Проект* – **временное** предприятие для создания **уникальных** продуктов, услуг или результатов

Характеристики проектов

→ Направлены на **изменение**

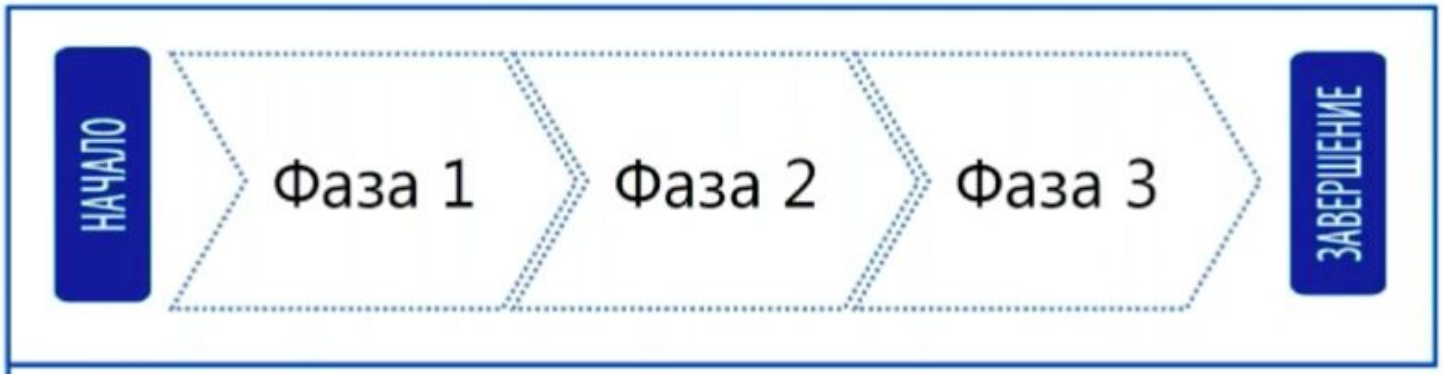
→ **Ограничены** во времени

→ **Кросс**-функциональны

→ **Уникальны**

→ Реализуются в условиях **неопределённости**

Жизненный цикл проекта – набор фаз, через которые проходит проект с момента его начала до момента завершения



- Предиктивный
- Итеративный
- Инкрементальный
- Адаптивный (Гибкий)
- Гибридный

Stacey Complexity Model

*Компании - чемпионы комбинируют подходы к управлению проектом под их нужны

44%	30%	23%	4%
Предиктивные подходы	Гибкие подходы	Гибридные подходы	Другие подходы

Чемпионы – организации с высоким уровнем зрелости в реализации выгод, в которых 80% (или более) проектов реализованы в срок, в рамках бюджета, достигли бизнес-целей.

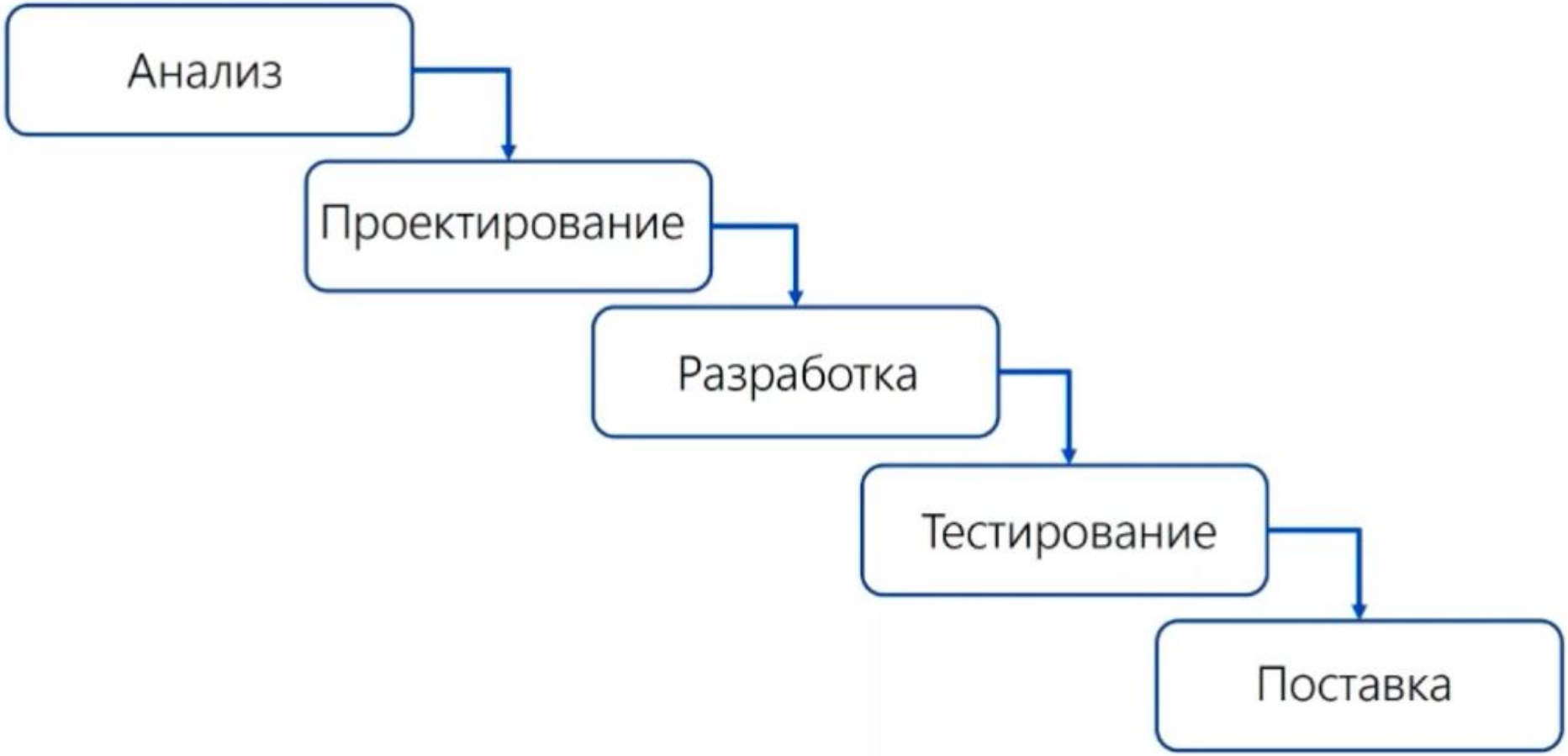
Почему это важно?

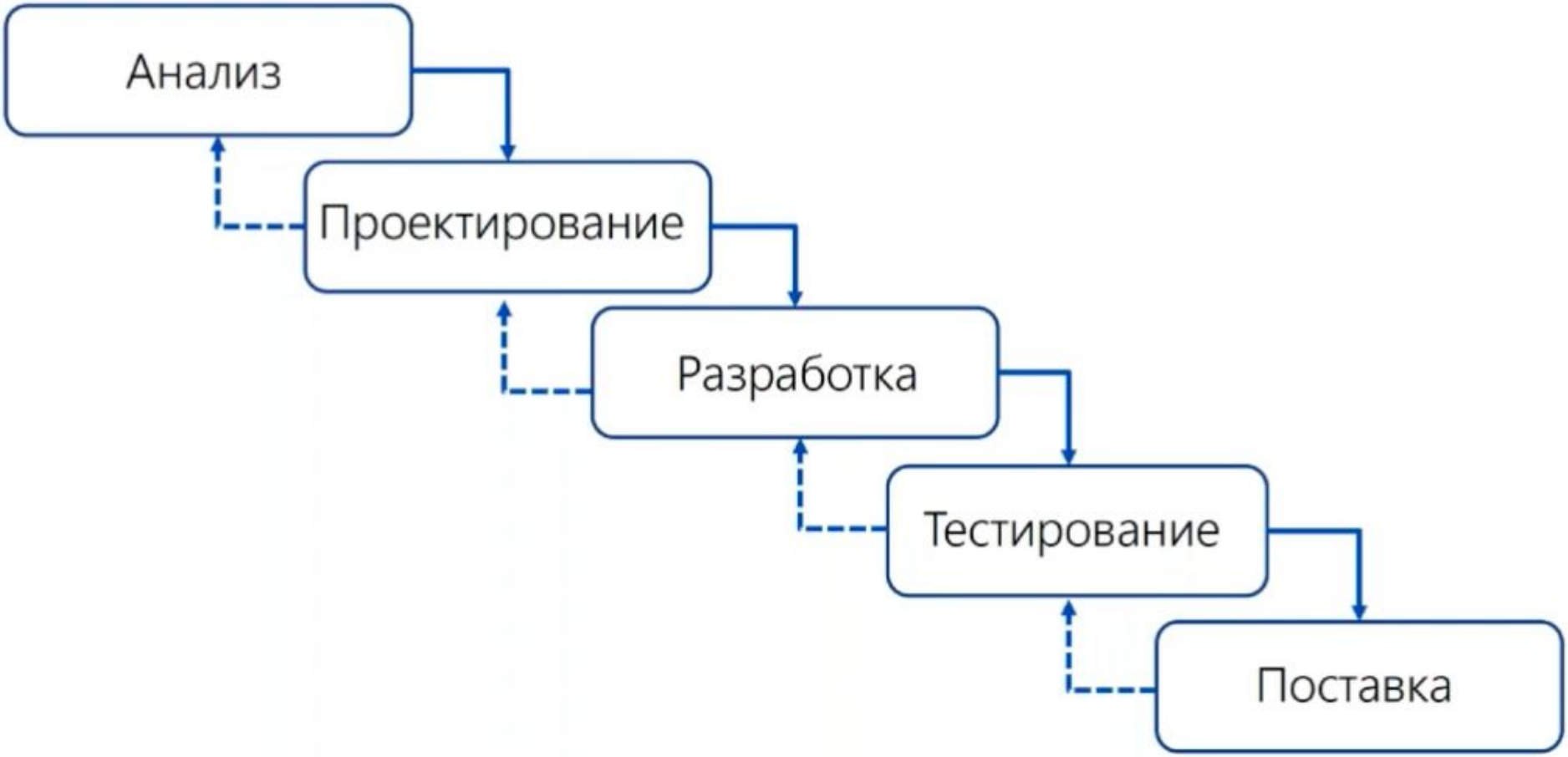
Чемпионы теряют

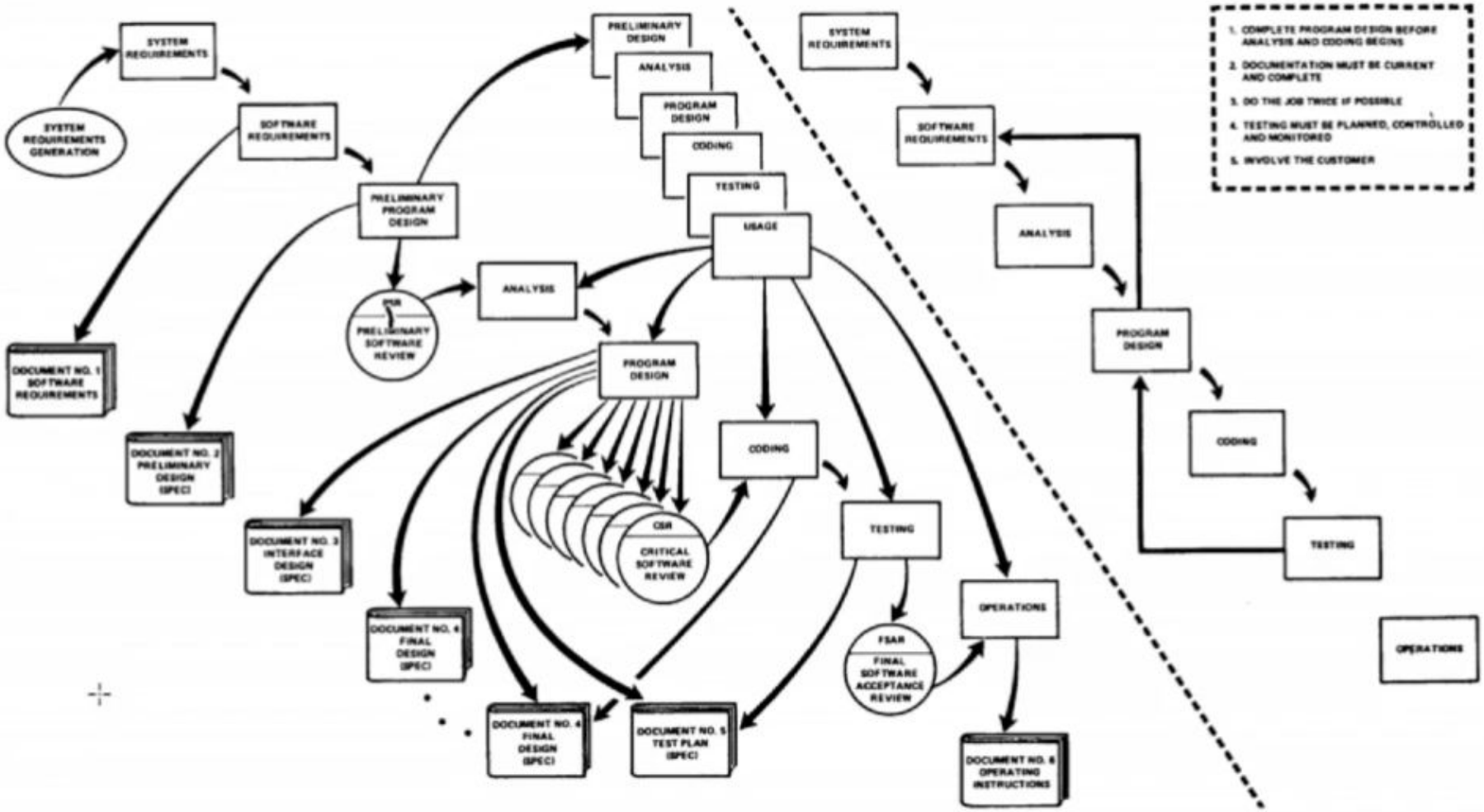
в 21 раз

меньше денег, чем отстающие

2 Характеристики ЖЦ


Анализ
Проектирование
Разработка
Тестирование
Поставка

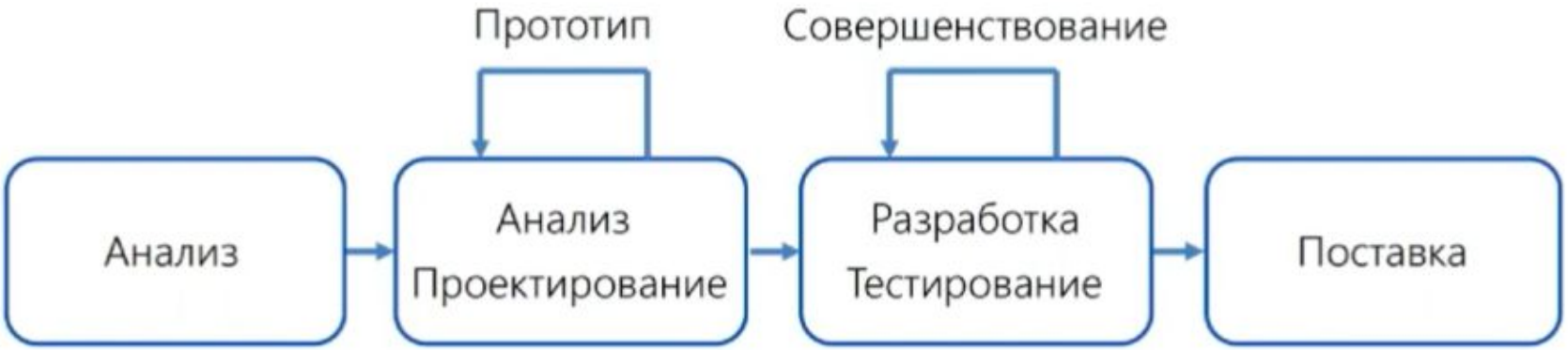

Анализ
Проектирование
Разработка
Тестирование
Поставка


SYSTEM REQUIREMENTS GENERATION
SYSTEM REQUIREMENTS
SOFTWARE REQUIREMENTS
PRELIMINARY PROGRAM DESIGN
PRELIMINARY DESIGN
ANALYSIS
PROGRAM DESIGN
CODING
TESTING
USAGE
PRELIMINARY SOFTWARE REVIEW
ANALYSIS
PROGRAM DESIGN
CODING
TESTING
CRITICAL SOFTWARE REVIEW
OPERATIONS
FINAL SOFTWARE ACCEPTANCE REVIEW
DOCUMENT NO. 1 SOFTWARE REQUIREMENTS
DOCUMENT NO. 2 PRELIMINARY DESIGN (SPEC)
DOCUMENT NO. 3 INTERFACE DESIGN (SPEC)
DOCUMENT NO. 4 FINAL DESIGN (SPEC)
DOCUMENT NO. 4 FINAL DESIGN (SPEC)
DOCUMENT NO. 5 TEST PLAN (SPEC)
DOCUMENT NO. 6 OPERATING INSTRUCTIONS
SYSTEM REQUIREMENTS
SOFTWARE REQUIREMENTS
ANALYSIS
PROGRAM DESIGN
CODING
TESTING
OPERATIONS
1. COMPLETE PROGRAM DESIGN BEFORE ANALYSIS AND CODING BEGINS
2. DOCUMENTATION MUST BE CURRENT AND COMPLETE
3. DO THE JOB TWICE IF POSSIBLE
4. TESTING MUST BE PLANNED, CONTROLLED AND MONITORED
5. INVOLVE THE CUSTOMER

Предиктивный – форма жизненного цикла проекта, при которой содержание, сроки и стоимость определяются на ранних фазах ЖЦ.

Модель предиктивного жизненного цикла

Итеративный ЖЦ – подход, который подразумевает итеративное улучшение или модификацию продукта на основе обратной связи



Пример итеративного жизненного цикла

***Итерация** – короткий, фиксированный период времени для исполнения работ, за которым следует демонстрация функциональности или дизайна.

Инкрементальный ЖЦ – подход, который подразумевает частую поставку готовых к использованию продуктов (частей продукта)

Пример инкрементального жизненного цикла с инкрементами разных размеров

Гибкий ЖЦ – подход, который сочетает черты итеративного и инкрементального жизненных циклов и направлен на улучшение продукта и увеличение частоты поставок

Одинаковые промежутки времени, каждый промежуток заканчивается работающим проверяемым результатом

Гибридные ЖЦ – подход, который подразумевает комбинацию предиктивного, итеративного, инкрементального и/или гибкого подходов

Гибкий	**Гибкий**	**Гибкий**	Предиктивный	Предиктивный

Гибкая разработка с последующим предиктивным выведением на рынок

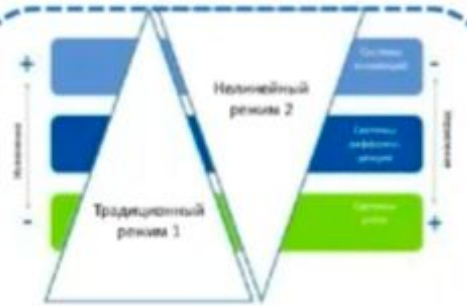
Характеристика жизненных циклов

ПОДХОД	ТРЕБОВАНИЯ	ДЕЙСТВИЯ	ПОСТАВКА	ЦЕЛЬ
Предиктивный	Фиксированные	Выполняются один раз за весь проект	Одна	Управление стоимостью
Итеративный	Динамические	Повторяются, пока не будет правильно	Одна	Правильность решения
Инкрементальный	Динамические	Выполняются один раз для конкретного инкремента	Частые более мелкие поставки	Скорость
Гибкий	Динамические	Повторяются, пока не будет правильно	Частые небольшие поставки	Ценность для клиента через частые поставки и обратную связь

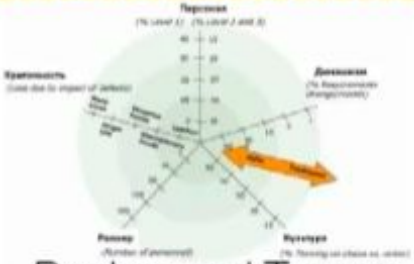
3 Как выбрать ЖЦ?

Пауза (k)

Модели выбора ЖЦ проекта



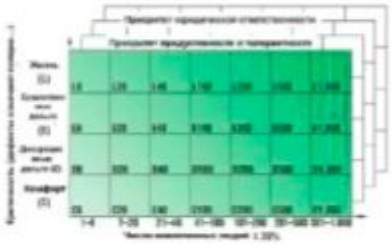
Gartner Bi-Modal IT



Boehm and Turner Radar Chart

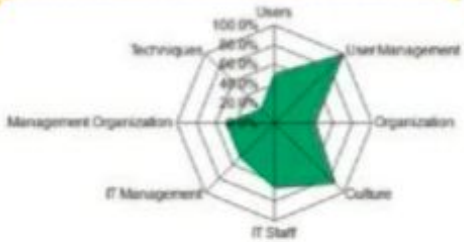
1. The culture of the organization must be supportive of negotiation
2. People must be trusted
3. Fewer, but more competent people
4. Organizations must live with the decisions that developers make
5. Organizations must have an environment that facilitates rapid communication between team members

Dave Cohen's Agile Factors



Alistair Cockburn's Model

Stacey Complexity Model

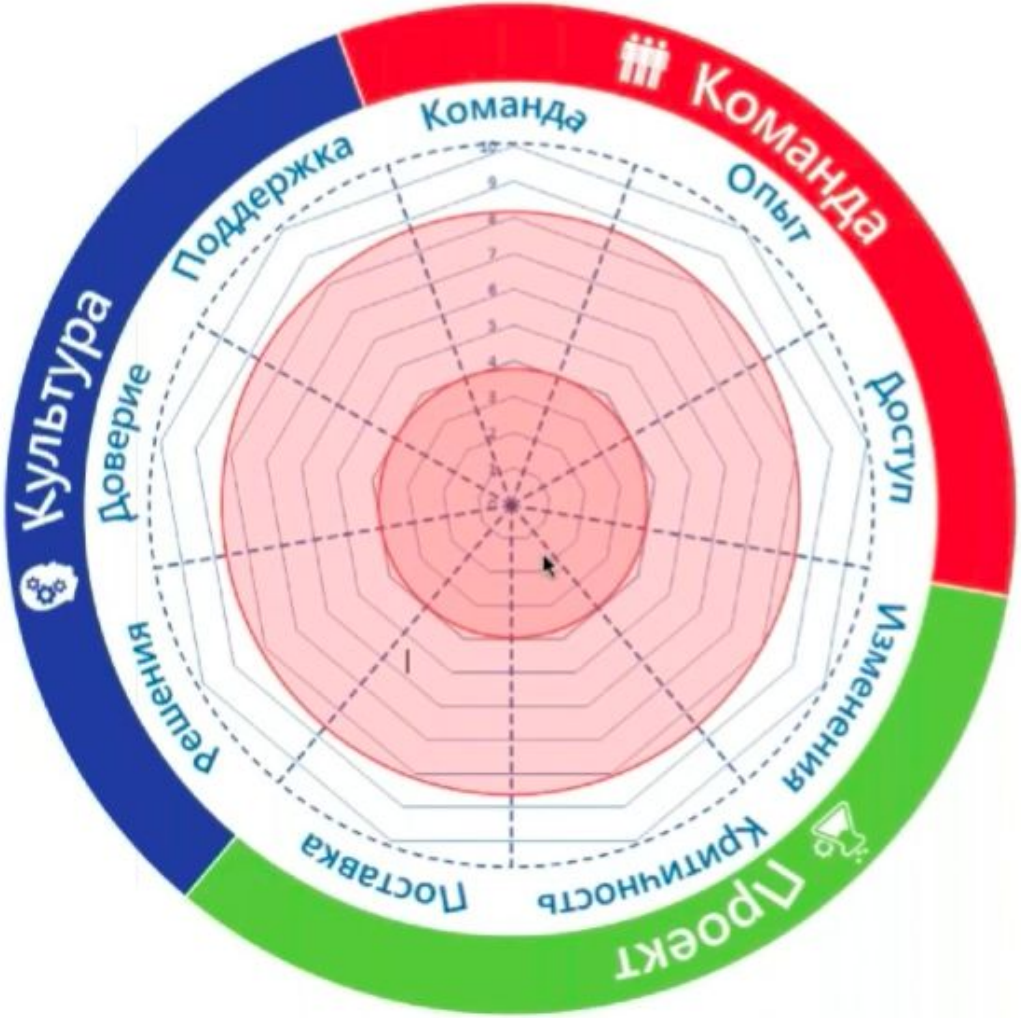


The Organizational Suitability Filter

№	Название	Плюсы	Минусы
1	Gartner Bi-Modal IT	+ простота	- использование трудноизмеримых атрибутов
2	DSDM Suitability Filter	+конкретика	- отсутствие шкал
3	Alistair Cockburn's Criticality and Team Size Factors	+понятие критичности +простота	- привязка к семейству Crystal - учитывается мало факторов
4	Boehm and Turner – Radar Chart	+визуализация +шкалы	- ограниченность атрибутов
5	Dave Cohen's Agile Factors	+акцент на организационный контекст	- не даёт системы показателей и оценок
6	The Organizational Suitability Filter	+более детальный анализ организационного контекста	- сложность обработки - привязка к ИТ-сфере
7	Stacey Complexity Model	+удобная группировка	- абстрактность - нет системы оценок используемых показателей

Agile Suitability Model

опрос



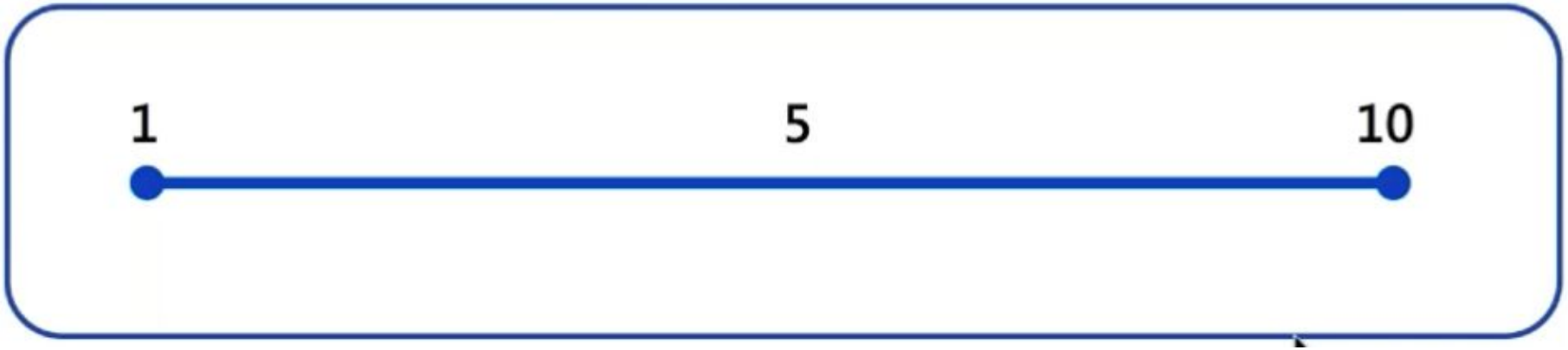
Поддержка: Поддерживает ли спонсор проекта (куратор) применение гибких методов на данном проекте?

Доверие: Рассмотрите спонсора проекта и представителей заказчика, работающих с командой. Считают ли данные стейкхолдеры, что команда сможет трансформировать их видение и потребности в продукт или услугу - при их поддержке и постоянной обратной связи?

Решения: Будет ли у команды автономия в принятии локальных решений по выполнению работы в проекте?

Команда: Оцените размер основной команды проекта по следующей шкале

- 1-9 = 1
- 10-20 = 2
- 21-30 = 3
- 31-45 = 4
- 46-60 = 5
- 61-80 = 6
- 81-110 = 7
- 111-150 = 8
- 151 – 200 = 9
- 201+ = 10



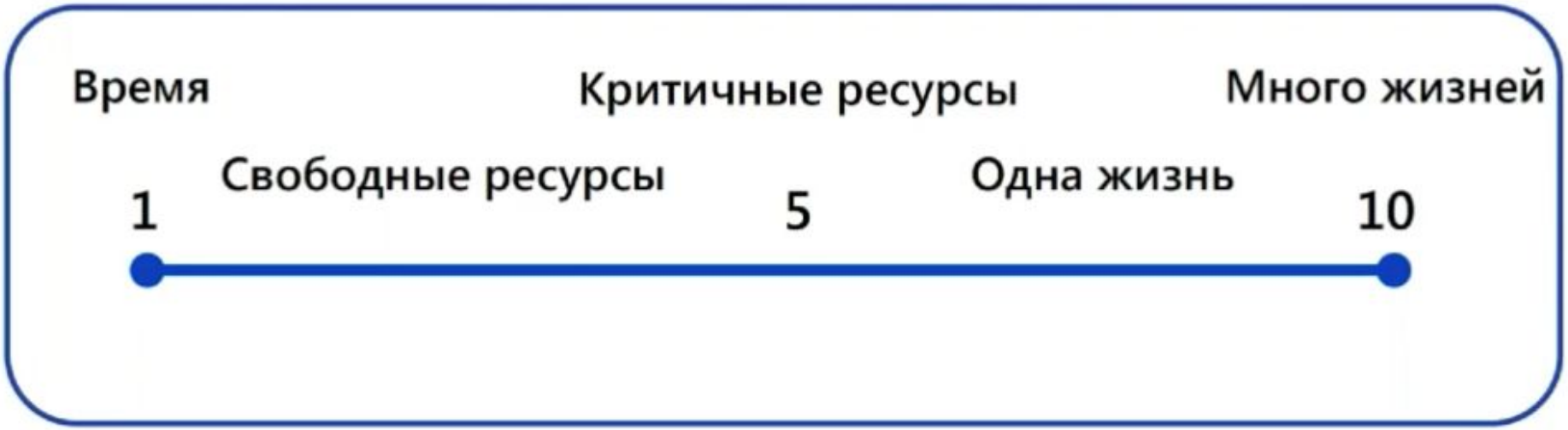
Опыт: Рассмотрите опыт и навыки ключевых ролей в команде. Есть ли в команде по одному опытному члену команды на каждую роль?

Да	Частично	Нет
1	5	10

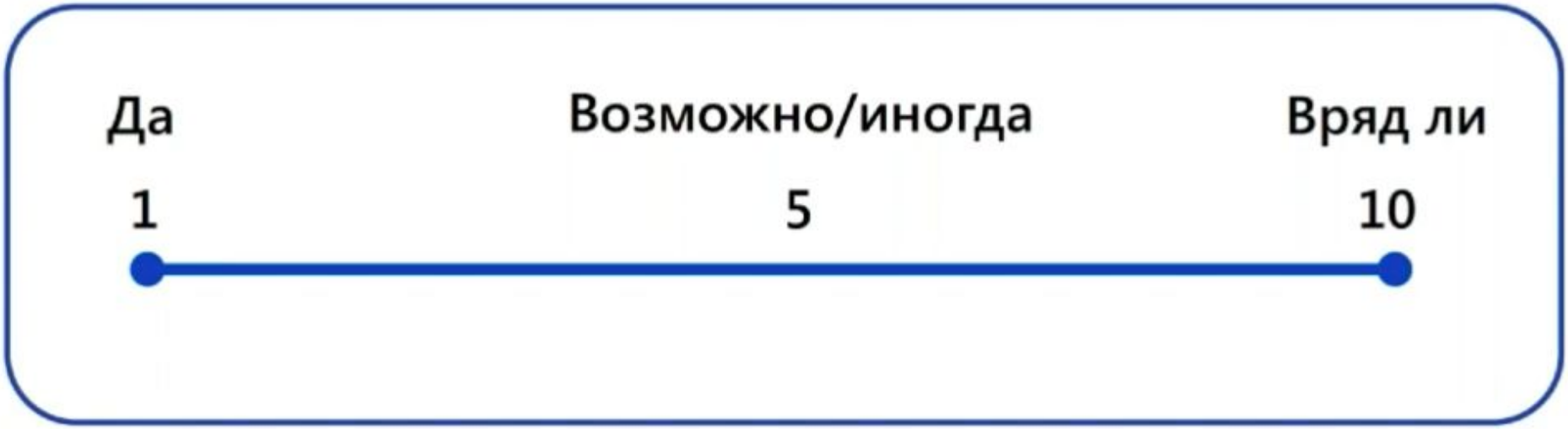
Доступ: Будет ли у команды ежедневный доступ хотя бы к одному представителю заказчика/бизнеса для получения обратной связи и ответов на вопросы?

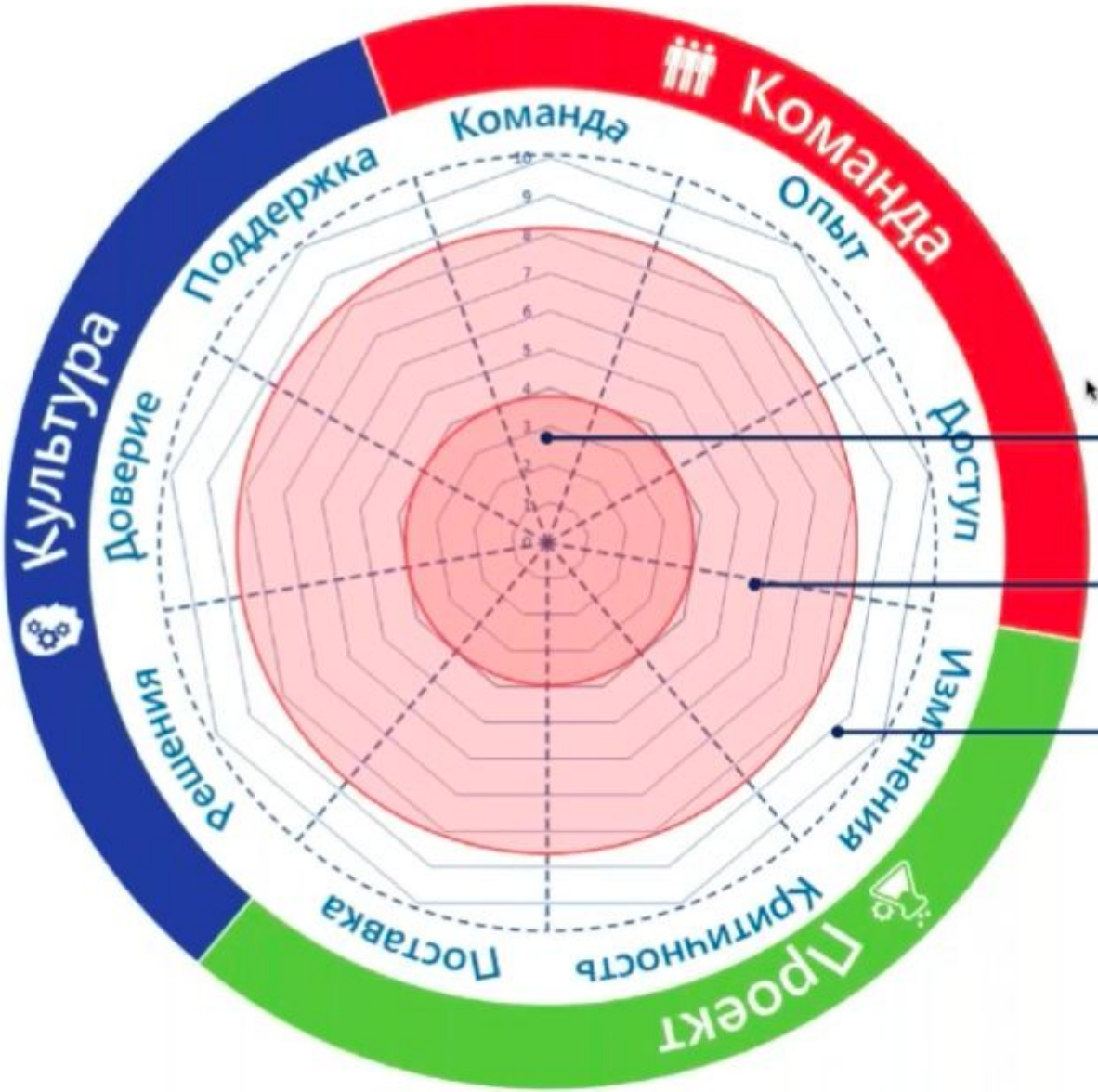
Изменения: Какой процент требований возможно будет меняться или обнаруживаться каждый месяц?

Критичность: Чтобы определить уровни дополнительной верификации и строгости документации, которая может потребоваться, оцените значение продукта или услуги. Рассмотрите потери, которые могут возникнуть из-за дефектов, определите, чем может закончиться провал.



Поставка: Может ли продукт разрабатываться и оцениваться по частям? Смогут ли представители заказчика/бизнеса своевременно давать обратную связь по инкрементам?

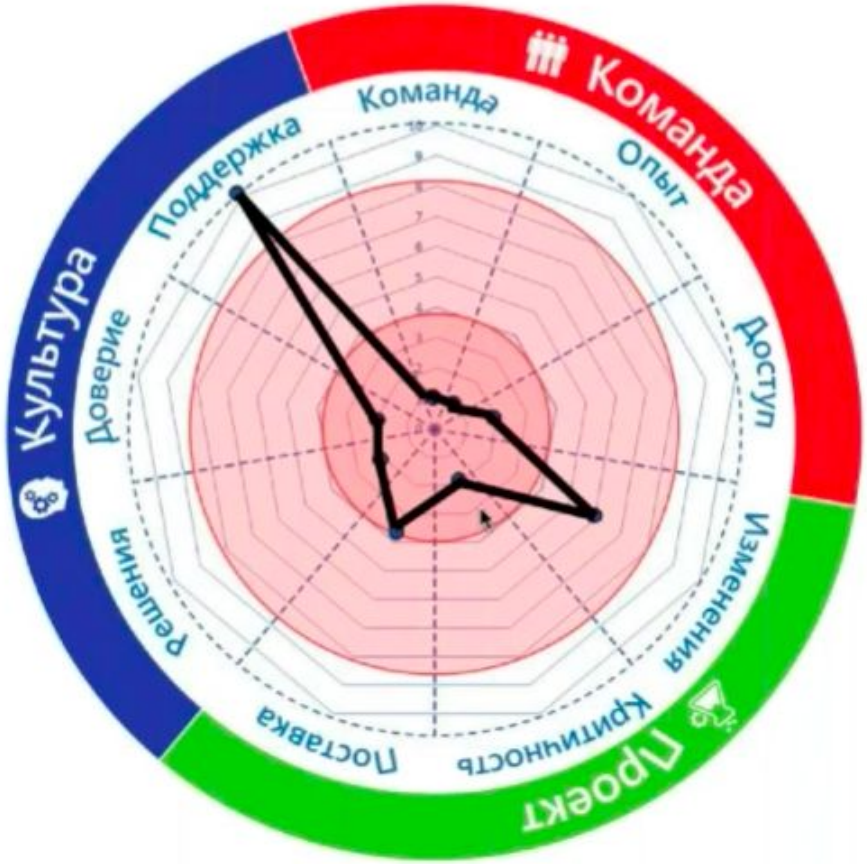




Agile

Гибрид

Предиктивный


Команда
Команда
Опыт
Доступ
Изменения
Критичность
Поставка
Проект
Решения
Доверие
Поддержка
Культура

Посадочная страница
Бриф для маркетологов
Лекции, материалы
Даты курсов
Тестирование
Маркетинг

Выводы

1. В зависимости от характеристик и условий реализации проекта должен изменяться подход к его реализации.

2. Agile Suitability Model является во многом синтезом разработанных ранее моделей и, таким образом, учитывает преимущества и недостатки каждой из них.

3. Модель является удобным инструментом для быстрого анализа проекта и его окружения.