

Управление рисками на коленке

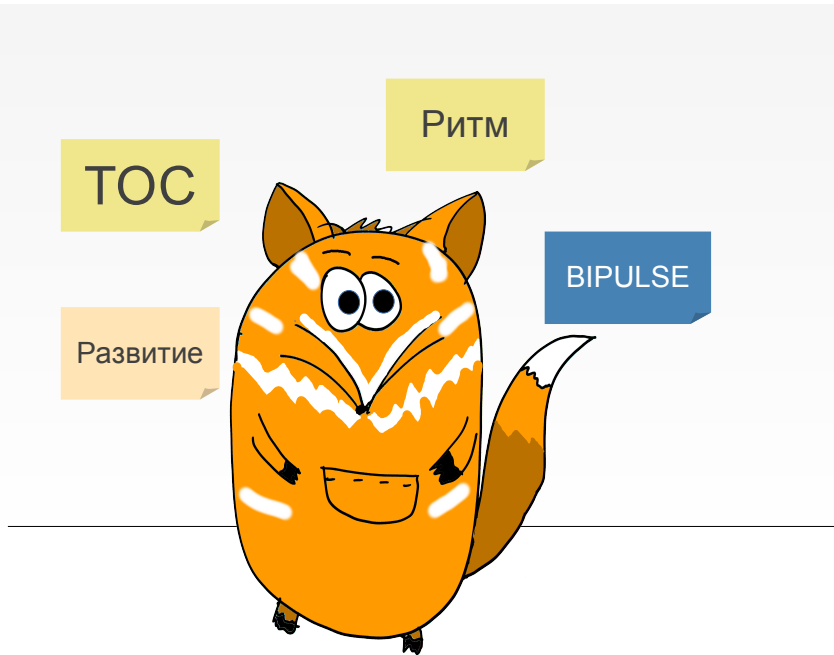
И проекты высокой неопределённости

Алексей Васильев

VIPULSE.RU



Алексей Васильев



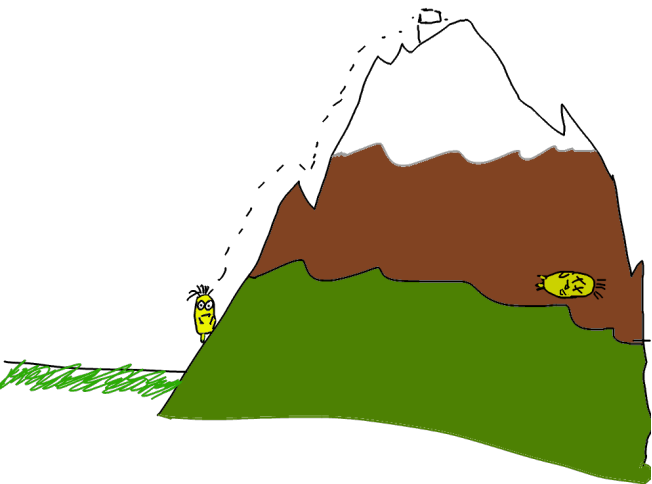
- Agile coach, тренер-консультант по организационному развитию
- Консультант по внедрению решений Теории Ограничений
- Автор метода управления проектной организацией «Pulse Management»
- Управляющий партнёр BIPULSE.RU - ИТ-решение управления проектами

Для кого доклад

- 1) Руководителям ИТ-проектов
- 2) Руководителям отделов конструкторских бюро
- 3) Руководителям НИОКР

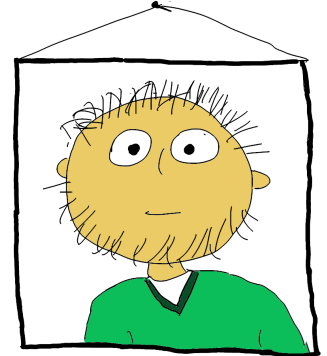
Особенности среды выполнения проекта НИР, НИОКР, ИТ

- 1) Результат проекта понятен «примерно»
- 2) Часто, Заказчик не совсем точно понимает, что он хочет получить в результате проекта
- 3) Никто точно не понимает, как заданный результат достигнуть
- 4) Все проекты уникальные
- 5) Люди никогда не делают то, что нужно. Они делают больше, меньше, не то.



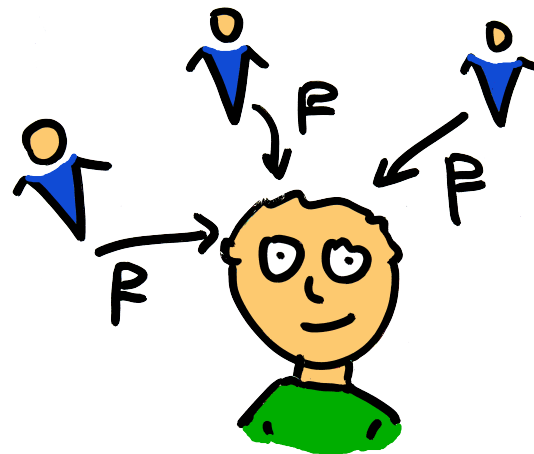
Особенности управления НИР и НИОКР

- 1) Это всегда должность по совместительству
- 2) Часто, управление проектом или его частью, вручают руководителям отделов
- 3) Кроме Управления проектом, необходимо принимать решения об основных конструкторские решениях изделия



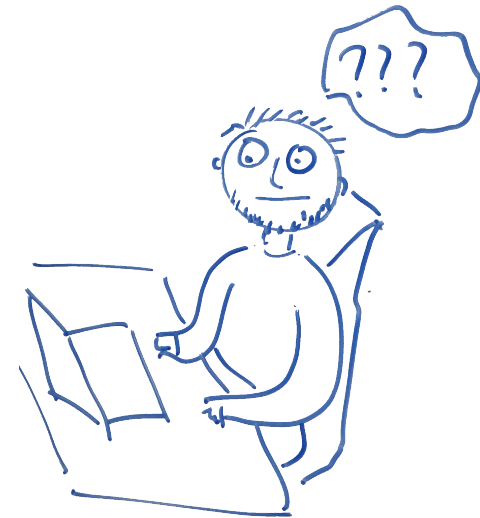
Особенности управления ИТ-проектами

- 1) Руководитель проекта, часто, выполняет роль аналитика, выявляя потребности Заказчика
- 2) Руководитель проекта может непосредственно управлять сотрудниками, как начальник отдела
- 3) Руководитель проекта может совмещать роль Архитектора программного обеспечения



Кто обычно управляет проектом

- 1) Самый экспертный сотрудник
- 2) Руководитель отдела
- 3) Тот, кто не имеет навыков управления
- 4) Тот, кого назначили «*Теперь ты руководишь проектом*»



Причины неприживаемости сложных методологий

- 1) И так понятно «что делать»
- 2) Что тут думать, делать надо
- 3) Эти ваши регламенты не интересны
- 4) Это изыскательская деятельность, я не могу её спланировать



Как обычно обрабатывают изменения в проекте

- 1) Как-нибудь выкрутимся
- 2) Agile! Работем по обстановке
- 3) Два года должно хватить на эту Работу
- 4) А что, изменения бывают? Я думал, выдали ТЗ и крутись как хочешь



Для чего нужно управлять рисками

Быть хорошим парнем
Сказал — Сделал!



Как управлять рисками и не управлять рисками?

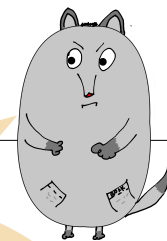
- 1) Временной буфер проекта (буфер критической цепи)
- 2) Диверсионный анализ ТРИЗ

Буфер расписания проекта

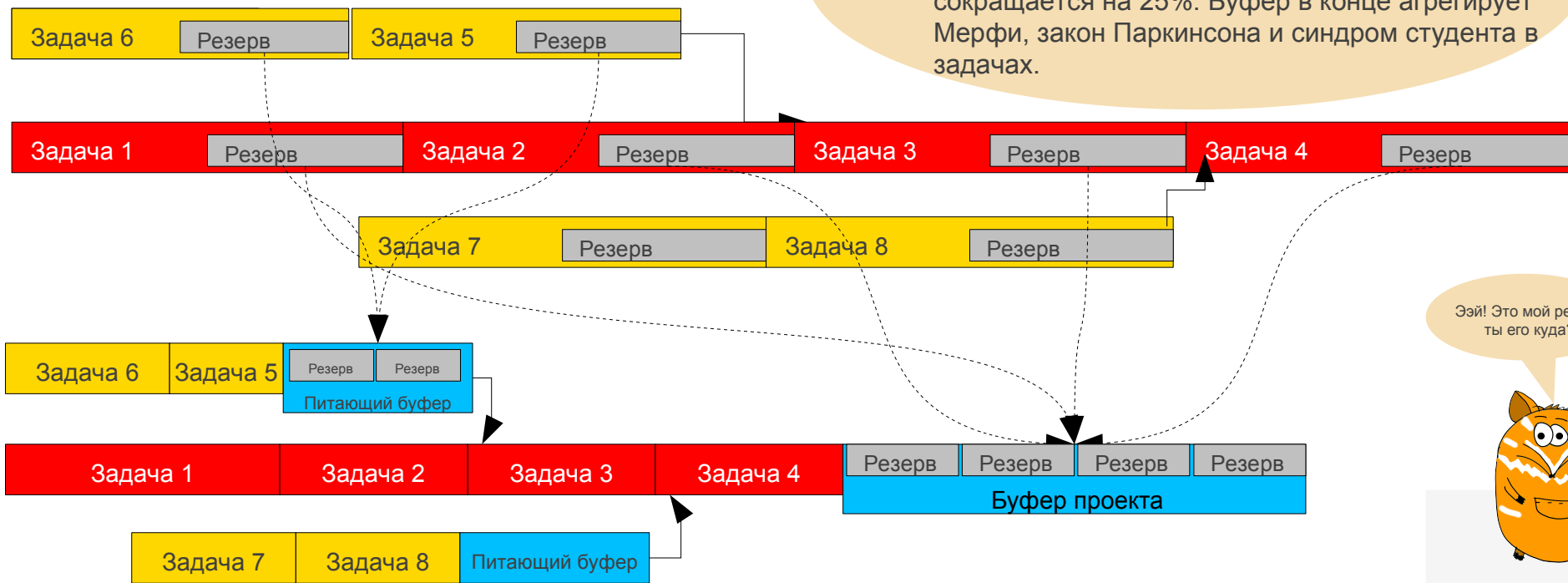
- 1) Защищает проект от НЕИЗВЕСТНЫХ рисков
- 2) Индикатор *температуры* проекта
- 3) Показывает, что надо сделать с проектом прямо сейчас



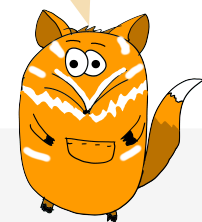
Временной буфер критической цепи



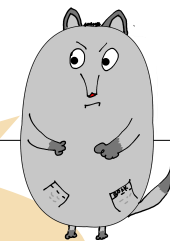
Плановая длительность задач сокращается потому, что все «подстраховки» уходят в буфер цепи в конце проекта. Расписание проекта сокращается на 25%. Буфер в конце агрегирует Мерфи, закон Паркинсона и синдром студента в задачах.



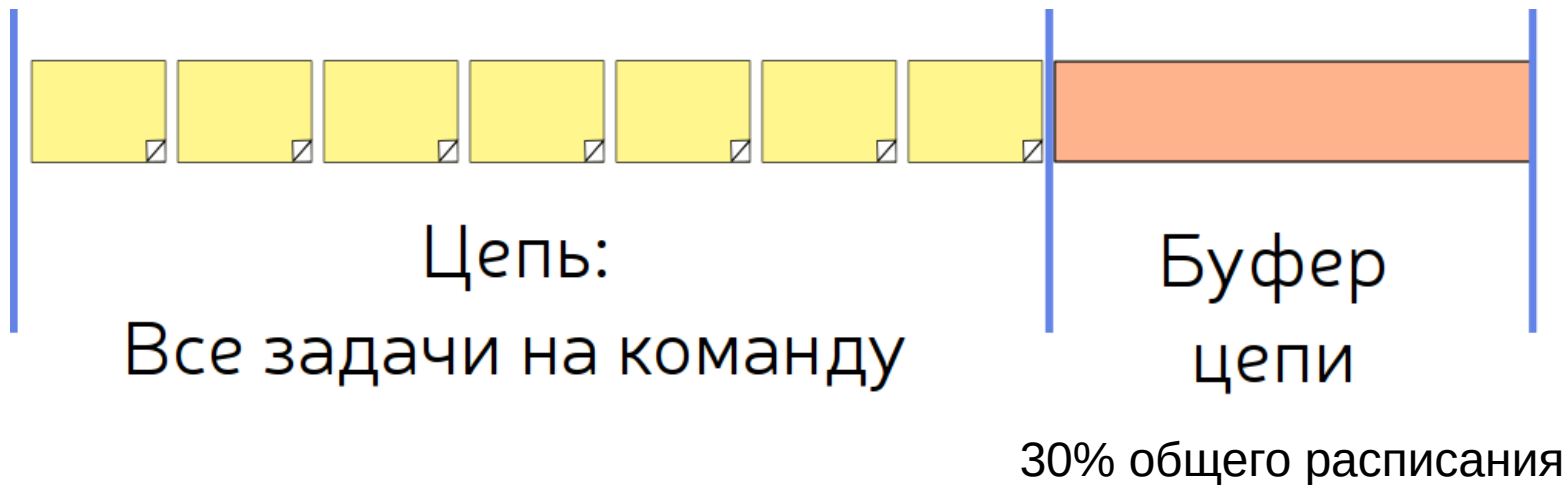
Ээй! Это мой резерв, ты его куда??



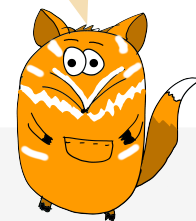
Временной буфер проекта (S-CCPM)



Это резерв на дефекты и «нежданчики», а не для «быстрее», ты же хочешь быть «хорошим парнем?»

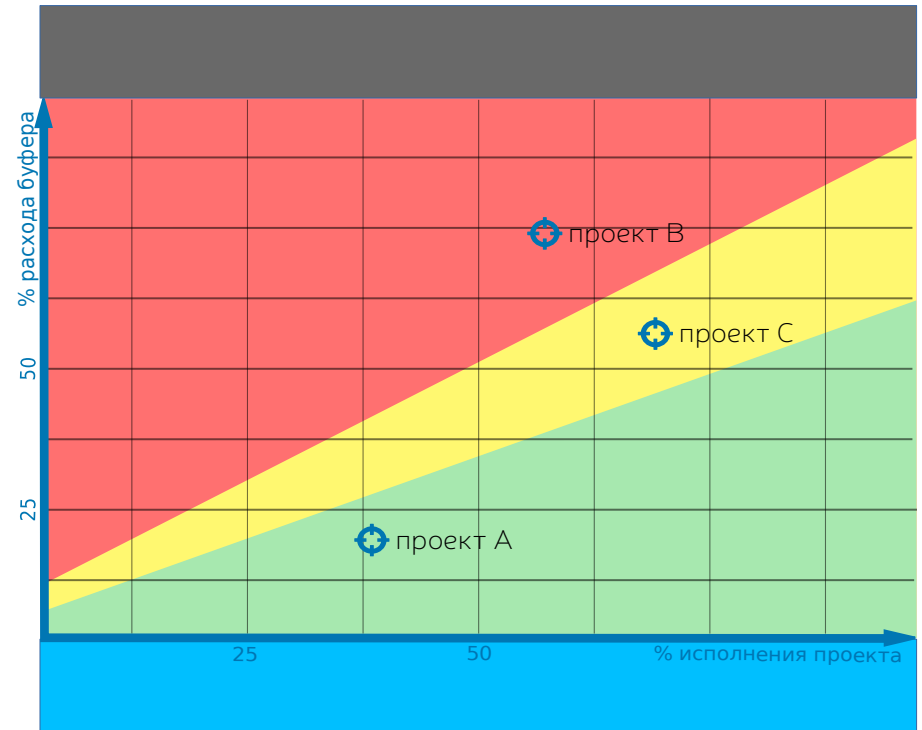


В смысле «делать быстрее»?



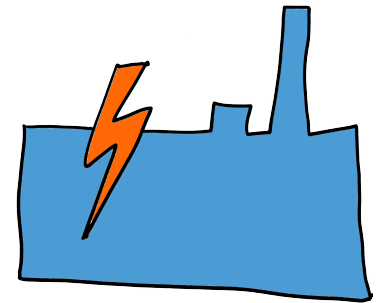
Принятие решений на основе расхода буфера

- 1) Голубая зона - расписание проекта профицитное. Сократите расписание проекта.
- 2) Зелёная зона — не мешайте команде работать. Всё нормально
- 3) Жёлтая зона — готовьте план изменений. В идеале проект должен идти по жёлтой зоне. Но нужно быть готовым что он может выйти из неё.
- 4) Красная зона — применяйте план изменений. Проект рискует опоздать.
- 5) Чёрная зона — буфер проекта весь потрачен. Проект опаздывает.



Диверсионный анализ ТРИЗ

Диверсия —
искать «как сломать», чтобы усилить



Обычный путь выявления рисков

Слово «РИСК» воспринимается как нечто несерьёзное.

- Какие у нас есть риски?
- Никаких ирисок нет, Шеф!

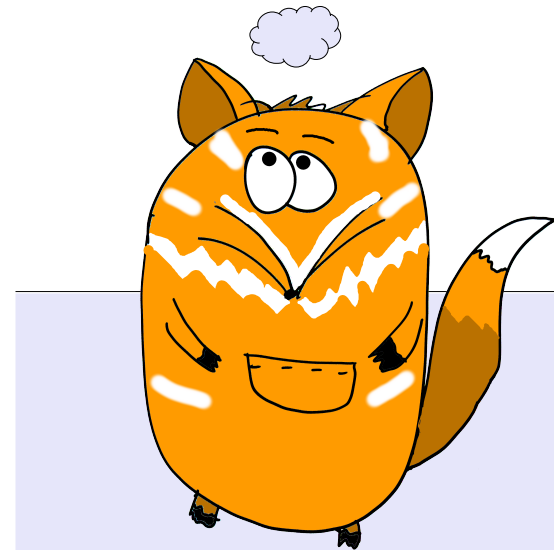
Мозговой штурм выявления рисков и планирование противодействия занимает более 8 часов и выявляются много слабо вероятных рисков (ирисок).



Простой путь определения угроз

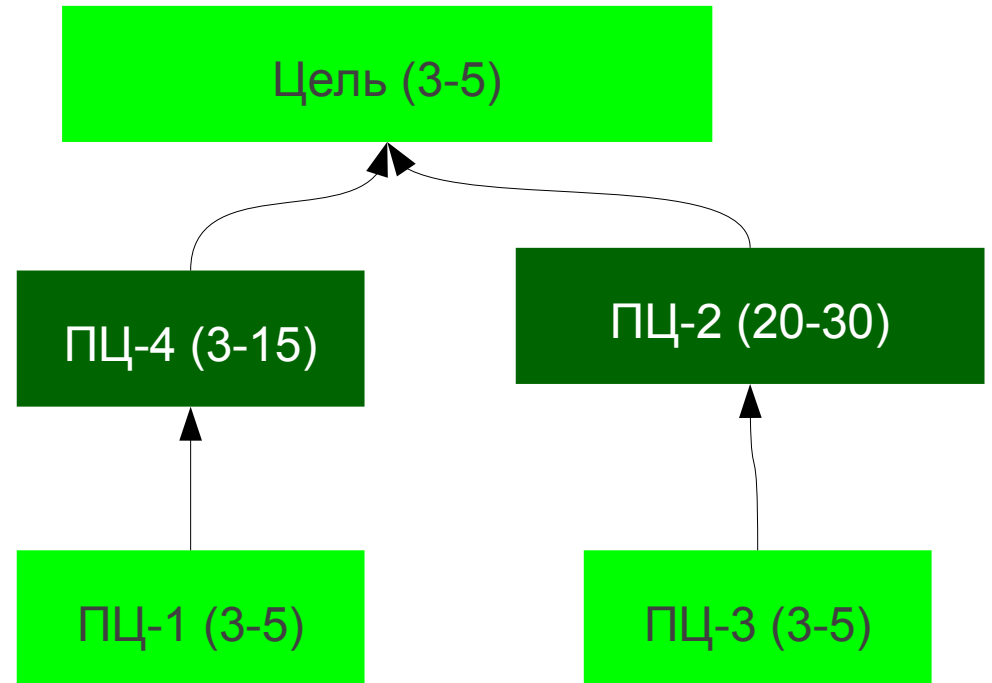
Выявляем УГРОЗЫ — то, что физически угрожает проекту. Задаём вопросы к команде проекта после выполнения планирования проекта:

- Что может убить ваш бизнес?
- Что может поставить под угрозу достижение цели проекта?
- Что может поставить под угрозу достижение этой промежуточной цели?



К каким целям задавать вопросы

- 1) Цель проекта
- 2) Промежуточная цель с оценкой длительности достижения, которая сильно отличается от других (ПЦ-2)
- 3) Есть большой разброс оптимистичной и пессимистичной оценки длительности достижения (ПЦ-4)

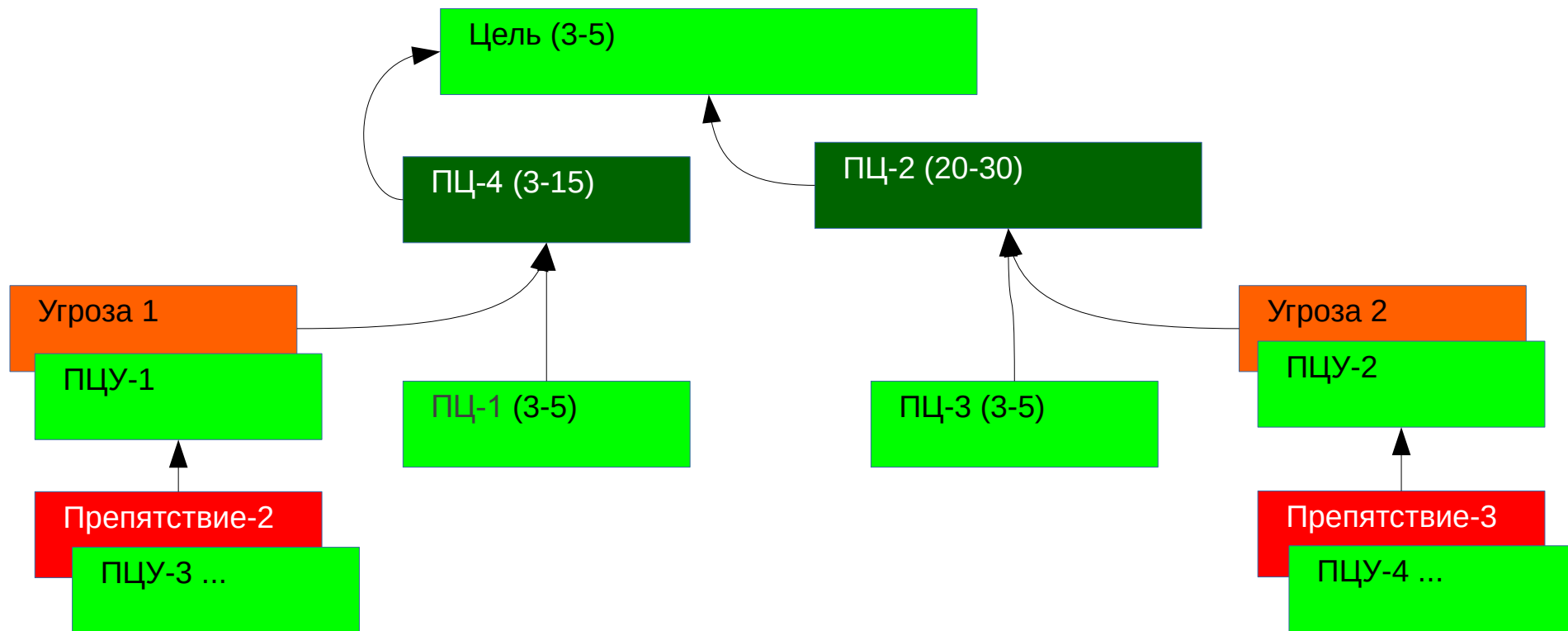


Планирование реагирования на угрозы

Используем тот же алгоритм, как для мыслительного процесса «Дерево предпосылок»

- 1) Какую цель необходимо достигнуть для снижения вероятности угрозы? - это план А — план предотвращения угрозы.
- 2) **Плана Б — нет.** Угроза «убивает» проект.
- 3) Для каждой цели выполняем стандартный алгоритм построения дерева предпосылок «Какие есть препятствия достижения цели» и т.д. И выполняем оценку длительности достижения цели.
- 4) Если угрозы не обнаружить, то проверьте, что буфер проекта учитывает угрозы в расписании проекта.
- 5) Уточните оценки длительности работ по достижению целей с учётом новых промежуточных целей (ПЦ) по преодолению угроз.

Планирование реагирования на угрозы



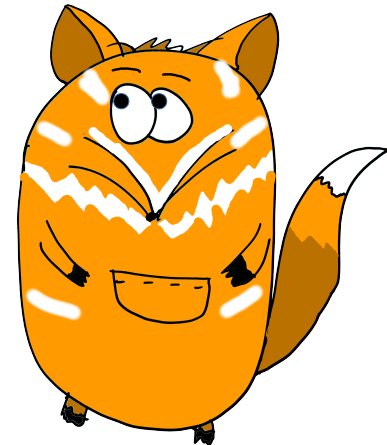
Что делать с неизвестными угрозами

Если после выявления угроз оценки длительности работ по достижению целей остались с большим разбросом между минимальной и максимальной оценкой, то выполняем:

- 1) Вычисляем сумму разницы между оптимистичной и пессимистичной оценкой на критической цепи.
- 2) Если эта сумма больше чем 50% длительности цепи по оптимистичной оценке то используем разницу как размер буфера критической цепи.
- 3) Выполняем расчёт питающих буферов для всех питающих цепей по правилу п.2.
- 4) Если буфера питающих цепей сильно больше резерва времени в точке интеграции питающей цепи с критической цепью, то такие цепи могут поставить под угрозу критическую цепь. Определите возможности сокращения длительности питающих цепей или выявите угрозы.

Итого

- 1) В русском языке восприятие УГРОЗЫ более значительное, чем РИСК
- 2) Используйте мыслительный процесс «Дерево предпосылок» для быстрого выявления угроз
- 3) Для угроз строится план преодоления или резервируется буфер проекта



ВОПРОСЫ?



avasilyev@bipulse.ru

+7 (965) 776-44-08

 <https://t.me/sbase>

 <https://t.me/bipulse>

BIPULSE.RU

 **BIPULSE**
проекты вовремя

Самостоятельная работа

- 1) Выполните анализ угроз вашего реального проекта
- 2) Сравните с начальным планом
- 3) Рассчитайте размер буфера проекта и его потребление
- 4) Определите препятствия мешающие применить этот подход в работе
- 5) Определите цели, которые нужно достигнуть для преодоления препятствий

Книги

