



**Управление
проектами:**
гибкая или каскадная
модели управления?

@CHANGERUN

Александр Шемякин и команда



Ключевые компетенции:

Повышаем адаптивность, благополучие, вовлеченность и эффективность команд для компаний от 15 до 30 000+ человек

Об услугах: changerun.ru

YouTube: <https://youtube.com/@changerun>

Telegram-канал: <https://t.me/changerunru>

E-mail: shemyakin@changerun.ru

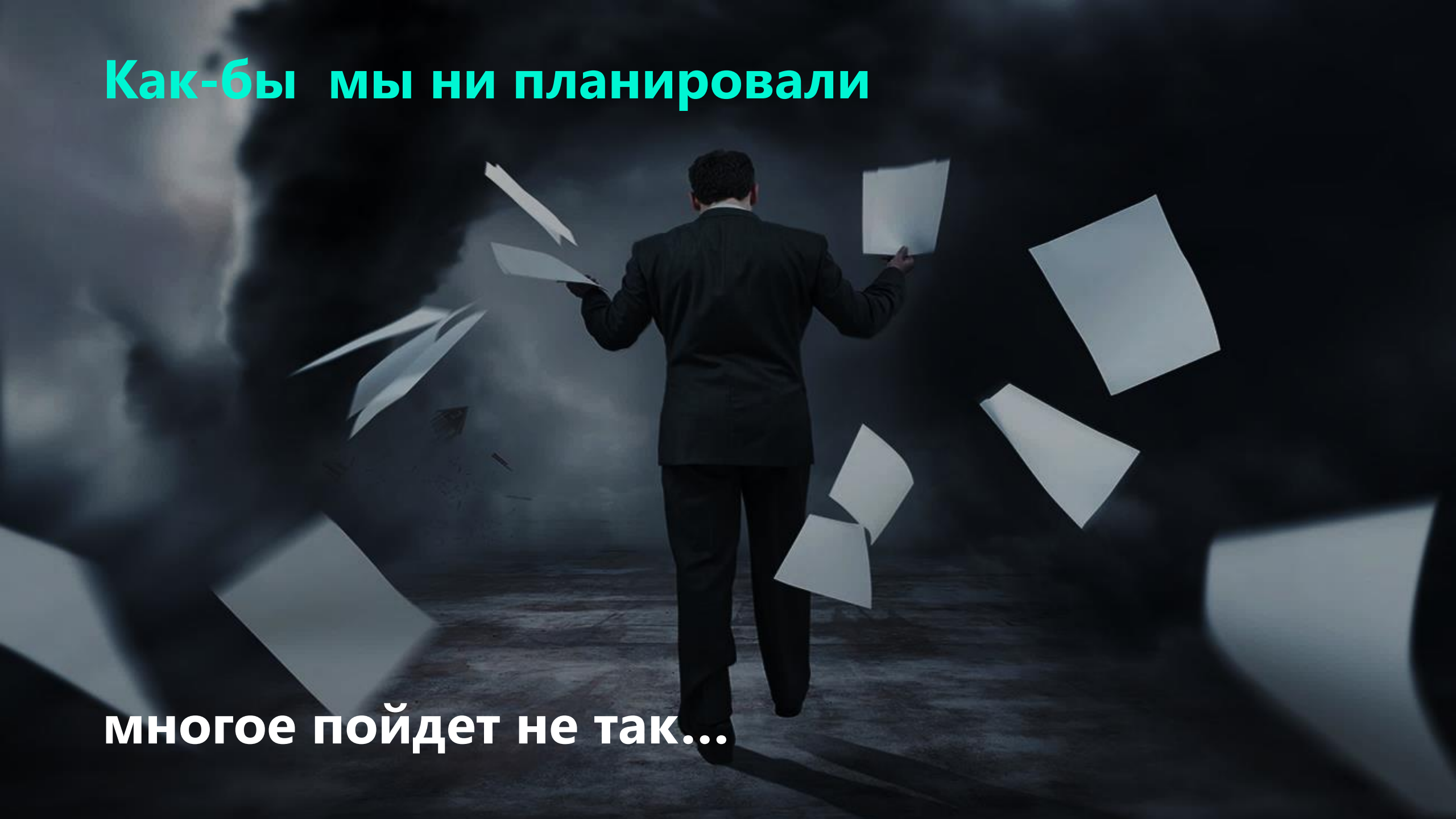
Проект – это...



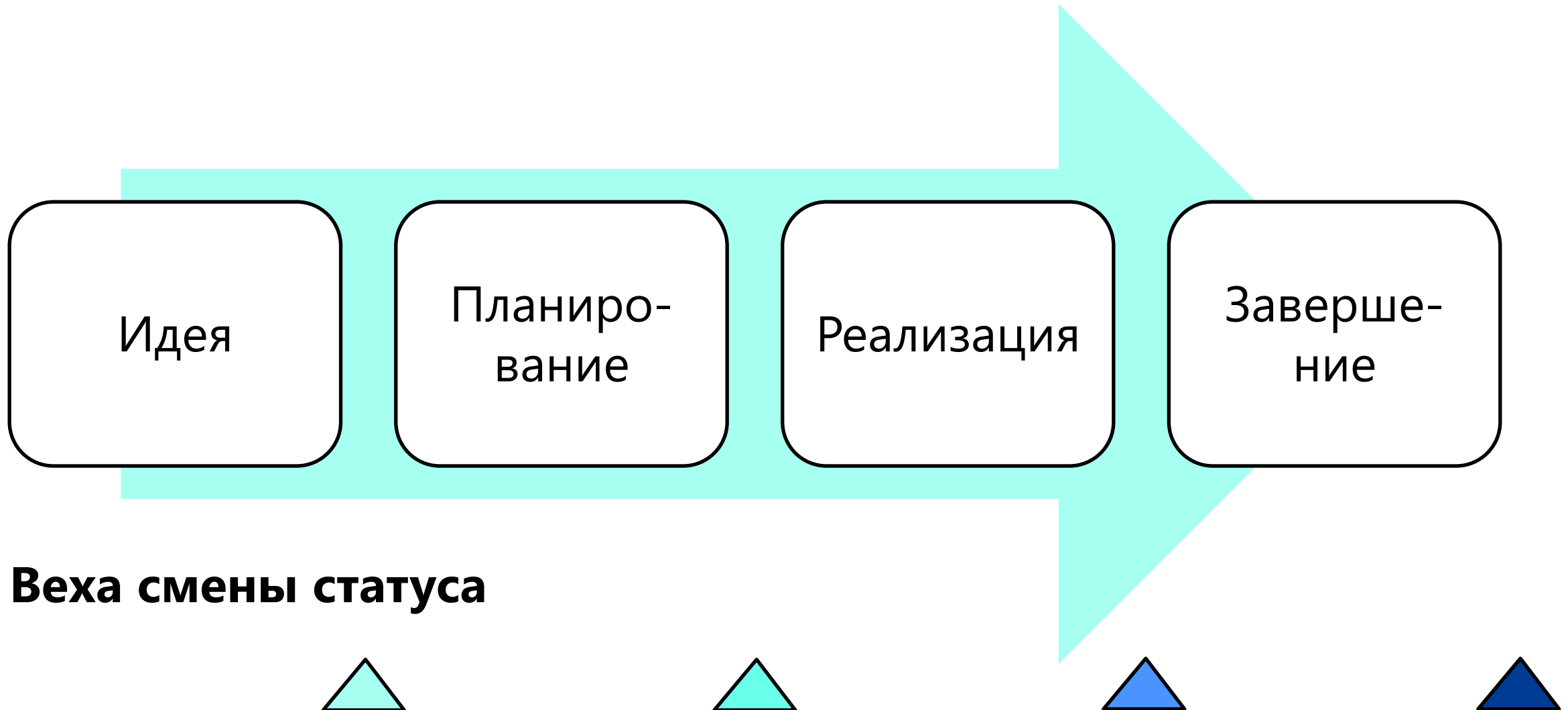
временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата

Как-бы мы ни планировали

многое пойдет не так...



Какие этапы жизненного цикла сложнее?



Обсудите в группе и заполните таблицу

Этап «Идея и инициализация»	Этап «Планирование»	Этап «Реализация»	Этап «Завершение»
Топ 1÷2 трудности этапа			
Что получается достаточно хорошо на этапе			
Критерии – данный этап завершен			

Ваша компания – это

сумма

Проектов (Change) –
имеют уникальную
цель, ограниченную во
времени, проводники
перемен

Процессов (Run) –
многократно
повторяются почти в
неизменном виде,
гаранты стабильности

При этом



Для проектов нужны

- Сильные и отлаженные процессы
- Пример: управлять стоимостью проекта



С целью улучшения процессов

- Запускаются новые проекты
- Пример: внедрение системы трекинга задач и проектов

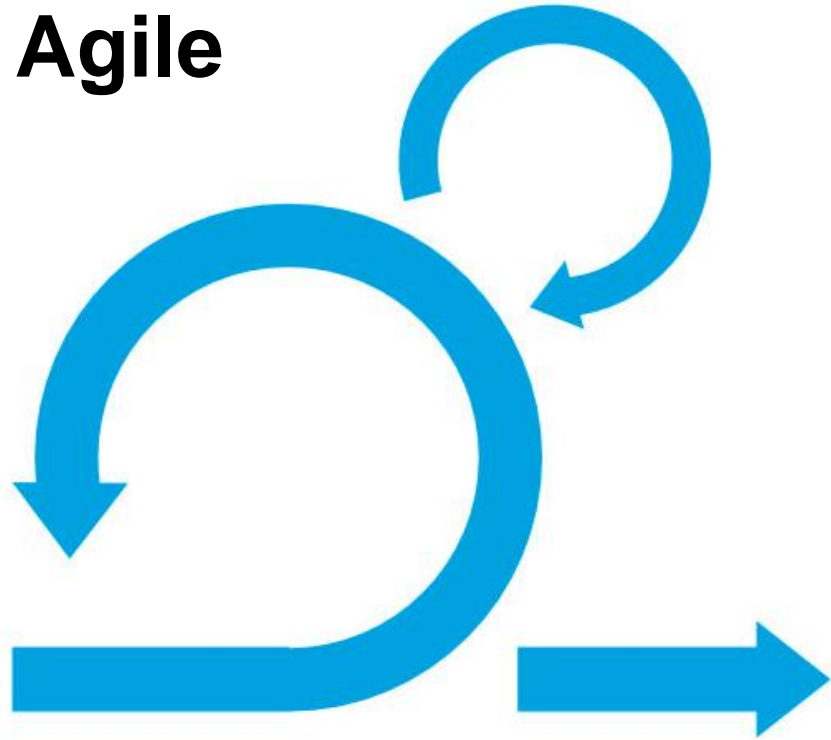


Проекты и процессы часто требуют

- Разных методов и подходов
- Полярных компетенций от Руководителей

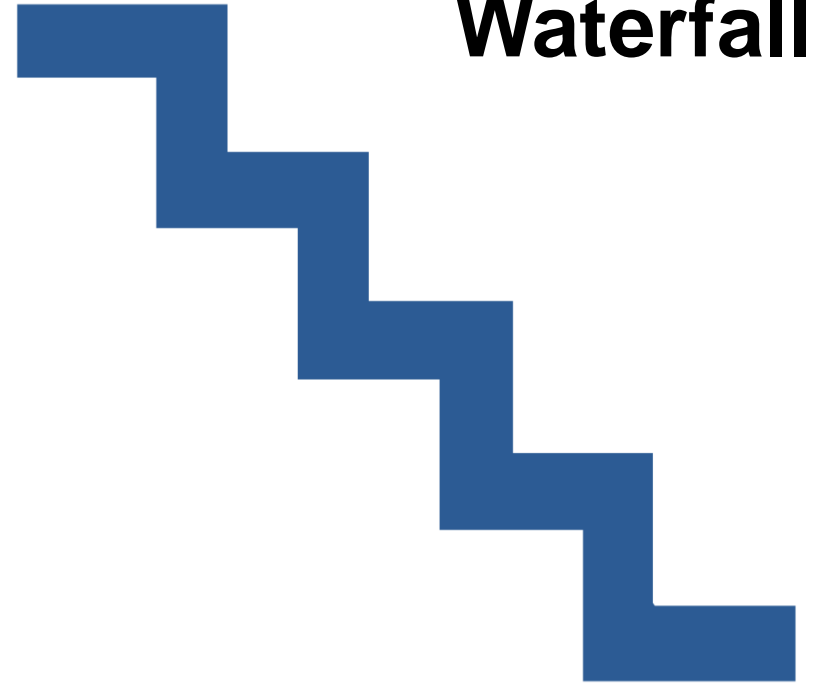
Управлять гибко или твердо?

Agile



Прозрачно инспектируй и адаптируй

Waterfall



Командуй и контролируй

Что важнее?

Agile (Scrum, Kanban)	Waterfall
Люди и взаимодействие	Процессы и инструменты
Продукт	Документация
Сотрудничество	Жесткие ограничения
Способность меняться	Следование планам

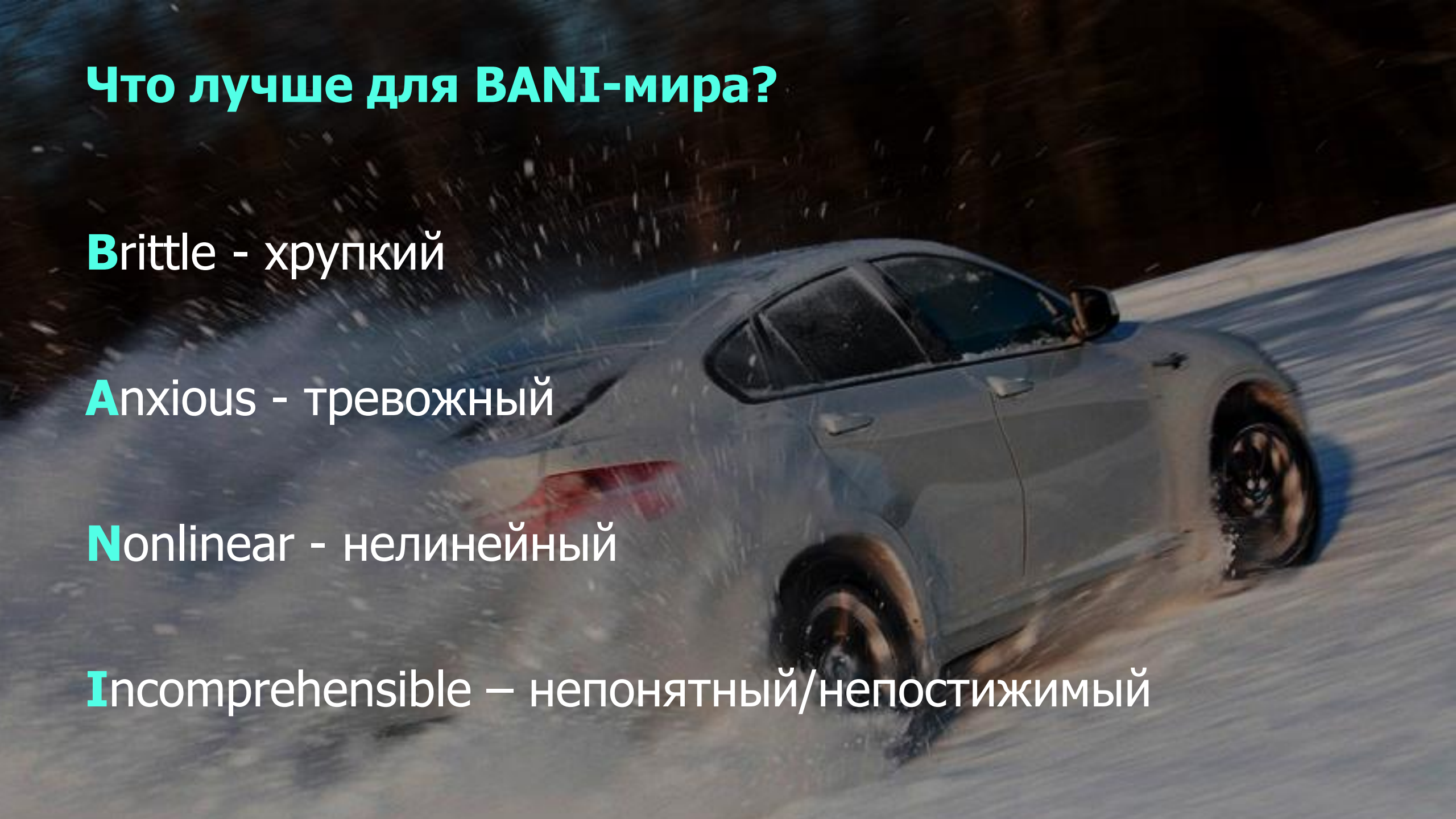
Что лучше для BANI-мира?

Brittle - хрупкий

Anxious - тревожный

Nonlinear - нелинейный

Incomprehensible – непонятный/непостижимый



Многое зависит от культуры...

	Культура принадлежности	Культура силы	Культура правил	Культура успеха	Культура согласия
Ценности компании	Отказ от личных интересов	Исполнительность	Порядок и стабильность	Рекорды + самостоятельность	Инновации и диалог
Как стоит пробовать управлять проектами изменений?					

Многое зависит от культуры...

	Культура принадлежности	Культура силы	Культура правил	Культура успеха	Культура согласия
Ценности компании	Отказ от личных интересов	Исполнительность	Порядок и стабильность	Рекорды + самостоятельность	Инновации и диалог
Как стоит пробовать управлять проектами?	Скорее очень простой фреймворк Agile (Канбан) с «твердой рукой»	Скорее упрощенный Waterfall и не стоит фантазировать	Скорее гибридная модель	Скорее Agile	Точно Agile

А еще от отрасли, отдела где проект возник



Российская модель

Мы больше проектники, а не процессники исторически

Нам свойственны 2 режима: застой и рывок (подвиг)

Оптимально сочетание дерзкой цели и тактической свободы

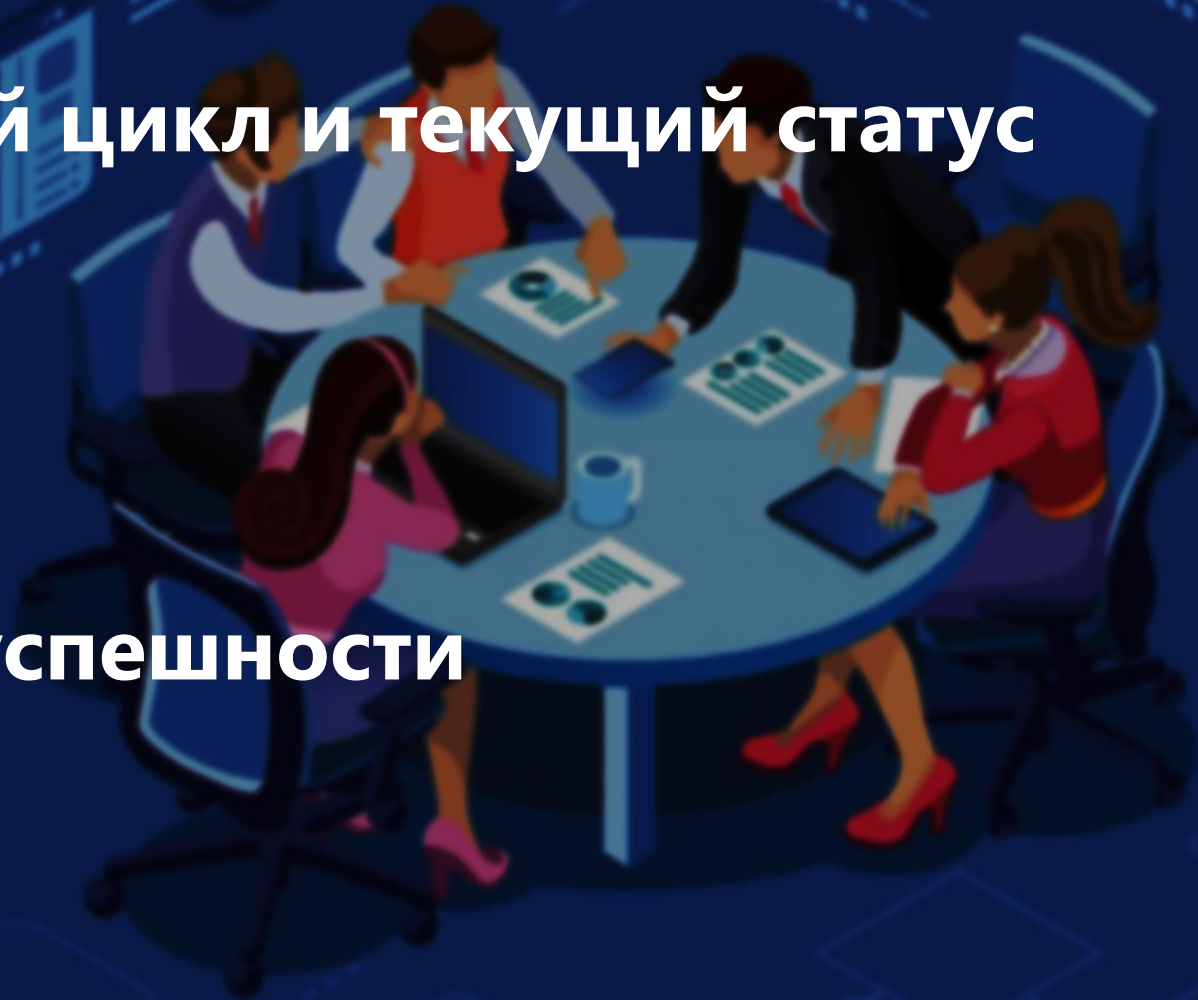
Использование параллельных структур при изменениях

У любого проекта есть

Жизненный цикл и текущий статус

Цель

Критерии успешности



Матрица критериев успешности

Стоимостные	Маржинальная рентабельность, лимит затрат и т.п.
По срокам	Дата передачи в эксплуатацию ... и т.п.
По качеству	Соответствие утвержденному ТЗ и т.п.
Прочее	«Чтобы жене понравилось:)»

У любого проекта есть

Жизненный цикл и текущий статус

Цель

Критерии успешности

Окружение со стороны стейкхолдеров и команды



Окружение проекта «снаружи»

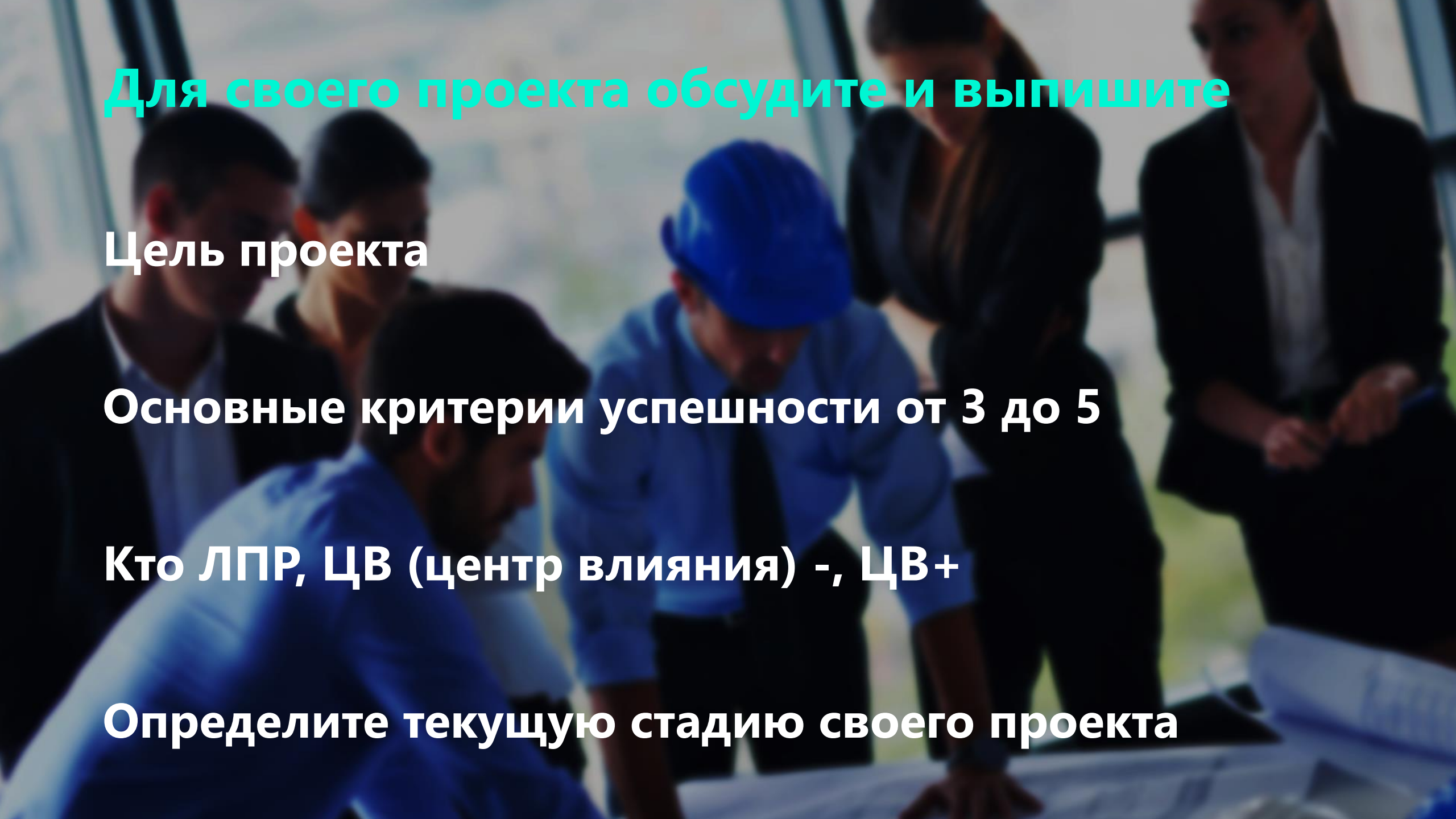
ЛПР

И

ЦВ+

ЦВ-

Т



Для своего проекта обсудите и выпишите

Цель проекта

Основные критерии успешности от 3 до 5

Кто ЛПР, ЦВ (центр влияния) -, ЦВ+

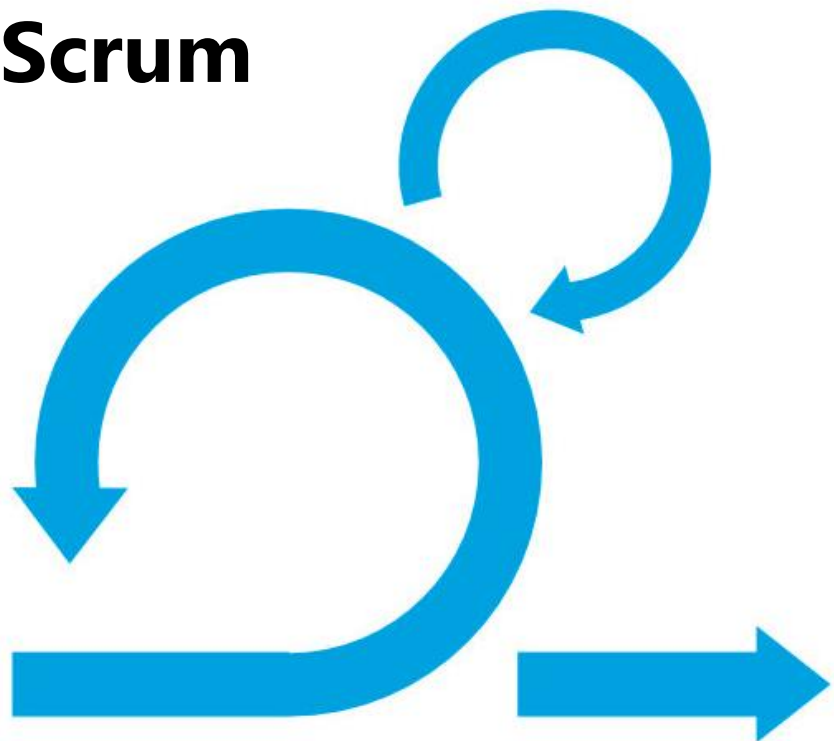
Определите текущую стадию своего проекта

Score проекта

описывает границы проекта. Что включено в проект и, что (не менее важно) в него не включено...

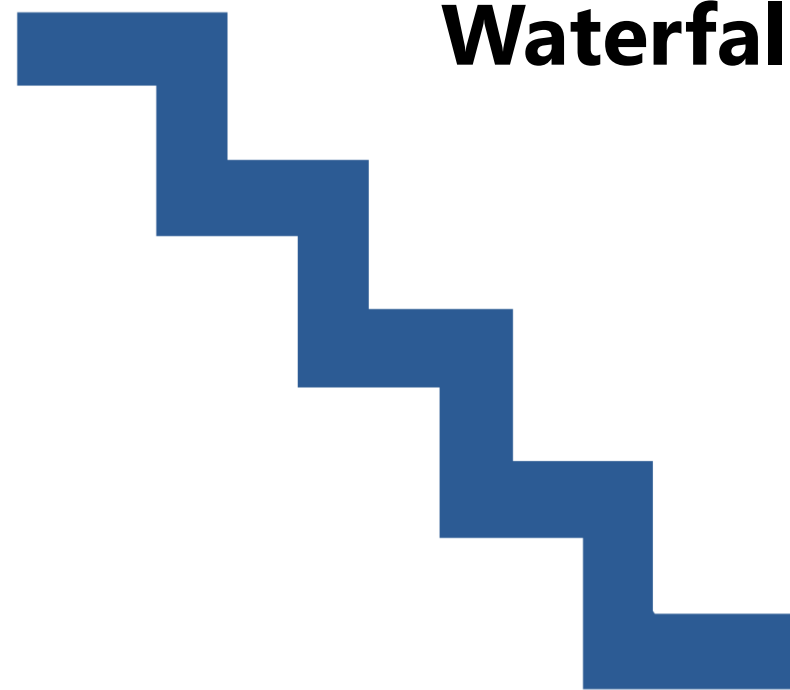
Фиксация score проекта

Scrum



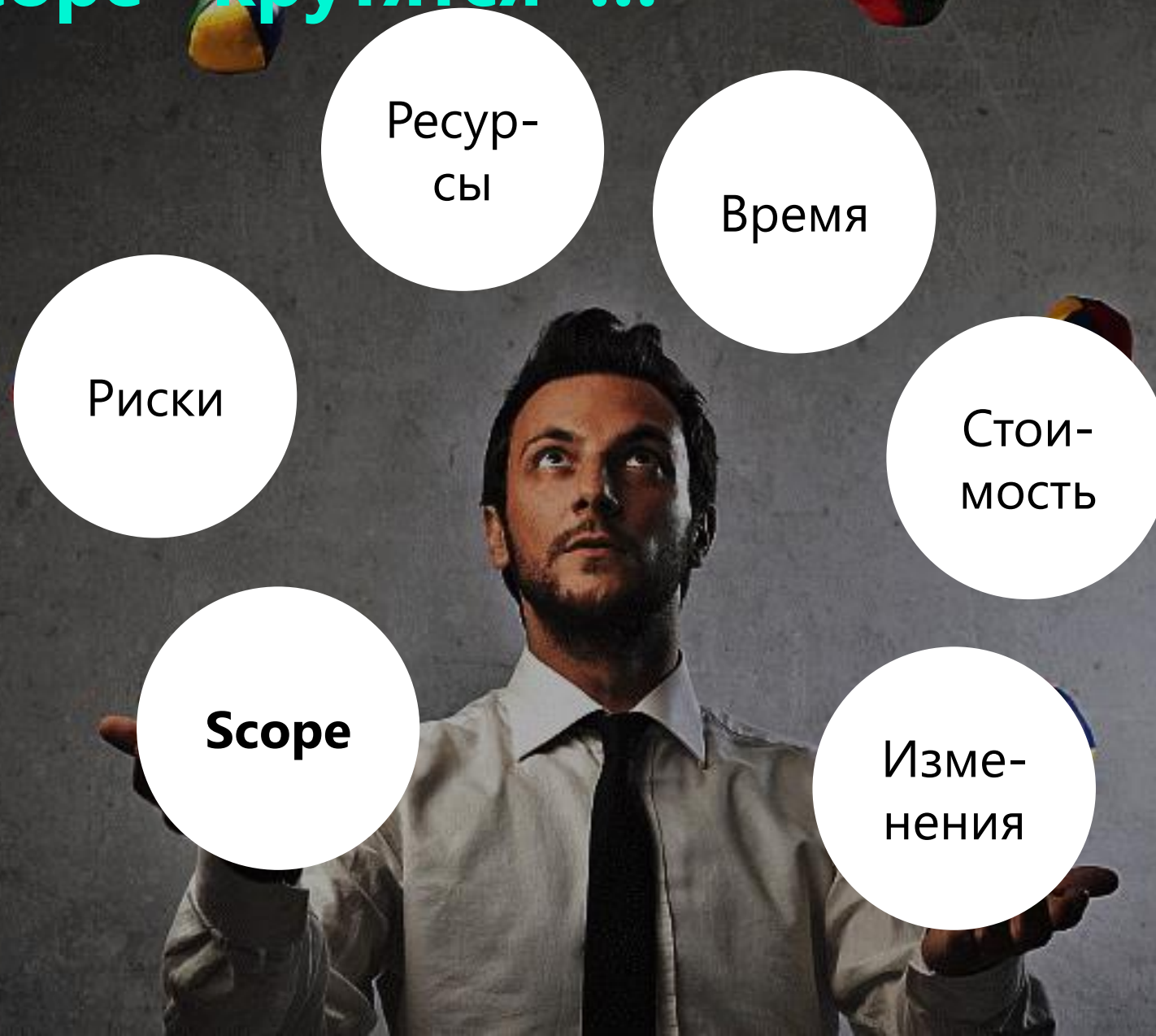
Бэклог продукта

Waterfall



Устав (паспорт) проекта

Вокруг score «крутятся»...



Может сильно помочь «Паспорт проекта»

Цели проекта

Окружение =
стейкхолдеры +
их интересы

Матрица
критериев
успешности

Менеджер и
команда
проекта

План по вехам

Основные риски
+ стратегия
работы с ними

Или беклог продукта для Scrum

№	Важность	Название	Описание	Как показать	Оценка длит-ти
1	3	Бюджет реконструкции	Подготовить и согласовать бюджет реконструкции	Бюджет в установленной форме	10 дн

ПРОТОТИП ИНВЕСТИЦИИ КОМПАНИИ

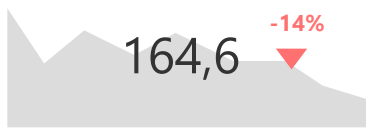
Выбор среза (план, факт)

Выбор инвестфазы (все, идея и т.п.)

Выбор типа проектов (все, масштаб, 1...)

Выбор даты отчета

ВЫРУЧКА ПО ПРОЕКТАМ ФАКТ, МЛН
ПО СРАВНЕНИЮ С МЕСЯЦЕМ ПРОШЛОГО ГОДА, %



МАРЖА ПО ПРОЕКТАМ, МЛН РУБ
МАРЖИНАЛЬНАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, %



САЛЬДО ПРОЕКТА (-ОВ), МЛН
СРАВНЕНИЕ С ПЛАНOM В %



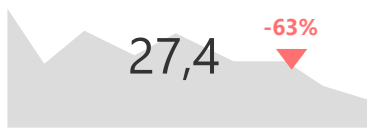
ROI ПРОЕКТОВ ФАКТ, %
СРАВНЕНИЕ С ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ В %



ОКУПАЕМОСТЬ ПРОЕКТОВ ПРОГНОЗ, ДНЕЙ
СРАВНЕНИЕ С ПОРТФЕЛЕМ В %

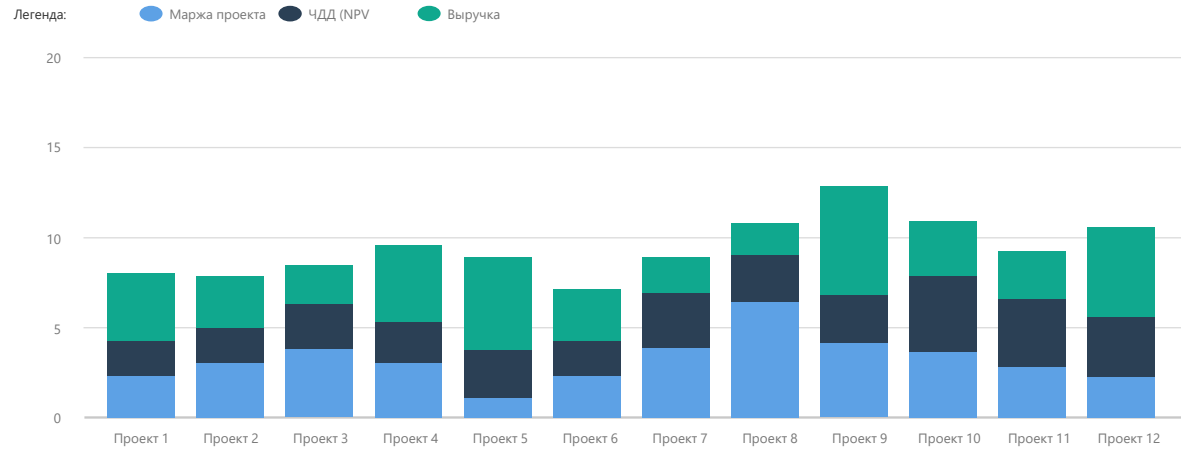


ЧИСТЫЙ ДИСК-НЫЙ ДОХОД (NPV), МЛН
СРАВНЕНИЕ С ЛУЧШИМ ПРОЕКТОМ ПОРТФЕЛЯ, %



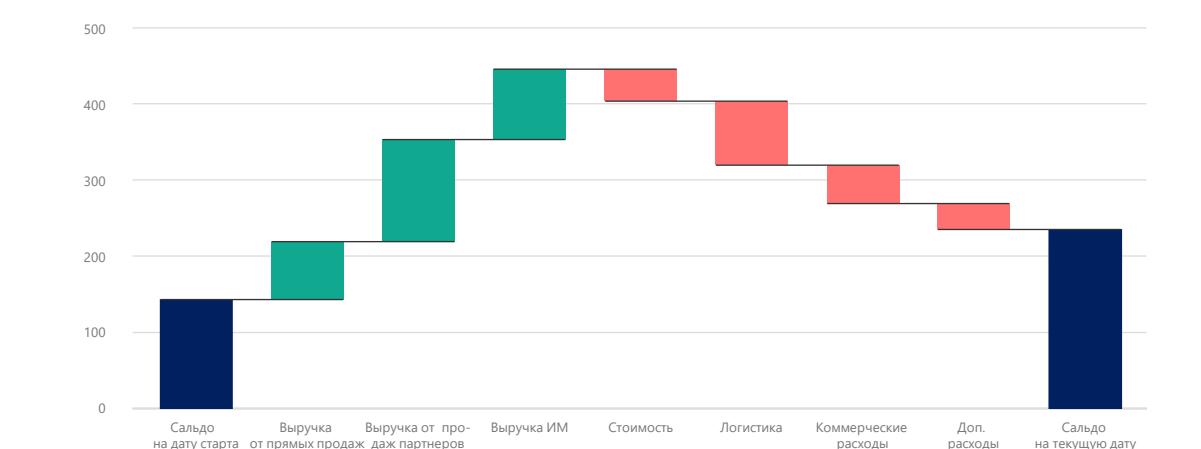
ВЫРУЧКА, ЧДД (NPV), МАРЖА ПРОЕКТОВ, МЛН РУБЛЕЙ
ПО КАЖДОМУ МОЖНО РЯДОМ ДАТЬ ПЛАН И ФАКТ ПРИ ЖЕЛАНИИ

Группировка по.. (выручка, NPV, маржа)



ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ПО ПРОЕКТУ, МЛН РУБ
НА ДАТУ ОТЧЕТА

Выбор среза (план, факт)

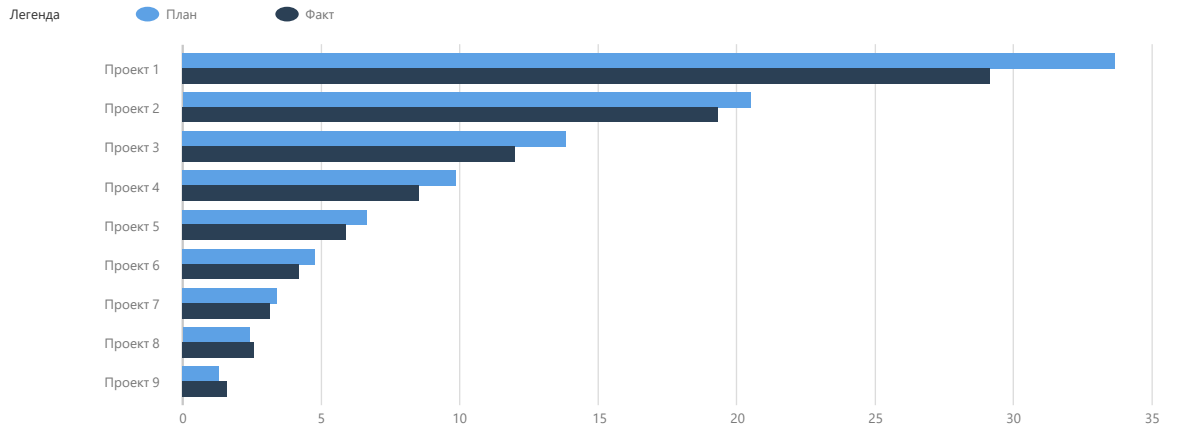


ОЦЕНКА ПРОХОЖДЕНИЯ ВЕХ ПРОЕКТАМИ

Проект	Общее отставание/опережение, дней	Веха 1	Веха 2	Веха 3	Веха 4
Проект 1	- 24	-7	-17		
Проект 2	+3	+2	+1		
3	0				
4	-45	0	-36	-9	
5	-12	-12			
6	+14	+14			
7	-5	-5			

РЕЙТИНГ В ПОРТФЕЛЕ ПО IRR, NPV, ROI, СРОКУ ОКУПАЕМОСТИ, СРОКУ РЕАЛИЗАЦИИ, МР
МОЖНО ВЫБРАТЬ ОДИН ИЗ СРЕЗОВ И СРАВНИТЬ

Выбор среза (ROI, NPV, IRR, CO, CP, MP)



Паспорт проекта



Цели проекта

Окружение =
стейкхолдеры +
их интересы

Матрица
критериев
успешности

Менеджер и
команда
проекта

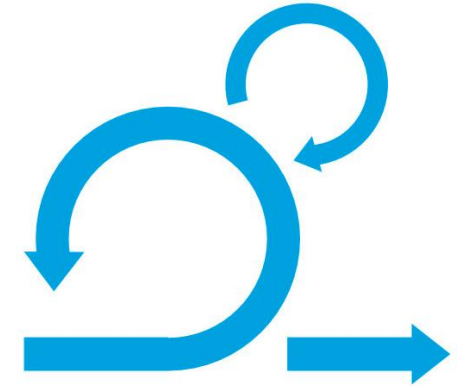
План по вехам

Основные риски
+ стратегия
работы с ними

Команда проекта

Agile (Scrum, Kanban)	Waterfall
Scrum-мастер	Руководитель проекта
Владелец продукта	Заказчик проекта
5-9 участников	Любое количество участников

Scrum-мастер



Создание доверительной атмосферы

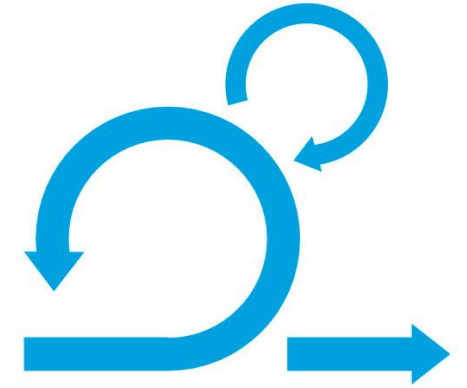
Участие в общих встречах и обеспечение успешной коммуникации

Устранение препятствий в работе

Обозначение проблем и открытых вопросов

Обеспечение соблюдения практик процесса

Владелец продукта



Формирование видения продукта

Управление ожиданиями заказчика (ЛПР) и заинтересованных лиц (ЦВ)

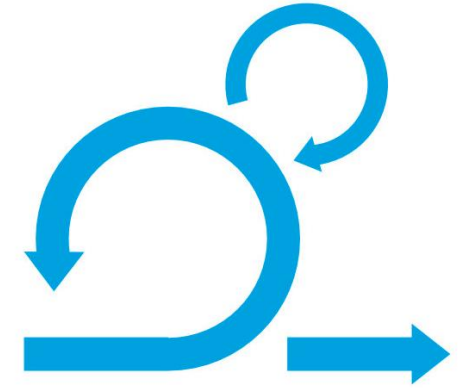
Координация и приоритизация бэклога (журнала) продукта

Предоставление команде понятных и тестируемых требований

Взаимодействие с командой проекта и заказчиком

Прием и оценка результата работы в конце каждой итерации (спринта)

Команда проекта



Оценка элементов бэклога продукта

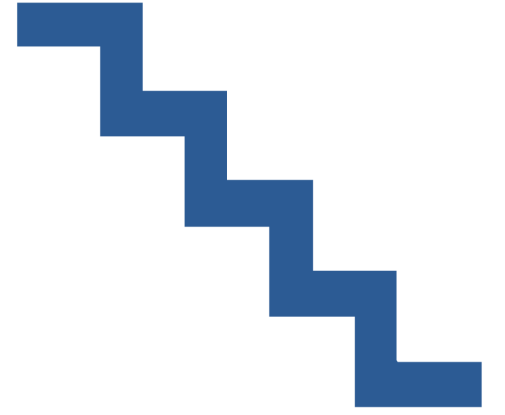
Разработка продукта и предоставление его заказчику

Отслеживание своего прогресса совместно со Scrum-мастером

Предоставление результата владельцу продукта

Взаимодействие с участниками команды проекта

Руководитель проекта



«Генеральный директор» в рамках проекта

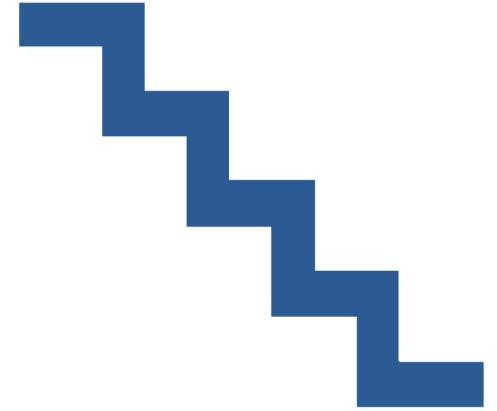
Управление всеми 6-тью переменными проекта

Взаимодействие с Заказчиком и представителями

Коммуникации внутри проекта со всеми

Предоставление и передача результата...

Заказчик проекта



В широком смысле «Заказчик» в рамках проекта

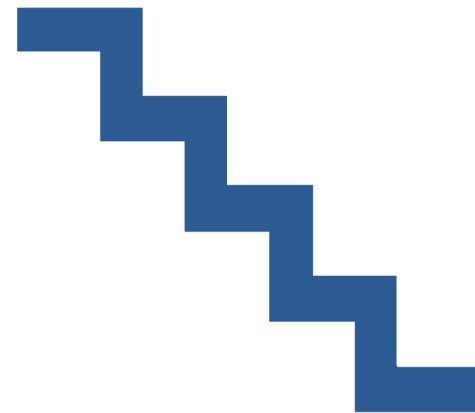
Отслеживание (трекинг) прогресса

«Перевод» не соответствий по ТЗ, план-графику в задачи для РП

Согласование изменений в рамках проекта

План/факт анализ происходящего и предложения по корректировке

Команда проекта



Обратная связь по ходу проекта

Выполнение поставленных РП задач

Отслеживание своего участка работ (задач)

Предоставление отчетности в рамках зоны ответственности

Взаимодействие с участниками команды проекта

План по вехам или дорожная карта



1-ый ребенок



Квартира

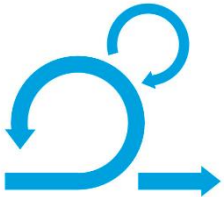


Свадьба



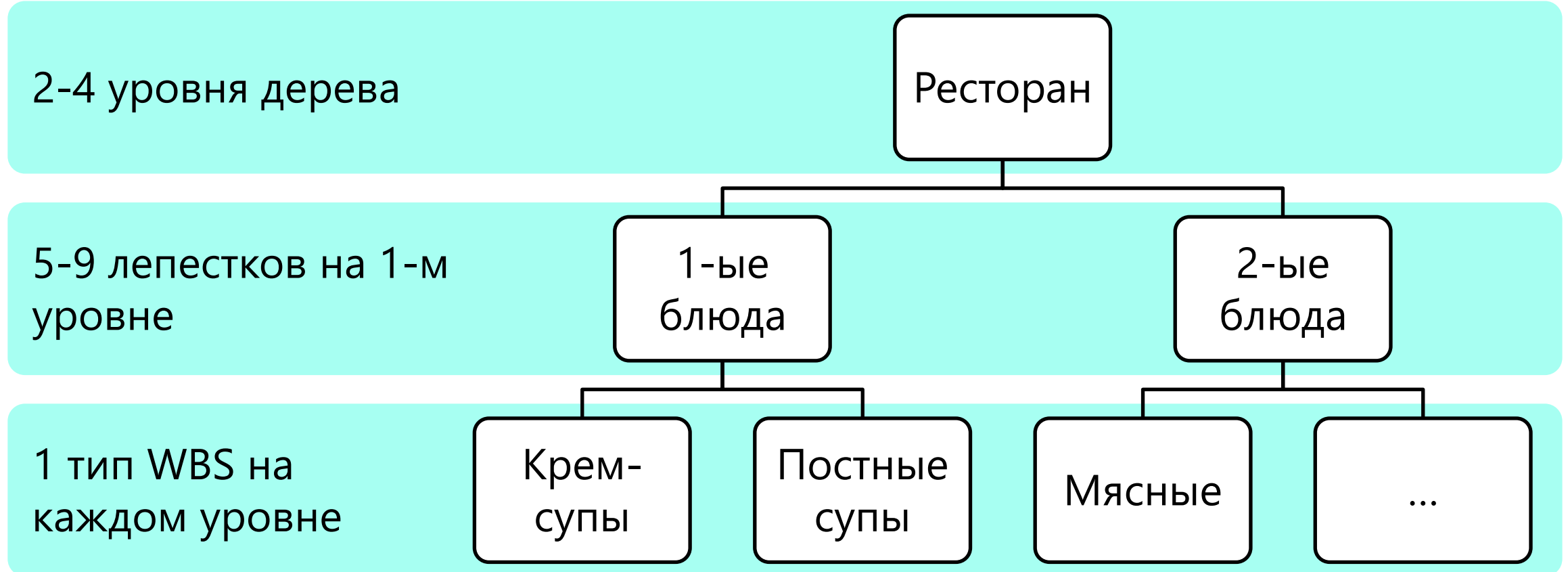
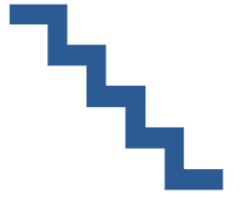
Знакомство

Бэклог продукта



№	Важность	Название	Описание	Как показать	Оценка длит-ти
1	3	Бюджет реконструкции	Подготовить и согласовать бюджет реконструкции	Бюджет в установленной форме	10 дн

Управляем score через WBS



«Нарезка» может быть: продуктовая, функциональная, смешанная

Пример WBS



Что дает WBS

Эффективный способ наглядно отразить весь объем проекта

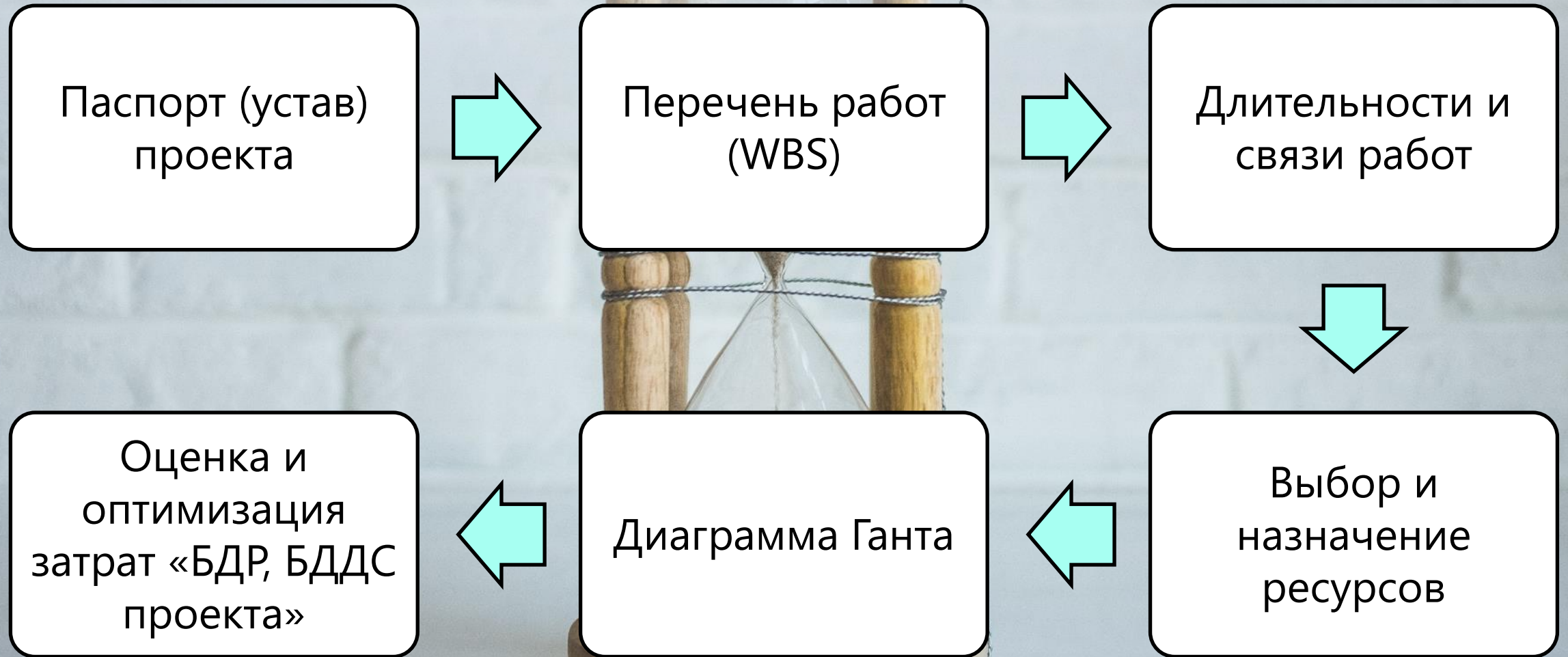
Фокусирует внимание на ожидаемом результате, а не процессе

Позволяет обеспечить единое понимание scope проекта Участниками

Помогает предотвратить риски + изменения или ↓ их влияние

На уровне WBS можно определить и согласовать контрольные точки

Планирование проекта



opa

Разработка технического задания и проектирование

ИЭ

Комплектация по части оборудования и материалов

Комплекс монтажных

Первый этап СМР: разметка, закладные, крепеж и коммуникации

ИЭ

Выбор подрядчиков по системам и подписание договора субподряда

И ДКЦ, СП СМР

Разметка кабельных и трубных трасс, узлов крепления и т.п.

СП СМР, ИЗ

Подготовка закладных и проходных отверстий

СП СМР

Монтаж закладных (труб, стояков, лотковых трасс и т.п.)

СП СМР

Монтаж кабельных трасс, воздухопроводов и креплений

СП СМР

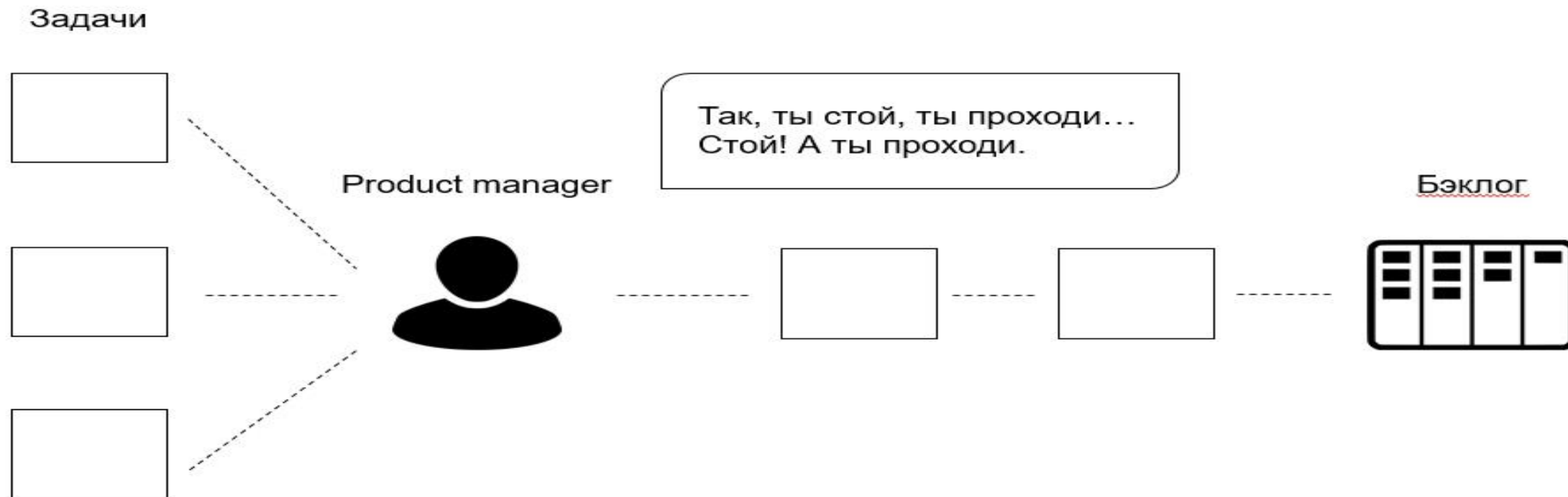
Внутренний контроль качества, фотоотчет по итогам завершения этапа

СП СМР, ИЗ, ГД

Спринты в Scrum

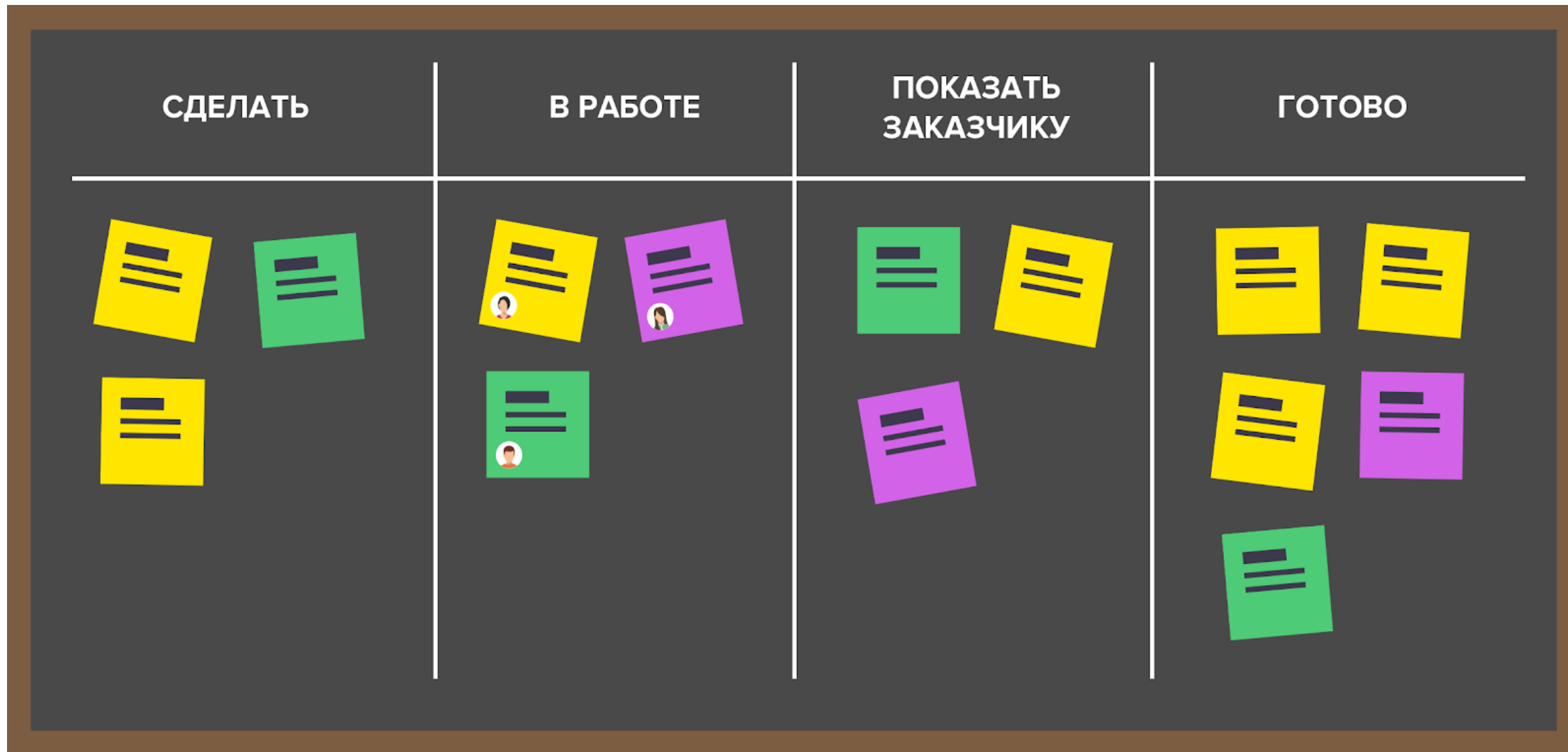
временной промежуток от 1 до 4 недель, за который команда создает часть продукта, готовую к демонстрации и ценную для заказчика. Оптимальная продолжительность спринта – 1-2 недели.

Бэклог спринта

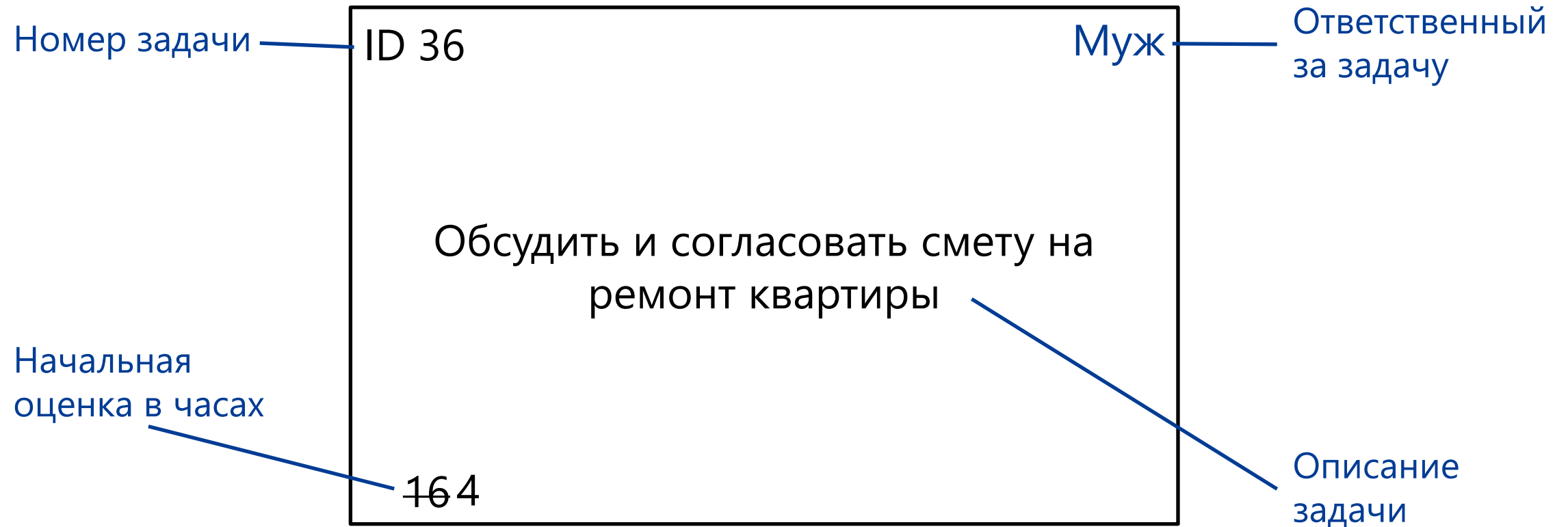


это список задач, которые команда должна выполнить за один спринт (выбираются из элементов бэклога продукта)

Доска задач



Стикер задачи



Сколько потребуется планов?



План А

- Генеральная линия
- Если все будет «ОК»



План В

- Поддерживающая линия (страховка)
- Если все пойдет не так = плохо...

Помните, что мы...

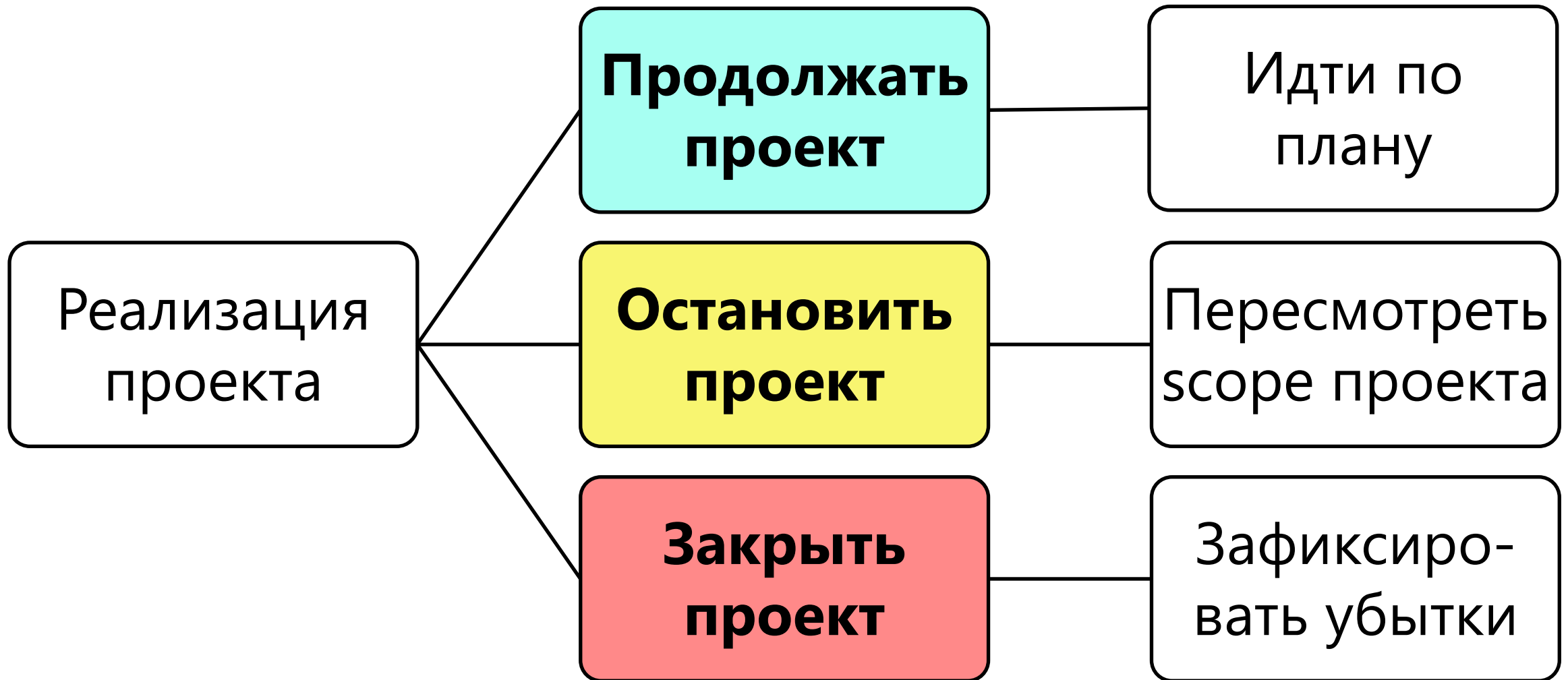
Совершаем «ошибку планирования»

Проявляем «иррациональное упорство»

Ощущаем «иллюзию контроля», как следствие

пренебрегаем фактором везения = случайности...

Проектный светофор



Доходность = f (риска)

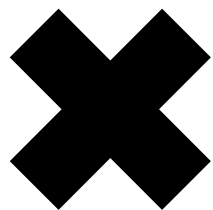


Риск - это неопределенное событие, наступление которого **отрицательно** или **положительно** сказывается на целях проекта

Количественная оценка риска



**Вероятность
наступления:**
от 0,1 до 0,9

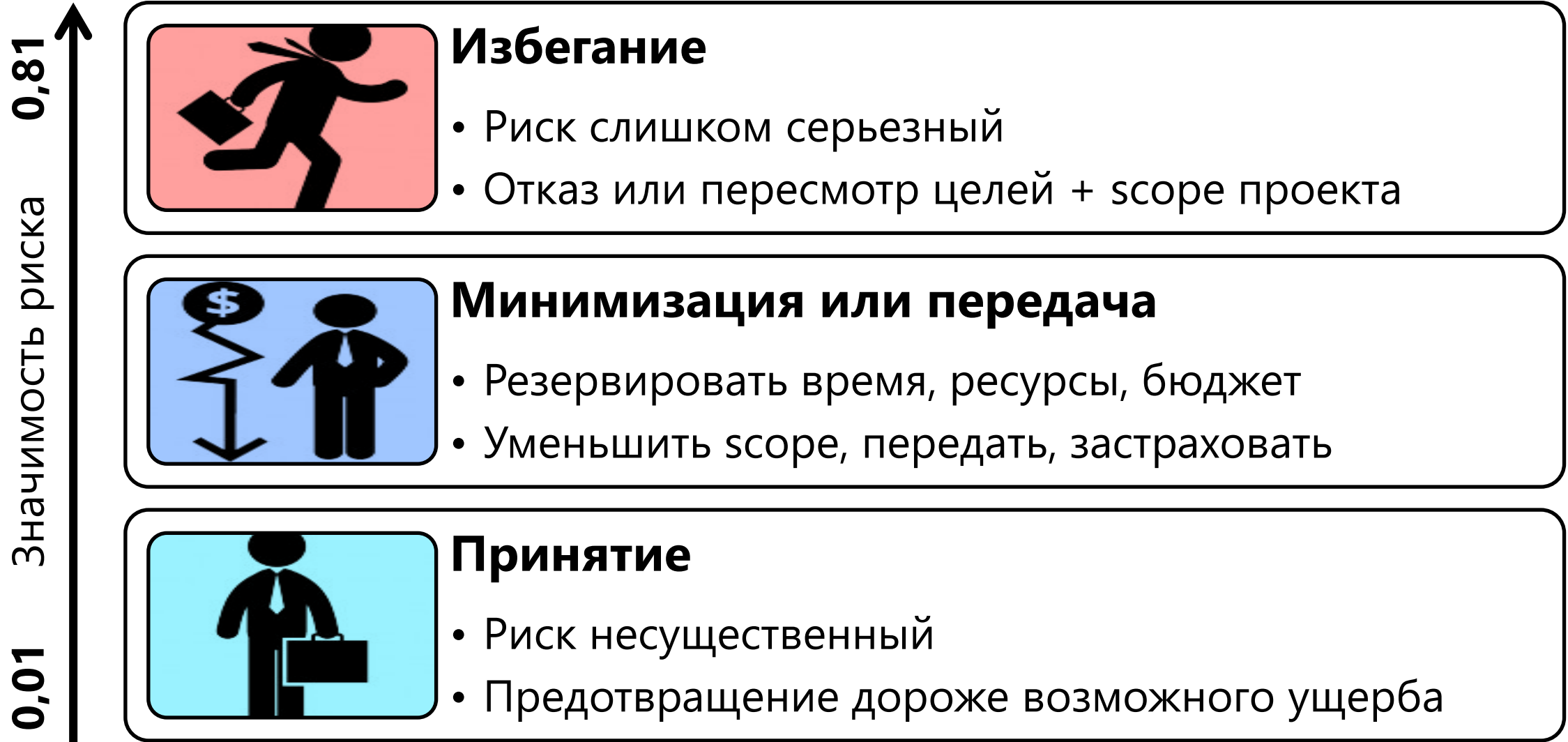


Размер потерь
(возможные потери/
потенциальная прибыль):
от 0,1 до 0,9

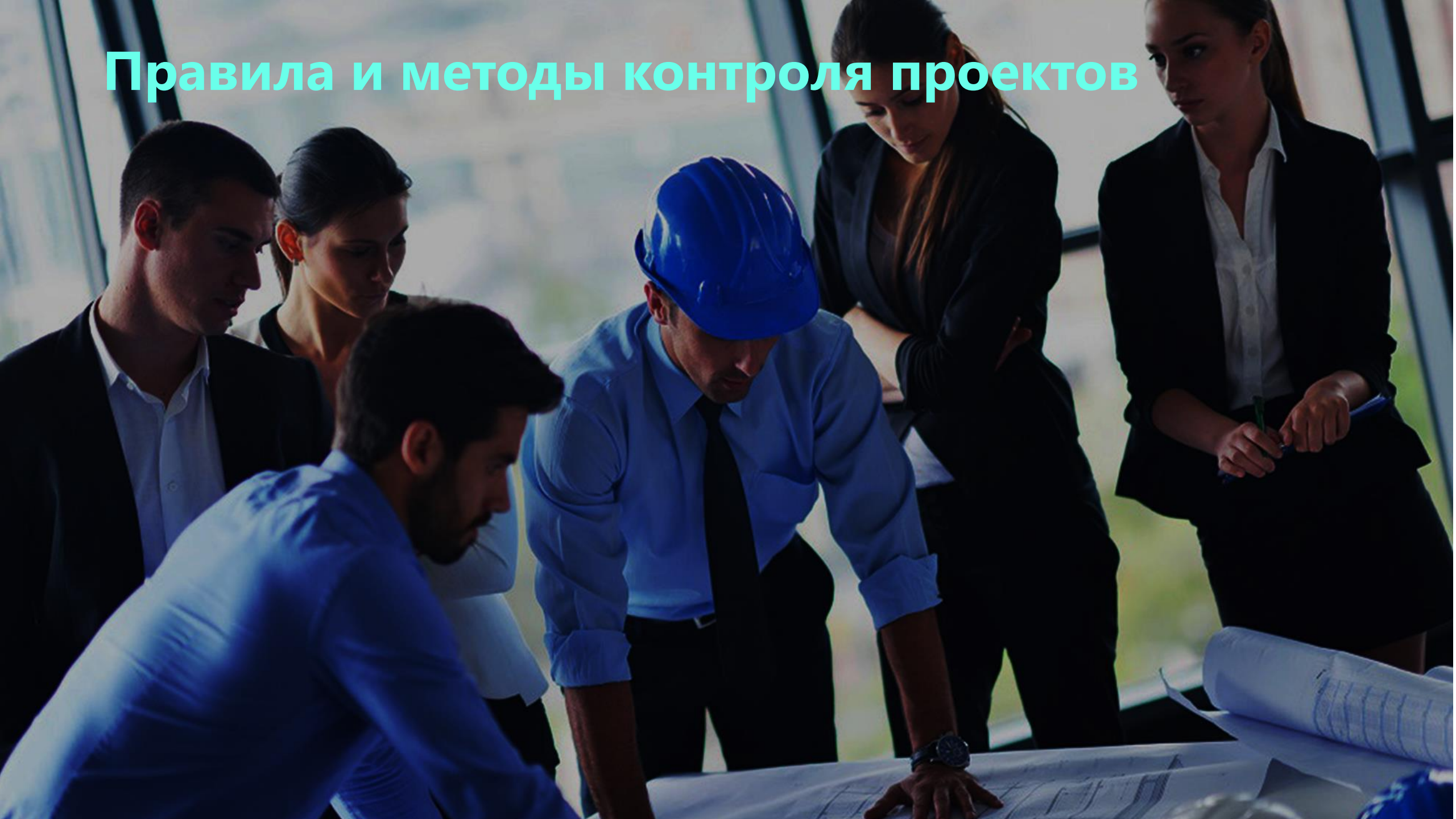


**Значимость
риска:**
от 0,01 до 0,81

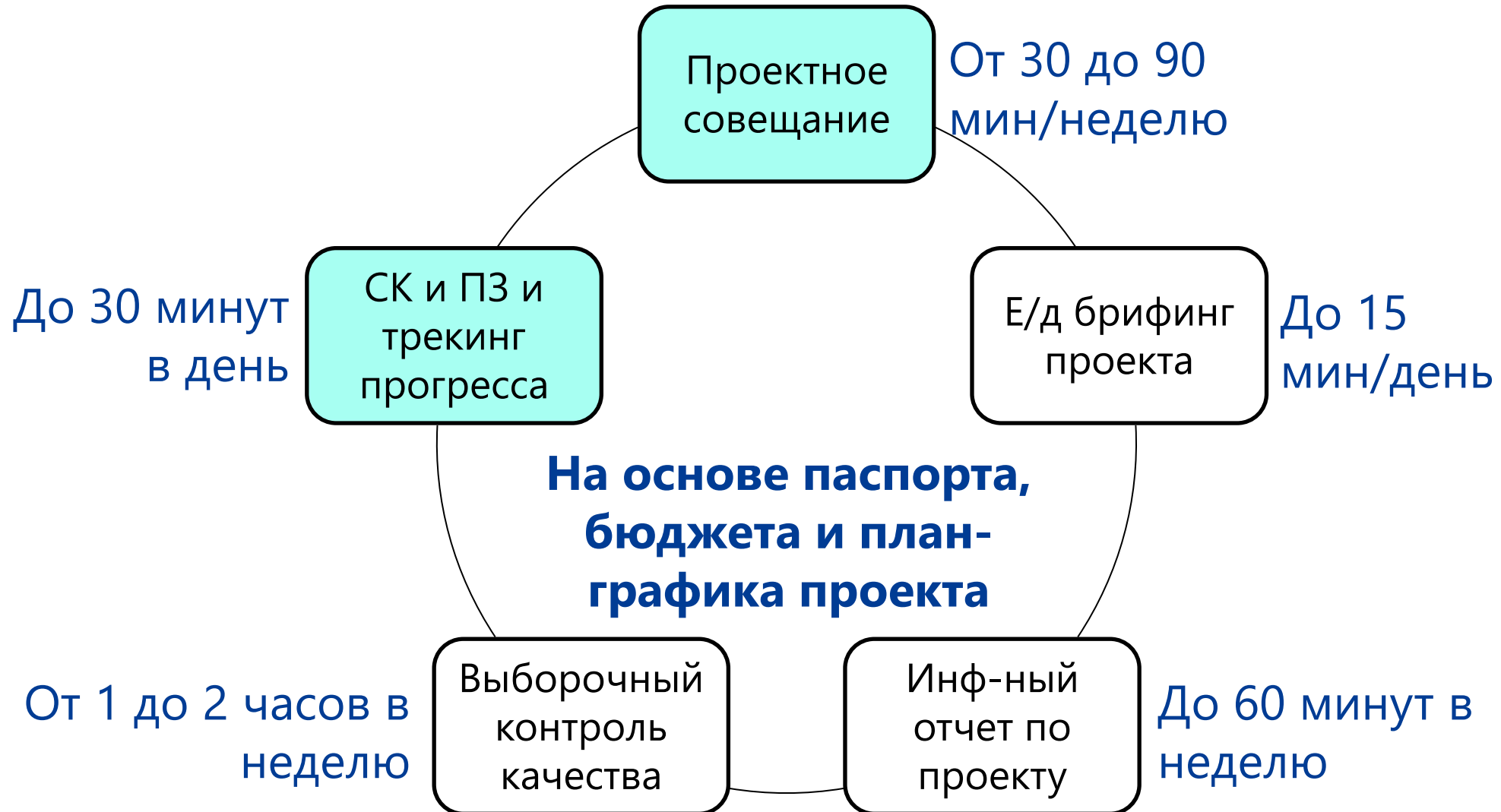
Риск-стратегии



Правила и методы контроля проектов



Waterfall-контроль Руководителем проекта



Scrum-контроль

Е/д scrum-встречи

Что ты сделал вчера?

Что ты сделаешь сегодня?

С какими проблемами ты столкнулся + как их можно решить?

Планирование спринта

В начале спринта

Беклог спринта по итогам

Вместе с Владелецм продукта

Обзор спринта

Под руководством
Владельца продукта

Стоит приглашать
Заказчиков

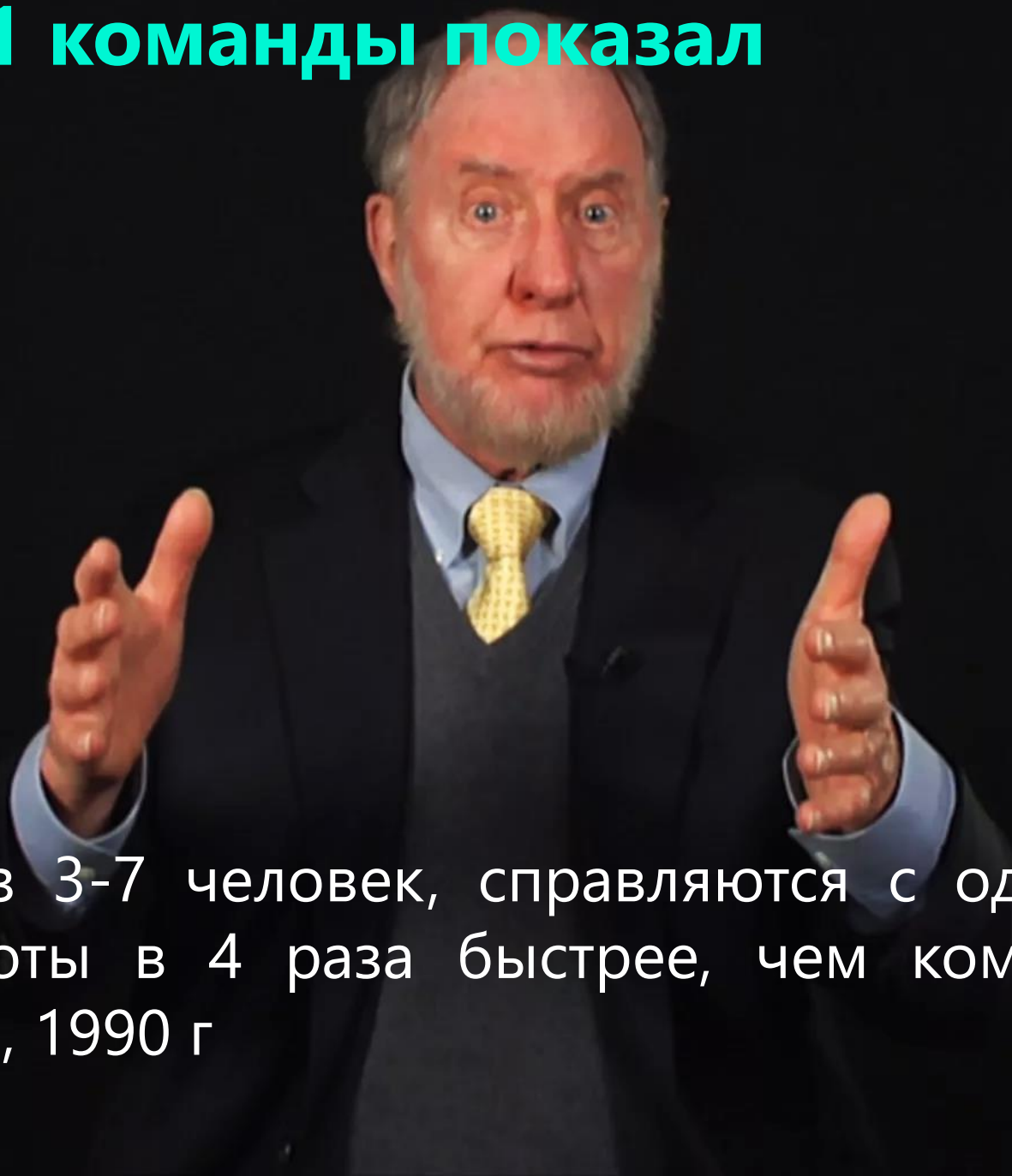
Открыт для всех
желающих

Ресурсы проекта

Трудовые	Материальные
Используются в будущем	Используются 1 раз
Стоимость за 1 час	Затраты на ед. изм.
Имеют доступность, %	Списываются сразу
Имеют календарь	Не имеют календаря



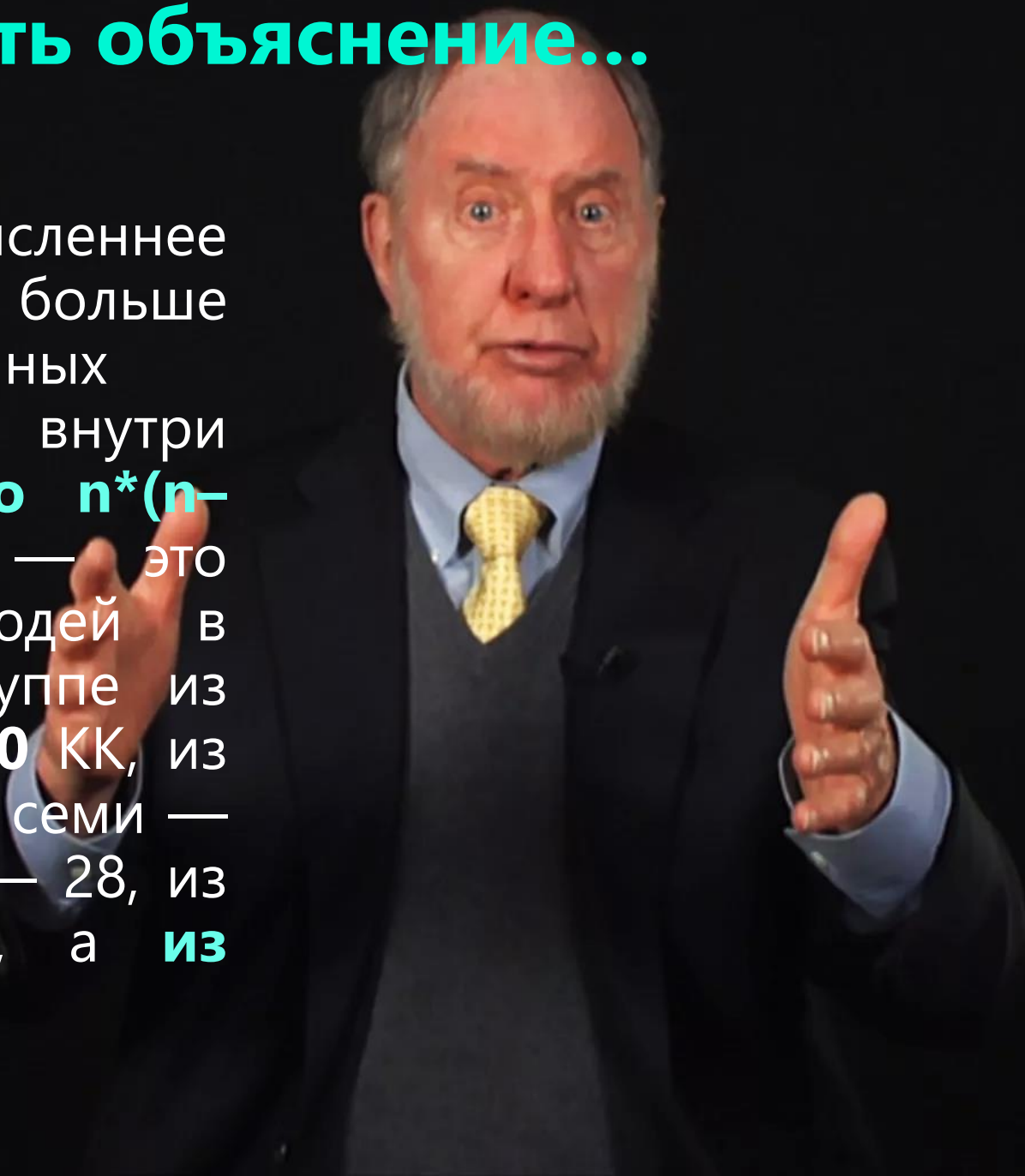
Анализ 491 команды показал



что группы из 3-7 человек, справляются с одним и тем же объемом работы в 4 раза быстрее, чем команды из 9–20!
Роберт Путнэм, 1990 г

И этому есть объяснение...

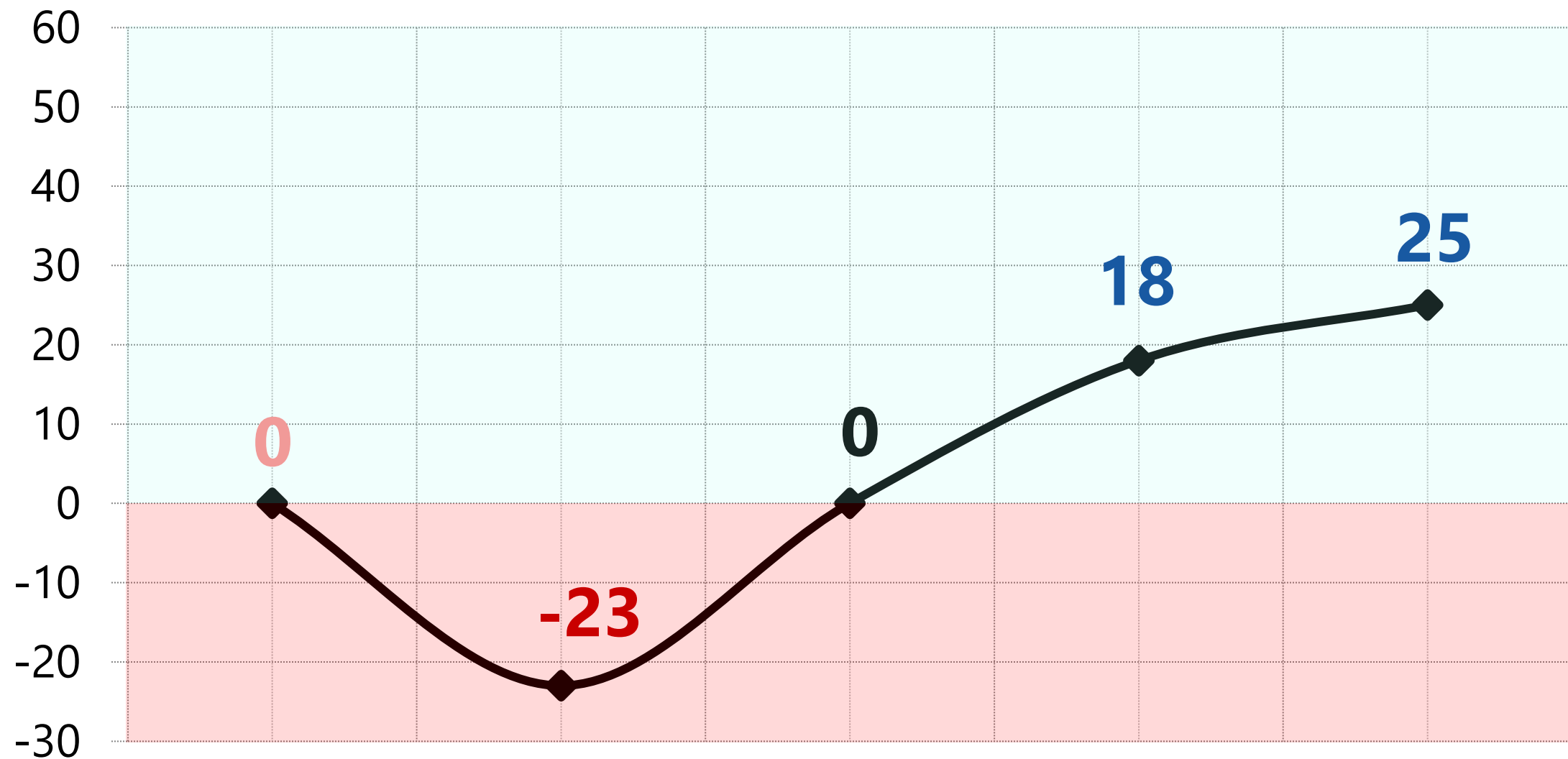
Чем многочисленнее команда, тем больше коммуникационных каналов (КК) внутри нее. **КК равно $n*(n-1)/2$** , где n — это количество людей в команде. В группе из пяти человек **10** КК, из шести — 15, из семи — 21, из восьми — 28, из девяти — 36, а **из десяти — 45...**



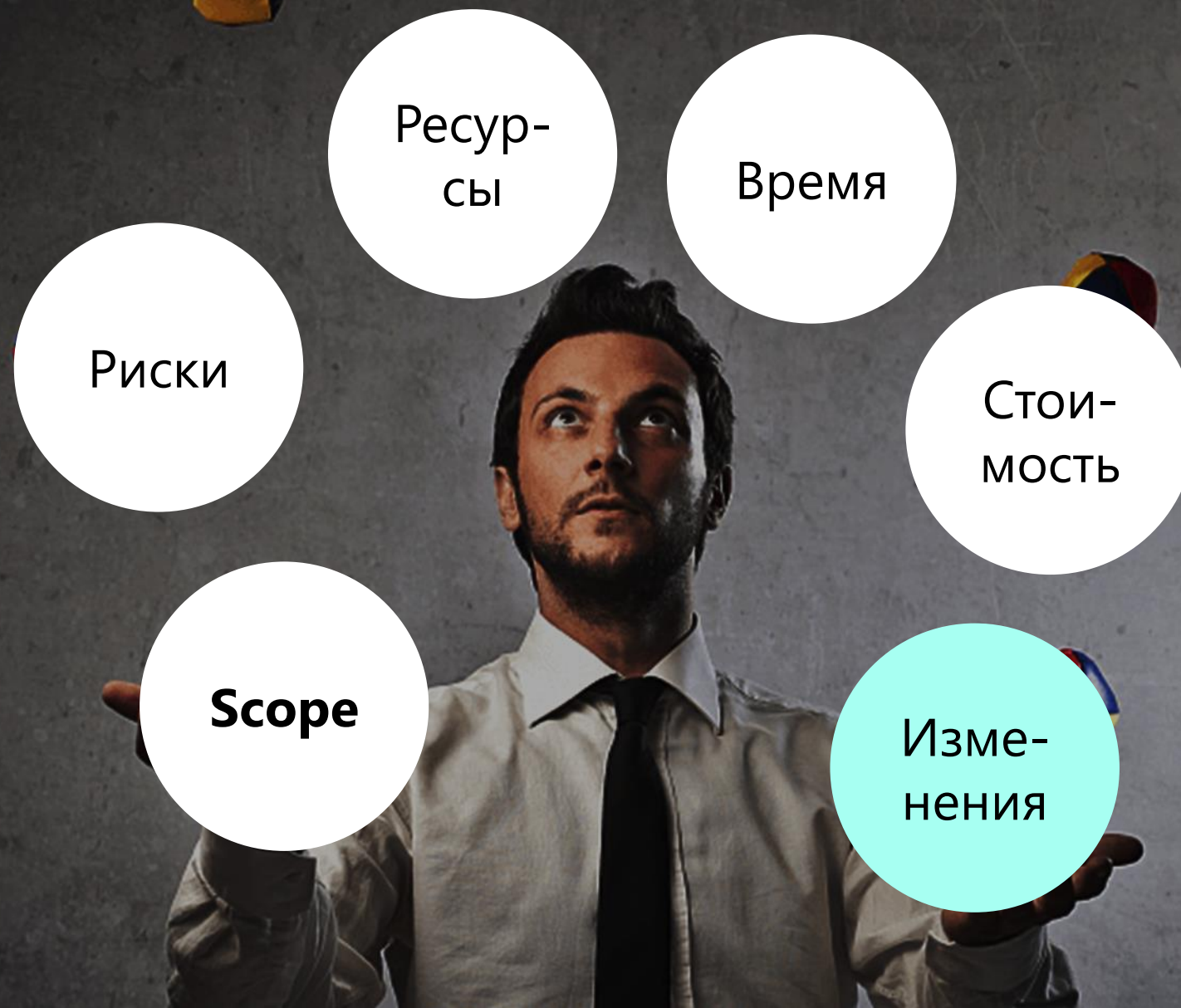
Финансовая математика



Cash flow проекта



Самая сложная переменная



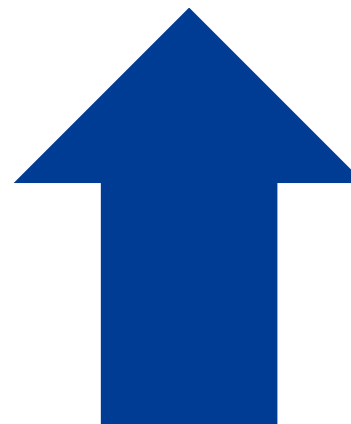
За которой нас ждут...



Хаос и
бардак



Изменения



Причины бардака



Причины бардака

Нечёткое описание и (или) понимание scope проекта

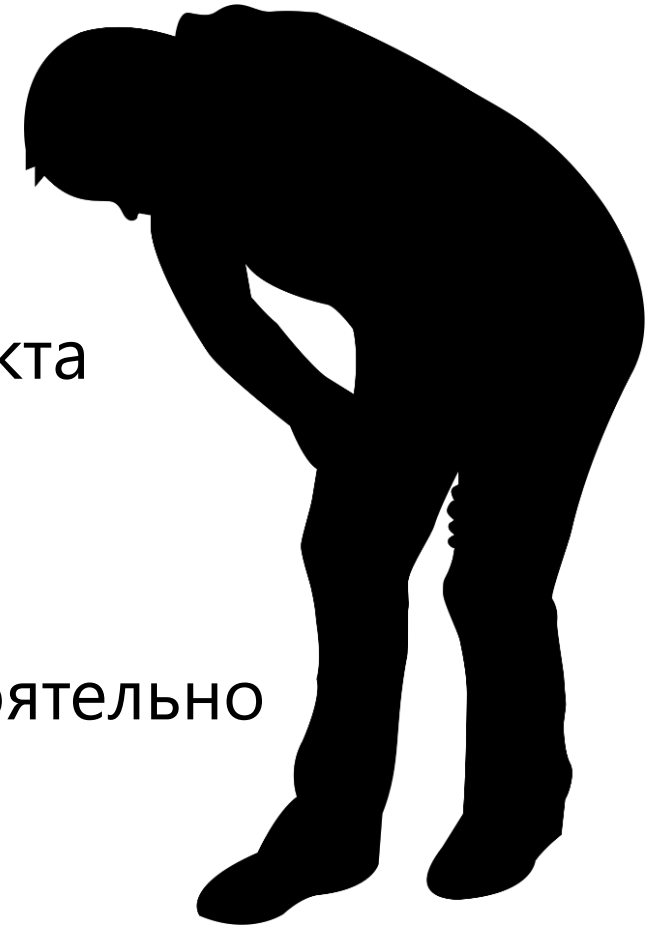
Несогласованное внесение изменений

Передача права всем принимать решения самостоятельно

Согласие на любые «прихоти» (хотелки) Заказчика

Излишняя самоуверенность/неуверенность менеджера проекта

Отсутствие здоровых коммуникаций и отслеживания по проекту



Изменения в Waterfall

ПЕРЕДАТЬ ЗАЯВКУ МЕНЕДЖЕРУ
ПРОЕКТА



И

ВНЕСТИ ЗАЯВКУ В
РЕЕСТР ИЗМЕНЕНИЙ



МП

ВЫНЕСТИ НА РАССМОТРЕНИЕ
ЛПР, ЦВ



МП



МП



МП



ЛПР

СКОРРЕКТИРОВАТЬ
ВСЕ ПЛАНЫ

ОПОВЕСТИТЬ ВСЕХ
УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

УТВЕРДИТЬ/ОТКЛОНИТЬ
ПО ПРОЦЕДУРЕ

Реестр изменений по проекту

№	Описание изменений	Причина внесения изменений	Дата	Инициатор: комп., Ф.И.О.	Последствия для проекта			Статус
					сроки	стоимость	качество	
								принято
								отклонено
								рассматривается

Изменения в Scrum



Мой личный девиз

Как бы Вы не планировали, многое пойдет не так.

Чтобы не происходило, все идет так как надо...

При условии, что Вы адаптируетесь (меняетесь),

не делаете фатальных и (или) повторяющихся ошибок.

Антихрупкость важнее тактической успешности



Александр Шемякин и команда



Ключевые компетенции:

Повышаем адаптивность, благополучие, вовлеченность и эффективность команд для компаний от 15 до 30 000+ человек

Об услугах: changerun.ru

YouTube: <https://youtube.com/@changerun>

Telegram-канал: <https://t.me/changerunru>

E-mail: shemyakin@changerun.ru

**Благодарю
за участие!**

