

# Экономика программной инженерии

Барышникова Марина Юрьевна  
МГТУ им. Н.Э. Баумана  
Каф. ИУ-7

[baryshnikovam@mail.ru](mailto:baryshnikovam@mail.ru)

---

# Лекция 5

Планирование программного проекта.

Структурная декомпозиция работ (WBS) как основа планирования проекта. Критический путь проекта

Провал планирования – это планирование провала.  
Если Вы не знаете, куда направляетесь, то как Вы узнаете, когда придете туда?



# Сущность планирования

---

достижение целей проекта за счет формирования комплекса работ, которые должны быть выполнены, определения способов выполнения данных работ, привлечения необходимых для этого ресурсов и согласования действий участников проекта

## Цель планирования

выбор способа создания программного продукта, который позволит выполнить техническое задание, соблюсти условия контракта, а также обеспечить уровень качества, соответствующий заданным требованиям

**Планирование – это метод достижения цели.** Оно должно обеспечивать реализуемость проекта в заданные сроки с минимальной стоимостью, в рамках нормативных затрат ресурсов и с надлежащим качеством

---



# На какие вопросы позволяет ответить планирование

---

- ▶ Что необходимо делать?
- ▶ Кто и что должен делать?
- ▶ Кто с кем взаимодействует?
- ▶ Когда и что должно быть сделано?
- ▶ Сколько и каких ресурсов нужно и для чего?
- ▶ Когда и откуда ресурсы должны поступать?
- ▶ Что сколько стоит?
- ▶ Что и когда должно быть оплачено?
- ▶ Какие это средства, каков их источник?
- ▶ Каковы лимиты ресурсов и бюджета?
- ▶ Какое требуется качество?
- ▶ Каковы риски проекта?
- ▶ Что выполнено на рассматриваемый момент, что нет?
- ▶ Кем и какие нарушены сроки?
- ▶ Что необходимо предпринять, чтобы проект был выполнен вовремя?

Планы ничего не значат. Но сам процесс планирования всеобъемлющ  
Д. Эйзенхауэр



# Принципы планирования в проекте

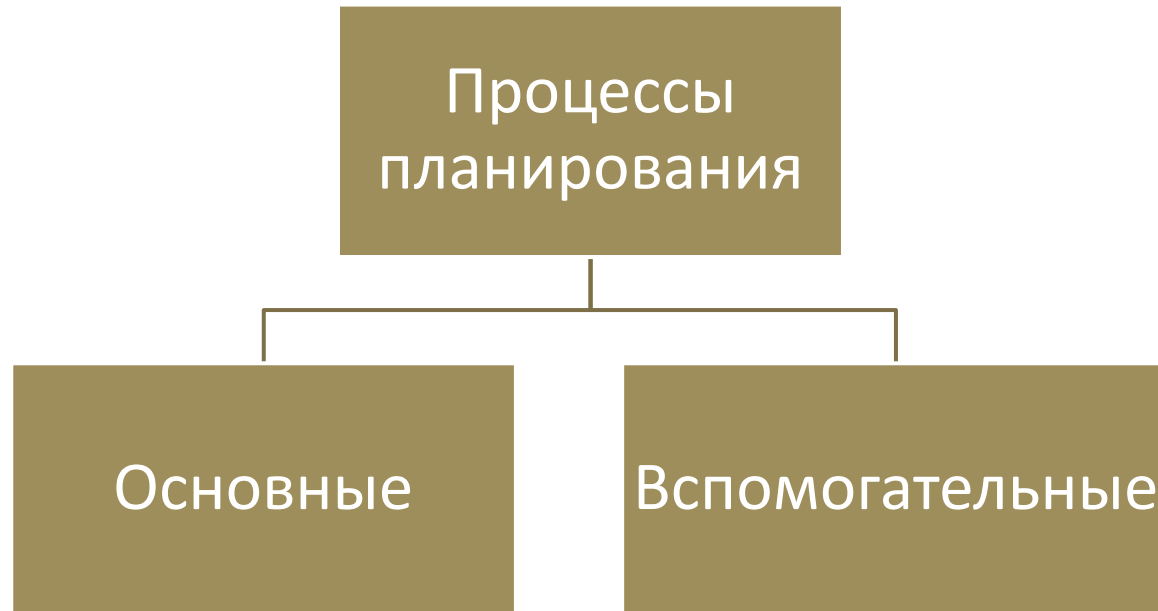
---

- ▶ **Целенаправленность.** Планирование рассматривается как процесс развертывания главной цели проекта в иерархическую последовательность задач до уровня отдельных мероприятий, действий и работ с определением порядка их выполнения
- ▶ **Комплексность** планирования означает полный охват исследовательских, проектных, организационных, производственных и других мероприятий и работ, направленных на достижение результатов проекта
- ▶ **Сбалансированность по ресурсам** означает, что планы не содержат задач и работ, не обеспеченных необходимыми ресурсами
- ▶ **Системность** планирования предполагает рассмотрение проекта как целостной системы с учетом взаимосвязей как внутри, так и вне его
- ▶ **Гибкость** планирования предполагает способность прогнозировать и учитывать возможные изменения внешних факторов и их последствия
- ▶ **Оптимальность** планирования предполагает способность системы формировать не просто приемлемые (т.е. допустимые с точки зрения принятых ограничений) планы, а лучшие планы по выбранным критериям
- ▶ **Непротиворечивость** планирования реализуется путем преемственности и взаимоувязанности всех плановых решений
- ▶ **Непрерывность** планирования заключается в отслеживании, контроле а при необходимости – актуализации плановых решений
- ▶ **Стабильность** планирования обеспечивается за счет неизменности основных целей проекта



# Процессы планирования

---



Основные процессы планирования могут повторяться несколько раз, как в течение всего проекта в целом, так и его отдельных фаз

Вспомогательные процессы выполняются по мере необходимости

Планирование должно обеспечивать компромисс между требующимися характеристиками создаваемой системы или продукта и ограниченными ресурсами, необходимыми на их разработку и применение



# Основные процессы планирования

---

- ▶ планирование **содержания** проекта
- ▶ определение **основных этапов** реализации проекта, декомпозиция их на более мелкие и управляемые элементы
- ▶ формирование списка **конкретных работ**, которые обеспечивают достижение целей проекта
- ▶ установление **последовательности** работ с учетом их продолжительности, определение технологических **зависимостей** и ограничений на работы
- ▶ планирование **ресурсов**, т.е. определение того, какие ресурсы (люди, оборудование, материалы) и в каких количествах потребуются для выполнения работ проекта, уточнение сроков выполнения работ с учетом ограниченности ресурсов
- ▶ составление **сметы**, оценка **стоимости** ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта
- ▶ составление **бюджета**, привязка сметных затрат к конкретным видам деятельности
- ▶ разработка плана проекта, сбор результатов всех процессов планирования и их объединение в общий документ



# Вспомогательные процессы планирования

---

- ▶ планирование **качества**: определение стандартов качества, соответствующих данному проекту, и поиск путей их достижения
- ▶ **организационное** планирование: распределение проектных ролей, ответственности и подчиненности
- ▶ подбор кадров: формирование **команды** проекта на всех стадиях жизненного цикла проекта
- ▶ планирование **коммуникаций**: определение кому и какая информация необходима, когда и как она им должна быть доставлена
- ▶ идентификация и оценка **рисков**: определение того, какой фактор неопределенности и в какой степени может повлиять на ход реализации проекта, разработка оптимистического и пессимистического сценария реализации проекта
- ▶ планирование **поставок**: определение того, что, каким образом, когда и с помощью кого закупать и поставлять





# Исходные данные для планирования

---

- ▶ договорные требования и обязательства
- ▶ информация о доступных ресурсах и ограничения на их использование (сроки, интенсивность, размещение и т.д.)
- ▶ оценочные и стоимостные модели
- ▶ стандарты (внутренние и внешние)
- ▶ результаты переговоров с заказчиком
- ▶ документация по аналогичным разработкам

## Виды планов

- ▶ концептуальный план
- ▶ стратегический план
- ▶ тактические (детальные, оперативные) планы



# SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats — преимущества, слабые стороны, возможности, угрозы)

- ▶ каковы наши преимущества, как мы можем их реализовать?
- ▶ в чем наши слабые стороны, как мы можем уменьшить их влияние?
- ▶ какие существуют возможности, как мы можем извлечь выгоду из них?
- ▶ что могло бы воспрепятствовать угрозам?
- ▶ что мы могли бы сделать для каждого из обстоятельств, чтобы преодолеть или избежать возникновение проблемы?

Преимущества	Как их можно реализовать?	Слабые стороны	Как уменьшить их влияние?
Какие возможности предоставляет проект?	Как извлечь из них выгоду?	Угрозы: риски или иные обстоятельства, препятствующие успеху	Как можно минимизировать каждую из выявленных угроз?



# Структурная декомпозиция работ (WBS, work breakdown structure )

---

Цель создания WBS - выделить все работы, необходимые для достижения цели проекта, и расположить их в определенной иерархической последовательности. В список работ включаются действия, с помощью которых:

- ▶ осуществляется разработка ПО
- ▶ происходит управление проектом
- ▶ обеспечивается поддержка для всех процессов, выполняемых в ходе реализации проекта
- ▶ выполняются любые другие действия, необходимые для достижения целей проекта и удовлетворения потребностей пользователей, например, разработка документации и учебных материалов, закупка оборудования и инструментальных средств разработки и пр.

WBS — это *ориентированная на результат* иерархическая декомпозиция работ, выполняемых командой для достижения целей проекта и получения необходимых результатов, с помощью которой *структурируется и определяется **все его содержание***. При этом каждый следующий уровень иерархии содержит более детальное определение элементов проекта



# Какие потребности в управлении проектами закрывает WBS

---

- ▶ Помогает оценить необходимый объем работы
- ▶ Делает задачи понятными и структурированными
- ▶ Снижает риск упущения критически важных задач
- ▶ Упрощает планирование и расстановку приоритетов
- ▶ Упрощает коммуникацию в команде
- ▶ Делает контроль сроков и прогресса более удобным
- ▶ Обеспечивает более точное распределение ресурсов между задачами

Структурная декомпозиция работ представляет собой инструмент, применяемый для документирования всех рабочих операций, которые должны быть выполнены при разработке и поставке ПО. Она консолидирует информацию из различных источников, организуя ее с использованием единого формата, удобного для планирования и отслеживания хода реализации проекта



# Для чего нужна схема WBS

- ▶ Схема WBS определяет **работы**, которые должны быть выполнены в ходе реализации проекта. Она гарантирует, что в состав проекта войдут все работы, которые позволят успешно его завершить
- ▶ Схема WBS определяет **сроки получения рабочих продуктов**. Так как она разделена на низкоуровневые задачи, каждая из которых имеет дату начала и окончания, мы получаем информацию о сроках достижения промежуточных результатов
- ▶ Она дает возможность определить на соответствующем уровне детализации плана вехи (ключевые результаты), которые будут играть роль **контрольных точек** по проекту
- ▶ На основе схемы WBS распределяется **ответственность** за достижение целей проекта между его исполнителями
- ▶ Схема WBS позволяет заранее увидеть возможные трудности и снизить **риски**
- ▶ Помогает осуществлять **контроль** за ходом реализации проекта
- ▶ Схема WBS позволяет создать удобную, соответствующую целям проекта **структуру отчетности**

Создание WBS включает три действия:

**1. Декомпозиция работы** — создайте разбивку работы на управляемые части или задачи.

**2. Рабочий график** — оцените время, необходимое для выполнения задачи, установите взаимозависимости задач и выберите даты начала и окончания для задач.

**3. Оценка затрат** — оцените затраты на каждую задачу.



# Структурная декомпозиция с точки зрения уровней управления

Уровни управления	Уровни иерархии	Наименование уровня иерархии
Организационно-экономический уровень	1	Общая программа (мега- или мультипроекта)
	2	Проект
	3	Подпроект
	4	Часть проекта
Технологический уровень	5	Комплекс работ
	6	Детальная работа
	7	Единичная работа

Уровень «Общая программа» позволяет определить и оценить место и роль данного проекта в окружении других проектов, объединенных общей программой

Уровни 2-4 характеризуют объектно-функциональную декомпозицию проекта и достаточны для всех верхних уровней руководства проектом (инвесторы, заказчик, топ-менеджмент организации)

Уровни 5-7 характеризуют декомпозицию, ориентированную на выполнение работы, они содержат информацию, необходимую для руководства работами на уровне исполнителей



# Принципы структурной декомпозиции

---

- ▶ **В схему нужно включать все этапы работы над проектом,** то есть всё, что может повлиять на его результат: если не включить какой-то «второстепенный» этап, есть риск забыть про него
- ▶ **При декомпозиции нужно соблюдать иерархию:** у каждого подпункта должен быть только один «родительский» пункт. При этом элементы (задачи) не должны дублироваться
- ▶ **Верхние блоки должны быть равнозначными и автономными.** Сверху располагают главные этапы работы над проектом. У каждого из них должны быть свои исходные данные и измеримый результат
- ▶ **Каждый блок работ нужно детализировать.** Этапы нужно декомпонировать до уровня простых задач, которые может выполнить или проконтролировать один сотрудник
- ▶ **В схеме не должно быть разночтений:** для каждой задачи в схеме составляют описание и указывают дедлайн, ответственного и желаемый результат, причем это описание не должно вызывать вопросов и уточнений



# Семь шагов, необходимых для построения WBS

- ▶ *Первый шаг* — постановка задачи. Желательно сразу прописать чёткие цели проекта и определить, к какому результату нужно прийти
- ▶ *Второй* — выделение основных этапов работы, необходимых для достижения целей
- ▶ *Третий* — разделение основных этапов на блоки работ с указанием конкретного результата по каждому блоку
- ▶ *Четвёртый* — разбивка блоков на задачи и определение дедлайна для каждой из них. На основе этих дедлайнов можно определить сроки сдачи каждого блока и проекта в целом
- ▶ *Пятый* — распределение задач. На этом этапе нужно проанализировать трудозатраты и загруженность команды — и распределить задачи между сотрудниками. Если они не успеют выполнить в срок все работы, можно подключить подрядчиков и назначить тех, кто будет контролировать их работу
- ▶ *Шестой* — составление бюджета. Исходя из стоимости работы специалистов и подрядчиков, нужно рассчитать стоимость всего проекта. При необходимости в неё включают дополнительные затраты — например, расходы на покупку софта
- ▶ *Седьмой* — создание контрольных точек. Благодаря декомпозиции проект детализирован и контролировать каждую задачу не нужно. Но стоит определить контрольные точки — ключевые этапы проекта, результат которых нужно утвердить с Заказчиком. Часто в качестве контрольных точек используют основные этапы, которые были определены на втором шаге

Построению схемы WBS должны предшествовать разработка и утверждение концепции проекта





# Возможные ошибки структуризации проекта

---

- ▶ пропуск стадии структуризации проекта и переход непосредственно к поиску и решению текущих, оперативных проблем проекта
- ▶ непонимание того, что схема WBS должна охватывать весь проект (обычно недостаточное внимание уделяется начальной и конечной фазам проекта, работе функциональных, обеспечивающих подразделений)
- ▶ излишняя или недостаточная детализация
- ▶ повторение элементов структуры



# Основания декомпозиции при построении схемы WBS

---

Структура WBS может быть создана на основе двух основных подходов к иерархии работ:

- ▶ представление продукта: отображает иерархические взаимосвязи между элементами продукта (подпрограммами, модулями, компонентами, подсистемами и т.д.)
- ▶ представление проекта: указывает на иерархические взаимосвязи среди рабочих действий (элементов процесса)

## Возможные основания (критерии) декомпозиции работ проекта

- ▶ компоненты продукта (объекта, услуги, направления деятельности), получаемого в результате реализации проекта
- ▶ процессные или функциональные элементы деятельности организации, реализующей проект
- ▶ этапы жизненного цикла проекта, основные фазы
- ▶ подразделения организационной структуры
- ▶ географическое размещение для пространственно распределенных проектов



# Традиционной (продуктовый) подход к построению схемы WBS при разработке ПО

Создание схемы **WBS** – это итерационный процесс, предполагающий постоянную переоценку иерархии поставляемых частей, действий и задач. Главный вопрос – это все ли части учтены, позволяют ли выделенные действия и задачи достичь цели проекта?

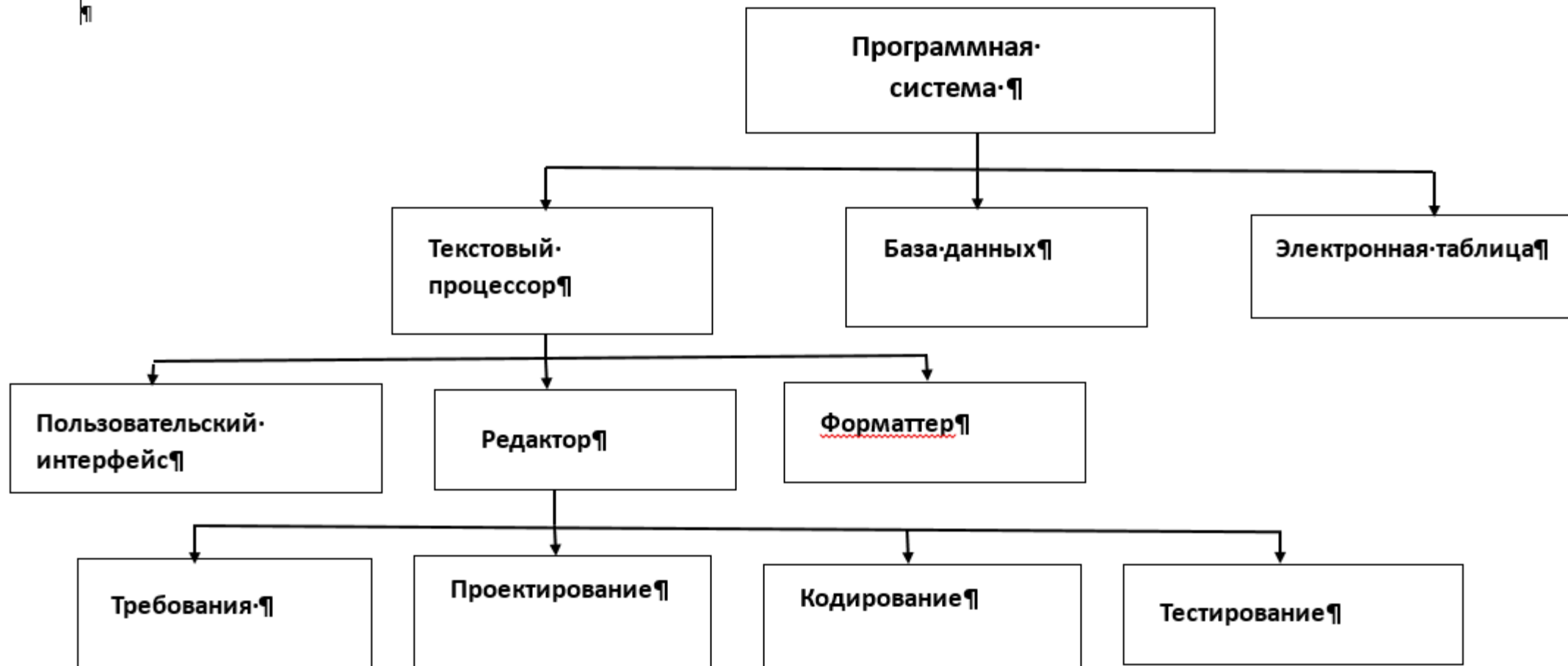
- ▶ Выделение основных поставляемых частей проекта
- ▶ Декомпозиция выделенных частей до уровня действий, дающих представление о технических требованиях каждой части
- ▶ Последующая декомпозиция каждого действия до уровня задач
- ▶ Назначение ответственных за выполнение каждой задачи
- ▶ Определение длительности каждой задачи либо на основе накопленных данных по реализованным проектам, либо с привлечением экспертного мнения членов команды разработчиков, ответственных за выполнение задач

Элементарным уровнем деления действий в схеме WBS рекомендуется считать уровень задач, выполняемых одним человеком за время от 1 до 10 дней



# Традиционная декомпозиция работ, привязанная к структуре продукта

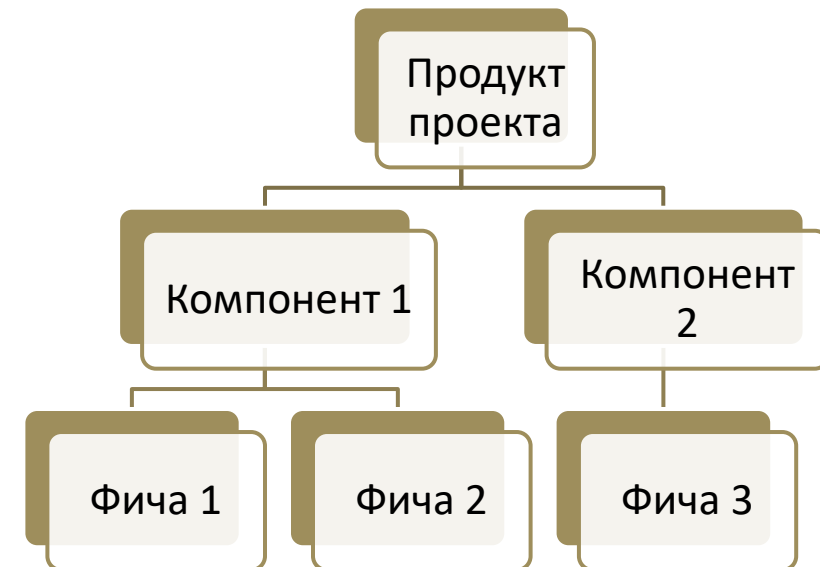
---



# Проблемы продуктовой схемы WBS при разработке ПО

- ▶ традиционные декомпозиции детализируются, планируются и финансируются либо слишком подробно, либо недостаточно подробно
- ▶ продуктовые декомпозиции работ специфичны, для каждого проекта, поэтому сравнение разных проектов обычно оказывается затруднительным или невозможным
- ▶ эти декомпозиции не дают понимания соотношения затрат между видами деятельности, направленными на создание продукта (требования, проектирование, реализация, оценка, внедрение), и такими как, например, управление проектом или о затратах на основное оборудование и рабочее ПО (расходы на среду)

Выделение компонентов, составляющих программный продукт, это элемент высокоуровневого проектирования, которое должно быть выполнено на фазе планирования проекта, не дожидаясь проработки всех функциональных требований к разрабатываемому ПО



# Функциональные декомпозиции работ



# Рекомендации по построению функциональных WBS

---

- ▶ Элементами WBS первого уровня являются рабочие процессы (например, управление проектом, создание рабочей среды, управление требованиями, проектирование, реализация, оценка и внедрение)
- ▶ Элементы второго уровня определяются для каждой стадии жизненного цикла
- ▶ Элементы третьего уровня определяются для выделения видов деятельности, в результате которых производятся рабочие продукты каждой стадии. Эти элементы могут либо образовывать самый нижний уровень в иерархии, который позволяет вычислить стоимость отдельного вида рабочих продуктов для данной стадии, либо разбиваться дальше на несколько задач более низких уровней, которые, взятые вместе, обеспечивают получение одного вида рабочих продуктов



# Факторы, учитываемые при построении функциональных WBS

---

- ▶ *Масштаб.* Более масштабные проекты будут иметь больше уровней и подструктур
  - ▶ *Организационная структура.* Проекты, где задействованы субподрядчики или участвует множество различных организаций, могут иметь ограничения, которые приведут к необходимости иного распределения работ
  - ▶ *Объем разработок на заказ.* В зависимости от характера проекта в рабочих процессах управления требованиями, проектирования и реализации внимание может уделяться разным аспектам
  - ▶ *Бизнес-контекст.* Проекты, выполняемые на контрактной основе, требуют более совершенного управления и оценки. Проекты, в которых разрабатываются коммерческие продукты для продажи широкому кругу потребителей, могут потребовать более совершенных структур для внедрения
  - ▶ *Предшествующий опыт.* Очень немногие проекты начинаются с чистого листа. Большинство из них разрабатывается либо как новые поколения существующих систем (с устоявшейся WBS), либо в контексте существующих организационных стандартов (с predetermined построением WBS). Важно подстроиться под эти ограничения для гарантии, что новый проект сумеет воспользоваться имеющимся опытом и достигнутым уровнем производительности
- 





# Стандартные бюджеты WBS

Элемент WBS первого уровня	Стандартный бюджет
Управление проектом	10%
Создание рабочей среды	10%
Управление требованиями	10%
Проектирование	15%
Реализация	25%
Оценка	25%
Внедрение	5%
<b>Итого</b>	<b>100%</b>

## Примечания:

1. В цифрах бюджета учтена стоимость различных категорий трудозатрат. Например, управление проектом, управление требованиями и проектирование — это элементы, где обычно используется персонал с более высокими должностями и с более высокой оплатой
2. В элемент «Создание рабочей среды» включена также стоимость программной и аппаратной составляющих, необходимых для поддержки автоматизации процесса и команд разработчиков



# Разработка схемы WBS

## методом сверху вниз

---

- ▶ Разработка схемы WBS начинается с самого верхнего элемента (поставляемого программного продукта), после чего идентифицируются большие рабочие продукты
- ▶ Производится приблизительная оценка общих трудозатрат и сроков с использованием модели оценки стоимости
- ▶ Выполняется приблизительная оценка трудозатрат на верхнем уровне WBS, используя рекомендации, приведенные в таблице на предыдущем слайде
- ▶ Происходит детализация сроков путем установления основных контрольных точек, и распределяются необходимые трудозатраты в соответствии с квалификацией персонала

# Разработка схемы WBS

## методом снизу вверх

---

- ▶ Элементы WBS самого нижнего уровня прорабатываются в виде отдельных заданий, сроки и бюджеты для которых приблизительно оцениваются членами команды, ответственными за данный элемент WBS
- ▶ Приблизительные оценки суммируются и объединяются в бюджеты и контрольные точки более высоких уровней
- ▶ Производится сравнение с бюджетами и контрольными сроками, разработанными сверху вниз. Определяются самые значительные расхождения и делаются уточнения для того, чтобы достигнуть общего согласования между оценками, выполненными сверху вниз и снизу вверх



# Способы визуализации WBS

---

- ▶ **иерархическая таблица:** содержит список задач в табличной форме с указанием названий блоков, задач и подзадач. В столбцах таблицы указывают даты начала и окончания процессов, затраченное время, имена ответственных и другие данные
- ▶ **древовидная структура:** визуализация иерархической таблицы в виде перевёрнутого дерева, «корнем» которого является название проекта. От него отходят «ветви» — задачи и подзадачи
- ▶ **диаграмма Ганта:** представляет собой визуальное отображение графика работ
- ▶ **диаграмма PERT:** она более детализирована, чем диаграмма Ганта. На ней помимо дат начала и окончания задач и их длительности отображаются еще зависимости между задачами



# Примерная структура плана реализации программного проекта

---

- ▶ *Введение.* Краткое описание целей проекта и проектных ограничений (бюджетных, временных и т.д.), которые важны для управления проектом
- ▶ *Организация выполнения проекта.* Описание способа подбора команды разработчиков и распределение обязанностей между членами команды
- ▶ *Анализ рисков.* Описание возможных проектных рисков, вероятности их проявления и стратегий, направленных на их уменьшение
- ▶ *Аппаратные и программные ресурсы, необходимые для реализации проекта.* Перечень аппаратных средств и программного обеспечения, необходимого для разработки программного продукта. Если аппаратные средства требуется закупать, приводится их стоимость совместно с графиком закупки и поставки
- ▶ *Разбиение работ на этапы.* Процесс реализации проекта разбивается на отдельные процессы, определяются этапы выполнения проекта, приводится описание результатов ("выходов") каждого этапа и контрольные точки
- ▶ *График работ.* В этом графике отображаются зависимости между отдельными процессами (этапами) разработки ПО, оценки времени их выполнения и распределение членов команды разработчиков по отдельным этапам
- ▶ *Механизмы мониторинга и контроля за ходом выполнения проекта.* Описываются предоставляемые руководителем отчеты о ходе выполнения работ, сроки их предоставления, а также механизмы мониторинга всего проекта



# Построение графика работ проекта

---



# Данные, необходимые для расчета календарного графика проекта

---

- ▶ набор работ
- ▶ зависимости между работами
- ▶ оценки продолжительности каждой работы
- ▶ календарь рабочего времени проекта (в наиболее общем случае возможно задание собственного календаря для каждой работы)
- ▶ календари ресурсов
- ▶ ограничения на сроки начала и окончания отдельных работ или этапов
- ▶ календарная дата начала проекта



## Треугольник проекта

---



## Треугольник работы

---



---

**Трудозатраты = Длительность \* Количество ресурсов**



# Типы работ в проекте

---

- ▶ *работа с фиксированной длительностью* имеет определенную продолжительность, которая не зависит от количества назначенных ей ресурсов: выполнение такой работы нельзя ускорить, назначив на нее больше исполнителей. Если такая задача оказывается одной из критических в проекте и проект отстает от графика, ликвидировать отставание можно, только добавляя ресурсы для ее предшественников
- ▶ *работа с фиксированными трудозатратами* имеет длительность, зависящую от количества назначенных исполнителей (ресурсов). Для таких работ, если добавить или удалить единицы ресурсов (или изменить процент их доступности в проекте) будет пересчитана продолжительность. Т.е. для таких задач увеличение числа исполнителей приведет к сокращению времени выполнения работы
- ▶ *работа с фиксированным количеством единиц ресурсов*: при первом выделении ресурсов вычисляется объем работ (т.е. трудозатраты) путем умножения продолжительности работы на число единиц ресурсов. После этого число единиц объявляется постоянной величиной и если для такой задачи попытаться добавить или удалить исполнителей (или изменить процент их доступности), то будет пересчитана продолжительность. Т.е. по мере реализации проекта можно ликвидировать отставание таких задач, вручную добавляя единицы ресурсов, так как при добавлении ресурсов за то же самое время они могут выполнить больший объем работы





# Типы зависимостей между работами

---

- ▶ «начало после окончания». Это стандартная последовательность, при которой предшествующая работа должна завершиться до начала последующей
- ▶ «начало после начала». Это наиболее общая последовательность при моделировании работ, которые должны выполняться одновременно. В этом случае не требуется завершения предшествующей работы до начала последующей. Для ее начала необходимо, чтобы предшествующая работа только началась
- ▶ «окончание после окончания». Этот тип зависимости также используется для моделирования параллельных работ. В этом случае окончание последующей работы контролируется окончанием работы предшественницы
- ▶ «окончание после начала». Последующая задача заканчивается, когда начинается предшествующая. Этот тип зависимости используется довольно редко и применяется прежде всего для работ, выполняемых вахтовым методом



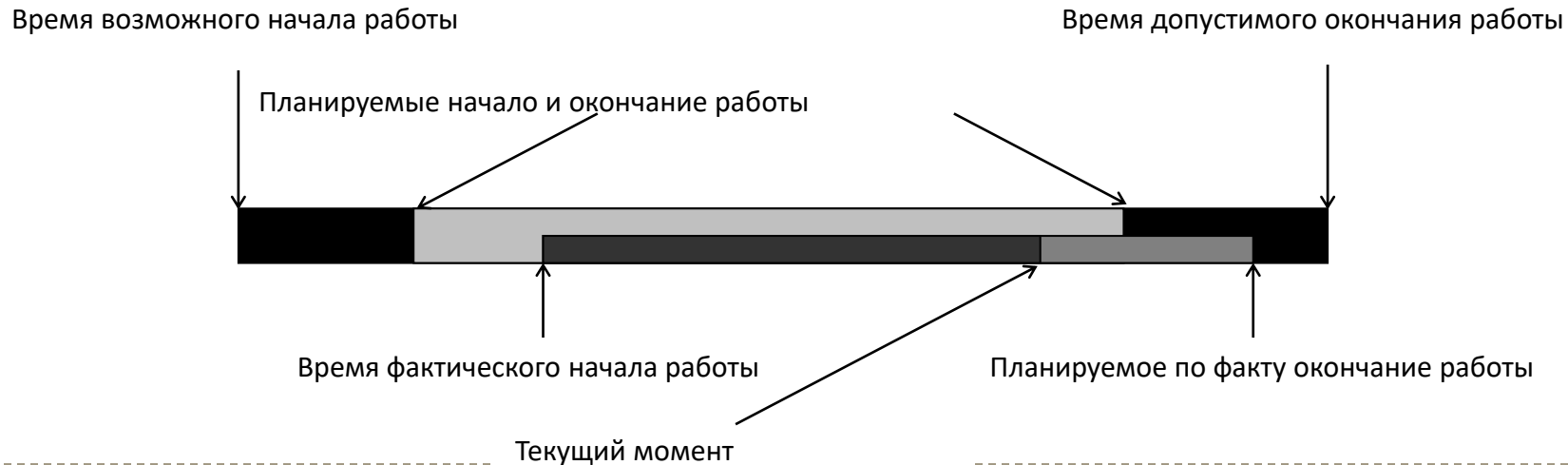
# Сетевая модель проекта

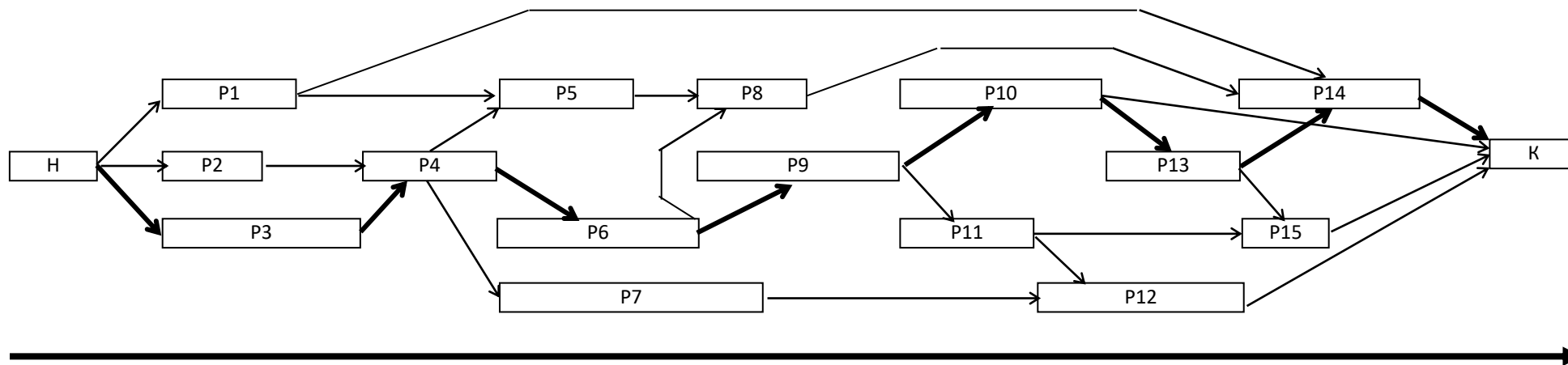
---

Процесс разработки сетевой модели включает в себя:

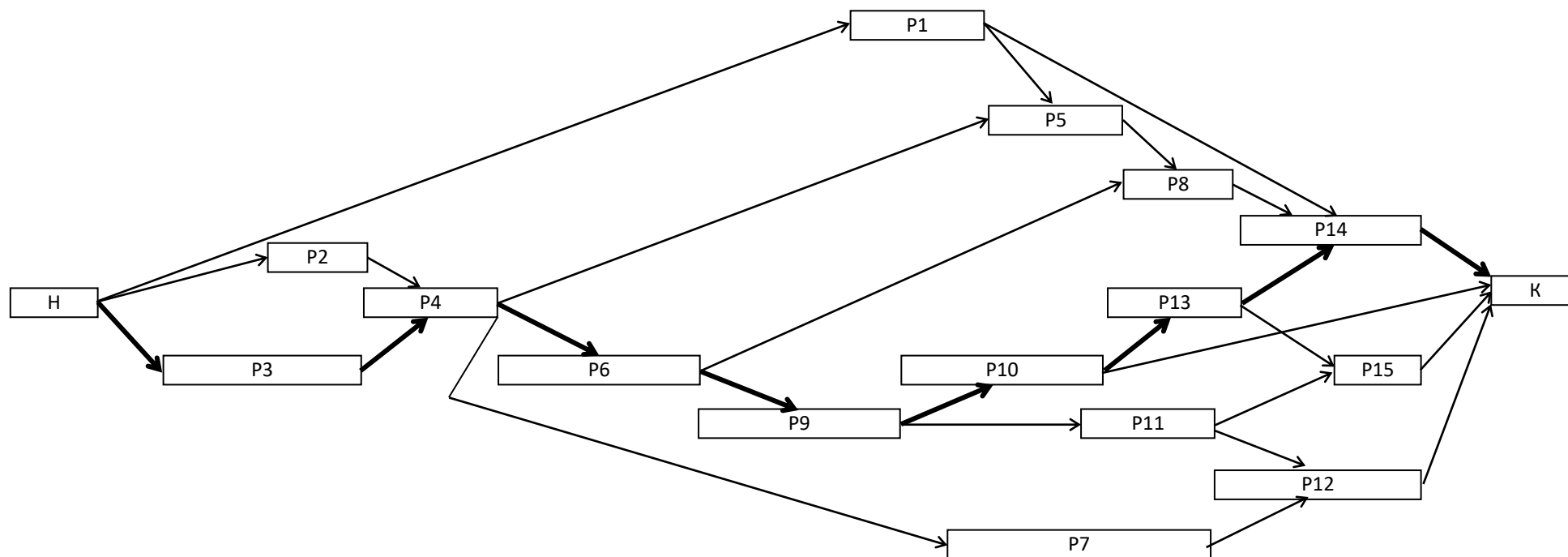
- ▶ определение списка работ проекта;
- ▶ оценку параметров работ;
- ▶ определение зависимостей между работами

## Временные характеристики работы, учитываемые при построении сетевого графика





а) синхронизация начала работ



б) синхронизация окончания работ

# Критический путь проекта

---

$$t(P3) + t(P4) + t(P6) + t(P9) + t(P10) + t(P13) + t(P14)$$

Максимальный по продолжительности полный путь в сети называется критическим. Длительность критического пути определяет наименьшую общую продолжительность работ по проекту в целом

При расчете критического пути учитываются следующие параметры:

- ▶ ранняя дата начала – это самая ранняя дата, с которой можно начать работу с учетом необходимости выполнения всех предшествующих задач с установленными для них временными ограничениями
- ▶ ранняя дата окончания – это самая ранняя дата, в которую можно закончить работу с учетом ее продолжительности и необходимости выполнения всех предшествующих работ, с установленными для них временными ограничениями
- ▶ поздняя дата начала – это самая поздняя дата, в которую возможно начать работу без изменения продолжительности критического пути и даты завершения проекта
- ▶ поздняя дата окончания – это самая поздняя дата, в которую возможно завершить работу без изменения продолжительности критического пути и даты завершения проекта

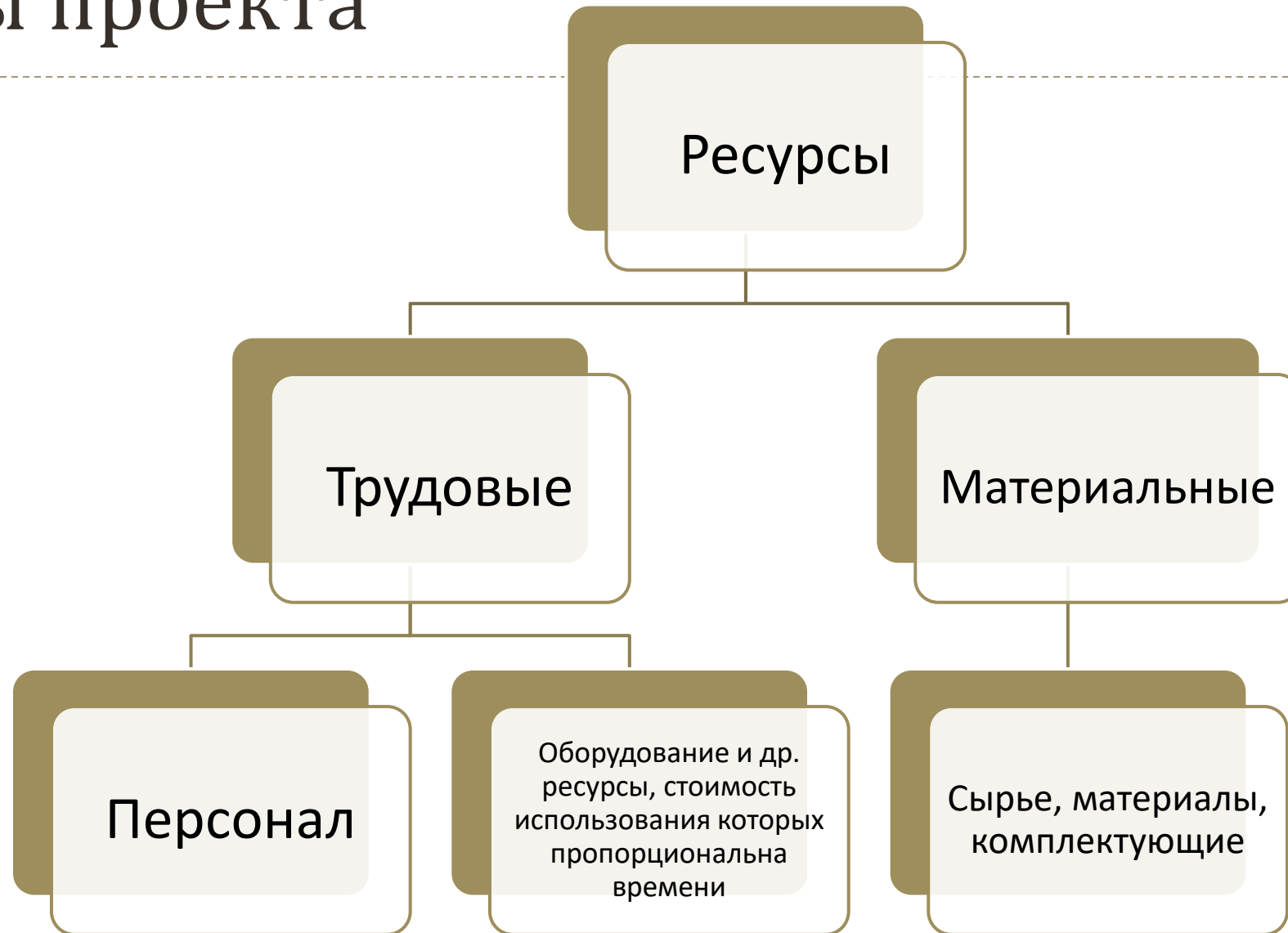
Практическая рекомендация: на критическом пути должны стоять работы с нежесткими связями, которые всегда можно перепланировать, если возникает угроза срыва сроков

---



# Ресурсы проекта

---



# Типы ресурсов в проекте

---

- ▶ *Невоспроизводимые*, складироваемые, накапливаемые ресурсы в процессе выполнения работ расходуются полностью, не допуская повторного использования. Если они не были использованы в данный отрезок времени, то могут использоваться в дальнейшем. Иными словами, такие ресурсы можно накапливать с последующим расходом запасов. Поэтому их часто называют ресурсами типа «энергия». Примерами таких ресурсов являются топливо, предметы труда, расходные материалы, а также финансовые средства
- ▶ *Воспроизводимые*, нескладироваемые, ненакапливаемые ресурсы в ходе работы сохраняют свою натурально-вещественную форму и по мере высвобождения могут использоваться на других работах. Если эти ресурсы простаивают, то их неиспользованная способность к функционированию в данный отрезок времени не компенсируется в будущем, т.е. они не накапливаются. Поэтому ресурсы второго типа называют еще ресурсами типа «мощности». Примерами ресурсов типа «мощности» являются люди и средства труда многократного использования (машины, механизмы, станки и т.п.)



# Этапы ресурсного планирования

---

- ▶ определение типов ресурсов, необходимых для реализации требуется проекта
- ▶ определение количества каждого типа ресурсов
- ▶ определение источника поступления ресурсов каждого типа
- ▶ назначение ресурсов задачам
- ▶ анализ расписания и разрешение возникших противоречий между требуемым количеством ресурсов и количеством, имеющимся в наличии

## Алгоритмы устранения перегрузки ресурсов

- ▶ изменить календарь работы ресурса;
- ▶ назначить ресурс на неполный рабочий день;
- ▶ изменить профиль назначения ресурса;
- ▶ добавить ресурсу время задержки;
- ▶ разбить задачу на этапы и перекрыть по времени их выполнение



# Подведение итогов: преимущества наличия WBS

---

- ▶ WBS позволяет лучше понимать объём работы, чётко оценивать задачи и контролировать процесс
- ▶ она дает возможность оценить трудозатраты и ресурсы
- ▶ она помогает расставлять приоритеты, исключать менее важные задачи и, наоборот, добавлять новые элементы, чтобы увидеть, как это повлияет на общий баланс ресурсов и сроков
- ▶ в результате ее использования упрощается планирование, улучшается коммуникация в команде. Как следствие, проект становится более управляемым

**WBS + диаграмма Ганта = улучшенный процесс планирования**





Спасибо за внимание!