



Управление проектами исследования и разработки

Лекция #2. Инициализация. Планирование

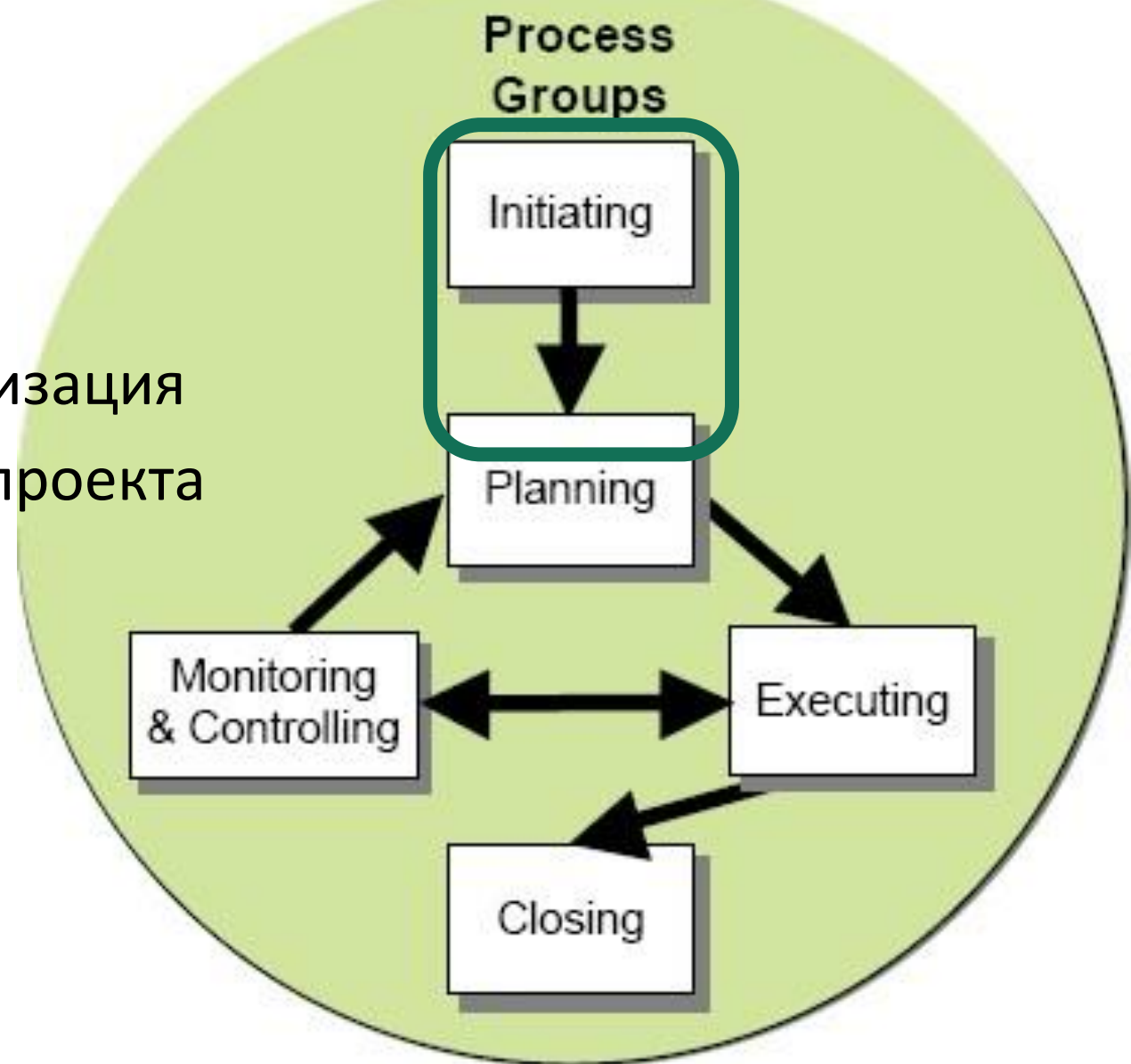


Вспоминаем – о чём говорили в прошлый раз

- Курс: управление проектами исследования и разработки
- Надо было зарегистрироваться <http://goo.gl/forms/S2Ha34qyg6>
- Обсудили – концепцию «проекта», место в организации
- Исследования – концепция «научного исследования»
- Новые инструменты:
 - SMART цели
 - PDCA – подход к работе
- Разработка ПО – как наша предметная область. Парадигмы управления проектами разработки

План семинара

- Как возникает проект – инициализация
- Первые шаги по планированию проекта



http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management



Как мы будем планировать ваш RnD-проект?

Группы процессов

1. Инициация проекта
2. Планирование проекта
3. Выполнение проекта
4. Мониторинг и контроль
5. Завершение проекта

Области знания

- Интеграция (управления)
- Поставки
- Цели
- Сроки
- Бюджет
- **Риски**
- **Качество**
- **Заинтересованные лица**
- **Коммуникации**
- **Человеческие ресурсы**

Процедура в рамках домена

- **Входы** - что нужно чтобы начать
- **Практики** – как преобразовать «ВХОДЫ» в «ВЫХОДЫ»
- **Выходы** – что требуется получить

➤ [MindMap PMI PMBOK 5th edition PM250](#)



Прежде чем начнём: Осторожно, методика!

- Проектное управление может не применяться
- Любая **формальная методика управления** (ГОСТ34, PMBoK, PRINCE2, SCRUM)
 - Для методистов и выстраивания процессов организации
 - Слишком абстрактны для менеджеров проектов
- Любые **специализированные методики управления** (Test Driven Development, RUP, MS)
 - «Доводятся» под специфику бизнеса организации
 - Не все выполняются в ходе выполнения каждого типа проектов
- Любые **процедуры**
 - Могут быть значительно модифицированы (практика)

Зачастую нет единого подхода даже в рамках одной организации

Это ответственность топ-менеджеров (или методистов)

В новой организации – сначала надо понять как устроено управление



Инициализация проекта

С чего всё начинается?
Откуда берутся «проекты»?



Важно понимать потребности

- Предпосылки проекта
 - Внешние обязательства
 - Стратегия
 - «Запустить проект» – не стратегия
- «Желание» получить результат
 - Как оформить?
 - Какие параметры заданы (жестко)?
- «Для кого»? – Заинтересованные лица, стейкхолдеры
- Кто и как будет делать
 - Какими средствами располагает



Несколько полезных концепций



- Процедура
 - Вход – исходные материалы, область поиска информации, пререквесты
 - Выход – ожидаемый результат по сути и форме (артефакты, шаблоны)
 - Практики – техники, инструменты, альтернативы получения результата
- Артефакт - нечто
 - Именованное
 - Хорошо именованное
 - Отторжимое от создателя
 - Завершённое, ценное для работы



Процедура: Запрос на проект

Связь проектного управления с бизнес-процессами организации

Документ фиксирует (возможно не точно и не полно)

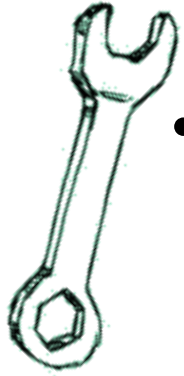
- Цели
 - Стратегические (финансовые)
- Взаимосвязи и ограничения
 - Внешних и внутренних
 - Частично - риски
- Заинтересованных лиц

Результат: есть «точка отсчета» для планирования проекта

Вопрос: кто пишет запрос?



Пробуем: Составляем запрос на проект



- Начнём с задания основных параметров
 - _____
 - _____
 - _____
- Затем «раскрутим» один из важных разделов



Пробуем: Составляем запрос на проект

- Начнём с задания основных параметров
 - Цели, ожидания
 - Контекст, проблематика, ограничения
 - Ресурсы, сроки, бюджет
 - Риски, план коммуникаций, заинтересованные лица
- «Раскрутим» один из важных разделов:

Многие практики предполагают активную роль менеджера по сбору, систематизации и анализу информации

ЗАПРОС

Анализируем: Заинтересованные лица

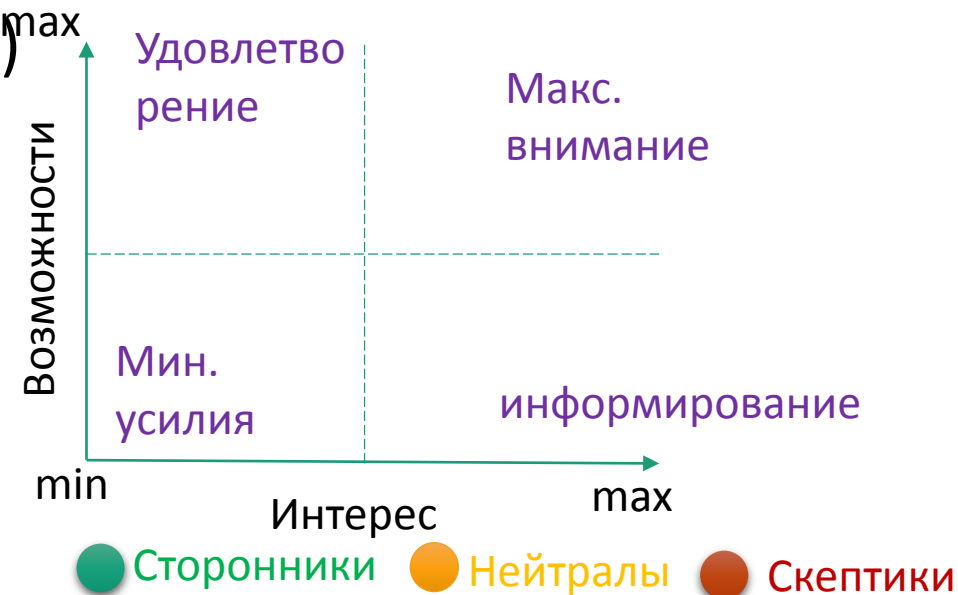


- Очень разные - выявить (brainstorm)

- Внутри организации
- Организации-партнёры
- Клиенты
- Глобальные
 - Государство, регуляторы
 - Комьюнити
 - ВУЗы
 - Группы по интересам
 - Пресса

- Анализ (Сторонники-противники)

- План взаимодействия с ЗЛ



http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm



Менеджер проекта – какова роль?

- Принимает на себя ответственность по проекту
 - Планирования
 - Выполнения и корректировки планов
- Несёт ответственность за результат
 - Цели и границы: функционал, сроки, бюджет
 - Динамику и прозрачность выполнения проекта: риски
- Обладает необходимыми ресурсами для достижения результата
 - «Добывает» запланированное, или
 - Корректирует планы
- Обеспечивает «плановость», прозрачность, полноту
 - Отвечает (реагирует) на «всё что не по плану» и влияет на проект
- Управляет ожиданиями ЗЛ и команды

Не супергерой, поэтому делегирует задачи для вышеперечисленного, но сохраняет совокупную ответственность

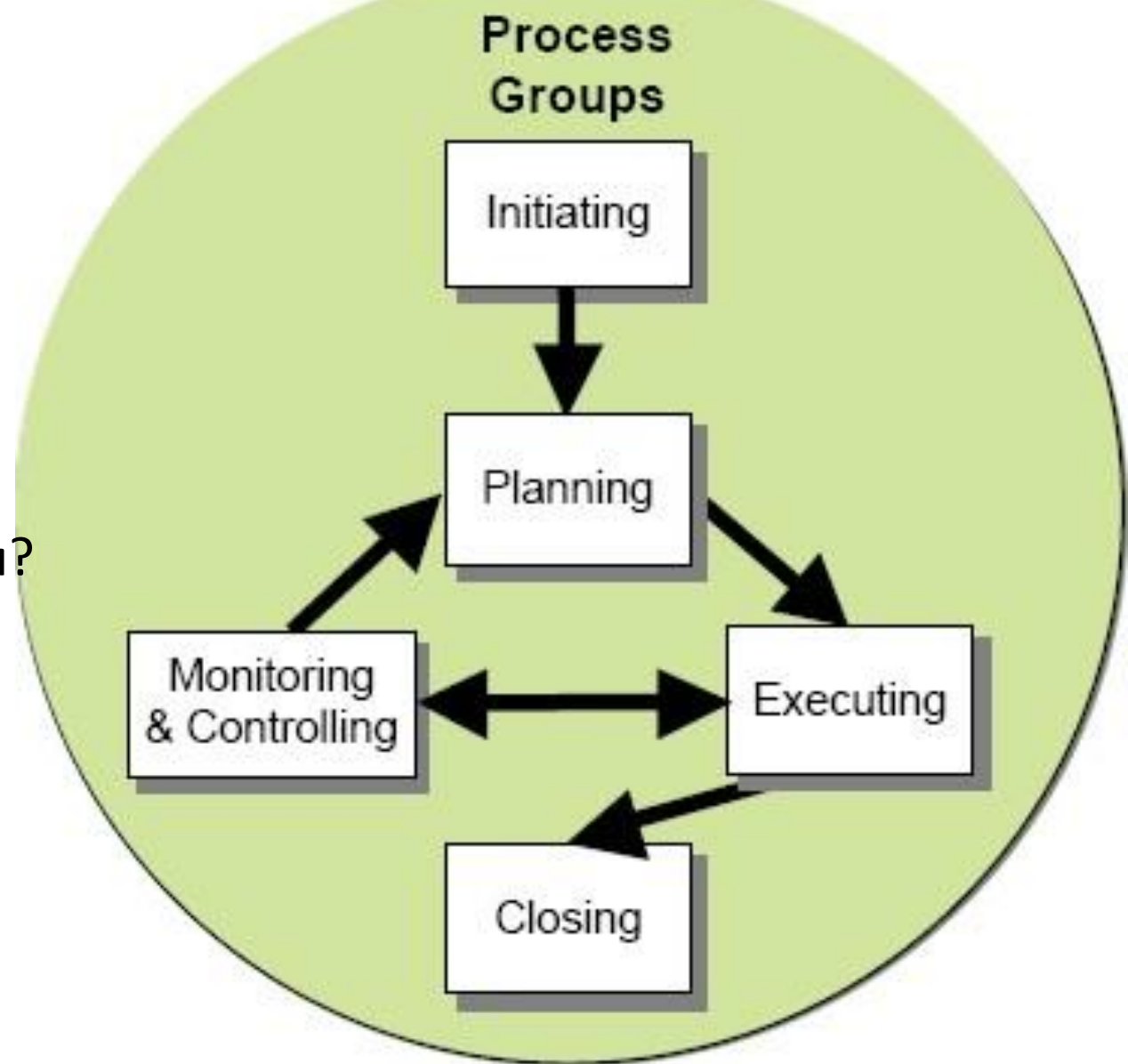


Проект инициирован

Проект одобрен
Что дальше?

Старт планирования

- Есть ответственный менеджер
- Есть запрос
 - Достаточно для старта выполнения?
 - Чего не хватает?





Устав проекта

- Материалы Запроса
 - Уточнённые
 - Дополненные (со стороны исполнителя) - ресурсы
- Ожидаемые результаты по сути и по форме, критерии приёмки
- Организация управления проектом
 - Необходимые и достаточные
 - Помнить: Управление проектом - накладные расходы, не надо увлекаться
 - Управление изменениями
- **Планы планы планы**

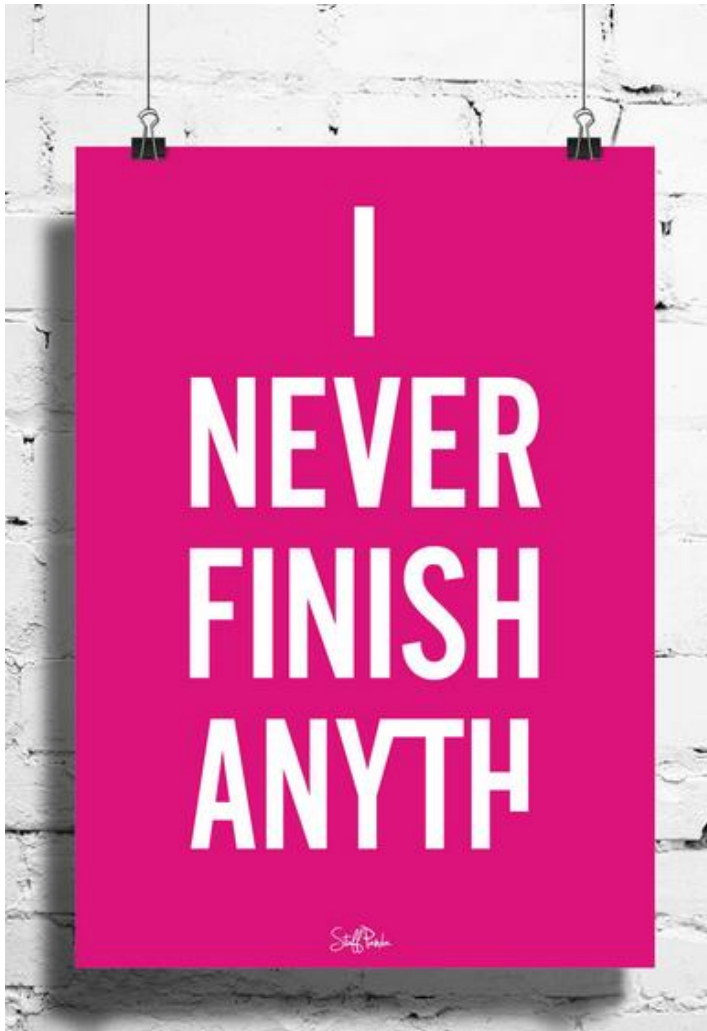


Планы: Справочная информация и планы реакций

- История изменения документа
 - Кто и когда менял документ
- Контекст – кому предназначен документ
- Заинтересованные лица
 - Ищем пробелы
- План коммуникаций
 - С анализом целей и методов
- Риски
 - С планом реакции на них
- Дополнительная информация – всё что может пригодиться



Планы: Цели и ограничения



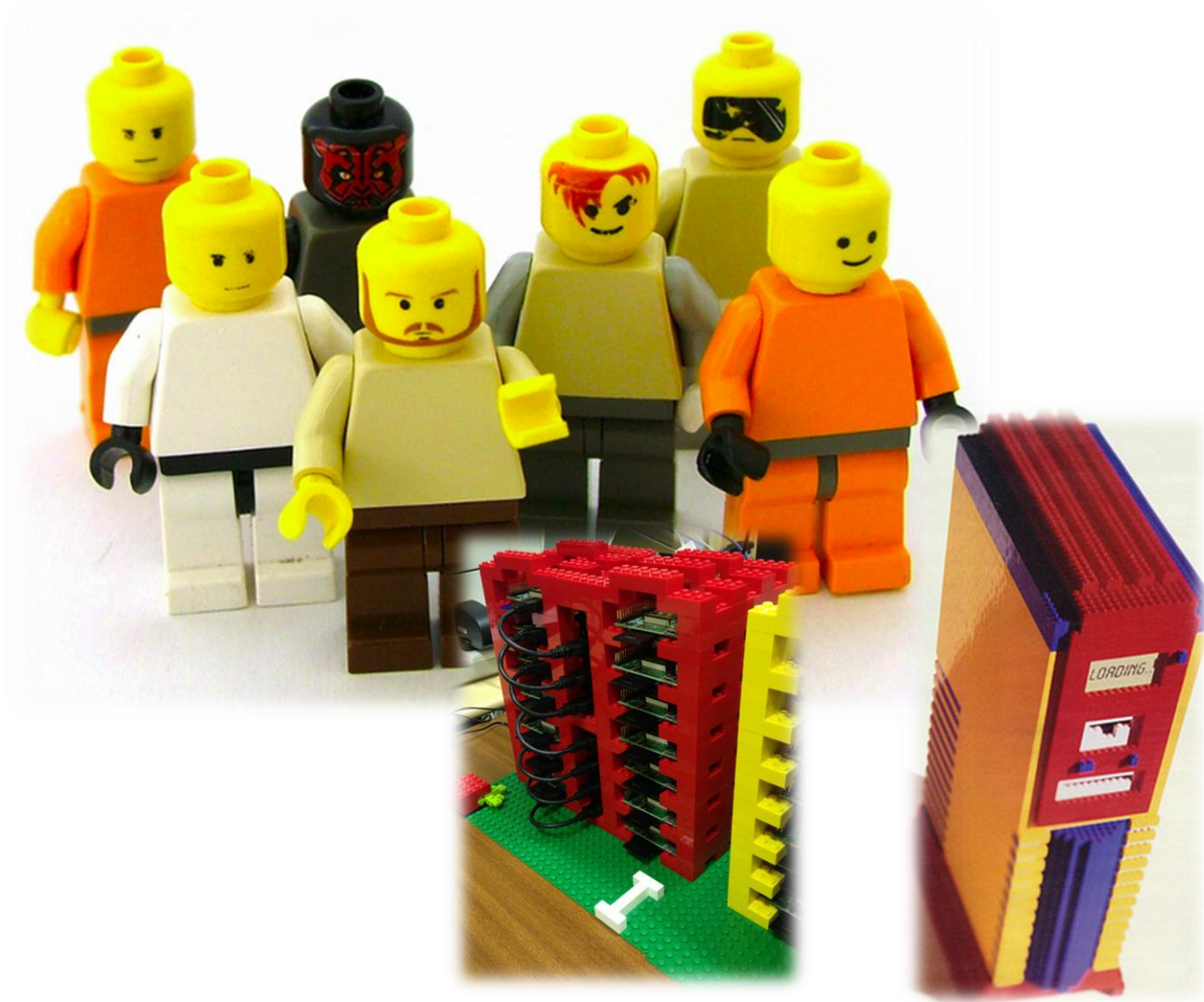
21.04.2017

- Взаимосвязь с другими проектами, стратегическими целями, стратегическими планами развития
- Перечисление in scope/out of scope
- Окно возможностей для проекта
 - Ключевые условия «если-то»
 - Условия прекращения проекта до достижения целей
- Поставки проекта (Deliverables)

Планы: Ресурсы

- Людские ресурсы
 - Специальность
 - Квалификация
 - План по поиску
 - План по найму аутсорсеров
- Оборудование
 - План закупок
 - Аренда (сервисов)
- Логистика
- Расходуемые материалы

А где «деньги»?





Планы-планы: Эскиз расписания



- Материалы для планирования расписания
 - Начало-окончание
 - Ключевые точки (Roadmap/milestones)
 - Этапы
 - Календарный план с привязкой к задачам/требованиям

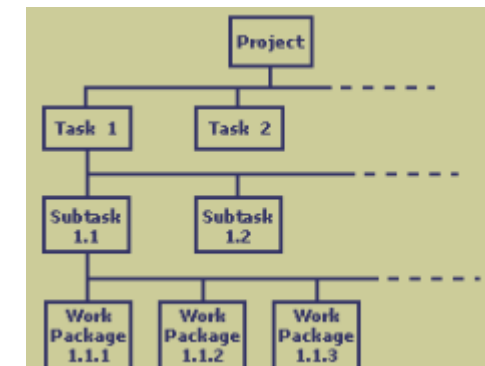
Информация может быть указана явно и извлечена из остальных разделов

ЗЛ + Цели → Требования

Выявление требований, ограничений, рисков позволяет приступить к планированию расписания проекта

В зависимости от методики могут быть различные подходы к расписаниям, например:

- Структурная декомпозиция работ (СДР)
 - Задаёт иерархию работ
- Бэклог проекта
 - Перечень элементов
 - Переупорядочивание по различным критериям



Независимо от методики управления

Мы будем рассматривать

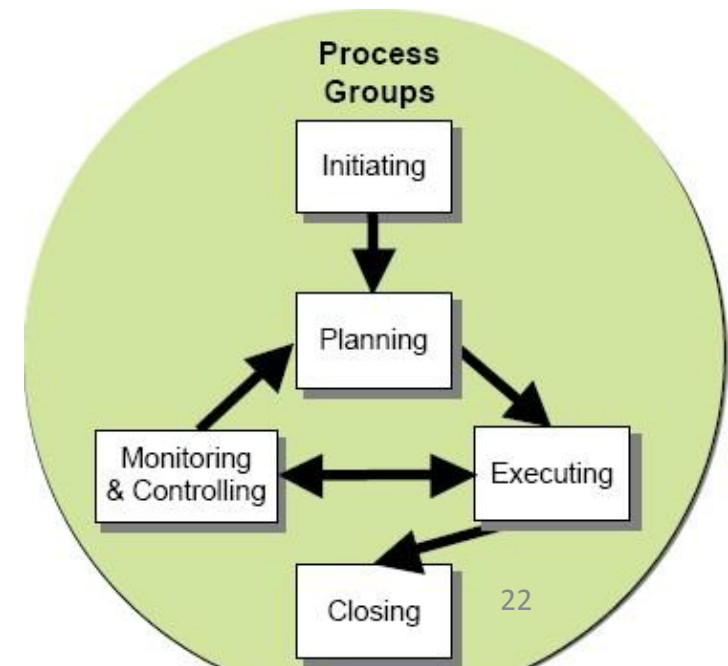
- Последовательные или итеративной
- Бизнес- или Технологически ориентированной
- Клиент-ориентированной или ориентированной на выполнение

В любом случае:

Запрос → Устав → **План**

переводя с менеджерского на «человеческий»

Желание → Целеполагание → Постановка задачи



В СЛЕДУЮЩИЙ РАЗ

- [illegible]



Основное за сегодня

- Формирование запроса на проект и начало планирования
- Процедуры и артефакты проекта
 - Инициализация и начало планирования (сбор информации и эскиз плана)
 - Артефакты: Запрос, Устав (Statement of Work, Project Charter)
- Роль менеджера проекта
 - Ответственность
 - Сбор и анализ информации, формализация информации
 - Гарантия «полноты» и «плановости» проекта
- Знаем что дальше - расписание



Читай @ Применяй

Изучение

- Дочитать «Управление проектами разработки ПО»: http://citforum.ru/SE/project/arkhipenkov_lectures/
- Материалы курса – ссылки будут высланы на e-mail, указанный при регистрации.
<http://goo.gl/forms/S2Ha34qyg6>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management
- Примеры проектных документов Google://устав проекта
 - <http://pravdait.ru/primer-ustava-proekta/>
- Курс лекций на Интуите <http://www.intuit.ru/studies/courses/646/502/lecture/11390>

Упражнения

1. МиниПроект1: Улучшите свой рабочий процесс (PDCA) <http://goo.gl/forms/3TY6xoQcLN>
 - следующая итерация (2 недели)
2. Инициация МегаПроекта <http://goo.gl/forms/Gk0ZtQwMUI>
 - Сформулировать цели (SMARTer!)
 - Попробовать сделать СДР
 - (*) Подготовить устав проекта



!!! Вопросы и уточнения – на почту, тема должна начинаться с «RnDm.» a.kachalin@gmail.com