

Практическая работа № 1

Основы планирования

Цель работы: разработка программы действий при заданных условиях.

Планирование

Планирование – это как организационный процесс создания и поддержки плана, так и психологический процесс размышления об активностях, необходимых для создания, желаемого будущего определенного масштаба, и как таковое, является фундаментальным свойством разумного поведения.

Один из артефактов процесса планирования – вход. Входом для процесса планирования является:

- цели проекта;
- содержание проекта;
- ограничения.

Следующий артефакт процесса планирования – выход. Выходом для процесса планирования является:

- план управления проектом (Project Management Plan, PMP) - относительно высокоуровневый документ, определяющий все необходимые аспекты управления проектом и предназначенный для «внешнего» использования;

- планразработкипрограммнопродукта (SoftwareDevelopmentPlan, SDP) - низкоуровневый документ, определяющий все аспекты управления проектом и предназначенный для «внутреннего» использования в пределах организации-исполнителя;

- план-график (Project Schedule).

План график позволяет обосновать размер проектного бюджета, размер и состав проектной команды, а также изменение состава по времени. Также план график позволяет определить моменты востребования и освобождения материально-технических ресурсов, помогает управлять ожиданиями заинтересованных сторон.

План график является основным инструментом контроля исполнения проекта, служит основой для выполнения «что–если» анализа (для анализа рисков, для построения прогнозов, для выработки оптимального подхода к перепланированию).

Факторы успеха планирования

Важными факторами успеха планирования являются:

- 1) командный подход;
- 2) разумная минимизация затрат на планирование;
- 3) иерархическое представление сложной информации;
- 4) проверка достижимости плановых показателей;
- 5) синхронизация с другими планами.

Командный подход

Залогом успеха планирования является максимально активная вовлеченность всех, кто заинтересован в успехе проекта или может на него повлиять.

Особая роль у проектной команды. Критический фактор успеха проекта – ее активная вовлеченность во все этапы процесса планирования, прежде всего –оценку работ.

Идеально, если менеджеру проекта удастся организовать работу всех стейкхолдеров, как единой команды единомышленников, объединенных общей целью – успехом проекта.

Разумная минимизация затрат на планирование

Для многих стейкхолдеров прибыльность проекта является одним из ключевых показателей.

Планирование позволяет избежать больших потерь, в том числе финансовых, поэтому проводить его необходимо. Однако затраты на

планирование как, собственно, и все остальные расходные статьи бюджета, особенно не приводящие непосредственно к созданию продукта, нужно разумно минимизировать.

Практически невозможно и очень дорого планировать длительную перспективу. А значит –и ненужно.

Первым уровнем планирования является общий план проекта, определяющий жизненный цикл проекта с этапами, фазами, итерациями, основными вехами и грубой декомпозицией продукта проекта на части.

На вторую часть приходится детальный план работ для каждой итерации и для каждой группы в составе проектной команды.

Фактически каждый такой план можно воспринимать как мини-проект, результат декомпозиции большого проекта первого уровня на более управляемые части.

Проверка достижимости плановых показателей

Проект должен быть завершен достижением поставленных целей с соблюдением запланированных сроков, бюджета и качества.

Для того, чтобы это произошло, планирование должно быть реалистичным, а плановые показатели – достижимыми.

Алгоритм и практика

планирования Шаги планирования:

- 1) выявить стейкхолдеров, выявить/уточнить/доопределить цель(и) проекта;
- 2) выявить ограничения, принять решения по «областям свободы»;
- 3) определить, структурировать и приоритезировать содержание продукта и проекта;
- 4) определить роли и ответственность;
- 5) определить способ(ы) контроля плана и контрольные события расписания;
- 6) определить последовательность выполнения операций;
- 7) определить требуемые материально-технические ресурсы;
- 8) добавить противорисковые мероприятия;
- 9) сделать оценку операций;

- 10) провести анализ и оптимизацию загрузки ресурсов;
- 11) провести анализ и оптимизацию критического пути;
- 12) разработать бюджет;
- 13) провести еще одну итерацию всех ранее пройденных шагов;
- 14) завершить план;
- 15) получить формальное утверждение плана;
- 16) донести финальный вариант плана до команды.

Задание. Вы получили под свое управление новый проект (команда еще не сформирована). Проанализировав материалы, вы пришли к выводу, что проект существенно (в разы) недооценен, и выполнить его в согласованный с Заказчиком (и зафиксированный в Контракте срок) нереально в принципе. Разработайте программу дальнейших действий (максимум вариантов развития событий).