
Алгоритм управления проектом

для заказной разработки программного обеспечения

Документ защищен лицензией Creative Commons
Attribution-ShareAlike 4.0 International License.



Содержание

Введение	1
Назначение	1
Область применимости	1
Вводные проекта	2
Шаг 0. Создание базы знаний	2
Шаг 1. Изучение вводной документации	2
Шаг 2. Выявление заинтересованных лиц	2
Инициализация проекта	2
Стартовые собрания	2
Шаг 3. Собрание с клиентом	2
Шаг 4. Подготовка к собранию с командой	2
Шаг 5. Собрание с командой	3
Планирование проекта	3
Шаг 6. Планирование проекта	3
Шаг 7. Согласование результатов собраний и планирования	3
Подготовка проекта	3
Шаг 8. Подготовка проектной документации	3
Шаг 9. Подготовка рабочего пространства	3
Работа в этапе	4
Подготовка этапа	4
Шаг 10. Планирование этапа	4
Шаг 11. Актуализация ресурсов и рабочего пространства	4
Ежедневные действия	4
Шаг 12. Ежедневное собрание	4
Шаг 13. Управление прогрессом	4
Шаг 14. Управление рисками	5
Шаг 15. Управление коммуникациями	5
Шаг 16. Управление задачами	5
Шаг 17. Управление изменениями	5
Завершение этапа	5
Шаг 18. Приемка результатов этапа	5
Шаг 19. Подведение итогов этапа	6
Шаг 20. Проведение ретроспективы	6

Завершение проекта	6
Шаг 21. Передача результатов проекта	6
Шаг 22. Подведение итогов проекта	6
Шаг 23. Архивация проекта	6
Артефакты	7
Глоссарий	8

Введение

Назначение

Приведенный здесь алгоритм описывает рекомендуемый набор действий проектного менеджера, необходимый для управления проектом по заказной разработке программного обеспечения. Этот алгоритм был выработан в соответствии с PMBOK®, Kanban®, Scrum®, DSDM® и путем применения на практике в ведении множества проектов.

В документе употребляются узкопрофильные определения. С их описанием можно ознакомиться в разделах [Глоссарий](#) и [Артефакты](#).

Область применимости

Алгоритм главным образом предназначен для ведения проектов по заказной разработке, когда спонсор и клиент это разные лица. Главным источником объема работ является клиент, который зачастую приходит со своим набором требований и ресурсов.

Данный алгоритм наиболее применим для разработки кастомных мобильных, веб и десктоп приложений с высокой неопределенностью и вариативностью требований, но также может подойти для любого проекта по производству нематериального продукта.

Алгоритм изначально предназначен для управления 1 проектом с участием 1 кросс функциональной команды. Команда может быть как удаленной, так и распределенной или офисной.

Алгоритм не придерживается какой-либо методологии и применим в контексте любого метода или фреймворка. Алгоритм не является строгим фреймворком.

За рамки данного алгоритма выходит;

- Управление несколькими проектами, например портфелем проектов;
- Управление компанией;
- Управление продуктом;
- Полное управление кадрами, в том числе найм персонала, формирование команды, мотивация;
- Полное управление бюджетом проекта, управление закупками;
- Полное управление бизнес-процессами в рамках 1 команды
- Управление выгодами и ожиданиями;
- Участие в продажах;
- Управление интеграцией, в том числе взаимодействием с другими командами или отделами.

Вводные проекта

Шаг 0. Создание базы знаний

- ❑ Создание пространства для заметок проекта в базе знаний, песочнице или в текстовом документе;
- ❑ Подготовка структуры базы знаний.

Шаг 1. Изучение вводной документации

- ❑ Изучение юридического договора. Передача обратной связи спонсору о качестве договора. Фиксация в заметках ограничений и особенностей проекта;
- ❑ Изучение коммерческого предложения. Передача обратной связи спонсору о качестве коммерческого предложения. Фиксация в заметках проданных услуг;
- ❑ Изучение требований (ресурсов от клиента). Передача обратной связи о качестве сбора требований аналитику и спонсору. Структуризация требований для доступности из одного места.

Шаг 2. Выявление заинтересованных лиц

- ❑ Знакомство с клиентом. Согласование стартового собрания с клиентом;
- ❑ Выявление заинтересованных лиц со стороны клиента;
- ❑ Заполнение реестра заинтересованных лиц.

Инициализация проекта

Стартовые собрания

Шаг 3. Собрание с клиентом

- ❑ Выявление контекста проекта. В него входят: бизнес-окружение, цели проекта, высокоуровневые риски, поставки проекта, ограничения проекта, высокоуровневые бизнес-требования;
- ❑ Заполнение устава проекта.

Шаг 4. Подготовка к собранию с командой

- ❑ Создании на основе устава концепции проекта;
- ❑ Создании предварительной ИСР (иерархической структуры работ);
- ❑ Создание проекта в таск-трекере. Заполнение обложки проекта ссылками на ресурсы проекта. Настройка конфигурации проекта. Добавление команды;
- ❑ Формирование предварительной команды для обсуждения проекта. Согласование собрания с командой.

Шаг 5. Собрание с командой

- ❑ Введение команды в контекст проекта. Рассмотрение с командой концепции проекта;
- ❑ Ознакомление командой требований к проекту. Рассмотрение с командой предоставленных ресурсов;
- ❑ Выявление рисков. Фиксация рисков в журнале рисков, их качественная оценка и приоритезация;
- ❑ Выявление и постановка задач на первый этап. Их декомпозиция до нужного уровня. Добавление задач в бэклог проекта;
- ❑ Предварительная оценка трудоемкости задач, например в часах (опционально);
- ❑ Уточнение реальных сроков и согласование с командой майлстоунов в проекте;
- ❑ Выбор ролей на проекте и их зон ответственности, например выбор техлида или ответственного за релизы. Заполнение матрицы ответственности RACI.

Планирование проекта

Шаг 6. Планирование проекта

- ❑ Анализ информации с собрания с командой. Структуризация заметок;

- ☐ Выработка планов по управлению рисками. Заполнение реестра рисков;
- ☐ Создание конечной ИСР. Создание последовательности работ;
- ☐ Закладывание буфера проекта. Оценка ожидаемого срока проекта;
- ☐ Создание графика поставок проекта..

Шаг 7. Согласование результатов собраний и планирования

- ☐ Согласование графика поставок (календарного плана/диаграммы Ганта) со спонсором;
- ☐ Согласование графика поставок (календарного плана/диаграммы Ганта) с клиентом;
- ☐ Согласование устава проекта со спонсором и клиентом. Подписание устава проекта;
- ☐ Согласование каналов коммуникаций с клиентом. Заполнение плана коммуникаций.

Подготовка проекта

Шаг 8. Подготовка проектной документации

- ☐ Проверка корректности заполнения: реестра заинтересованных лиц, устава проекта, плана коммуникаций, реестра рисков, графика поставок, матрицы ответственности;
- ☐ Предварительное заполнение: журнала багов, журнала изменений, журнала метрик, отчета по проекту.

Шаг 9. Подготовка рабочего пространства

- ☐ Создание дашборда проекта в таск-трекере;
- ☐ Создание проекта в необходимых инструментах и предоставление доступа команде, например тайм-трекера toggl или дизайн-системы figma;
- ☐ Настройка интеграций рабочего пространства, например таск-трекера с системой контроля версий (например, gitlab);
- ☐ Добавление ссылок или файлов в базу знаний проекта.

Работа в этапе

Подготовка этапа

Шаг 10. Планирование этапа

- ☐ Проведение стартового собрания этапа (например, собрания пополнению или планирование спринта);
- ☐ Аудит бэклога проекта с командой. Пополнение при необходимости;
- ☐ Выбор задач на текущий этап, их декомпозиция при необходимости;
- ☐ Обновление графика поставок в связи с изменившимися условиями, например объемом проекта и пересмотр ограничений проекта (опционально);
- ☐ Применение запланированных изменений в процессах и практиках, согласованных с командой на ретроспективе.

Шаг 11. Актуализация ресурсов и рабочего пространства

- ☐ Проверка доступности и работоспособности ресурсов;
- ☐ Проверка доступности и актуальности базы знаний;
- ☐ Проверка доступности и работоспособности рабочего пространства
- ☐ Проверка доступности и актуальности материалов для клиента и спонсора.

Ежедневные действия

Шаг 12. Ежедневное собрание

- ☐ Аудит дашборда проекта. Выявление отклонений, выявление возможных причин. Обсуждение с командой вчерашнего дня и причин отклонений;
- ☐ Актуализация с командой доски в таск-трекере. Обзор заполнения статусов. Проверка понятности и прозрачности задач;
- ☐ Выбор задач на текущий день (опционально). Пополнение бэклога (опционально);
- ☐ Сбор обратной связи с команды. Выявление проблем и причин отклонений в динамике. Фиксация заметок с обратной связью. Выбор с командой цели на день (опционально).

Шаг 13. Управление прогрессом

- ☐ Сбор показаний с дашборда проекта. Фиксация метрик в журнале метрик проекта;
- ☐ Расчет прогресса методом освоенного объема (EVM). Фиксация метрик в журнале метрик проекта;

- ☐ Добавление значений метрик в журнал прогресса;
- ☐ Обновление планов и информирование спонсора и клиента (опционально).

Шаг 14. Управление рисками

- ☐ Поиск и выявление новых рисков;
- ☐ Фиксация и качественная оценка рисков в журнале рисков;
- ☐ Отслеживание срабатывания рисков. Проверка триггеров;
- ☐ Применение планов по управлению рисками, например действий по нивелированию возможностей возникновения.

Шаг 15. Управление коммуникациями

- ☐ Фиксация проблем и форс-мажоров команды в журнале прогресса;
- ☐ Фиксация новой информации от клиента в журнале прогресса;
- ☐ Фиксация новой информации от спонсора в журнале прогресса;
- ☐ Информирование клиента, спонсора или команды (опционально) об аномалиях, срывах и переработках;
- ☐ Эксплуатация плана коммуникаций. Проведение запланированных собраний.

Шаг 16. Управление задачами

- ☐ Выявление блокировок задач. Информирование заинтересованных сторон в случае критичности или причастности (опционально);
- ☐ Управление зависимостями задач. Удаление дубликатов, отслеживание непротиворечивости связей, отслеживание порядка, например родительская задача должна попадать в следующий статус после всех подзадач;
- ☐ Проверка критериев выполнения задач или критериев приемки (опционально);
- ☐ Комментирование и общение по задачам в случае неясности или по другим причинам;
- ☐ Приоритезация задач в течение дня. Отслеживание задач с фиксированной датой поставки;
- ☐ Отслеживание соблюдения командных правил по работе с задачами, например WiP-лимитами.

Шаг 17. Управление изменениями

- ☐ Фиксация новых требований в журнале изменений;
- ☐ Валидация требований и их оценка;
- ☐ Добавление изменений в бэклог проекта. Добавление новых задач в этап и обновление планов (опционально);

- ☐ Проверка журнала багов от клиента и заинтересованных лиц. Фиксация и валидация багов (опционально).

Завершение этапа

Шаг 18. Приемка результатов этапа

- ☐ Демонстрация результатов работы в этапе, например демонстрация .apk-файла приложения;
- ☐ Сбор и фиксация багов в журнале багов после демонстрации;
- ☐ Исправление замечаний и багов, блокирующих приемку этапа;
- ☐ Сбор обратной связи от клиента по этапу.

Шаг 19. Подведение итогов этапа

- ☐ Сбор данных о затраченном времени;
- ☐ Оценка переработок и изменений в бюджете (опционально);
- ☐ Уведомление спонсора о выставлении счета и акта приема-передачи (опционально);
- ☐ Фиксация результатов этапа в отчет проекта.

Шаг 20. Проведение ретроспективы

- ☐ Фасилитация собрания и фиксация информации;
- ☐ Обзор с командой журнала прогресса за этап. Обсуждение хода этапа и проделанной работы;
- ☐ Обсуждение позитивных и негативных моментов в этапе;
- ☐ Обсуждение командной работы и ролей в этапе;
- ☐ Обсуждение текущих практик и правил работы;
- ☐ Согласование с командой внесения улучшений в текущие практики и правила работы на следующий этап.

Завершение проекта

Шаг 21. Передача результатов проекта

- ☐ Уведомление спонсора о выставлении счета и акта приема-передачи (опционально);
- ☐ Передача всех результатов индивидуальной деятельности в ходе проекта (РИД);
- ☐ Обсуждение с клиентом итогов проекта и сбор полной обратной связи;
- ☐ Обсуждение с клиентом возможности поддержки и развития проекта в будущем.
- ☐ //не увидел подписание актов выполненных работ - важно!

Шаг 22. Подведение итогов проекта

- ☐ Расчет финансовых показателей проекта. Заполнение отчета по проекту;
- ☐ Обсуждение итогов проекта со спонсором.

Шаг 23. Архивация проекта

- ☐ Отключение доступов у не участвующих более в проекте лиц;
- ☐ Архивация проектов во всех инструментах рабочего пространства;
- ☐ Архивация проектной документации;
- ☐ Архивация базы знаний проекта.

Артефакты

Заметки - фиксация любой полезной информации, которая может быть потеряна и нужна для повышения прозрачности. Заметки производятся на каждом ежедневном собрании, создаются для сохранения любой новой поступающей информации и добавляются в базу знаний, а если касаются прогресса проекта, то в журнал прогресса.

Реестр заинтересованных лиц - документ, содержащий имена, контактную информацию, основные ожидания и т.д. о заинтересованных лицах.

Устав проекта - документ, фиксирующий суть проекта и его контекст, то что определяет что такое проект. В случае серьезного нарушения устава проекта, например вместо приложения клиент решил разработать сайт, проект закрывается.

Концепция проекта - основная информация о контексте проекта, необходимая для ответа на вопросы команды "какой, кому, для чего и почему нужен проект".

Доска проекта - интерфейс таск-трекера, в котором визуально отображаются задачи проекта и состояния процесса, в котором они находятся.

Матрица ответственности - документ, устанавливающий соответствие между членом команды и определенными действиями. Например, в матрице отображается кто производит релиз, кто за это ответственный, а кто может в этом помочь.

База знаний - инструмент для хранения структурированной информации о проекте. Например, это confluence, notion или deskle.

ИСР - упорядоченная схема разбиения проекта на более малые части, поддающиеся оценке и планированию.

Реестр рисков - документ, содержащий в себе список рисков, их оценку, триггеры рисков и планов по их управлению.

Бэклог проекта - упорядоченный список задач, которые необходимо выполнить команде для завершения проекта. Общая очередь задач на проект.

График поставок - документ, фиксирующий длительность этапов, даты поставок и ключевые майлстоуны. Например, диаграмма ганта.

Дашборд проекта - интерфейс в таск-трекере или отдельный инструмент, отображающий метрики, прогресс и показатели проекта.

Журнал прогресса - упорядоченная структура базы знаний или отдельный документ, служащий для отображения всей информации, поступающий в проекте ежедневно. Каждый день в журнале прогресса отмечаются заметки с ежедневного собрания, метрики, заметки с новой информацией от команды и заинтересованных лиц.

Журнал метрик - документ, служащий для расчета и фиксации метрик прогресса проекта. Например, EVM или пропускной способности команды.

Журнал изменений - документ, служащий для фиксации запросов клиента или заинтересованных лиц об изменениях в требованиях.

Журнал багов - документ, служащий для фиксации запросов на исправление ошибок от клиента или заинтересованных лиц.

Результаты индивидуальной деятельности (РИД) - любой конечный результат, получаемый в ходе проекта и передаваемый в собственность клиенту.

Ретроспектива - структурированная информация, содержащая обратную связь от команды о прошедшем этапе и список действий, которые необходимо предпринять в следующем. Результат одноименного собрания "ретроспектива".

Отчет по проекту - документ, содержащий расчеты основных финансовых показателей проекта по завершению проекта. Служит для оценки успешности проекта и подведения итогов.

Глоссарий

Артефакт - структурированные знания о проекте, полученные в результате организованной деятельности. Артефакты направлены на обеспечение сохраняемости, доступности и прозрачности знаний о проекте.

Блокировка задачи - остановка работы над задачей в результате того, что по какой-то причине она не может быть сделана. Например, блокировка в связи с тем, что нет доступа до необходимого ресурса.

Буфер проекта- запас времени, заложенный в сроки проекта для защиты от вариативности и неопределенности требований. Зачастую располагается в конце проекта.

Декомпозиция - разделение большой задачи на малые. Производится до тех пор, пока этого не будет достаточно для работы исполнителей.

Заинтересованное лицо (стейкхолдер) - лицо, чьи интересы затрагивает проект и которое может повлиять на его успешность своими действиями.

Изменение - корректировка текущих или добавление новых требований, влияющее на ограничения проекта.

Клиент - лицо, которое будет использовать конечные результаты проекта, предоставляет основные требования.

Коммерческое предложение - детализированная информация о предоставляемых услугах, их стоимости и сроках оказания.

Контекст проекта - совокупности среды клиента, в которой был предпринят проект, высокоуровневых целей, ожиданий и требований к нему.

Критерии выполнения (DoD) - чек-лист инженерных работ, после которых можно считать, что задача выполнена.

Критерии приемки (Acceptance criteria) - условия, которым задача должна соответствовать, чтобы ее результатом можно было пользоваться.

Кросс Функциональная команда (команда проекта) - все лица, участвующие в непосредственной разработке проекта. Компетенций членов достаточно для выполнения полного объема работ.

Майлстоун (milestone) - ключевой момент, какая-то значимая дата, в которое надо произвести определенные действия. Например, майлстоуном может быть промежуточный релиз. // рассмотри русский вариант веха.

Метрика - численный показатель какого-либо качества. Например, средней скорости выполнения задач командой.

Обложка проекта - часть интерфейса таск-трекера (иногда отдельный документ), содержащий краткое описание проекта, список членов команды проекта и ссылки на основные ресурсы.

Обратная связь (feedback) - отзыв о каком-либо действии.

Ограничения проекта - тройственная ограниченность проекта бюджетом, сроками и объемом работ. На пересечении этих ограничений также находится качество.

Поставка - отчуждаемый результат, появляющийся в ходе выполнения проекта, передающийся клиенту. Например, техническое задание или дизайн приложения.

Правила на проекте - требование для выполнения каких-то условий и договоренностей. Например, критерий выполнения.

Практики на проекте - определенные приемы и способы, применяемые с какой-либо системностью. Например, постановка цели дня.

Ресурсы проекта - предоставляемые заказчиком источники покрытия требований или связанные материалы, используемые для производства работ (зависят от контекста). Например, дизайн веб сайта или бекенд.

Связи задач - отношение взаимной зависимости между задачами.

Например, задача-подзадача.

Спонсор - лицо, предоставившее ресурсы и поддержку проекта. Зачастую руководитель организации. //в крупном бизнесе это очень редко руководитель организации, обычно один из топ менеджеров.

Стартовое собрание проекта (kick-off) - первое собрание команды проекта, служащее для введения команды в контекст проекта и определения основного объема работы.

Стартовое собрание этапа (planning meeting) - регулярное собрание команды в начале этапа, служащее для объема работ, который будет взят и выполнен в ходе этапа. Также на этом собрании планируются действия, которые будут производиться в ходе этапа.

Таск-трекер - инструмент, в котором назначаются задачи для исполнителей и отслеживается прогресс их выполнения.

Фасилитация - организация общения для повышения эффективности и группового мышления, путем модерации общения и помощи в групповом принятии решений.

Цель дня - результат, на который ориентируется команда к завершению рабочего дня.

Этап - стадия проекта, по окончании которого производится прирост функциональности продукта и результат передается клиенту. Например, это спринт в скрам.

