

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

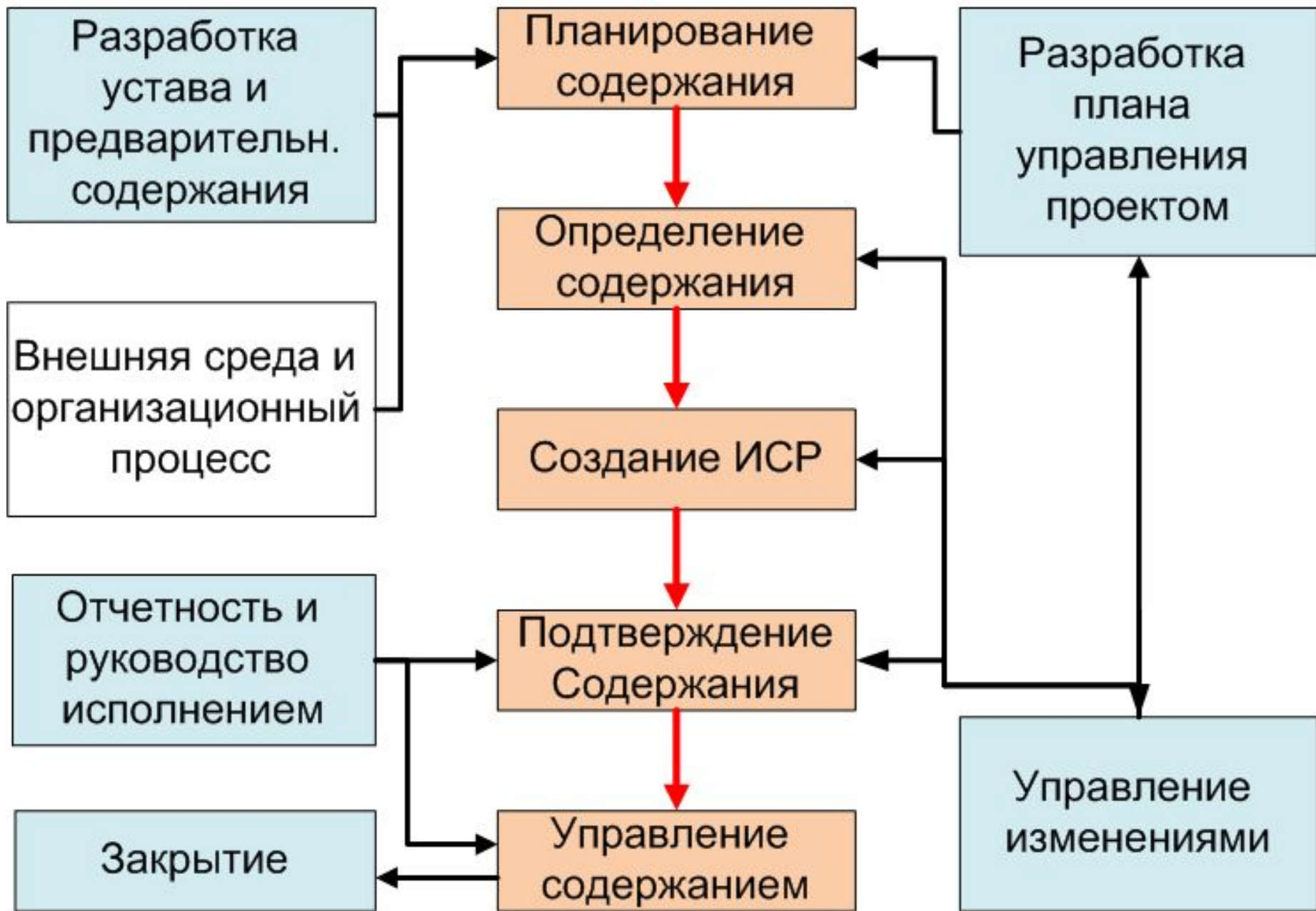
- В любом проекте существует вилка между ожиданиями и полученными результатами
- Между желаемым и действительным
- Между пониманием содержания стейкхолдерами проекта
- Задача управления содержанием – сузить эту вилку



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

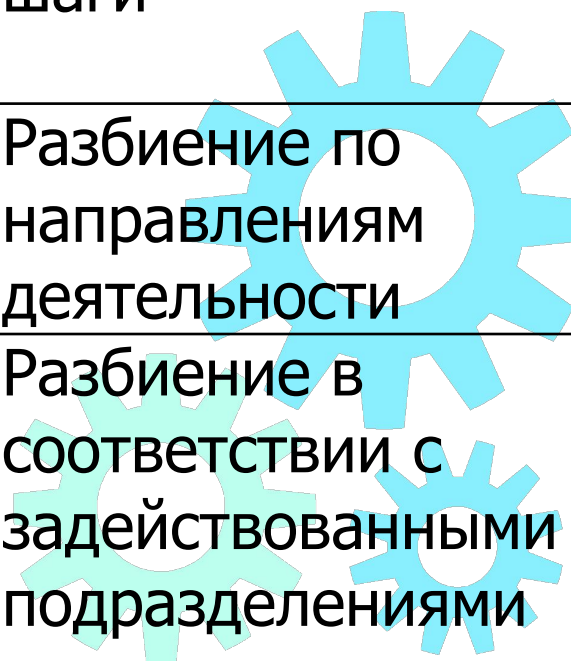
Создание ИСР: инструменты и методы

□ **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

Виды ИСР	Предназначение	Принцип разбиения
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.

