоянно находятся в поиске нового, оригинального товара.
- Проще достучаться до нужных клиентов. Форумов, посвященных исключительно йоркам, много.
- Чем уже ниша, тем меньше конкурентов — а значит, и угрозы нарваться на демпинг с их стороны.
- Налаженная система бизнеса (пусть небольшого) позволяет развивать смежные проекты и расширять ассортимент.



## Yorkme. Минус нишевых проектов

---

- «Сколько владельцев йорков в России? Ориентировочно несколько сот тысяч. Как минимум половина моет своих собак обычным человеческим шампунем.  
Из оставшихся — 30–40% предположительно готовы тратить на наш шампунь 400–500 рублей. Пусть это будет 30–40 тысяч человек по всей стране. Новый флакон шампуня им требуется примерно раз в 3–4 месяца. Итого получаем годовую емкость рынка около 60 млн рублей. Забрать его целиком не получится, поскольку шампуни для собак делаются уже не одно десятилетие и у многих владельцев йорков уже есть любимый шампунь.
  - Таким образом, емкость рынка очень невелика. Ниша стала больше походить на ловушку...»
- 



# Угрозы для WEB-разработчиков

---

- **Мобильный трафик больше десктопного**
- Мобильный трафик в 2015 году превысил десктопный и уверенно двинулся дальше. Это уже не вероятность, а постоянное движение к уменьшению привычной веб-среды и полному доминированию приложений над сайтами. Количество заказываемых сайтов уже начало снижаться.
- **Пессимизация немобильных сайтов**
- Поисковые системы начали понижать позиции сайтов, которые плохо отображаются на мобильных устройствах. Пока это происходит только в мобильной выдаче. Заказчикам больше нет смысла запускать веб-проекты без адаптивной вёрстки и мобильных версий.



# Угрозы для WEB-разработчиков

---

## □ **Индексирование приложений**

- Поисковые системы начали индексировать приложения и выдавать их в приоритетном порядке перед сайтами, если запрос сделан на мобильном устройстве. Гугл позволяет виртуально запускать приложения без установки. Это вытеснит сайты из поиска и увеличит популярность приложений.

## □ **Множественное присутствие**

- Сайт компании перестал быть основным плацдармом в цифровой среде. Теперь с аудиторией можно работать через соцсети, приложения и аккаунты на других платформах. Роль корпоративного сайта для многих компаний сузилась до распределения посетителей на более удобные для них площадки.



# Угрозы для WEB-разработчиков

---

## ▣ **Острова и Knowledge Graph**

- ▣ Поисковые системы начали выдавать прямые ответы на вопросы пользователей, не перенаправляя их на сайты. Блоки с такими ответами вытесняют сайты в нижнюю часть страницы с результатами поиска. Это не способствует росту их популярности.

## ▣ **Снижение выпуска сайтов**

- ▣ Рейтинг Рунета, UMI и Bitrix фиксируют снижение количества создаваемых сайтов. Клиенты теряют интерес к разработке и всё больше пользуются заменителями: готовые решения или соцсети.

## ▣ **Визуальные CMS**

- ▣ Появившиеся не так давно платформы для сборки сайтов и публикации контента (Medium, Tilda, Squarespace, Webflow и другие) совершенствуются, обрастают функционалом., добавляют шаблоны и начинают отнимать рынок у разработчиков сайтов.



# Угрозы для WEB-разработчиков

---

## □ **Готовые решения**

- Всё большее число клиентов предпочитают готовые платформы для развертывания сайтов и магазинов. Типовые интернет-магазины полностью уходят в эту зону. Появляются готовые отраслевые решения для автодилеров, строителей и представителей других сфер. Есть типовые решения даже для приложений.

## □ **Маркетинг и разработка In House**

- Крупные компании и технологические стартапы формируют внутренние отделы маркетинга и разработки, концентрируют работу внутри и перестают отдавать её внешним подрядчикам. Параллельно идёт миграция сотрудников из агентств и студий на сторону клиента.

## □ **Региональные игроки**

- Рынок разработки подвергается атаке региональных игроков, которые сравнялись по уровню компетенций с ведущими агентствами, но значительно выигрывают на выгодном кадровом ресурсе в своём регионе.
- 



# Возможности

---

- SEO 2016
  - Влиять на внешние факторы продвижения становится сложнее, поэтому разработчики больше внимание уделяют контенту, технической части и удобству интерфейса. Эти составляющие (именно в таком порядке) будут важнее всего, если агентства научатся правильно ставить и выполнять SEO-ТЗ.
  - **Ажиотаж в IT-проектах А**
  - Крупные компании и технологические стартапы формируют внутренние отделы маркетинга и разработки, концентрируют работу внутри и перестают отдавать её внешним подрядчикам. Параллельно идёт миграция сотрудников из агентств и студий на сторону клиента.
- 



# Возможности

---

## □ **Подписная модель и итерации**

- Интересная возможность для студий и агентств заключается в переориентации с дизайна и производственных услуг на отгрузку клиентам результата. Результат — это продажи. За фиксированную сумму в месяц или долю с продаж агентство делает «все что нужно» для достижения результата. Итерациями.

## □ **Производство контента**

- Резко растет интерес к контент-маркетингу. Внимание клиентов переключается с формы сайтов на их содержание, появляется все больше примеров удачной нативной рекламы в СМИ, сложнее происходят продажи в одно касание и инструменты performance-маркетинга требуют дополнительных точек контакта. Рынку нужно много качественного контента: от текстов до видео. И кто-то должен научиться его делать.
- 



# Возможности

## ▣ **Видеоконтент**

- ▣ Отдельно стоит отметить рост интереса к производству видео сразу в двух направлениях: контент-маркетинг и интернет-реклама. Про контент-маркетинг мы уже говорили. Рекламные сети начинают активно использовать видеоформаты, поэтому у агентств появится много заказов на такую работу.

## ▣ **Поддержка и развитие**

- ▣ Очень много всего построено. Заказчики все меньше хотят запускать новые проекты, но охотно поддерживают старые и стараются получить максимальные результаты из того, что у них уже есть. Отделы поддержки и развития в агентствах становятся важнее отделов разработки. Итерационные модели, ориентированные на поэтапное улучшение проектов, вытесняют тяжелую разработку «за один прием».



# Возможности

## ▣ **Обесценивание рубля**

---

- ▣ Падение курса рубля сделало наших разработчиков удивительно выгодными для иностранных клиентов, но одновременно создало высокую конкуренцию за специалистов со стороны компаний, которые уже работают на запад и привязывают зарплаты к курсу мировых валют

## ▣ **Ненасыщение**

- ▣ Рынок далек от насыщения как в количественном, так и в качественном плане. Если смотреть на западный рынок, то есть еще много работы и возможностей в каждом из его сегментах. Это доказывает тот факт, что толковые и специализированные компании продолжают расти даже в зоне веб-разработки.

