

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПО МЕТОДУ PRINCE2® И ГИБКИЕ ПОДХОДЫ (AGILE)



*PRINCE2 Practitioner,
ICAT, МПС-РП*



ЦЕНТР ПРОЕКТНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА



Ведущий консультант, тренер

Опыт успешных проектов и внедрения проектного управления:

- Правительство Новосибирской области
- Правительство Ленинградской области
- Инновационное агентство Ленинградской области
- Газпром-нефть
- МДС-Групп
- НИУ ВШЭ
- НИИГазэкономика

Аккредитованный тренер по методу PRINCE2

Аккредитованный тренер консорциума ICAgile

Добро пожаловать на курс!



Цели курса

1. Сформировать целостное представление о принципах, темах и процессах PRINCE2®
2. Познакомить с отдельными инструментами и хорошими практиками метода PRINCE2®

План курса

17.09, 10:00 – 14:00

1. Введение. Проект в PRINCE2
2. Принципы PRINCE2
3. Тема «Организация»
4. Тема «Экономическое обоснование»
5. Тема «Планы»

18.09, 10:00 – 14:00

1. Тема «Качество»
2. Тема «Риск»
3. Тема «Прогресс»
4. Тема «Изменения»
5. Процессы PRINCE2
6. Адаптация метода

20.09, 10:00 – 14:00

Практикум в командах для 2-й подгруппы.

1. Техника планирования по продукту
2. Разработка плана проекта
3. Анализ рисков проекта

Практикум в командах.
Описание продукта проекта

19.09, 14:00 – 18:00

Практикум в командах для 1-й подгруппы.

1. Техника планирования по продукту
2. Разработка плана проекта
3. Анализ рисков проекта

21.09, 14:00 – 16:00

Введение в гибкие подходы (Agile)

Практикум в командах.
Роли в проекте

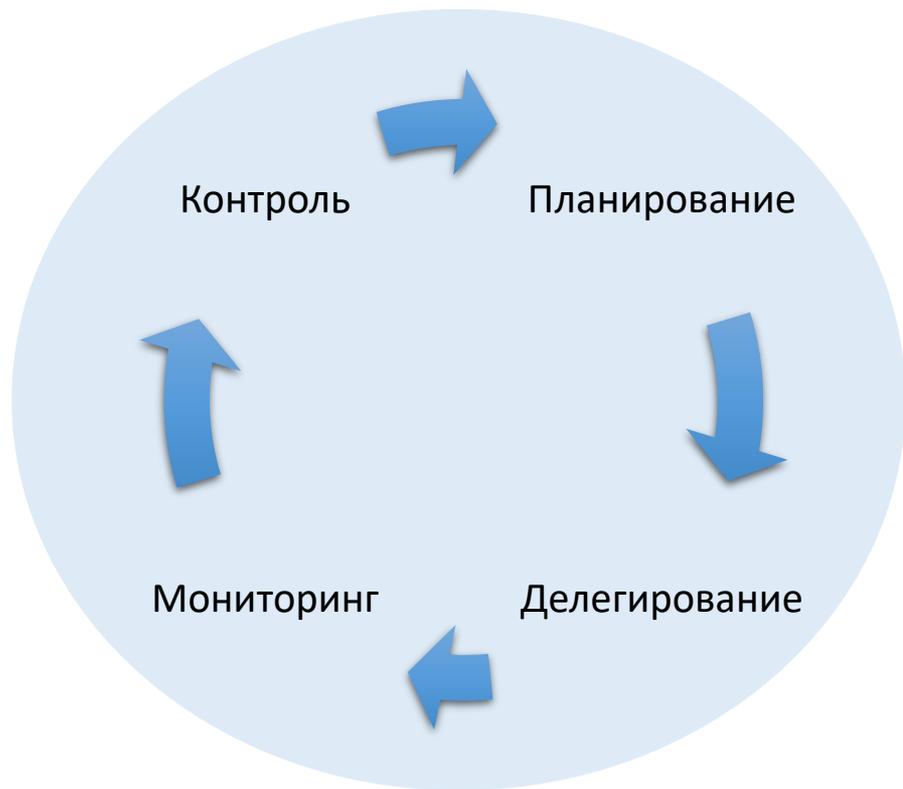


Дворец Советов



Проект Мохол

Задачи менеджера проекта



Цель PRINCE2 – обеспечить
правильной информацией
в правильное время
правильных людей
для принятия правильных решений

Projects IN Controlled Environments

Структурированный метод проектного управления,
разработанный на основе опыта тысяч проектов,
в центре внимания которого – управленческие стороны проектов

PRINCE2 – метод управления проектами

**Метод управления проектами
в органах власти Великобритании
с 1989 года**

1,4 млн

сертифицированных проектных
менеджеров в мире
на июнь 2019 года

PRINCE2 применяется в проектах ООН*

Преимущества

- ✓ Готовый к применению пошаговый метод управления проектом
- ✓ Применим для проектов любой предметной области, размера, организации
- ✓ Основан на лучших практиках проектного управления
- ✓ Может быть адаптирован под особенности организации и проектов
- ✓ Создан с фокусом на выгоды, получаемые за счет результатов
- ✓ Предлагает полноценную структуру ролей, процессов и документов

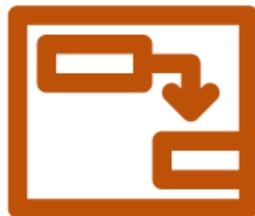
*<https://www.prince2.com/blog/countries-using-prince2/>

Чего нет в PRINCE2

Отраслевых особенностей



Конкретных инструментов



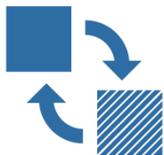
Лидерских компетенций



Проект в PRINCE2

Временная организация, которая создается с целью предоставления одного или нескольких бизнес-продуктов в соответствии с утвержденным экономическим обоснованием проекта

Характеристики проекта



Изменение



Временный
характер



Кросс-
функциональное
взаимодействие



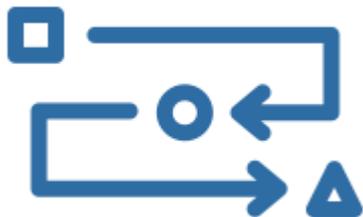
Уникальность



Неопределенность

Окружение проекта

Программа проектов



Портфель проектов



Коммерческая среда



ПРИНЦИПЫ PRINCE2

7 принципов PRINCE2



**Постоянная
оценка целесообразности**

Continued business
justification



**Учет предыдущего
опыта**

Learn from experience



**Определенные роли
и обязанности**

Defined roles and
responsibilities



Управление по стадиям

Manage by stages



Управление по исключениям

Manage by exception



Фокус на продукте

Focus on products



**Адаптация к внешним условиям
и типу проекта**

Tailor to suit the project

СТРУКТУРА PRINCE2

Структура метода PRINCE2



Обзор тем PRINCE2

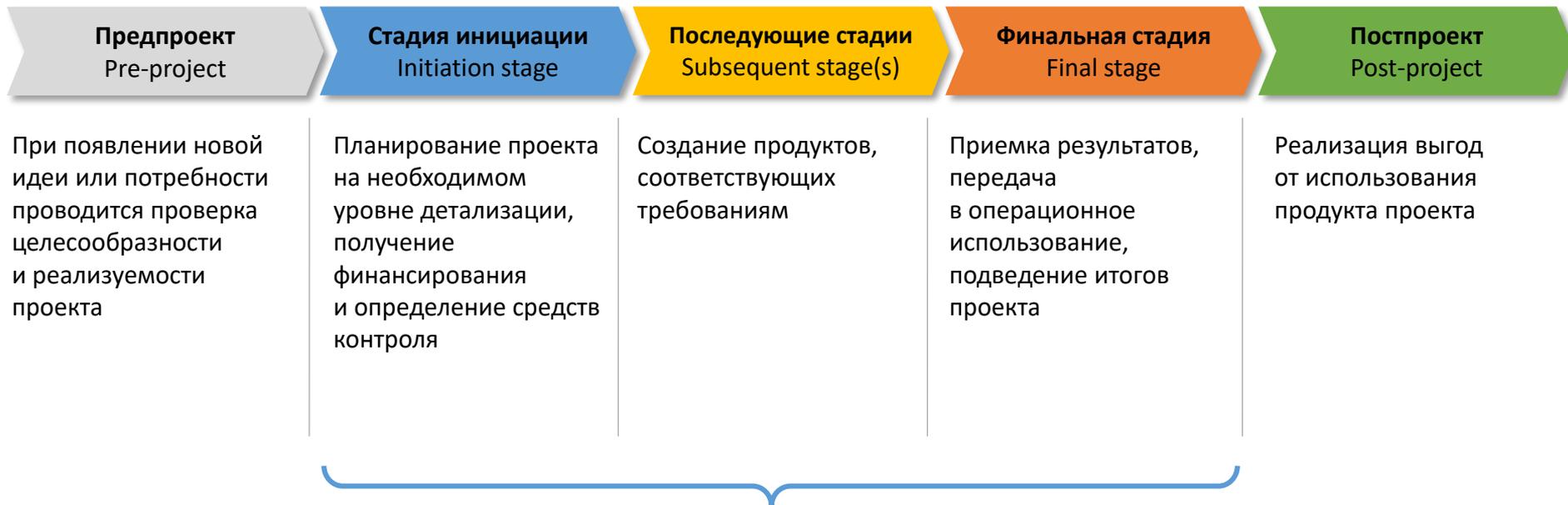
Темы (themes) описывают взаимосвязанные аспекты проекта, которые требуют постоянного внимания на протяжении жизненного цикла проекта

Темы можно адаптировать при выполнении условий:

- Принципы PRINCE2 соблюдаются
- Минимальные требования в каждой из тем выполняются
- Назначение каждой из тем сохраняется

Тема	Отвечает на вопрос
Экономическое обоснование Business case	Зачем?
Организация Organization	Кто?
Качество Quality	Что?
Планы Plans	Как? Сколько? Когда?
Риск Risk	Что если?
Изменение Change	Каково воздействие?
Прогресс Progress	Где мы сейчас? Куда мы движемся? Стоит ли нам продолжать?

Жизненный цикл проекта



Жизненный цикл проекта

ТЕМА «ОРГАНИЗАЦИЯ»

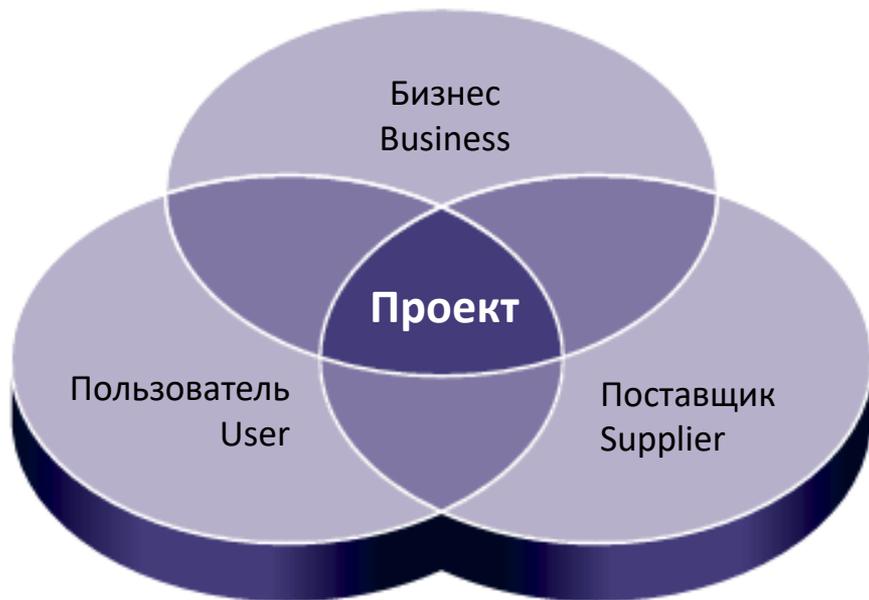
Цель темы «Организация»

«Organization»

Определить и сформировать структуры ответственности и обязанностей проекта

*PRINCE2 использует ролевую структуру распределения обязанностей.
На одну роль может быть назначено несколько сотрудников.
Один сотрудник может выполнять несколько ролей.
Главный принцип: все задачи, относящиеся к роли, должны иметь ответственного за их выполнение.*

Три группы заинтересованных сторон проекта

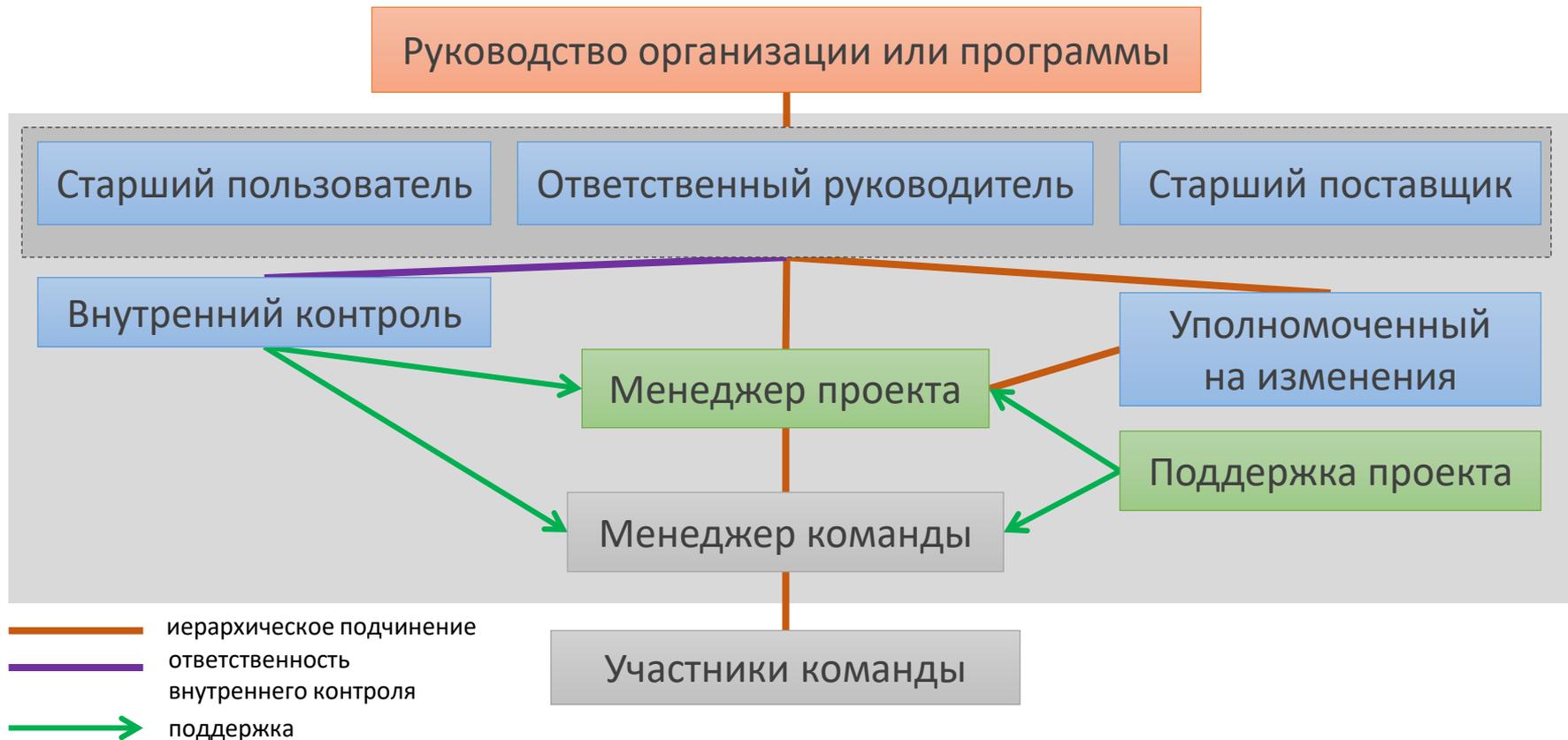


Заинтересованная сторона (stakeholder) – лицо, группа лиц или организация, которая может влиять, на которую может влиять, или которая может считать, что на нее влияет программа, проект, операция или риск

Уровни управления в PRINCE2



Структура команды управления проектом



Оргструктура проекта реконструкции порта Роттердама



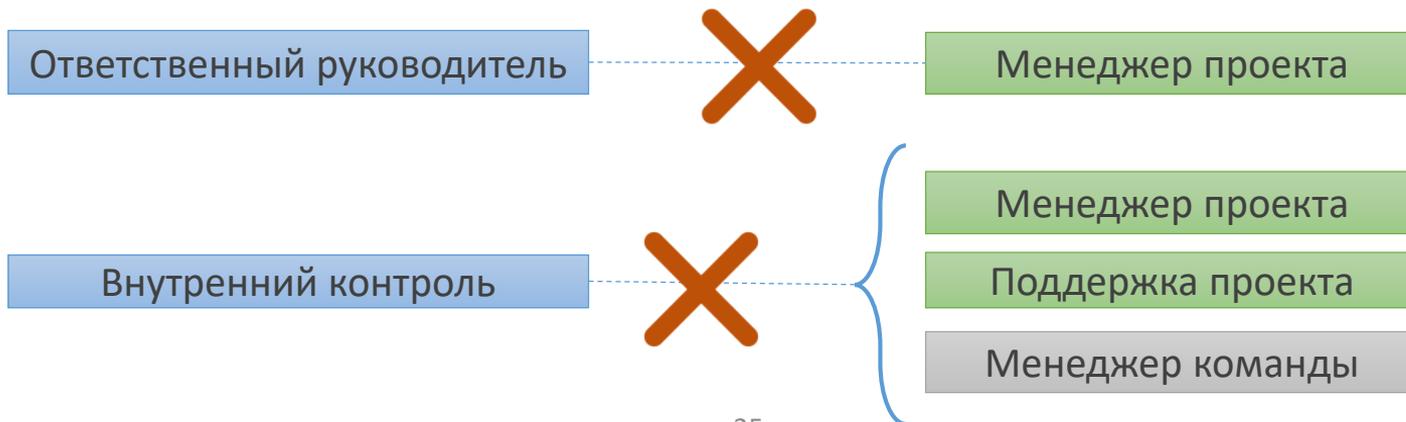
Совмещение ролей

В проекте не может быть более одного Ответственного руководителя

В проекте не может быть более одного Менеджера проекта

Ответственность за успех проекта не может быть делегирована Ответственным руководителем другой роли

PRINCE2 не допускает совмещать роли:



ТЕМА «ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ»

Цель темы «Экономическое обоснование» «Business case»

Сформировать механизмы, позволяющие определить, является ли проект востребованным, жизнеспособным и выполнимым и продолжает ли оставаться таковым.

На основании этого принимаются решения о дальнейших инвестициях в проект

Конечный продукт, результат, выгода



Конечный продукт, или выход проекта (output) – то, что должно быть сделано в ходе проекта, пройти приемку и быть передано пользователям (материальный или нематериальный продукт)



Результат (outcome) – изменения, достигаемые в результате использования выходов проекта



Выгода (benefit) – измеримое улучшение, к которому привел результат, воспринимаемый как преимущество одной или несколькими заинтересованными сторонами

Содержание Экономического обоснования

[Название проекта]

Экономическое обоснование

Документирует бизнес-обоснование для реализации проекта

[название файла и версия]

- 1 Резюме
[не более одной страницы]
- 2 Причины
- 3 Бизнес-альтернативы
- 4 Ожидаемые выгоды
- 5 Ожидаемые неизбежные потери
- 6 Временные рамки
- 7 Затраты
- 8 Инвестиционная оценка
- 9 Ключевые риски

[Project name]

Business case

Documenting the business justification for undertaking this project

[Ref filename & version]

- 1 Executive summary
[should be limited to one page]
- 2 Reasons
- 3 Business options
- 4 Expected benefits
- 5 Expected dis-benefits
- 6 Timescale
- 7 Costs
- 8 Investment appraisal
- 9 Major risks

ТЕМА «ПЛАНЫ»

Цель темы «Планы»

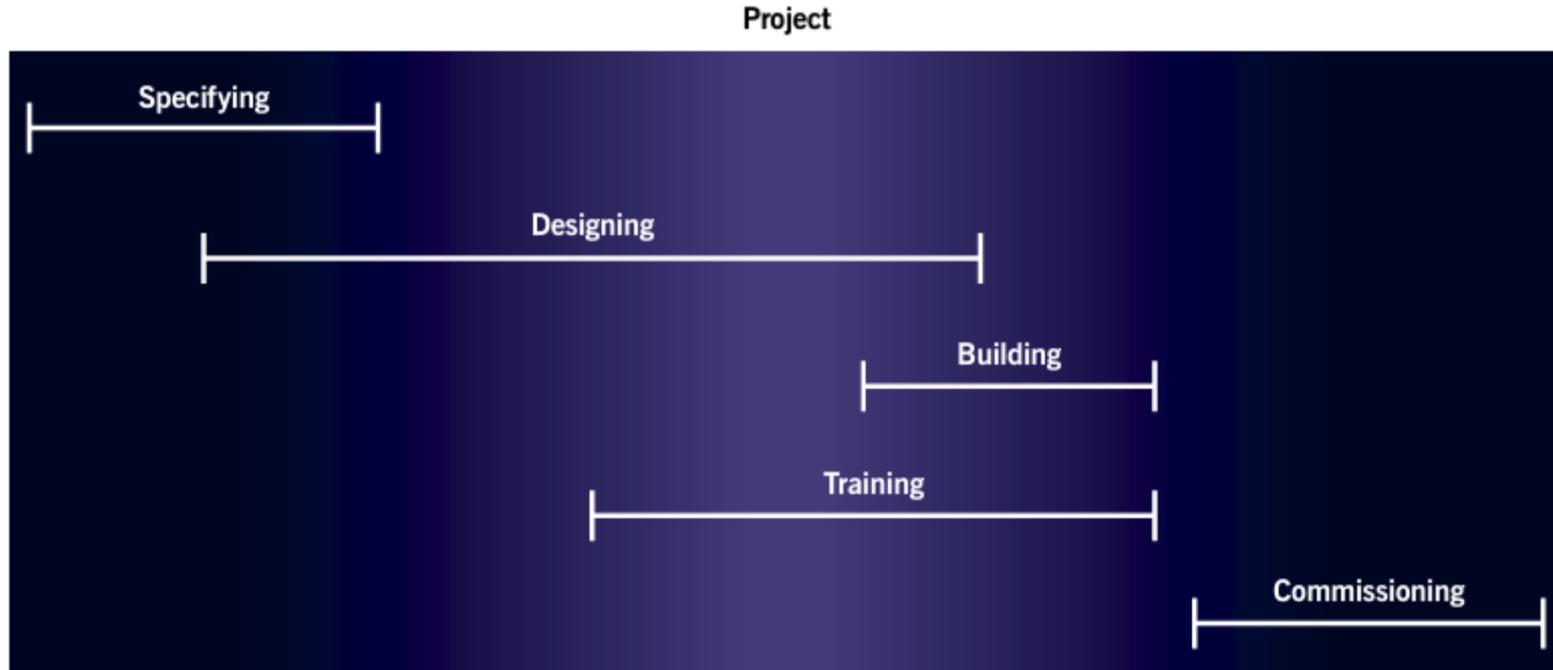
Plans

Способствовать коммуникациям и контролю путем определения средств для получения продуктов, то есть ответов на вопросы «где», «как» и «кто», а также предварительных оценок «когда» и «сколько»

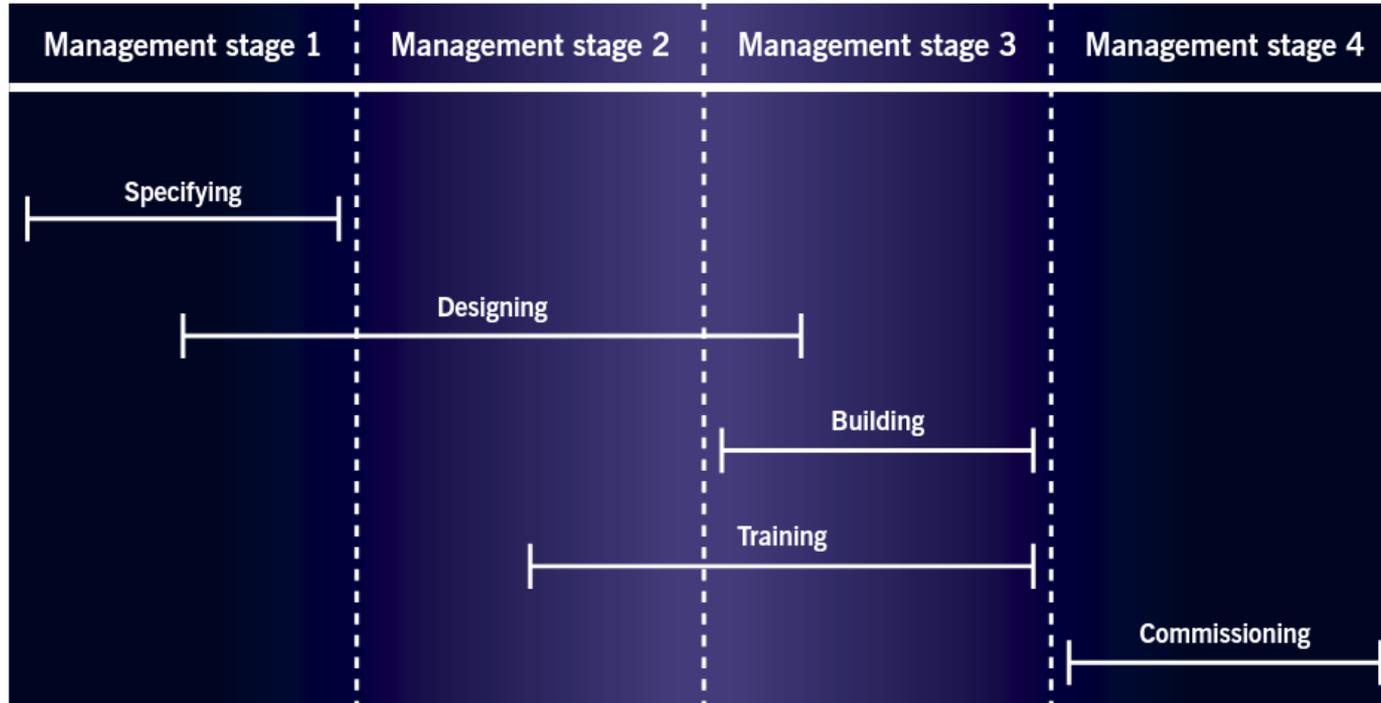
Уровни планов в PRINCE2



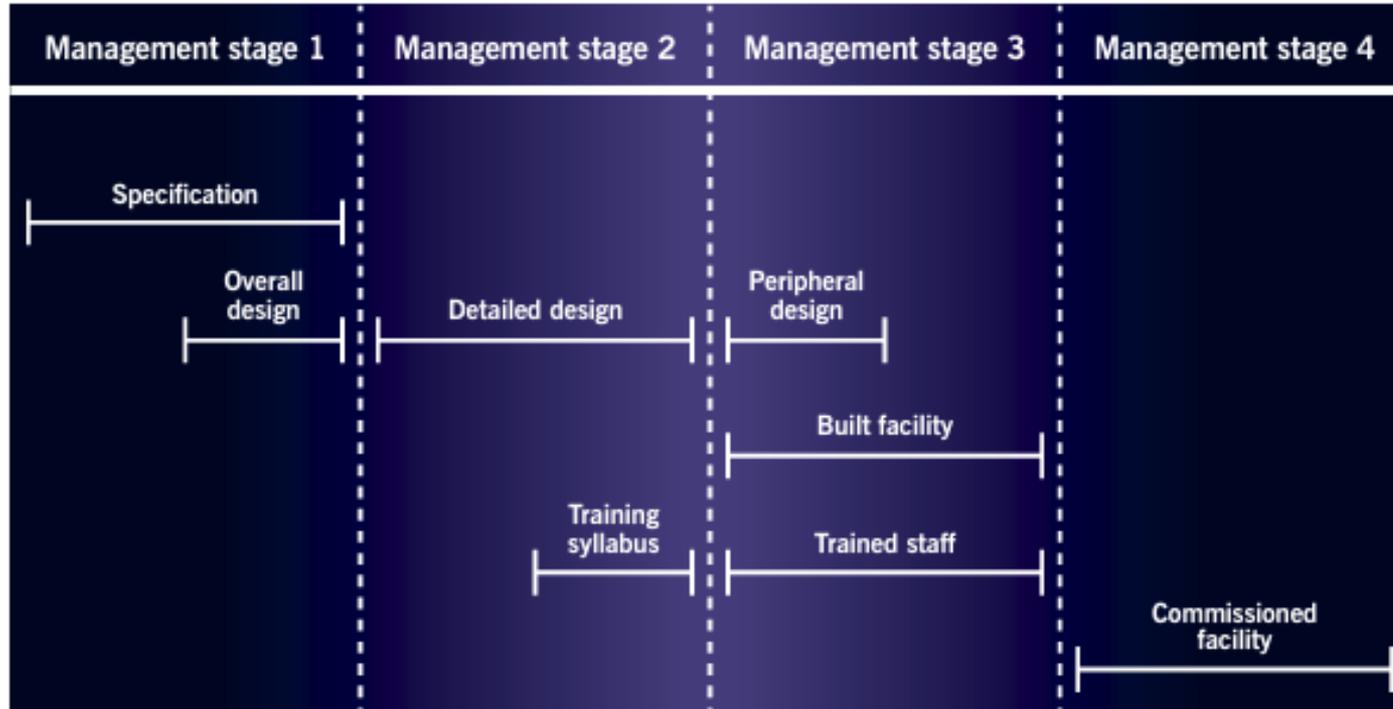
Управленческие и технические стадии (1/3) ПРОЕКТНЫЕ СЕРВИСЫ



Управленческие и технические стадии (2/3)

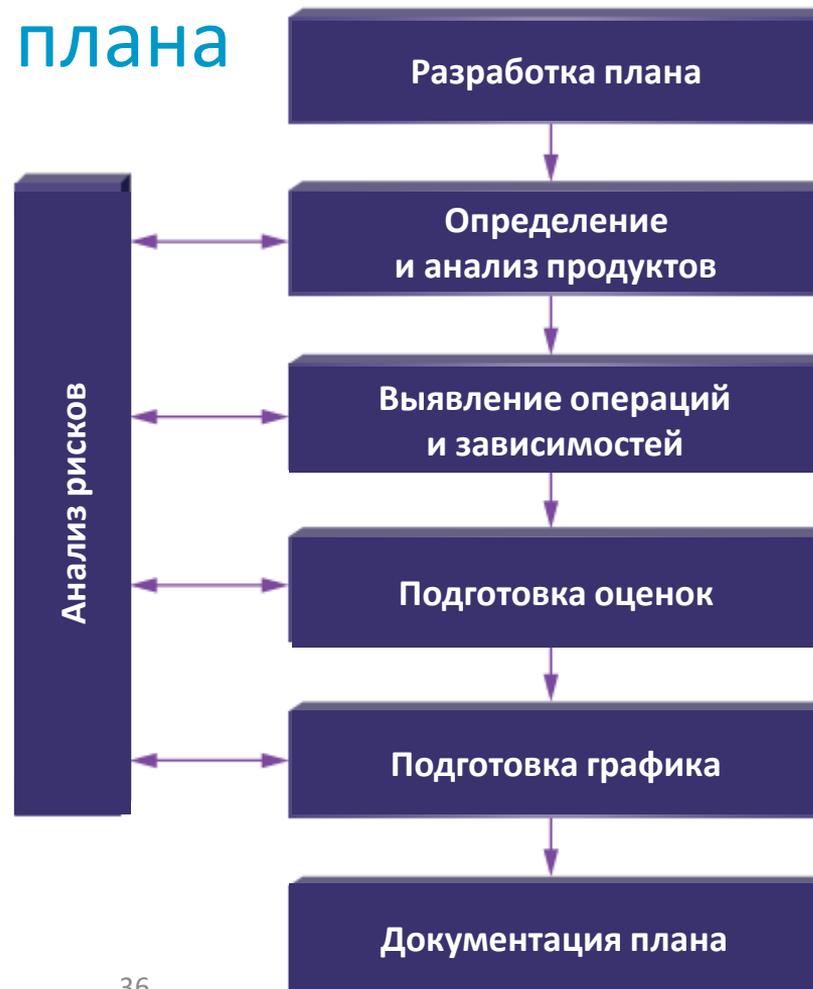


Управленческие и технические стадии (3/3) ПРОЕКТНЫЕ СЕРВИСЫ

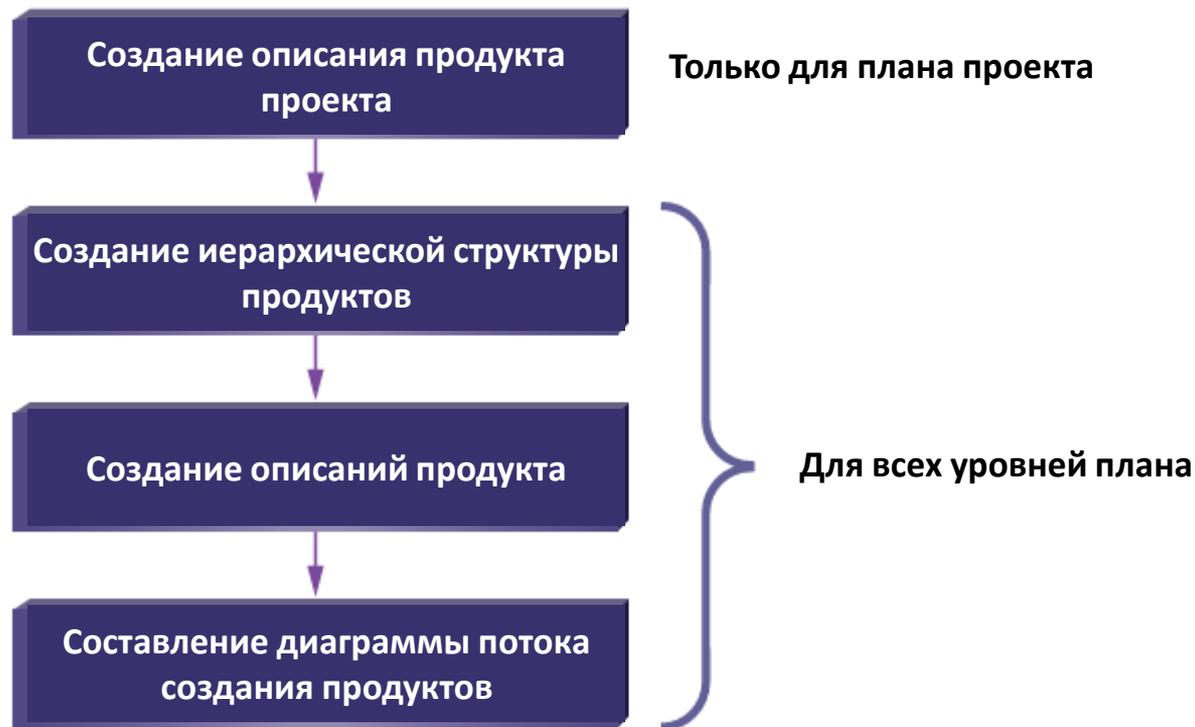


Процесс разработки плана

PRINCE2 требует подхода
«Планирование по продуктам»



Техника планирования по продукту



Техника планирования по продукту



ТЕМА «КАЧЕСТВО»

Цель темы «Качество»

«Quality»

Определить и внедрить средства, с помощью которых в рамках проекта будет подтверждено, что продукты подходят для тех целей, для которых они предназначены

Определение качества в PRINCE2

Степень, в которой набор неотъемлемых характеристик продукта, услуги, процесса, лица, организации, системы или ресурса отвечает требованиям

В версии 2009 года:

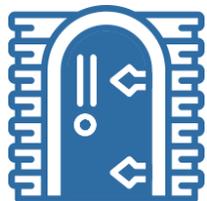
Комплекс свойств и неотъемлемых или установленных характеристик продукта, лица, процесса, службы и/или системы, которые дают понимание, что продукт, лицо, служба и/или система отвечает ожиданиям или удовлетворяет установленным потребностям, требованиям или спецификации

Планирование качества



Ожидания пользователя (Customer's quality expectations)

характеристика качества, ожидаемого от продукта проекта, зафиксированная в описании продукта проекта



Критерии качества (Quality criteria)

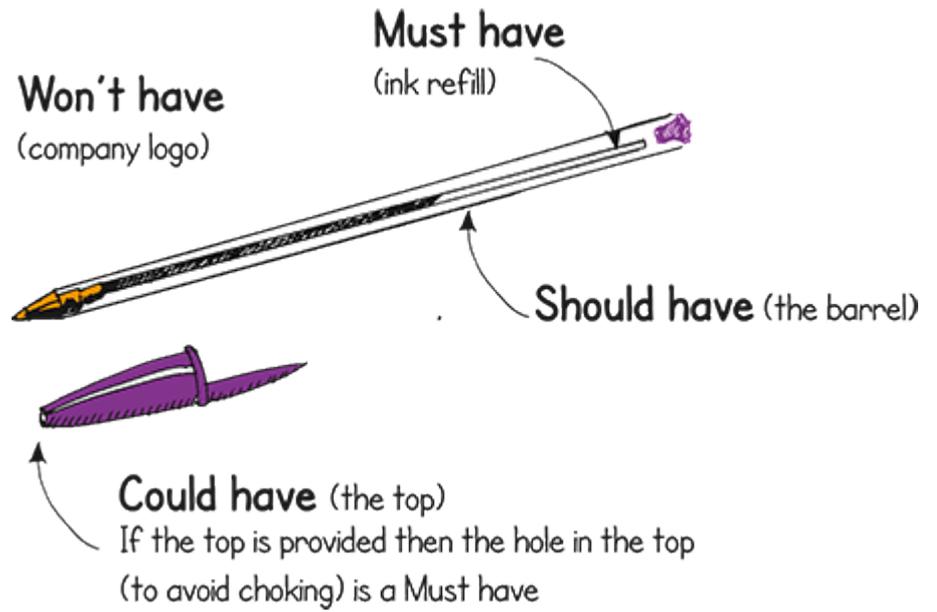
описание характеристик, которым должен соответствовать продукт, и мероприятий по проверке этого соответствия



Критерии приемки (Acceptance criteria)

приоритизированный список критериев, которым должен соответствовать продукт проекта для приемки пользователем

Приоритизация требований



Описание продукта проекта

Project product description

Описание продукта проекта Создано/обновлено 29/05/18
<Вставьте название проекта>

Название

Назначение продукта

Состав (список элементов)

Происхождение (источники)

Требуемые для разработки навыки

Ожидания заказчика по качеству

Критерии приемки	Допуск по качеству на уровне проекта	Метод приемки	Ответственные за приемку

Project Product Description

Created/updated 29/05/18

<Insert Project Name>

Title

(Name by which the project is known)

Purpose

(This defines the purpose that the project's product will fulfil and who will use it. It is helpful in understanding the product's functions, size, quality, complexity, robustness etc.)

Composition

(Description of the major products to be delivered by the project)

Derivation

(What are the source products from which this product is derived? Examples are: Existing products to be modified; design specifications; a feasibility report or project mandate)

Development Skills Required

(An indication of the skills required to develop the product, or a pointer to which area(s) should supply the development resources)

Customer's Quality Expectations

(A description of the quality expected of the project's product and the standards and processes that will need to be applied to achieve that quality. They will impact on every part of the product development, and thus on time and cost. The quality expectations are captured in discussions with the customer. Where possible, expectations should be prioritized)

Acceptance Criteria	Project Level Quality Tolerances	Acceptance Method	Acceptance Responsibilities

Описание продукта

Product description

Описание продукта <Вставьте название проекта> Создано/обновлено 29/05/18

Идентификатор	
Название	

Назначение продукта

Состав (список элементов)

Происхождение (источники)

Формат и вид

Необходимые для разработки навыки

Критерий качества	Допуск по качеству	Метод оценки качества	Навыки, связанные с качеством

Обязанности, связанные с качеством

Роль	ФИО ответственного
Производитель	
Рецензент(ы)	
Утверждающее лицо	

Product Description <Insert Project Name> Created/updated 29/05/18

Identifier	
Title	

Purpose
(This defines the purpose that the product will fulfil and who will use it. Is it a means to an end or an end in itself? It is helpful in understanding the product's functions, size, quality, complexity, robustness etc.)

Composition
(This is a list of the parts of the product. For example, if the product were a report, this would be a list of the expected chapters or sections)

Derivation
(What are the source products from which this product is derived? Examples are: a design is derived from a specification; a product is bought in from a supplier; a statement of the expected benefits is obtained from the user; or a product is obtained from another department or team)

Format and Presentation
(The characteristics of the product - for example, if the product were a report, this would specify whether the report should be a document, presentation slides or an email)

Development Skills Required
(An indication of the skills required to develop the product or a pointer to which area(s) should supply the development resources. Identification of the actual people may be left until planning the stage in which the product is to be created)

Quality Criteria	Quality Tolerance	Quality Method	Quality Skills Required

Quality Responsibilities

Role	Responsible Individuals
Product Producer	
Product Reviewer(s)	
Product Approver(s)	

Техника оценки качества PRINCE2

Quality review technique



Зачем?

1. Оценить соответствие продукта требованиям
2. Задействовать ключевые заинтересованные стороны
3. Утвердить одну из версий продукта
4. Подтвердить, что продукт закончен



Кто?

1. Председатель
2. Презентатор
3. Рецензент
4. Администратор



Как?

1. Оценивайте продукт, а не человека
2. Не обсуждайте мелкие факты, если они не являются значимым или глобальным инцидентом
3. Разрешайте любой вопрос по мере его постановки
4. Сфокусируйтесь на этом продукте
5. При выходе за допуски сообщите менеджеру проекта
6. Включите утверждающее лицо в состав участников оценки

ТЕМА «РИСК»

Цель темы «Риск»

«Risk»

Выявлять, оценивать и контролировать неопределенность,
тем самым повышая вероятность успеха проекта

Определение риска в PRINCE2

Неопределенное событие или набор событий,
которые в случае наступления повлияют на достижение целей.

Риск измеряется сочетанием вероятности наступления угрозы
или возможности и величины ее воздействия на цели

Рекомендованная процедура управления рисками



Типы реакций на риски (2017 ed)

Реакции на угрозу	Реакции на возможность
Избежать / Avoid	Использовать / Exploit
Уменьшить / Reduce	Увеличить / Enhance
Разделить / Share Передать / Transfer Принять / Accept Разработать планы реагирования / Prepare contingent plans	

Реестр рисков

№	Автор	Дата регистрации	Категория Риска	Описание			Влияние		Вероятность	
				Причина	Событие	Последствие	Первичная	Остаточная	Первичная	Остаточная
1										
2										
3										

Ожидаемая стоимость		Близость	Категория ответа на риск	Мероприятия по реагированию	Статус риска	Владелец риска	Ответственный за действия по управлению риском
Первичная	Остаточная						

ТЕМА «ПРОГРЕСС»

Цель темы «Прогресс»

«Progress»

Установить механизмы,
с помощью которых будет осуществляться мониторинг фактических
достижений и их сравнение с запланированными,
прогнозировать цели проекта и его непрерывную жизнеспособность,
а также контролировать все недопустимые отклонения

Допуск (Tolerance)



Допустимое отклонение вверх и вниз от целевых значений плана в отношении сроков и стоимости без эскалации на следующий уровень управления.

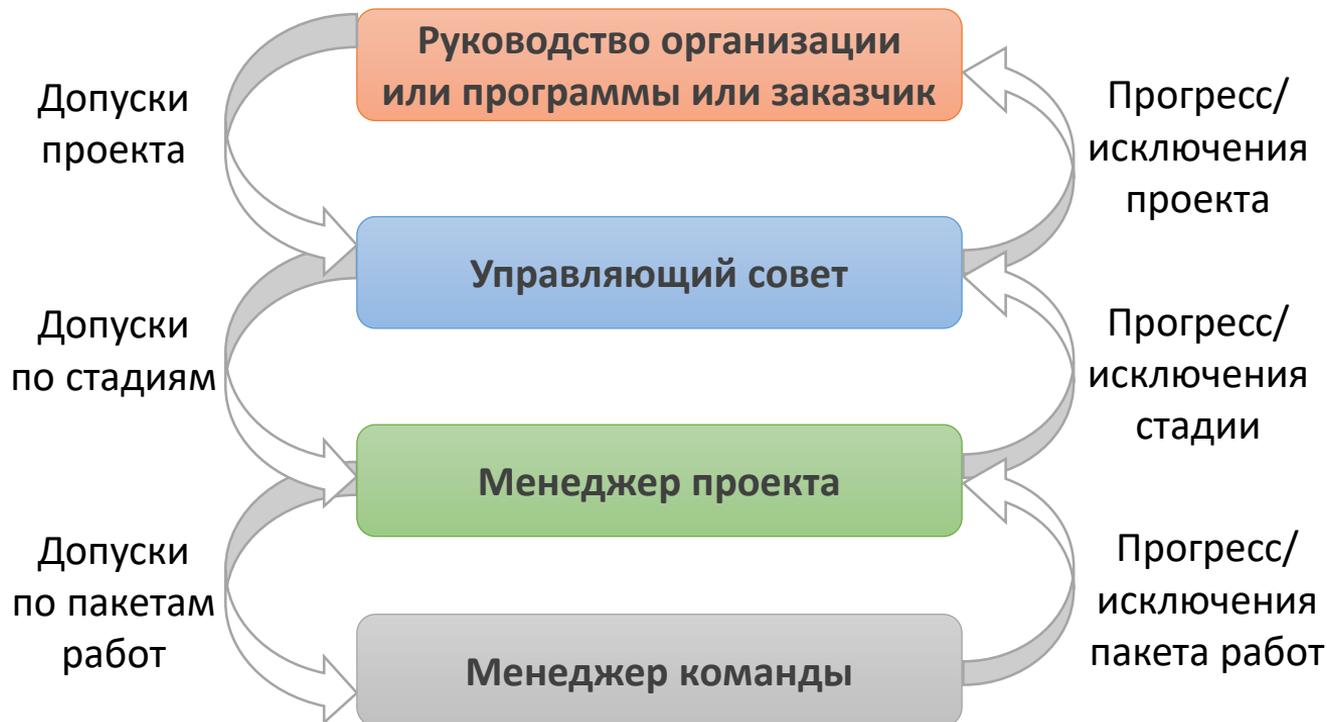
Могут также существовать уровни допуска для качества, содержания, выгоды и риска

Исключение (Exception)



Ситуация, когда может возникнуть отклонение, превышающее пределы допуска, согласованные между Менеджером проекта и Управляющим советом проекта (или Управляющим советом проекта и Руководством организации или программы)

Принцип управления по исключениям: делегирование допусков



Типы отчетов в PRINCE2

	Периодические Time-driven	Событийные Event-driven
От Менеджера проекта Управляющему совету	 <p>Отчет о ходе проекта Highlight report</p>	 <p>Отчет об исключении Exception report</p>  <p>Отчет о завершении проекта/ стадии проекта End project/stage report</p>
От Менеджера команды Менеджеру проекта	 <p>Отчет о прохождении контрольной точки Checkpoint report</p>	 <p>Информация об исключении Issue notification</p>

Техники оценки прогресса

- Диаграмма вех
- S-образная кривая
- Метод освоенного объема
- Диаграммы сгорания
- Канбан-доски

ТЕМА «ИЗМЕНЕНИЯ»

Цель темы «Изменения» «Change»

Определять, оценивать и управлять любыми потенциальными и одобренными изменениями утвержденной версии

Инциденты (issues) в PRINCE2

Любое существенное событие, которое произошло, не было запланировано и требует управленческого действия



Запрос на изменение
Change request



Отклонение
от спецификации
Off-specification



Проблема/ сомнение
Problem / concern

Рекомендуемая процедура управления инцидентами



МОДЕЛЬ ПРОЦЕССОВ PRINCE2

Обзор процессов PRINCE2

Организация, программа или заказчик 

Запуск
проекта

Руководство проектом

Управляющий
Совет 

Управление
границами
стадии

Управление
границами
стадии

Закрытие
проекта

Менеджер
Проекта 

Инициация проекта

Контроль стадии

Контроль стадии

Менеджер
Команды 

Управление
созданием продукта

Управление
созданием продукта

Предпроект
Pre-project

Стадия инициации
Initiation stage

Последующие стадии
Subsequent stage(s)

Финальная стадия
Final stage

Постпроект
Post-project

ПРОЦЕСС «ЗАПУСК ПРОЕКТА»

Цель процесса «Запуск проекта»

«Starting up a project»

Совершить минимальные необходимые действия для того, чтобы решить, стоит ли приступать к стадии инициации проекта

Схема процесса «Запуск проекта»



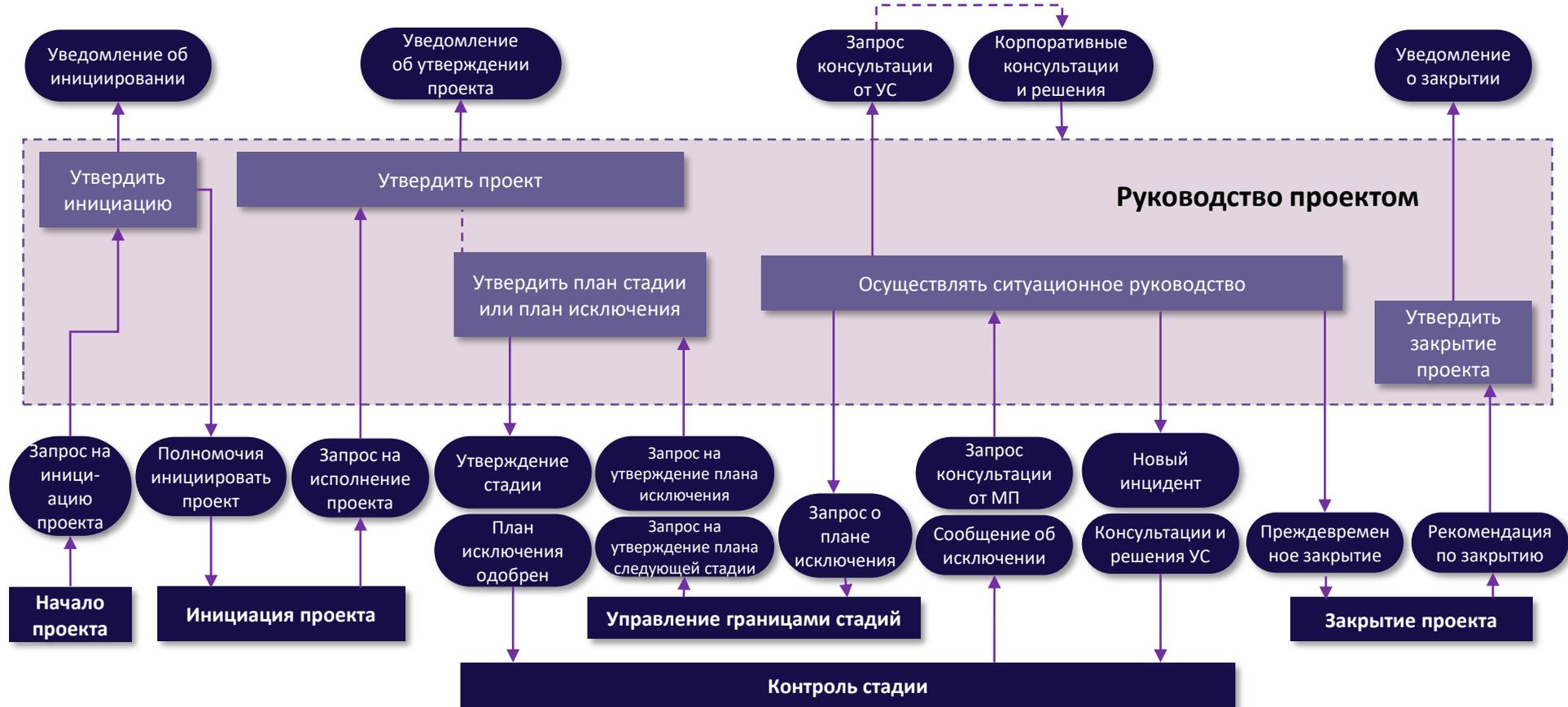
ПРОЦЕСС «РУКОВОДСТВО ПРОЕКТОМ»

Цель процесса «Руководство проектом»

«Directing a project»

Предоставить Управляющему совету возможность нести общую ответственность за успех проекта с помощью принятия ключевых решений, делегируя оперативное управление менеджеру проекта

Схема процесса «Руководство проектом»



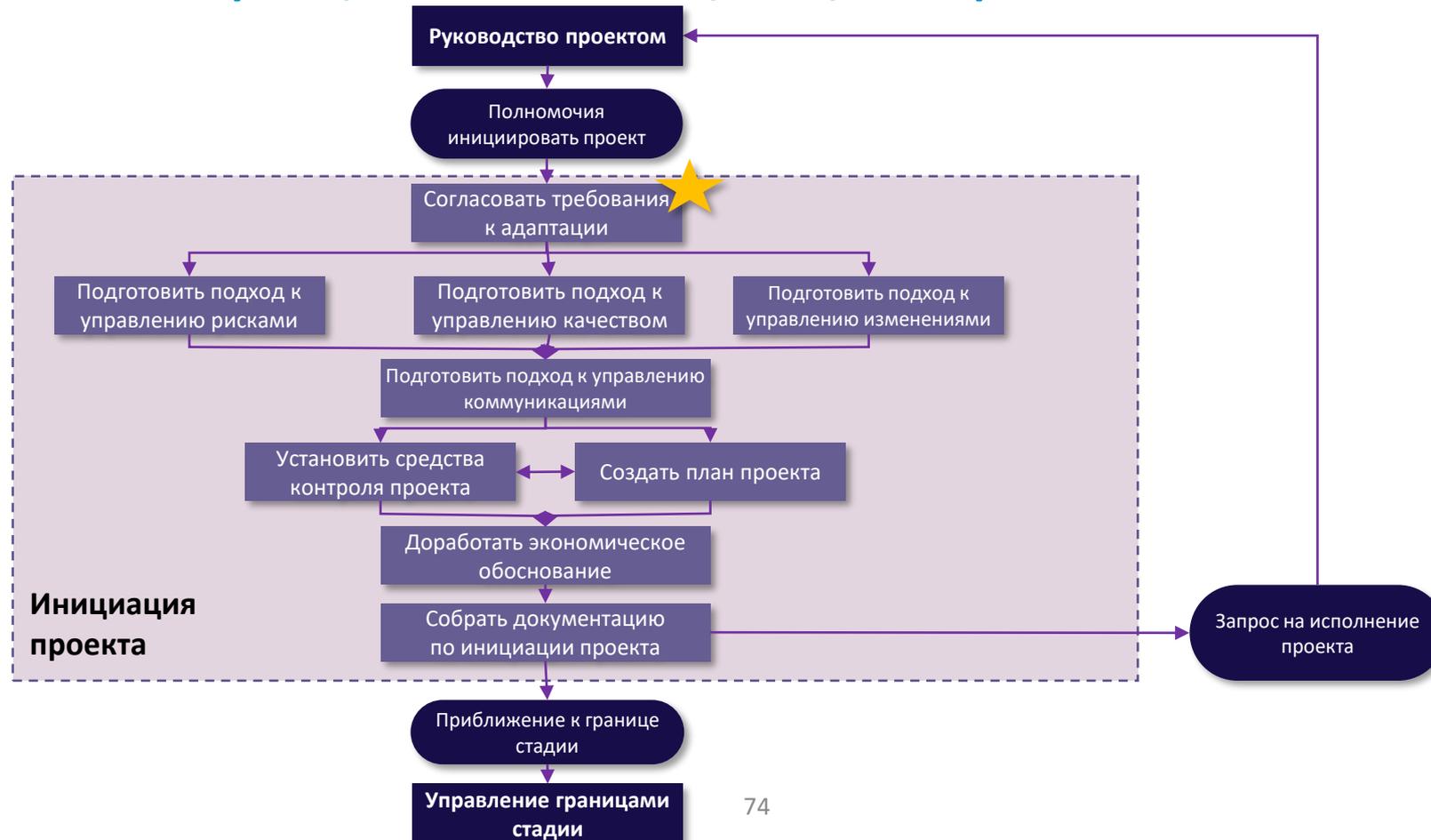
ПРОЦЕСС «ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА»

Цель процесса «Инициация проекта»

«Initiating a project»

Заложить прочный фундамент для проекта, необходимый для понимания организацией той работы, которую необходимо будет провести для создания продуктов проекта, до того, как будет принято решение о существенных инвестициях

Схема процесса «Инициация проекта»

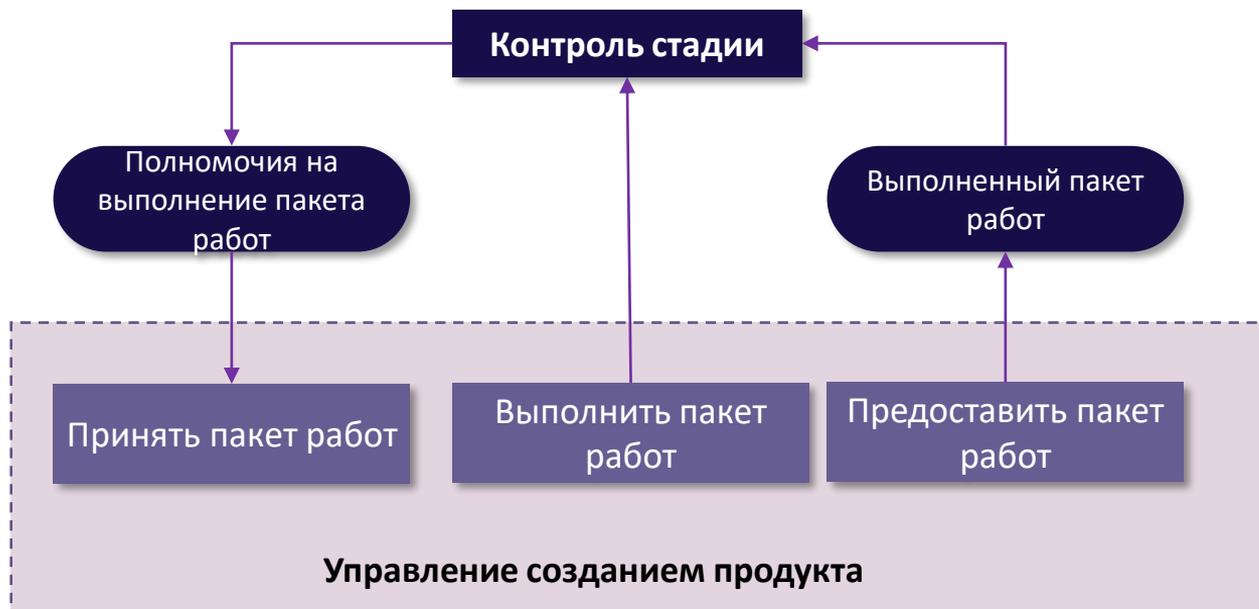


ПРОЦЕСС «УПРАВЛЕНИЕ СОЗДАНИЕМ ПРОДУКТА»

Цель процесса «Управление созданием продукта» «Managing product delivery»

Управление связью
между менеджером проекта и менеджером (-ами) команды
посредством установления формальных требований к приемке,
выполнению и поставке результатов проектной работы

Схема процесса «Управление созданием продукта»



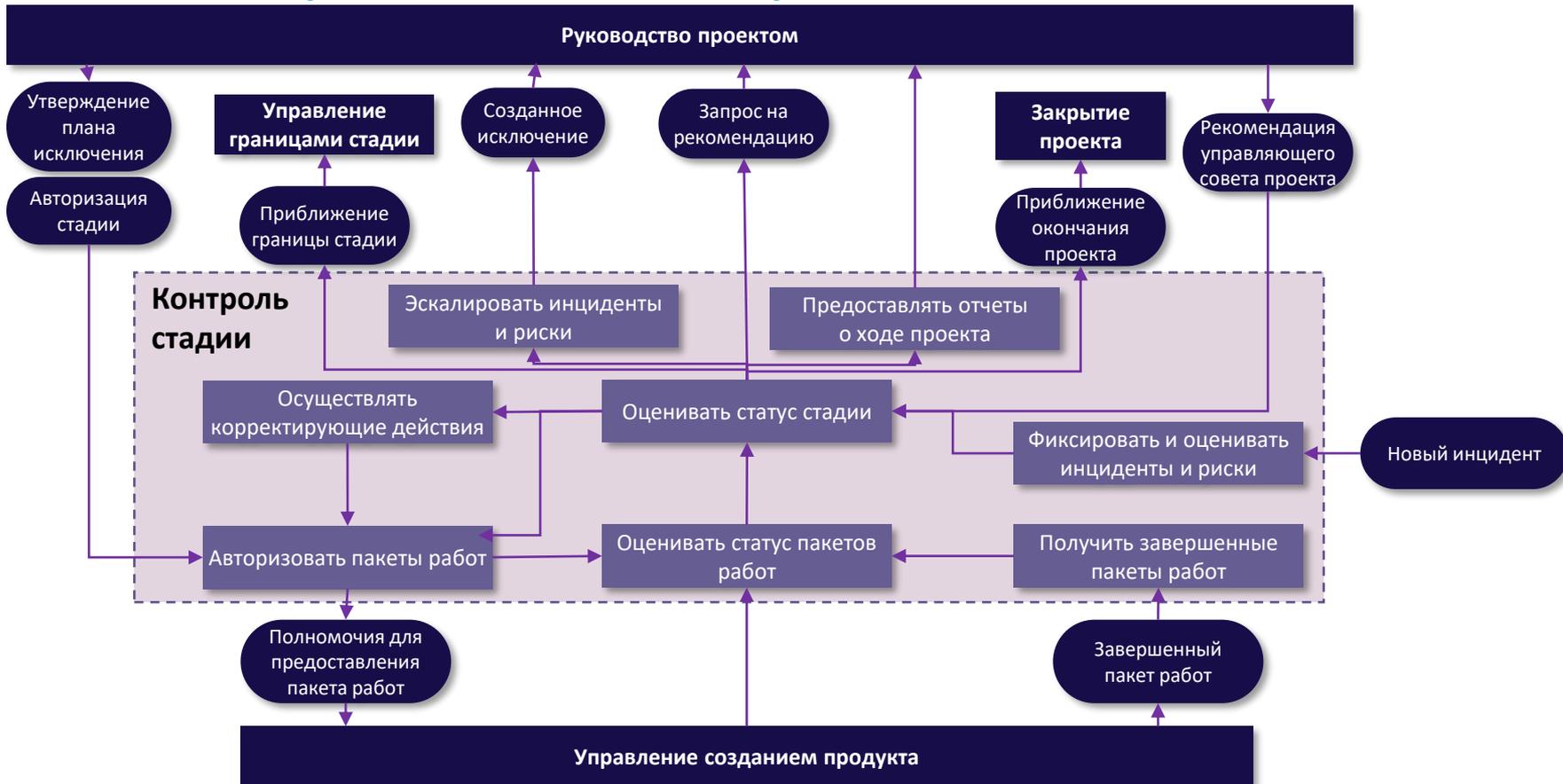
ПРОЦЕСС «КОНТРОЛЬ СТАДИИ»

Цель процесса «Контроль стадии»

«Controlling a stage»

- Поручить кому-либо сделать определенную работу
- Отслеживать ее выполнение
- Принимать решения по инцидентам
- Отчитываться о прогрессе перед Управляющим советом проекта
- Предпринимать корректирующие действия для обеспечения соблюдения допусков для стадии

Схема процесса «Контроль стадии»



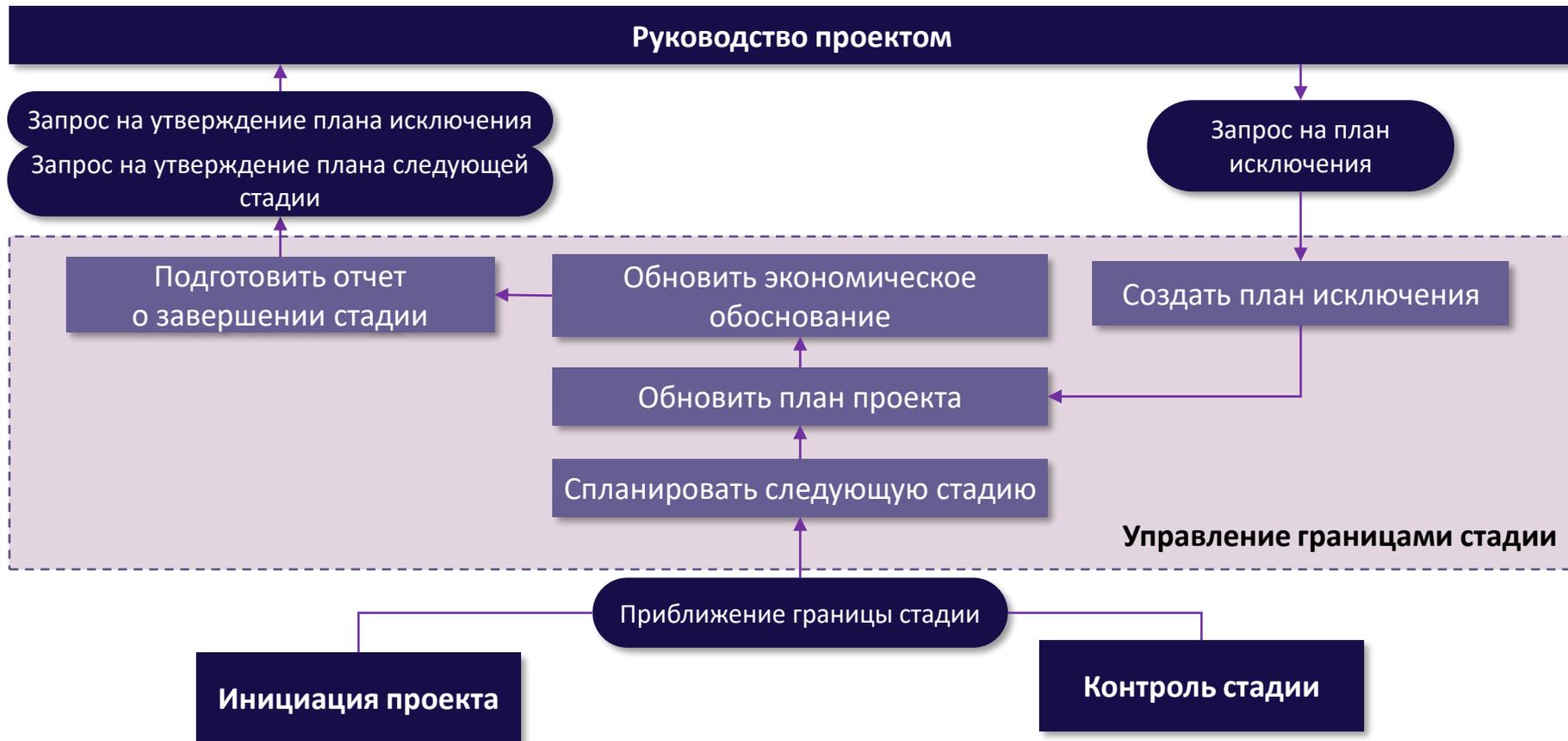
ПРОЦЕСС «УПРАВЛЕНИЕ ГРАНИЦАМИ СТАДИИ»

Цель процесса «Управление границами стадии»

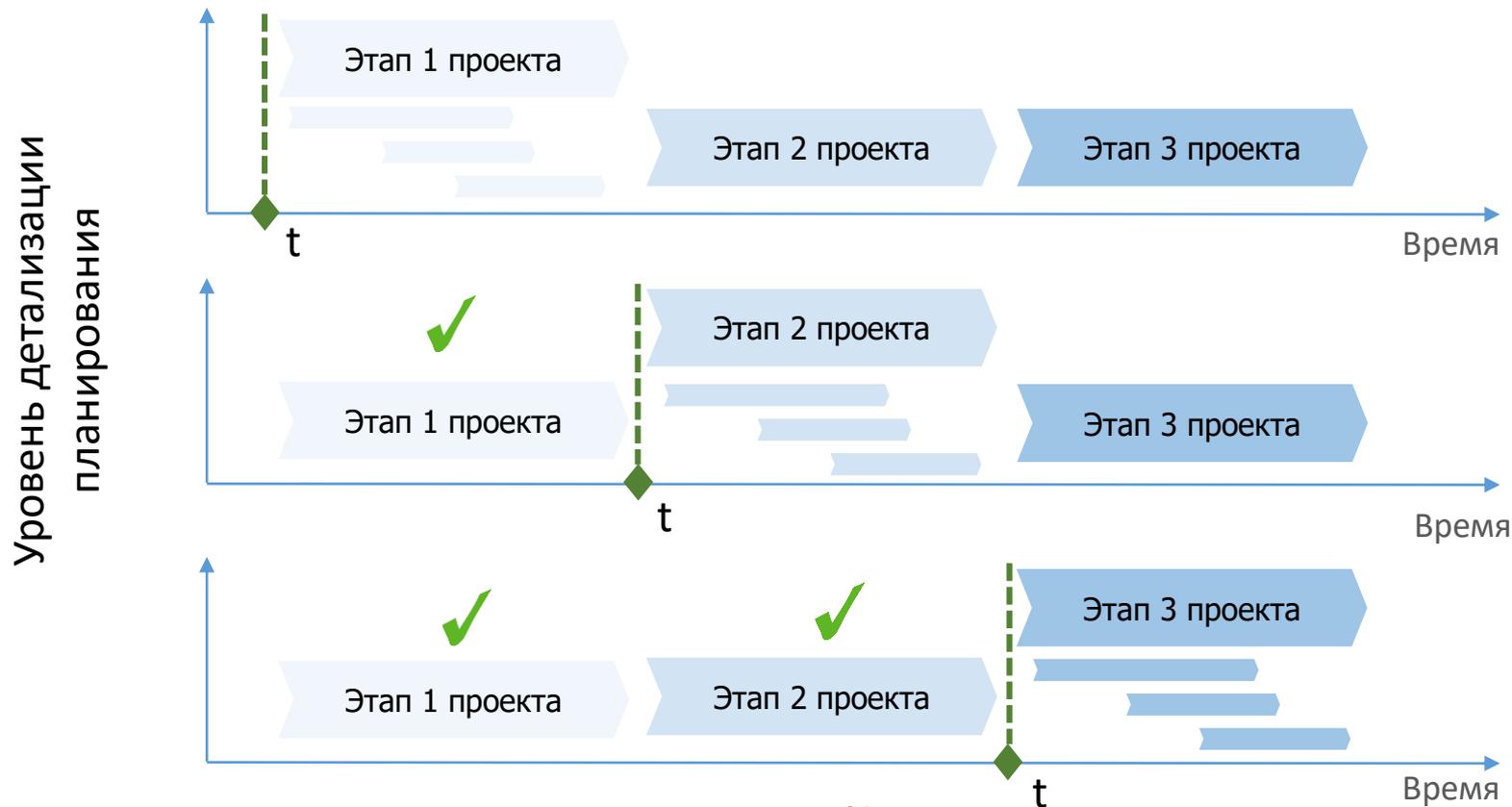
Managing a stage boundary

Предоставить управляющему совету проекта всю необходимую информацию от менеджера проекта, чтобы совет смог оценить успех текущей стадии, утвердить план следующей стадии, оценить скорректированный план проекта и подтвердить, что проект по-прежнему экономически обоснован, а риски – допустимы

Схема процесса «Управление границами стадии»



Планирование методом набегавшей волны



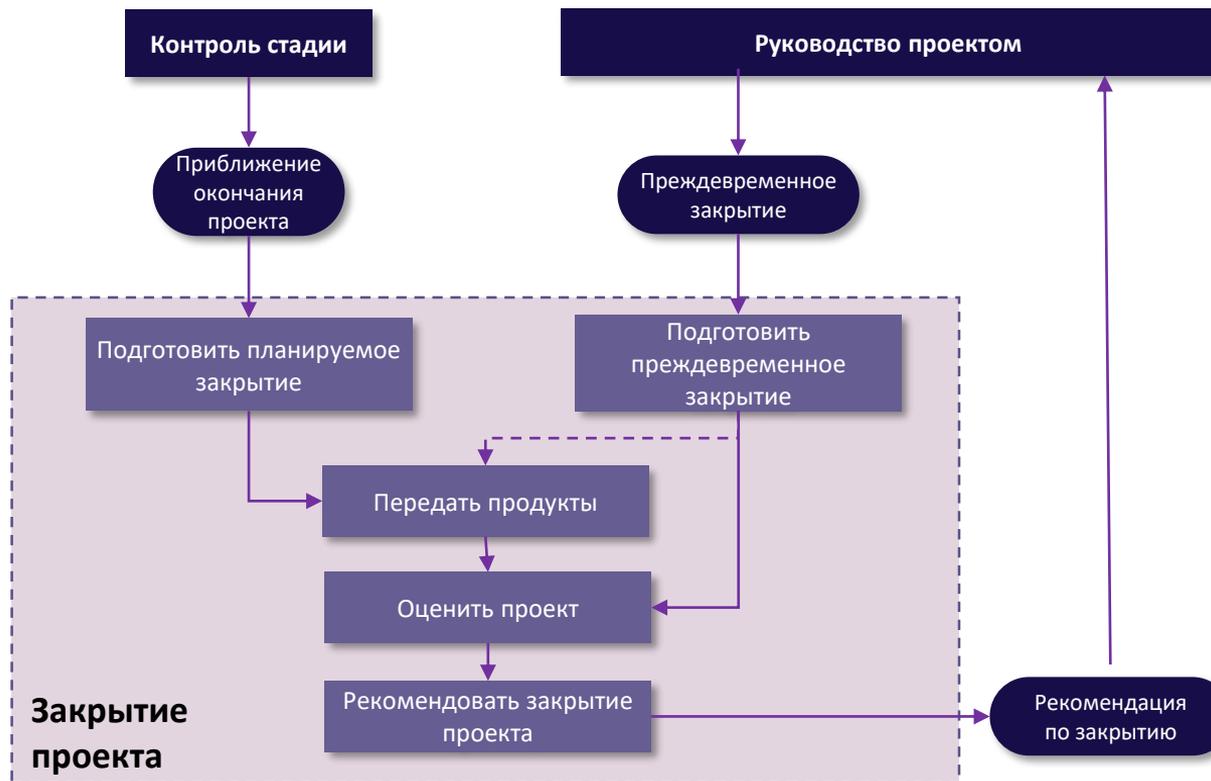
ПРОЦЕСС «ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА»

Цель процесса «Закрытие проекта»

Closing a project

Обеспечить конкретный момент, на котором приемка продукта проекта будет подтверждена, и признать, что целевые показатели, изложенные в документации по инициации проекта, были достигнуты, либо что проект больше не может ничего предложить

Схема процесса «Закрытие проекта»



АДАПТАЦИЯ PRINCE2

Внедрение и адаптация: в чем различие



Адаптация (Tailoring) – использование метода PRINCE2 в проекте в необходимом объеме



Внедрение (Embedding) – набор действий, который необходимо совершить на уровне организации, чтобы использовать PRINCE2 как корпоративный метод управления проектами и стимулировать его распространение

4 типовые ситуации, требующие адаптации PRINCE2



Простой

- Минимальное количество документов
- Минимальное содержание документов
- Минимальное количество стадий
- Упрощенная отчетность



Agile

- Осознать общие принципы
- Синхронизировать стадии и инструменты контроля с итеративным подходом
- Создать описание продуктов в виде пользовательских историй
- Корректно распределить допуски



С участием подрядчика

- Жизненный цикл проекта с точки зрения подрядчика
- Разница в назначении документации по инициации проекта и контрактов



В программе

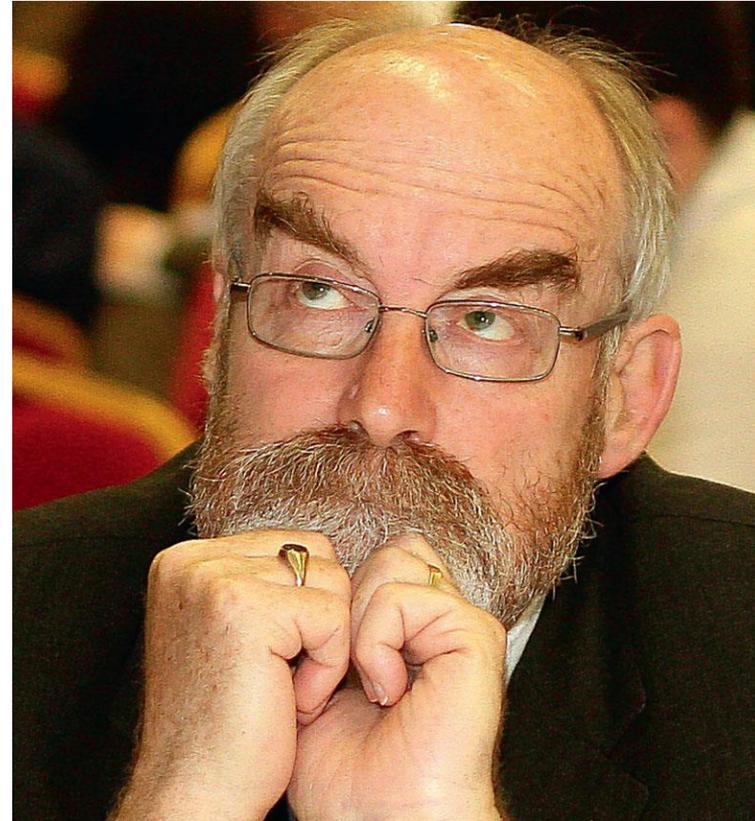
- Избежать путаницы
- Учесть ограничения программы
- Использовать наработки программы

Управление проектом по PRINCE2 означает

- ✓ Реализацию всех принципов PRINCE2
- ✓ Выполнение минимальных требований тем PRINCE2
- ✓ Наличие процессов, цели и задачи которых соответствуют процессам PRINCE2
- ✓ Использование рекомендованных в PRINCE2 техник или аналогичных, эквивалентных техник

ГИБКИЕ ПОДХОДЫ (AGILE)

Модель Киневин (Cynefin)



Дэйв Сноуден

Автор модели Киневин

Порядок действий в модели Киневин

Запутанные

Исследуй – Ощуди – Реагируй
Помогающие ограничения
Возникающие практики

Сложные

Ощуди – Анализируй – Реагируй
Руководящие ограничения
Хорошие практики

Беспорядок

Хаотические

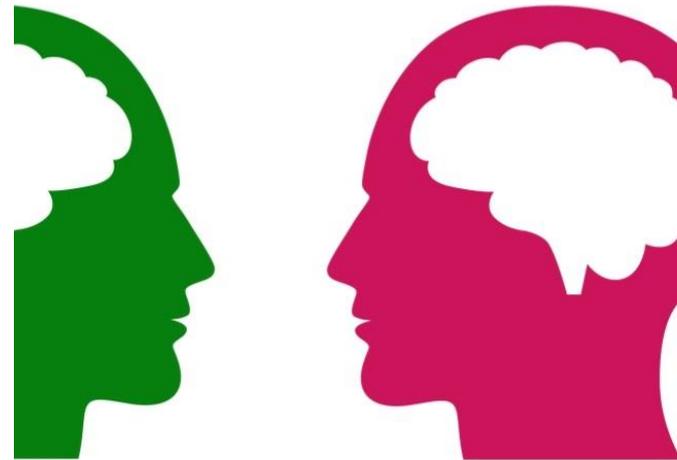
Действуй – Ощуди – Реагируй
Без ограничений
Новые практики

Простые

Ощуди – Классифицируй – Реагируй
Жесткие ограничения
Лучшие практики

«Фиксированный» майндсет / Установка на данность

- Верит в талант, врожденные способности
- Не принимает своих ошибок
- Игнорирует информацию, идущую вразрез с имеющимися представлениями
- Избегает неопределённости



«Не знаешь точно – ничего не выйдет»

«Ориентированный на рост» майндсет / Установка на рост

- Верит в усилия
- Постоянно учится в процессе работы
- Ошибки, обратная связь – повод научиться
- Принимает неопределённость



«Не знаешь точно – пробуй!»

Карго-культ



Agile-команда

- ✓ Маленькая
- ✓ Автономная
- ✓ Самоорганизующаяся
- ✓ Кросс-функциональная
- ✓ Стабильная



Фреймворк Scrum



Инструмент фиксации требований: пользовательские истории

Пользовательская история (User story) - краткое описание функциональности, представляющей ценность с точки зрения пользователя или заказчика

Пользовательские истории формулируются в виде:

Я, как **<роль>**,
Хочу **<функционал продукта>**,
Чтобы **<результат для пользователя, его выгода>**

Пример:

Номер истории №:002	Заголовок истории Оплата картой онлайн	
Кто Как клиент,	Фича я хочу оплачивать участие в курсе картой онлайн, чтобы не тратить свое время.	
Выгода	Трудоёмкость	Приоритет
Дата 14.05.17		

Дилеммы Agile-менеджера

- Как добиться постоянного ритма работы?
- Как применить Agile для большего числа людей?
- Как снизить перегрузку сотрудников?
- А что делать, если нет супер-команды?

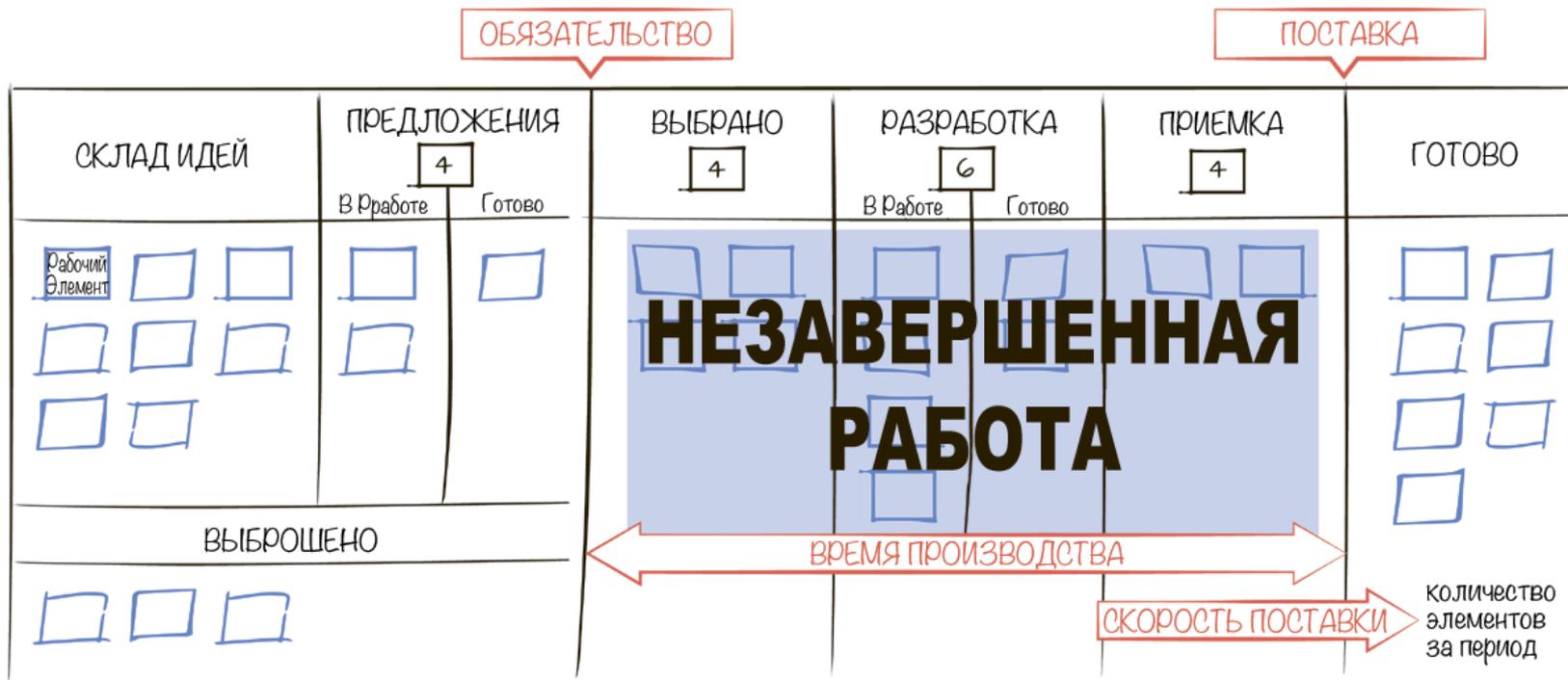


Девид Андерсен,
основатель метода Kanban

Канбан-метод



Признаки Kanban-системы



Успешных проектов!



Компания «Проектные сервисы»

г. Москва,
просп. Вернадского, д. 29, этаж 12, пом. I,
ком 4, офис 55

Тел.: +7 (495) 240-90-80

www.pmservices.ru

info@pmservices.ru



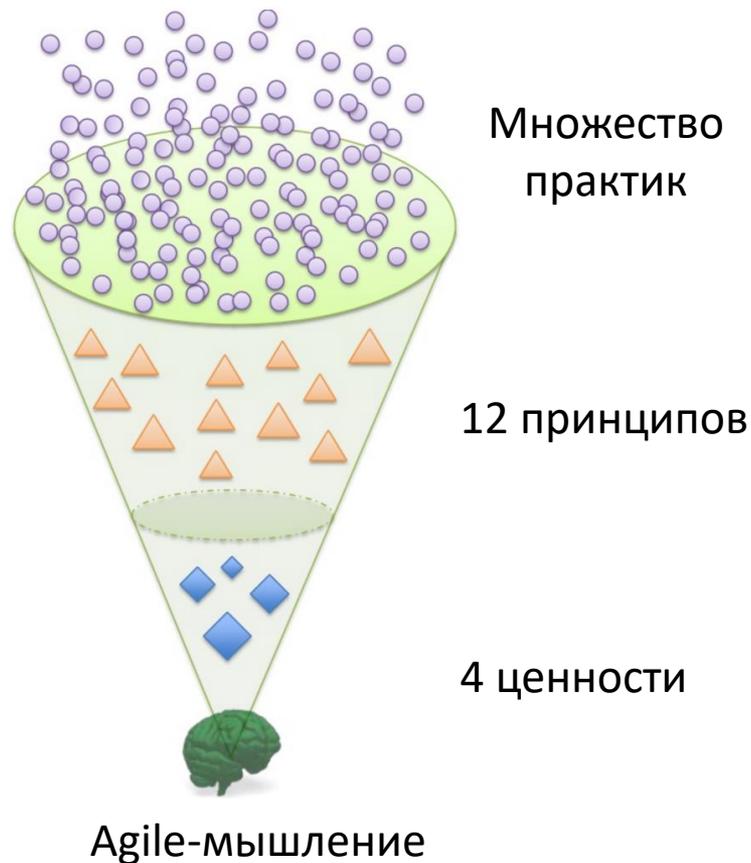
Кейс Zara

- ✓ Выдвинута гипотеза: люди хотят модную одежду недорого
- ✓ Изменен подход к созданию продукта
- ✓ Изменен подход к логистике
- ✓ Изменен подход к сбору обратной связи
- ✓ Результаты:
 - 60+ коллекций в год (11,000 наименований)
 - Производство 450 миллионов единиц в год
 - 1895 магазинов в 80+ странах
 - Топ-30 «Лучших брендов в мире моды»
 - Один клиент в среднем посещает магазин ZARA 17 раз в год (конкурентов – 1-3 раза)



Agile-манифест

- **Люди и их взаимодействие** важнее процессов и инструментов
- **Готовый продукт** важнее документации по нему
- **Сотрудничество с заказчиком** важнее жёстких контрактных ограничений
- **Реакция на изменения** важнее следования плану



Что почитать

