

Планирование проекта

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Управление портфелем проектов — это практика, которая упорядочивает процесс определения проекта. Она позволяет руководителям отбирать лучшие проекты для финансирования и контролировать все корпоративные проекты на протяжении их жизненного цикла. Кроме того, она дает ряд метрик и критериев эффективности для лучшего сравнения показателей выполнения проекта.

Она помогает отказаться от проектов, которые не соответствуют целям организации, не имеют должного приоритета, не подкреплены ресурсами и выполнение которых невозможно тщательно контролировать.

Преимущества

- предполагает, что суть каждого потенциального проекта определена заранее;
- вовлекает руководителей в процесс отбора и расстановки приоритетов проектов благодаря единому и объективному подходу к ним;
- следит за тем, чтобы каждая индивидуальная работа получала свой приоритет и вносила свой вклад в выполнение важных проектов;
- поддерживает прозрачность проектов для руководителей. Это позволяет сохранить согласованность действий в организации;
- позволяет руководителям быстро выявлять проблемные проекты. Это дает больше вариантов выбора и возможностей быстро перераспределить ценные ресурсы.

Документ, определяющий суть проекта — Устав

Каким бы ни было содержание проекта, всегда стоит определять, какая работа, родственная содержанию проекта, выходит за его рамки. Благодаря этому вы четко поймете объем и ожидания, связанные с рамками проекта.

Как правило, любую отдельную работу, которую в принципе возможно посчитать связанной с уже определенным содержанием проекта и включенной в его рамки, но на самом деле не являющуюся его частью, необходимо обозначить как работу, выходящую за эти рамки — то есть если на начальном этапе проекта можно предвидеть, что кто-то может посчитать что-то (работу, цель, результат и т.п.) как входящее в рамки проекта, а на самом деле делать это «что-то» в проекте не предусматривается, то следует открыто об этом заявить в основополагающих документах.

Например, если в рамках проекта по созданию интернет-магазина не предусматривается встраивание в него интерфейса взаимодействия с программой складского учета (а такой интерфейс может восприниматься какими-то стейкхолдерами как обязательный по умолчанию), то об этом в документе надо прямо сказать.

Необходимые элементы

- **Предназначение.** Этот раздел должен отвечать на вопрос «зачем» и четко доносить ожидаемые выгоды и преимущества. В нем должны быть указаны связи проекта с целями организации, обозначены решаемые проблемы и уровень его относительного приоритета.
- **Цели и задачи.** Этот элемент связан с предыдущим и отражает ожидаемые результаты проекта. Он должен отвечать на вопрос «чего вы собираетесь достичь?».
- **Критерии успеха.** Этот раздел тесно связан с целями и задачами и должен перечислять измеримые и контролируемые результаты, которые определяют степень успешности проекта. Он часто называется «критические факторы успеха».
- **Контекст проекта.** Контекст объясняет, как проект связан с другими проектами в рамках программы развития соответствующих продуктов и самой организации как единого целого. Этот раздел также должен указывать, как проект вписывается в рабочие процессы организации.

- **Зависимости** проекта. Этот элемент тесно связан с контекстом проекта и отражает любые его зависимости, которые могут повлиять на результаты или факторы успеха.
- **Спецификации рамок** проекта. Они включают организационные, процессные, системные и функциональные технические ограничения проекта. Этот раздел представляет собой продвинутый список проектных задач.
- **Спецификации работ, выходящих за рамки проекта.** Здесь должны быть четко отражены важные работы, которые могут восприниматься как связанные с проектом, но не входят в его рамки. Это помогает точнее определить рамки проекта.
- **Ограничения.** В этом разделе перечисляются все бизнес-события, временные, бюджетные, ресурсные или технические факторы, которые ограничивают возможности проекта.

- **Допущения.** Они отражают фундаментальную основу или вопросы, которые мы расцениваем как верные в отношении любого аспекта PDD. Во многих случаях такие разделы, как спецификации рамок проекта и работ, выходящих за эти рамки, допущения и ограничения, следует объединить в один документ, чтобы четко определить предстоящую работу по проекту.
- **Риски.** Здесь следует перечислить риски, то есть все события или условия, которые с некоторой вероятностью могут иметь место и негативно повлиять на один или несколько критериев успешности проекта (например, на график, бюджет, качество). Для каждого риска следует прописать его причины, негативные последствия, вероятность возникновения и планируемую стратегию реагирования.
- **Стейкхолдеры.** В этом разделе перечисляются все вовлеченные в проект лица, подразделения и организации, их ожидаемая роль и связи между ними. Рекомендуется составить схему организационной структуры и таблицу с описанием ролей стейкхолдеров.

- **Рекомендуемый подход к проекту.** Этот раздел содержит рекомендуемый подход к выполнению работы по проекту и объясняет, почему он был выбран. Также в него необходимо включить любые ключевые стратегии, методологии и технологии, которые будут использованы.
- **Альтернативные подходы к проекту.** В этом разделе описываются разные подходы, которые необходимо учесть в работе над проектом. Вопросы организационных изменений. Так как большинство проектов изменяют статус-кво, а наиболее распространенные оплошности при их выполнении проистекают из неадекватного осознания, планирования и подготовки к тому влиянию, которое эти изменения окажут на имеющихся клиентов, на бизнес-процессы и на персонал организации, Лучше тщательно следить за всем этим с самого начала.
- **Правила и стандарты.** С учетом того, какой приоритет отдается стандартизации, соблюдению регламента, улучшению процессов, безопасности и качеству во многих организациях, необходимо определять все правила, регламенты и стандарты, применимые к проекту или его результатам, в начале работы над проектом.
- **Предварительные затраты, план-график и ресурсная смета.** Как правило, компании просчитывают денежные, временные и ресурсные потребности проекта. Во многих случаях они находят свое отражение в целях или ограничениях проекта. Самая ценная информация данного раздела — это необязательно какая-то дата или количество денег, а объяснение того, что привело к таким цифрам.

- **Ссылки на вспомогательные документы.** В любой ситуации, в которой результаты предварительного или смежного проекта служат основой для определения потребностей или каких-то деталей текущего проекта, добавляйте ссылки на вспомогательные документы. Среди распространенных примеров — бизнес-кейс, анализ затрат и выгод, результаты различных предварительных оценок, спецификация требований и техническое обоснование бизнес-процессов.
- **Визуальная схема рамок проекта.** В большинстве проектов эта схема — неоценимый инструмент, отражающий цели, ограничения проекта и изменения, которые он несет. С его помощью можно перепроверять определение сути проекта, определять возможные риски и значительно углубить общее понимание стейкхолдеров проекта. Создание возможности визуально отобразить рамки проекта стоит тех усилий, которые для это придется приложить, особенно для проектов, которые ведут к большим изменениям. Умение составить такую визуальную схему является креативной задачей и требует овладения проектным управлением как искусством — ведь единой методики для этого не существует. Конкретный способ зависит от набора имеющихся у проектного менеджера навыков и доступных ему инструментов. Подход зависит и от характера проекта. В проектах, связанных с разработкой продукта или со строительством, можно использовать модель-прототип, рисунки или чертежи объекта. В проектах, меняющих бизнес-процессы, может оказаться полезной диаграмма системы или потока процессов и данных, отражающая текущее и предполагаемое будущее состояние.

Чек-лист устава — общие вопросы

- Имеется ли понимание, почему этот проект запускается?
- Имеется ли четкое представление о желаемых результатах этого проекта?
- Имеется ли четкое понимание того, как проект вписывается в организационный ландшафт?
- Существует ли критическое расхождение между доступным и необходимым финансированием?
- Определены ли факторы успеха? Учтены ли они все? Можно ли считать их SMART-факторами?
- Определены ли будущие целевые показатели как факторы успеха?
- Можно ли считать их SMART-показателями?
- Четко ли задокументирована и понята разница между текущим состоянием и будущим, которого желаем достичь?
- Четко ли задокументировано влияние ожидаемых изменений на существующие бизнес-процессы, клиентов, системы и сотрудников?
- Понимаете ли вы, кто финансирует проект?

Чек-лист — рамки проекта

- Обозначают ли рамки проекта границы между процессами, системами и организациями, которые этот проект затрагивает?
- Достаточно ли четко определены рамки проекта, чтобы сразу просигнализировать о ситуации, в которой происходит их размывание?
- Определены ли внешние процессы или интерфейсы систем, на которые этот проект повлияет?
- Были ли должным образом проанализированы рабочие процессы между подразделениями или бизнес-функциями?
- Четко ли определены организационные и географические границы?
- Включены ли в содержание проекта какие-либо элементы, которые на самом деле выходят за его рамки?
- Включены ли в рамки проекта любые организационные или технологические инициативы, которые необходимы для полноценной поддержки проекта?

- Если в рамки проекта включены любые требования, были ли они должным образом утверждены?
- Определены ли все ограничения проекта?
- Идентифицированы ли в рамках проекта какие-либо допущения? Если да, то все ли допущения определены?
- Существуют ли правила, нормы или стандарты, применимые к проекту (например, в поставках, качестве, безопасности, соблюдении действующего законодательства и т. п.)?

Подход к проекту

- Объясняет ли предлагаемый подход к реализации проекта, почему вы выбрали именно его из всех альтернатив?
- Задokumentированы ли предложенные технологии, стратегии и методологии?

Стейкхолдеры

- Определен ли и вовлечен ли в проект его спонсор?
- Представлены ли в проектной команде каждые затрагиваемые проектом подразделения и бизнес-процессы?
- Представлены ли в проектной команде все группы клиентов?
- Все ли стейкхолдеры отмечены на организационной схеме проекта?
- Отмечены ли отношения подотчетности на организационной схеме проекта?
- Описаны ли проектные роли и присвоены ли они каждому стейкхолдеру?
- Определили ли вы, какие стейкхолдеры образуют руководящий комитет?
- Определили ли вы, какие стейкхолдеры должны проверять и одобрять любые необходимые изменения в содержании проекта?

Другое

- Задокументированы ли элементы определения сути проекта?
- Соответствует ли устав принципам управления конфигурацией (управление версиями)?
- Идентифицированы ли серьезные риски и определены ли возможные реакции на них?
- Указаны ли предварительные сроки и бюджет? Задокументированы ли обосновывающие их причины и допущения?

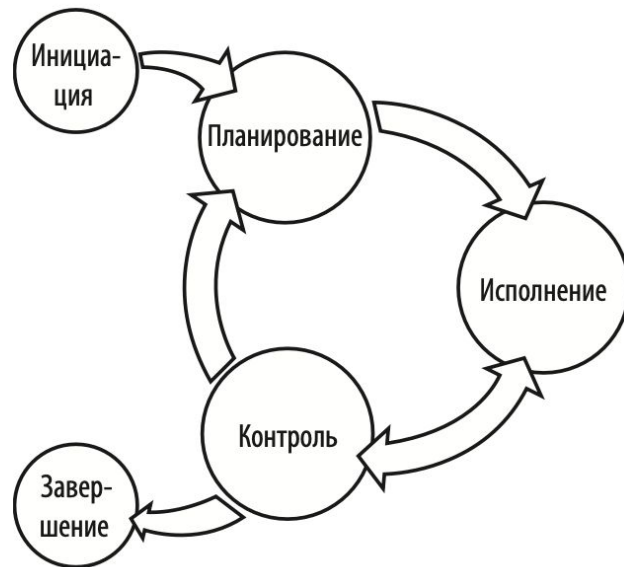
Согласование

- Все ли стейкхолдеры проверили, согласовали и одобрили устав?
- Были ли официально согласованы проект и менеджер проекта?

Основные принципы планирования проекта

Хотя большинство людей как минимум признают ценность планирования, многие привержены этому лишь на словах. Почему? Как правило, это связано с тем, что процесс планирования, с которым они уже сталкивались на практике, нарушал один или несколько основных принципов.

Связь между планированием, реализацией и контролем за процессами управления проектом,



- **Цель/смысл.** Цель проектного планирования — разработать план, который позволит выполнять и контролировать проект
- **Пошаговость.** Планирование проекта — это не одноразовое действие, выполняемое только в начале проекта. Чтобы получить полноценный план, необходимо сделать несколько итераций с учетом множества входных данных, которые нужно объединить и согласовать друг с другом, и мнения стейкхолдеров, которые должны одобрить план. Кроме того, по мере реализации проекта планы необходимо корректировать, а проблемы улаживать.
- План проекта — это не его расписание и не структура декомпозиции его работ. План проекта — **всеохватывающий документ**, который используется в качестве основы для контроля и реализации проекта.
- **Проактивный проектный менеджмент.** Эффективное планирование создает условия для подхода проактивного проектного менеджмента.