

# **Управление приоритетами проектов**

# Управление приоритетами проектов

- Эффективные процессы инициации программного проекта минимум наполовину определяют его будущую успешность.
- Недостаточное внимание именно этой фазе проекта неизбежно приводит к существенным проблемам при планировании, реализации и завершении проекта.

- В компании, которая принимает решение о старте того или иного проекта разработки ПО, должна существовать единая система критериев для оценки его значимости.
- Система критериев должна позволять из множества возможных для реализации проектов выбрать наиболее приоритетные для компании.

- Приоритет любого проекта должен определяться на основе оценки трех его характеристик:
  - Финансовая ценность.
  - Стратегическая ценность.
  - Уровень рисков.

# Шкала оценки финансовой ценности проекта

- *Высокая.*
- *Выше среднего.*
- *Средняя.*
- *Низкая.* Проект немного снижает расходы компании не менее чем на 10% и дает некоторые улучшения производительности производства.

# *Высокая*

- Ожидаемая окупаемость до 1 года.
- Ожидаемые доходы от проекта не менее чем в 1,5 раза превышают расходы.
- Все допущения при проведении этих оценок четко обоснованны.

# *Выше среднего*

- Ожидаемая окупаемость проекта от 1 года до 3 лет.
- Ожидаемые доходы от проекта не менее чем в 1,3 раза превышают расходы.
- Большинство допущений при проведении этих оценок имеют под собой определенные основания.

# *Средняя*

- Проект позволяет улучшить эффективность производства в Компании и потенциально может снизить расходы компании не менее чем на 30%.
- Проект может иметь информационную ценность или помочь лучше контролировать бизнес.



# *Низкая*

- Проект немного снижает расходы компании не менее чем на 10% и дает некоторые улучшения производительности производства.

- Одной финансовой ценности для определения приоритета проекта недостаточно.
- Важным показателем приоритета проекта является его соответствие стратегическим целям компании.

# Шкала оценки стратегической ценности проекта

- *Высокая.* Обеспечивает стратегическое преимущество, дает устойчивое увеличение рынка или позволяет выйти на новый рынок.
- Решает значительные проблемы, общие для большинства важных клиентов.
- Повторение конкурентами затруднено или потребует от 1 до 2 лет.

# Шкала оценки стратегической ценности проекта

- *Выше среднего.* Создает временные конкурентные преимущества.
- Выполнение обязательств перед многими важными клиентами.
- Конкурентное преимущество может быть удержано в течение 1 года.

# Шкала оценки стратегической ценности проекта

- *Средняя.* Поддерживается доверие рынка к компании.
- Повышает мнение клиентов о качестве предоставляемых услуг или способствует выполнению обязательств перед несколькими клиентами.
- Конкуренты уже имеют или способны повторить новые возможности в пределах года.

# Шкала оценки стратегической ценности проекта

- *Низкая.* Стратегическое воздействие отсутствует или незначительно.
- Влияние на клиентов несущественно.
- Конкуренты могут легко повторить результаты проекта.

- Третьим обязательным показателем приоритета проекта должна быть оценка уровня его риска.
- Ни один проект, который имеет даже самую высокую оценку финансовой выгоды, не будет запущен в производство, если достижение этой сверхвыгоды имеет минимальные шансы.

## Примерная шкала оценки уровня рисков проекта

- *Низкий.* Цели проекта и требования хорошо поняты и документированы.
- Масштаб и рамки проекта заданы четко.
- Ресурсы требуемой квалификации доступны в полном объеме.
- Разрабатываемые системы не потребуют новой технологической платформы.



# Примерная шкала оценки уровня рисков проекта

- *Средний.* Цели проекта определены более-менее четко.
- Хорошее понимание требований к системе.
- Масштаб и рамки проекта заданы достаточно хорошо.
- Ресурсы требуемой квалификации доступны в основном.
- Системы создаются на новой, но стабильной технологической платформе.

# Примерная шкала оценки уровня рисков проекта

- *Выше среднего.* Цели проекта недостаточно четки.
- Задачи системы или бизнес-приложения поняты недостаточно полно.
- Понимание масштаба и рамок проекта недостаточно.
- Ресурсы требуемой квалификации сильно ограничены.
- Системы создаются на новой технологической платформе, сомнения в рыночной стабильности платформы.

# Примерная шкала оценки уровня рисков проекта

- *Высокий.* Цели проекта нечетки.
- Основные функциональные компоненты системы не определены.
- Масштаб и рамки проекта непонятны.
- Ресурсы требуемой квалификации практически отсутствуют.
- Системы создаются на новой технологической платформе, в отношении которой крайне мало ясности.
- Технологии имеют неподтвержденную стабильность.

- Если компания уделяет мало внимания управлению приоритетами своих проектов, то это приводит к переизбытку реализуемых проектов, перегруженности исполнителей, постоянным авралам и сверхурочным работам и, как следствие, к низкой эффективности производственной деятельности.

- При старте нового проекта с высоким приоритетом, компания должна остановить или закрыть менее значимые проекты, чтобы обеспечить новый проект необходимыми ресурсами, а не пытаться сделать все и сразу за счет интенсификации работ, как правило, это не получается.

# Концепция проекта

- У каждого проекта должна быть концепция.
- Если проект небольшой, то для изложения концепции часто достаточно несколько абзацев. Однако, стартовать проект без концепции, это все равно, что отправлять корабль в плавание, не определив для него пункт назначения.

# Концепция проекта

- *Концепция проекта разрабатывается на основе анализа потребностей бизнеса.*
- Главная функция документа — подтверждение и согласование единого видения целей, задач и результатов всеми участниками проекта.
- Концепция определяет *что и зачем* делается в проекте.

# Концепция проекта

- Концепция проекта это ключевой документ, который *используется для принятия решений в ходе всего проекта*, а также *на фазе приемки — для подтверждения результата.*



# Концепция проекта

содержит, как правило, следующие разделы:

- Название проекта
- Цели проекта
- Результаты проекта
- Допущения и ограничения
- Ключевые участники и заинтересованные стороны
- Ресурсы проекта
- Сроки
- Риски
- Критерии приемки
- Обоснование полезности проекта

# Концепция проекта

- **Цели проекта** должны отвечать на вопрос, *зачем* данный проект нужен.
- Цели проекта должны описывать бизнес-потребности и задачи, которые решаются в результате исполнения проекта.
- Цели должны быть *значимыми* (направленными на достижение стратегических целей Компании), *конкретными* (специфичными для данного проекта), *измеримыми* (т.е иметь проверяемые количественные оценки), *реальными* (достижимыми).

# Концепция проекта

- Четкое определение бизнес-целей важно, поскольку существенно влияет на все процессы и решения в проекте.
- Проект должен быть закрыт, если признается, что достижение цели невозможно или стало нецелесообразным.
- Например, если реальные затраты на проект будут превосходить будущие доходы от его реализации.

# Концепция проекта

- **Результаты проекта** отвечают на вопрос, *что* должно быть получено после его завершения.
- Результаты проекта должны быть измеримыми. Это означает, что при оценке результатов проекта должна иметься возможность сделать заключение достигнуты оговоренные в концепции результаты или нет.

# Концепция проекта

Результаты проекта должны определять:

- Какие именно бизнес-выгоды получит заказчик в результате проекта.
- Какой продукт или услуга, что конкретно будет произведено по окончании проекта.
- Высокоуровневые требования - краткое описание и при необходимости ключевые свойства и/или характеристики продукта/услуги.

# Ключевые участники и заинтересованные стороны

- Одна из задач фазы инициации проекта это выявить и описать всех его участников.
- К участникам проекта относятся все заинтересованные стороны , лица и организации, которые активно участвуют в проекте или чьи интересы могут быть затронуты при исполнении или завершении проекта.
- Участники также могут влиять на проект и его результаты поставки.

# Ключевые участники и заинтересованные стороны

- *Спонсор проекта* — лицо или группа лиц, предоставляющая финансовые ресурсы для проекта в любом виде.
- *Заказчик проекта* — лицо или организация, которые будут использовать продукт, услугу или результат проекта (заказчик и спонсор проекта не всегда совпадают).
- *Пользователи* результатов проекта.
- *Куратор проекта* — представитель исполнителя, уполномоченный принимать решение о выделении ресурсов и изменениях в проекте.
- *Руководитель проекта* — представитель исполнителя, ответственный за реализацию проекта в срок, в пределах бюджета и с заданным качеством.
- *Соисполнители проекта*. Субподрядчики и поставщики.

# Ресурсы

- Для того чтобы понять, сколько будет стоить реализация проекта, требуется определить и оценить ресурсы, необходимые для его выполнения:
- Людские ресурсы и требования к квалификации персонала.
- Оборудование, услуги, расходные материалы, лицензии на ПО, критические компьютерные ресурсы.
- Бюджет проекта. План расходов и, при необходимости, предполагаемых доходов проекта с разбивкой по статьям и фазам/этапам проекта.



# Структура ЖЦ ПО по стандарту ISO/IEC 12207

базируется на трех группах процессов:

- основные процессы ЖЦ ПО (приобретение, поставка, разработка, эксплуатация, сопровождение);
- вспомогательные процессы, обеспечивающие выполнение основных процессов (документирование, управление конфигурацией, обеспечение качества, верификация, аттестация, оценка, аудит, решение проблем);
- организационные процессы (управление проектами, создание инфраструктуры проекта, определение, оценка и улучшение самого ЖЦ, обучение).

## ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ процессы (обеспечивают выполнение основных процессов):

- документирование – работы по разработке, выпуску, редактированию, распространению и сопровождению документов, в которых нуждаются все заинтересованные лица;
- управление конфигурацией (конфигурационное управление) включает работы: определение и установление состояния программных объектов в системе; управление изменениями и выпуском объектов; обеспечение полноты, совместимости и правильности объектов; управление хранением, обращением и поставкой объектов;
- обеспечение качества – работы по обеспечению соответствия создаваемой системы и реализуемых процессов жизненного цикла установленным требованиям и утвержденным планам;

## ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ процессы (обеспечивают выполнение основных процессов):

- верификация – работы соответствующего субъекта (заказчика, поставщика или независимой стороны) по проверке соответствия создаваемых промежуточных результатов установленным требованиям по мере реализации проекта. Различают верификацию договора, процесса, требований, проекта, системы, сборки системы и документации;
- аттестация – работы соответствующего субъекта по проверке полного соответствия требований и конечного продукта функциональному назначению системы;

## ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ процессы (обеспечивают выполнение основных процессов):

- совместный анализ – работы по оценке состояния или результатов какой-либо работы (системы);
- аудит – работы независимых (по отношению к проекту) экспертов по определению соответствия деятельности субъекта принятым требованиям, планам и условиям договора;
- разрешение проблем – работы по анализу и устранению проблем, обнаруженных при реализации проекта;

## • организационные:

- управление проектами – работы по планированию и управлению процессами, включая контроль, проверку и оценку выполненных работ с формированием отчетности;
- создание инфраструктуры проекта – работы по установлению и обеспечению инфраструктуры, необходимой для любого другого процесса.  
Инфраструктура может содержать технические и программные средства, инструментальные средства, методики, стандарты и условия для разработки, эксплуатации или сопровождения системы;

## • организационные:

- усовершенствование – работы по оценке, контролю и улучшению процессов жизненного цикла;
- управление проектами – работы по планированию и управлению процессами, включая контроль, проверку и оценку выполненных работ с формированием отчетности;

## • организационные:

- создание инфраструктуры проекта – работы по установлению и обеспечению инфраструктуры, необходимой для любого другого процесса.  
Инфраструктура может содержать технические и программные средства, инструментальные средства, методики, стандарты и условия для разработки, эксплуатации или сопровождения системы;

# • организационные:

- усовершенствование – работы по оценке, контролю и улучшению процессов жизненного цикла;
- обучение – работы по планированию и проведению обучения персонала, включая разработку учебных материалов. При этом под персоналом понимаются не только конечные пользователи, которые будут эксплуатировать систему, но и разработчики системы. Например, разработчики должны быть обучены технологиям и средствам программирования, принятым в организации, и даже обучены правильно внедрять и обучать конечных пользователей работе с системой. Как бы это ни парадоксально звучало, но обучать правильной методике и приемам обучения тоже необходимо.