

Этапы оценки проекта: понятия, методы и полезные инструменты

Проект — это временное предприятие, которое направлено на создание уникального продукта или услуги. Проекты могут иметь различные формы и реализовываться в любой сфере и отрасли.

Например, проектами можно считать:

- создание вакцины от коронавируса;
- разработку приложения по мониторингу за больными;
- проект слияния двух организаций;
- разработку нового технического устройства;
- строительство какого-либо объекта;
- разработку IT-продукта для удовлетворения неочевидной или новой для рынка потребности.

Также к проектам относят стартапы — молодые компании без опыта операционной или проектной деятельности, работающие над идеей с высокой долей риска и неопределённости.

Любой проект начинается с идеи, а заканчивается, когда:

- достигнуты цели проекта;
- становится понятно, что достичь поставленных целей невозможно;
- проект больше не актуален для заказчика или рынка.

Оценка проекта как раз помогает избежать рисков не уложиться в бюджет или сроки проекта, потерять в качестве продукта или разработать фичи, которые никому не нужны.

Расскажу, зачем командам проводить оценку проекта и какие методы при этом используют.

Что такое оценка проекта и зачем её проводят

Оценка проекта — это способ выяснить, насколько вероятно выполнить задачу в нужные сроки, качественно и в пределах бюджета.

Оценка позволяет понять реальный статус проекта.

Она не призвана наказывать отстающих, иначе участники будут приукрашивать результаты или прятать неудобные данные и оценка станет необъективной и бесполезной.

Получить реальные данные для принятия решений возможно только, если оценка будет достоверной и актуальной. Чтобы в процессе оценки не возникало искажений, руководителю важно позволить участникам проектных команд высказывать опасения и предположения по ходу проекта.

Например, в некоторых компаниях используют анонимные ящики, которые устанавливают в общедоступных местах, чтобы любой участник команды мог положить туда записанные на листке бумаги сомнения и опасения. С определённой периодичностью менеджер проекта проверяет ящик и узнаёт о проблеме, о которой по какой-то причине подчинённые не говорят лично.

Оценку проекта можно разделить на оценку идеи проекта и оценку самого проекта. Данные блоки в свою очередь состоят из процессов, связанных с оценкой бюджета, сроков, качества и прочих компонентов в зависимости от уровня сложности проекта.

Оценка идеи проекта происходит на этапе, когда формируется бизнес-план и создаётся концепт продукта. Она позволяет руководителю обосновать решение о запуске проекта и его необходимости для бизнеса. В оценке идеи обычно участвуют

аналитик, команда маркетинга, менеджер будущего проекта. По её результатам принимают решение об инициации проекта, подписывают устав проекта и набирают команду.

Оценка же самого проекта может происходить на всех этапах, начиная от планирования до этапа завершения. Её задача — скорректировать ход проекта. После проведения оценки проекта обычно вносят изменения в документацию, может измениться состав команды или перечень фичей продукта, либо вовсе решают закрыть проект. Если команда решила продолжать, то после этого оценивают потребности в дополнительных ресурсах.

Менеджер определяет, что важно рассмотреть в ходе оценки проекта. Он же решает, какие процессы нужно оценить и формирует список критериев для оценки каждого из них. В крупных компаниях — особенно тех, которые работают на зарубежном рынке, — иницирует оценку обычно отдельный специалист или команда специалистов отдела контроллинга, которые следят за ходом проекта. В перечень могут входить, например, такие процессы, как:

- бюджетирование — соответствует ли потенциальный доход от проекта затраченным ресурсам, нет ли несоответствий в запланированном бюджете и реальными запросами рынка;
- качество получаемого продукта — нет ли изменений в качестве продукта из-за изменений, произошедших в ходе проекта (например, не стало возможности закупить дорогие материалы), соответствует ли продукт требованиям отраслевых сертификатов (ГОСТ, ISO и тому подобные);
- потребность в материальных и нематериальных ресурсах — нет ли несоответствий с изначально запланированным качеством и количеством ресурсов с реальной ситуацией, нет ли необходимости перераспределить ресурсы или нужно поискать возможности для приобретения новых ресурсов;

- соответствие запланированным срокам — нет ли проблем с их соблюдением, не нужны ли дополнительные временные ресурсы;
- дополнительные процессы с учётом отраслевой специфики.

Состав оцениваемых процессов определяет менеджер на этапе инициации проекта. Чаще всего это называется процессом адаптации системы управления проектом к новому проекту — важно настроить его под среду и процессы внутри компании. Во время адаптации менеджер проекта тесно взаимодействует с командой проекта, с владельцем продукта и ключевыми стейкхолдерами. Адаптация помогает определить контролируемые точки в проекте, грамотно распределить ресурсы и разработать базовый план проекта.

Процесс адаптации — важный этап в работе над любым проектом, так как из-за уникальности разрабатываемого продукта каждый новый проект требует свой набор инструментов, компонентов и контрольных точек.

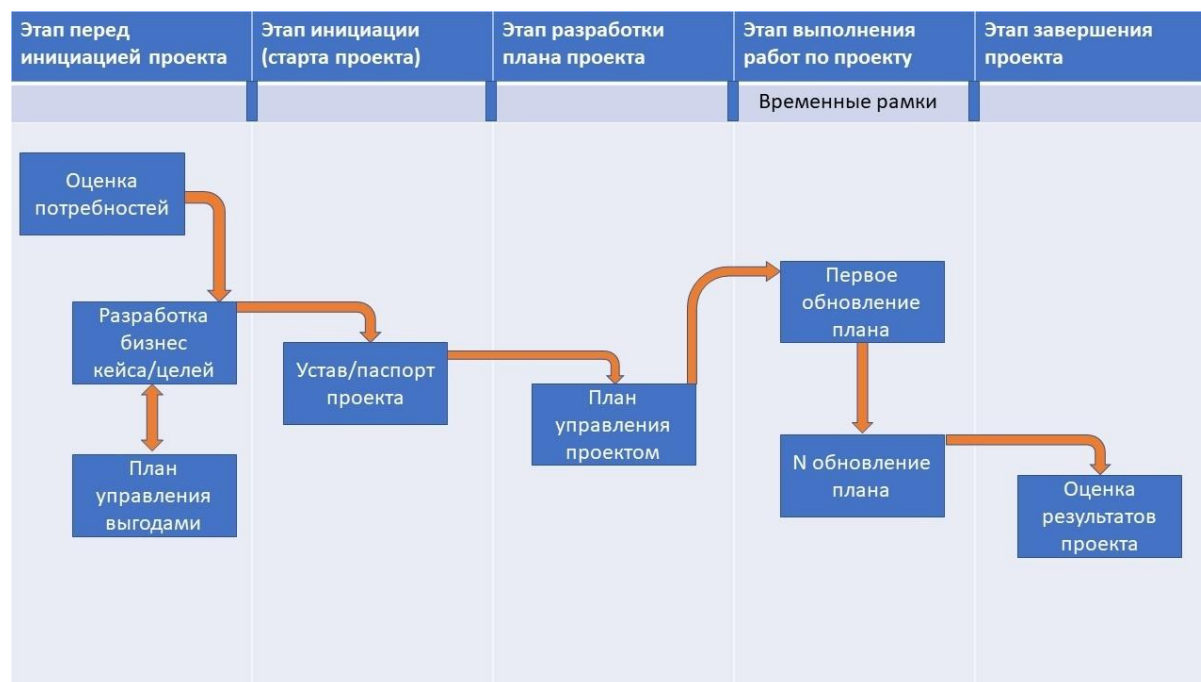
Менеджер проекта разрабатывает план управления выгодами проекта. И в процессе адаптации ему необходимо синхронизировать между собой основные бизнес-документы проекта — понять, нет ли расхождения между ними и бизнес-кейсом, который изначально представлялся руководству.

К основным бизнес-документам относят:

- Бизнес-кейс проекта — анализ целесообразности проекта, описания и оценки идеи, которые используются для определения и обоснования основных выгод проекта. За утверждение бизнес-кейса отвечает спонсор или руководитель продукта. Менеджер проекта выступает в роли администратора, который готовит документы и данные для бизнес-кейса.
- План управления выгодами проекта — план по определению результатов проекта, реализация которых

позволяет получить запланированные выгоды. За него уже полностью отвечает менеджер проекта.

Прежде чем сформулировать бизнес-кейс, нужно провести оценку потребностей рынка. В неё будет входить первичная оценка бизнес-идеи, оценка бизнес-задач, потенциальных проблем и возможностей проекта.



Ход оценки проекта в зависимости от этапов реализации проекта — от идеи до завершения

Системы, методы и инструменты оценки проектов

Существует большое количество методов оценки проектов.

Правительства разных стран используют различные методы оценки, а частные компании разрабатывают свои собственные подходы к оценке, опираясь на мировой и личный опыт.

Поэтому методы оценки проектов в равной степени подойдут как для проекта, так и для стартапа, так как по своей сути он является технологическим проектом.

Зачем нужна система оценки проекта

Проектная работа должна основываться на запланированных сроках, придерживаться ТЗ и устава проекта, иметь системы оценки и переоценки ресурсов, сроков и прочих компонентов. Иначе такая работа превращается в неопределённый временной забег без чётких целей с почасовой оплатой.

В проекте заказчик платит за результат, а не за рабочие встречи, время технических специалистов и отговорки менеджера проекта. Заказчик не оценит 13 000 часов работы по разработке продукта, если продукт будет сырой и недееспособный. Заказчик оценит лишь качественный продукт.

Поэтому отсутствие системы оценки проекта наравне с отсутствием фиксации договорённостей по проекту и игнорированием расстановки приоритетов в задачах — одна из основных причин возникновения проблем при реализации проекта.

Система оценки проекта — совокупность процессов и инструментов, которые направлены на своевременную оценку, анализ и подготовку документации о продолжении работы над проектом или о внесении в него изменений.

По содержанию система оценки проекта относится к группе процессов мониторинга и контроля проекта и должна включать процессы, направленные на оценку важных этапов и элементов проекта.

В малых и средних проектах ответственный за систему оценки проекта — менеджер проекта, в крупных — отдел контроллинга или специалист проектного офиса и менеджер программы, в рамках которой реализуется проект. Остановимся подробнее на методах, инструментах и содержании оценки проекта.

Какие существуют методы оценки проекта

Наиболее распространённый инструмент оценки проекта — экспертная оценка, которую используют не только в проектном подходе.

Экспертные оценки могут быть индивидуальные и коллективные.

Индивидуальная оценка — процесс привлечения эксперта с опытом реализации аналогичных проектов. Эксперт анализирует основные точки, указывает для них допущения и риски, после чего высказывает предположение по оценке.

Коллективная оценка — собрание, симпозиум или совет, на который приглашаются участники проекта, отвечающие за разные области и процессы. Каждый участник описывает предположение по продолжительности, сложности работ по своему участку или другому оцениваемому параметру. Руководитель проекта систематизирует выводы и выстраивает общий график или систему действий по проекту.

Более точные и менее распространённые — количественные оценки, например, метод PERT.

Метод PERT (англ. Program Evaluation Review Technique) используют для оценки времени выполнения задачи по проекту. Идея оценки заключается в использовании для расчёта оптимистичного и пессимистичного сроков выполнения задачи. Наиболее точный результат можно получить, если в качестве примера взять реальные сроки по схожим задачам в предыдущих проектах. При этом даже без знания чётких сроков можно воспользоваться экспертной оценкой опытных менеджеров проектов для вычисления результата.

Формулы расчёта по методу PERT выглядят следующим образом:

Результат по оптимистичному (нормальному) сценарию = $\frac{(O+\Pi+P \times 4)}{6}$

Результат по умеренно пессимистичному сценарию = $\frac{(O+\Pi \times 2+P \times 3)}{6}$

O = оптимистичная оценка: минимально возможная длительность выполнения задачи, если всё идет по плану. Риски учтены и не должны возникнуть.

P = реалистичная оценка: среднее значение для подобных задач, с учётом возникновения рисков, которые не оказывают значительного воздействия на продолжительность проекта.

Π = пессимистическая оценка: закладываем вероятность возникновения средних и серьёзных рисков, при возникновении которых существует вероятность значительного переноса сроков.

Метод PERT хорошо подходит для высокоуровневой оценки проектов и оценки общих трудозатрат, но при более детальной декомпозиции работ процесс анализа может быть неоправданно трудоёмким или ошибочным. Поэтому не рекомендуется использовать данный метод при расчёте непродолжительных задач.

Для определения объёма непродолжительных задач наилучшим образом подходят методы и инструменты оценки работ, принятые в различных Agile-подходах.

Инструменты для оценки проекта

Существует большое количество инструментов, созданных для оценки продолжительности работ, качественных показателей и прочих важных компонентов проекта. Выделим наиболее универсальные из них, подходящие и часто используемые в описанном или модифицированном виде для оценки различных временных, качественных и прочих количественных показателей.

По опыту автора статьи, эффективную оценку проекта без серьёзных трудозатрат можно произвести при помощи последовательного использования двух инструментов, распространённых в гибких системах управления проектами. Это выстраивание порядка задач и покер планирования — рассмотрим их подробнее.

Выстраивание порядка задач (Ordering Rule)

Этот инструмент представляет собой пошаговый процесс, цель которого выстроить порядок из всех предстоящих задач.



Для процесса нужны цветные стикеры, стена или доска

Перед началом процесса ведущий утверждает соотношение цвета стикера с типом задачи. На стикеры выписывают все задачи и раскладывают случайным образом на столе.

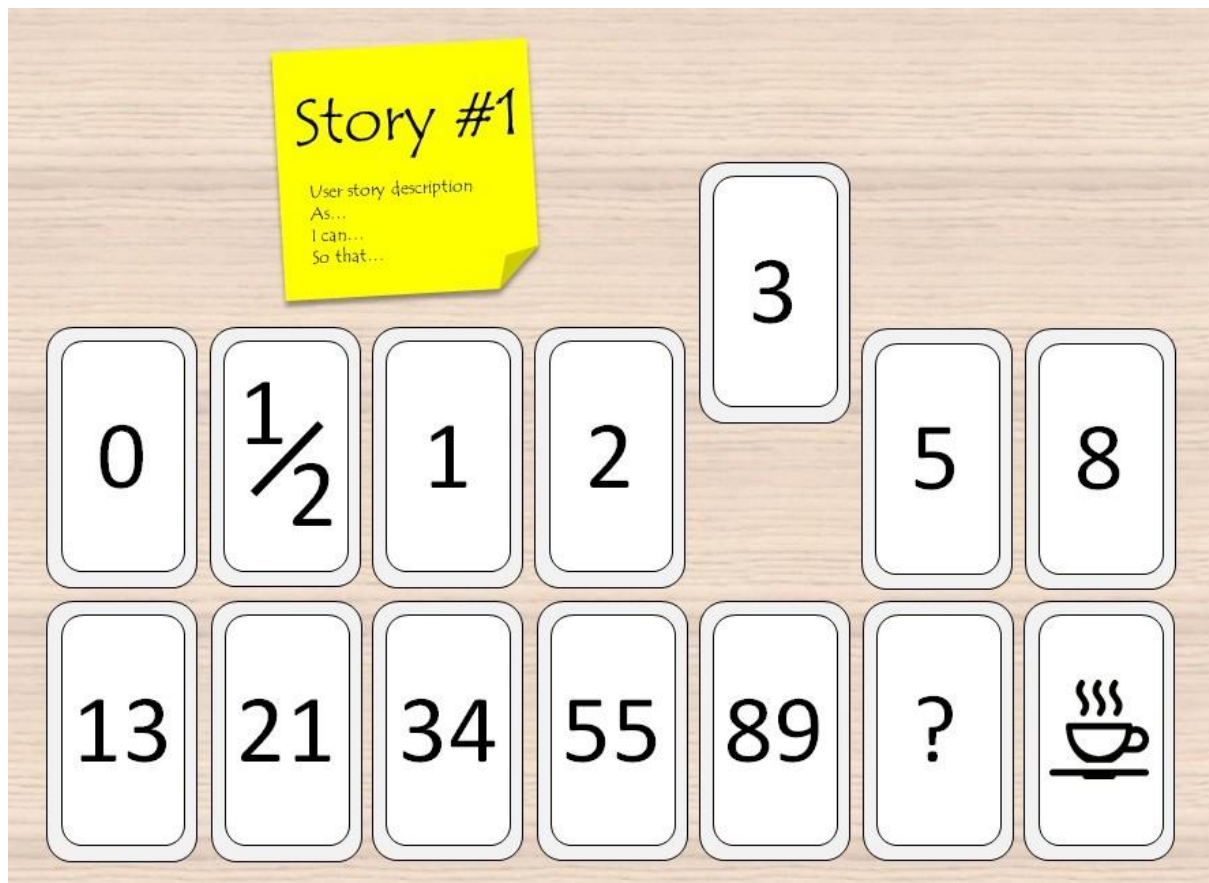
Далее каждый участник процесса оценки совершает одно из двух действий: берёт карточку и размещает её на шкале или перемещает на соседнее поле уже прикреплённую карточку, комментируя и обсуждая с участниками своё решение. При необходимости на доску можно добавить отдельное окно, где будут размещены задачи, которые имеют неопределённый размер.

Данный процесс позволяет определить объём задач проекта.

Такой инструмент эффективен при работе с 10–20 задачами. Если требуется обсуждение большого количества задач, лучше разделить процесс на несколько сеансов или воспользоваться схожим инструментом.

Покер планирования (Planning Poker)

Покер планирования — одна из самых популярных техник оценки в проектном менеджменте. Для процесса используют специальную колоду карт, которая пронумерована в соответствии с последовательностью Фибоначчи, чтобы участник голосования с их помощью мог голосовать за задачу. Кроме карт с числами в колоде также присутствуют карта вопроса и карта с чашкой кофе.



Для процесса понадобится специальная пронумерованная колода карт

Игрок использует карту вопроса, если считает, что задачу надо уточнить или обсудить, а чашку кофе — при необходимости сделать перерыв.

Каждый участник получает набор карт с числовыми значениями и с изображениями чашки и вопроса, а ведущий анонсирует задачу или пользовательскую историю и отвечает на вопросы.

Затем участники выбирают карту с подходящей, по его мнению, оценкой и кладёт карту рубашкой вверх. Это необходимо для того, чтобы выбор участников, которые проголосовали первыми, не повлиял на решение других.

После того как каждый член команды определился с выбором, карты одновременно переворачивают. Участники с самыми высокими и самыми низкими оценками дают краткие комментарии, объясняя свой выбор оценки.

В итоге обсуждения команда приходит к единому решению и переходит к следующей задаче.

Покер планирования — одна из наиболее точных техник оценки, но среди основных минусов выделяют продолжительность процесса оценки. В течение часовой сессии сложно произвести оценку более чем десяти задач.

Этапы оценки проекта

Вдохновившись идеей или продуктом, мы погружаемся в информационный пузырь и можем не заметить очевидные для рынка и скрытые для нас недостатки разрабатываемого нами продукта или услуги. Поэтому объективная оценка на всех этапах проекта — важный процесс, направленный на достижение успеха проектной деятельности.

Рассмотрим основные шаги оценки проекта.

Шаг 1. Оценка потребностей рынка и аудитории

Оценку потребностей проводят перед описанием бизнес-идеи — она необходима для принятия решения о запуске проекта. Именно на

оценке потребностей рынка и целевой аудитории, анализе ситуации должно основываться решение о старте проработки бизнес-идеи и подготовке устава проекта или подобного документа, подписание и утверждение которого служат формальным подтверждением начала проекта.

В результате оценки потребностей формируется понимание и видение бизнес-цели и бизнес-задач, а также возможных проблем, важных допущений и рисков. Также оценка потребностей помогает сформировать первичное понимание того, каких показателей и в течение какого срока должен добиться проект, с учётом возможных рисков и описанных в рамках оценки допущений.

Шаг 2. Оценка бизнес-идеи

Оценка бизнес-идеи — творческий процесс, который зависит от отрасли и специфики проекта. Для каждой отрасли процесс оценки бизнес-идеи будет отличаться, но есть универсальные рекомендации:

- описывайте идеи проекта в удобном формате — чтобы каждый участник проекта понял содержание проекта и мог интерпретировать данные;
- внедряйте проработку идей, их анализ и обсуждение в общий процесс работы отдела или организации — чтобы избежать однобокости и ограниченности информации;
- правильно презентуйте идею проекта — участники могут не понять идею, если она будет оформлена неправильно. К тому же, не нужно пренебрегать стилистикой компании.

Шаг 3. Оценка плана управления проектом

План управления проектом — это живая сущность, требующая постоянного внимания. Практически невозможно распланировать проект на этапе инициации так, чтобы после старта не пришлось пересматривать сроки, стоимость, менять содержание или очерёдность задач. Поэтому оценка плана управления проектом, его

актуализация и пересмотр — нормальная практика для любого проекта.

В случае реализации непродолжительного проекта (3–9 месяцев) рекомендуем производить оценку и обновление плана каждые 2–3 недели.

Если длительность проекта составляет от 9 месяцев до нескольких лет, лучше переоценивать план и актуализировать его не реже одного раза в месяц.

Шаг 4. Оценка MVP

MVP — минимально жизнеспособный продукт. Это прототип продукта проекта, который можно представить инвестору или потенциальным пользователям в качестве демообразца для сбора обратной связи и последующей доработки продукта до полностью рабочего состояния. Оценка MVP может строиться на следующих инструментах:

- опрос клиентов;
- запуск тестовых посадочных страниц;
- тестовые рекламные кампании и фандрайзинг;
- продажа MVP клиенту с условием сбора обратной связи и последующей заменой на полноценный продукт;
- оформление предзаказа.

После сбора информации об MVP с помощью предложенных или других инструментов команда проекта должна проанализировать полученные данные и доработать продукт до финального состояния. Нельзя считать выпуск MVP и сбор предзаказов по продукту успехом и завершающим этапом проекта. После выпуска MVP его доработка обязательно должна продолжиться — одним из основных приоритетов любого проекта должна быть нацеленность на разработку качественного продукта для его пользователей.

Шаг 5. Оценка результата проекта

Представляет собой глубокий анализ собранных данных и результата деятельности проекта в целом.

Для финальной оценки необходимо:

- проанализировать и соотнести запланированные и реальные показатели по проекту;
- выявить лучшие практики и оформить их в удобный для последующего использования вид;
- собрать обратную связь от участников проектных команд для улучшения рабочих процессов;
- проанализировать результат проекта для выявления возможностей его дальнейшего развития и поддержки;
- для крупных проектов, в рамках которых происходит выпуск сложной продукции, на данном этапе может быть инициирован проект по разработке способов утилизации выпущенной продукции.

Вне зависимости от сложности проекта, его продолжительности и предполагаемого результата проектной команде и менеджеру проекта важно придерживаться систем оценок проекта, работать над его развитием и прислушиваться ко мнению будущих пользователей результата проекта. Следование описанным в статье рекомендациям поможет снизить риски проекта и минимизировать ошибки в самом проекте, снизить количество ошибок и при его оценке.

Что в итоге

Главная причина неудачи в оценке проекта — недосказанность или недопонимание между заказчиком и исполнителем. Необходимо вести прозрачный диалог с заказчиком, если в проекте появились изменения. В противном случае могут быть проблемы.

Избежать ошибок в проекте невозможно, но важно своевременно проводить оценку или переоценку проекта, чтобы обладать актуальной информацией для корректировки хода проекта и минимизации негативных рисков. Тем не менее ошибки в проекте не должны пугать или отталкивать от работы и процесса оценки.

Поэтому ответ на вопрос «как не ошибиться», будет звучать парадоксально: практикуйтесь! Оценивайте, ошибайтесь, нарабатывайте опыт и экспертность. Со временем вы будете сталкиваться со всё меньшим количеством ошибок в оценке проекта, а вызванные вашими ошибками риски будут выглядеть менее критично.

Удачи в проектах!