



# Как не стать бульдозером

**Наталья Самойлова**  
Директор по качеству ELMA

**ПРО  
ЖЕК  
ТОР**

# Оценка проекта


## Что пошло не так

- Большое количество документации разной степени детализации
- Давление по срокам

## Что мы поменяли

- Ввели типизацию оценок проектов – Детализированная и Верхнеуровневая
- Ввели ограничения в оценке и разработали реестр типовых ограничений

# Оценка проекта

Оценка трудозатрат					
Контрагент:					
Сделка:					
№	Состав работ	Результат этапа	Исполнитель (роль)	Объем работ (чел. часы)	Стоимость, руб
1	Организация проекта				
2	Разработка Устава проекта	Устав проекта	Руководитель проек		
3	Согласование Устава проекта	Устав проекта согласован	Руководитель проек		
4	Проведение иницирующего совещания с заказчиком	План-график работ (ключевые точки проекта)	Руководитель проек		
5	<b>Разработка Технического задания</b>				
6	Обследование /интервьюирование	Выезд специалиста к заказчику Результаты интервьюирования	Аналитик		
7	Проектирование архитектуры решения	Концепция решения, содержащая архитектуру решения	Архитектор		
8	Написание ТЗ	Драфт Технического Задания по шаблону ELMA	Аналитик		
9	Согласование ТЗ и внесение корректировок согласно требованиям заказчика	Согласовано ТЗ	Аналитик		
10	Подписание ТЗ	Подписанное Техническое Задание по шаблону ELMA	Аналитик		
11	<b>Настройка проектной среды</b>				
12	Развертывание среды разработки	Настроены сервера разработки, тестовые сервера, багтрекер	Аналитик		
13	Настройка web-фермы серверов в тестовой среде	Настроены серверы IIS, установлен сервер ELMA, осуществлена настройка MS Web Farm Framework	Аналитик		
14	Создание организационной структуры	Получение структуры из другой системы	Аналитик		

№	Ограничения по оценке
	Оценка основана на следующих документах:
1	1. "ТЗ по процессу.docx" . 2. Письмо от Иванова П. от 12.02.2018. 3. Протокол совещания от 15.02.2018.
2	Объем оценки ограничен пунктами с 1 по 11 документа "ТЗ по процессу".
3	Данная оценка является предварительной и основана на предоставленных технических требованиях. В случае изменения технических требований или появления дополнительных, может потребоваться дополнительная оценка.
4	Количество пользователей оцениваемого решения не превышает 60 человек.
5	В решении будет использована база данных MS SQL.
6	В решении будет использован один экземпляр рабочего сервера. Работы по установке и настройке фермы серверов в оценку не заложены.
7	Основной язык интерфейса системы – русский.
8	Шаблоны документы реализуются на русском языке.
9	Настройка форм задач и документов осуществляется за счет базового функционала конструктора форм.
	Для согласования и подписания документов используются стандартные встроенные механизмы

# Оценка проекта

## Что пошло не так

- Критично-политичная оценка
- Осознанно пошли на риск, при этом внутренние процедуры нуждались в адаптации

## Что мы поменяли

- Фиксация внутренних процедур и договоренностей аналогично внешним
- Разграничение ЗО и финансовой ответственности в проектах
- Процедура подготовки проекта: помимо идентификации и оценки рисков, прорабатываются условия старта проекта (внешние и внутренние)

# Оценка проекта

Проект: ИТМО. Рассмотрение служебных документов

Статус: В работ

Период с  по 09.11.2018

**Текущий остаток: -129 677,09 р.**  
Операционный остаток: 170 322,91 |  
Заемные средства: 300 000,00 |

Контрагент: ИТМО Менеджер по продажам: [Имя Ф.И.]  
Договор: Тимлид [Имя Ф.И.]  
Доп. соглашение: Руководитель проекта: [Имя Ф.И.]

**Доход**

Название	Дата	План	Факт
Внешний подряд		87 000,00	
Внутренний подряд		396 000,00	97 955,28
Командировочные			
<b>Итого</b>		<b>483 000,00</b>	<b>97 955,28</b>

**Расход**

Название	Дата	План	Факт
Бонус команды			
Внешний подряд		87 000,00	2 275,00
Проект ИТМО. Рассмотрение - Работы по внешнему проекту с 2018.02.01 по 2018.03.01	26.03.2018		2 275,00
Внутренний подряд		396 000,00	225 357,37
Материалы			77 956,45
Корректировки			18 066,00
Транспортные расходы			101 938,99

# Планирование команды



## Что пошло не так

- Давление по срокам
- Риски и последствия были обозначены, при этом не уточнена персональная ответственность



## Что мы поменяли

- Протоколы совещаний по рискам и принятым решениям
- Для критичных вопросов – очные обсуждения и фиксация ответственности

# Планирование команды

Риски проекта: Сопровождение системы ELMA и ELMA 2.0



## Протокол совещания по рискам проекта

от 21 ноября 2017 г.

### Присутствовали:

Светлана Рогова – руководитель ИТ-подразделения ELMA

Александр Александров – руководитель ИТ-подразделения ELMA

### ПЕРЕЧЕНЬ РИСКОВ

№	Содержание	Описание	Критичность	Превентивные меры
1	Деградация производительности в рабочее время	Отсутствует контроль изменений инфраструктуры. Отсутствует <u>ревью</u> кода. Отсутствует регламент взаимодействия в случае деградации.	Очень высокая	1. Запретить менять серверную инфраструктуру серверов, выделенных под систему ELMA без согласования ответственным (при необходимости подключать <u>вендора</u> для консультаций); 2. Выделить одного из сотрудников команды <u>вендора</u> на <u>ревью</u> кода перед переносом конфигурации; 3. Выработать регламент обеспечения быстрого действия.
2	Увеличение времени на поддержку и разработку/потеря качества разработки и продукта	В связи с отсутствием архитектора, погруженного в специфику продукта ELMA, а также в конфигурацию, могут приниматься не оптимальные решения по реализации функционала, что может повлечь дополнительные затраты на переработку решений.	Средняя	1. Выделить архитектора, который будет проектировать решения на базе ПП ELMA, актуализировать стандарты разработки, осуществлять архитектурный контроль исполнителей и консультировать сотрудников по подходу к реализации; 2. Обязать исполнителей писать документацию по задачам;

# Реализация проекта

## Что пошло не так

- Отношения между ключевыми фигурами проекта

## Что мы поменяли

- При планировании команды учитываем особенности команды со стороны заказчика и также корпоративной культуры заказчика
- Обращаем внимание на эмоциональный комфорт заказчика
- Корректируем команду\поведение при необходимости



# Тестовая эксплуатация



## Что пошло не так

- Уровень ожиданий выше уровня зрелости процессов



## Что мы поменяли

- Выделили процессы обеспечения качества в отдельную методологию
- Сильно детализировали
- Даже новичок, опираясь на стандарты, производит результат, удовлетворяющий требованиям



**Спасибо за внимание!**

[facebook.com/nata.samoylova.92](https://facebook.com/nata.samoylova.92)

[samoylova@elsewise.com](mailto:samoylova@elsewise.com)

**ПРО  
ЖЕК  
ТОР**