

# Планирование для самых маленьких

В разработке ПО и не  
ТОЛЬКО



# Жизненный цикл проекта



Что такое план?



# Что такое план?



(Цель)

# План vs факт



Изображение позаимствовано отсюда - <https://bureau.ru/about/fff/>

Успешный проект – не тот, что закончился в рамках первоначального установленного срока и выделенного бюджета. А тот, что вписался в рамки утвержденных изменений



# Мифы о планировании

1. План не имеет смысла т. к. завтра все изменится
2. План проекта нельзя сделать в состоянии неопределенности
3. В Agile проектах не нужно планировать и не нужен план
4. Достаточно один раз спланировать

Зачем нужен  
план?



# Зачем нужен план?

1

## Понимание сроков проекта

Уметь ответить на вопрос “когда будет готово?”

2

## Работа с ожиданиями

Формирование реалистичного образа результата

3

## Управление ситуацией в проекте

Основа для управленческих решений - от расширения команды до остановки проекта

4

## Сохранить нервы (свои и стейкхолдеров)

И спокойно спать

Каким бывает  
план?



# Каким бывает план?

## Краткосрочный

1-4 недели

- Высокая степень детализации
- Без буферов, либо минимальные
- Не подлежит корректировке
- Привязка задач к конкретным исполнителям
- Удобно строить в jira, miro, Excel

## Среднесрочный

1-2 квартала

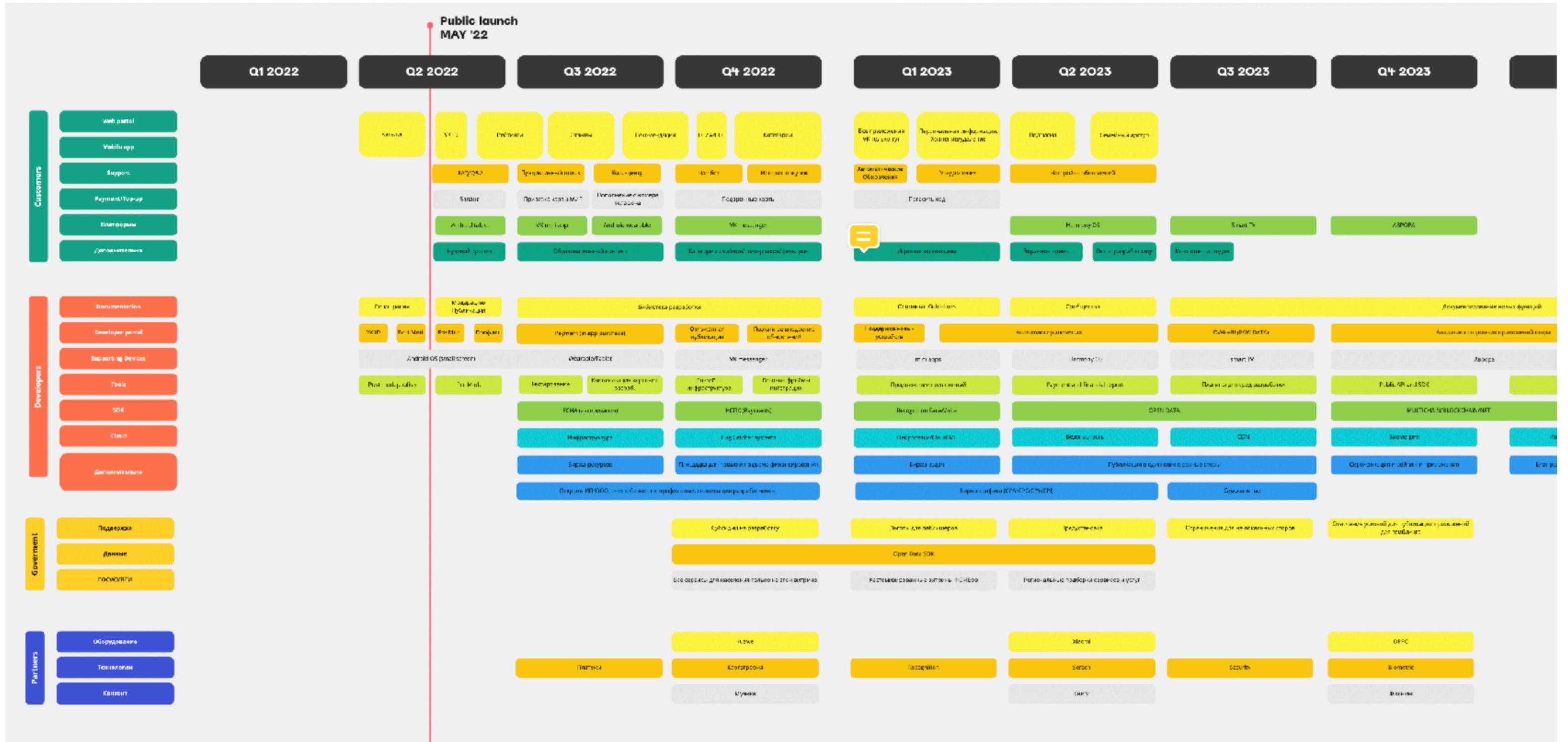
- Средняя степень детализации
- Важны буферы и зависимости
- Как правило строится в гantt
- Может в себя включать несколько спринтов с конечными результатами
- Привязка задач к ролям

## Долгосрочный

> 6 мес.

- Верхнеуровневый, как правило абстрактный
- Чаще всего строится без зависимостей и вех
- Часто нужен для защиты бюджета и финансирования
- Может быть завязан на KPI клиента / стейкхолдера
- Нет привязки к ресурсам и ролям.

# Долгосрочный план





# Краткосрочный план: пример

| Фича в работе  | BA           |              | DES          |              | PA (матрикс) |       | IOS DEV / TEST  |   | Android DEV / TEST |     | Релиз    | Ссылки на задачи |         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|---|---|--------------------|-----|----------|------------------|---------|
|  | BA           | DES          | PA           | IOS          | Android      | IOS   | Android   | IOS   | Android            | IOS | Android  | IOS              | Android |
| 1 Релиз 24.01.22   |              |              |              |              |              |       |   |   |                    |     | 24.01.22 |                  |         |
| 2 Релиз 14.02.22   |              |              |              |              |              |       |   |   |                    |     | 14.02    |                  |         |
| что нового - лимиты  | не требуется | не требуется | не требуется | готово       | готово       | 14.02 | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| выпил плашки "Новый" для заявки на кредит  | не требуется | не требуется | не требуется | готово       | готово       | 14.02 | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| Токенизация виртуальной карты (подсказки инструкции, как это сделать)                        | готово       | готово       | задача стоит | готово       | готово       | 14.02 | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| Отображение виртуальных и пластиковых карт на главной  | не требуется | готово       | не требуется | готово       | готово       | 14.02 | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| По умолчанию поставлены чекбоксы на заглав "мастеркард" Доработка в сценарии оформления карт | готово       | готово       |              | готово       | готово       | 14.02 | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| Диллинг Мастеркард   | готово       | готово       | задача стоит | готово       | не требуется |       | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| Денежные потоки на главной (AB test) разработка фичи   | готово       | готово       | задача стоит | готово       | в работе     |       | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| Денежные потоки на главной (AB test) непосредственно AB тестирование                         | готово       | не требуется | задача стоит | не требуется | кодревью     |       |   |   |                    |     |          |                  |         |
| Диллинг  | готово       | не требуется | задача стоит | готово       | стабилизация |       | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| Соплатеи БКИ   | готово       | готово       | не требуется | готово       | готово       |       | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| Новый вид валютного платежа (с транзитного на транзитный)                                    | готово       | не требуется | не требуется | готово       | готово       | 14.02 | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| Доработка транзитника (+кравеой на подписи)  | готово       | готово       | готово       | готово       | готово       | 14.02 | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| Попап с предложением обновиться  | готово       | готово       | задача стоит | готово       | не требуется | 14.02 | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | -   |                    |     |          |                  |         |
| Target   | готово       | не требуется | готово       | готово       | готово       | 14.02 | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| Проблемы с авторизацией (аналитика)  | в работе     | не требуется | не требуется | не требуется | не требуется | ???   | =   | =   |                    |     |          |                  |         |
| Финтерги. Доработка по налогам   | готово       | готово       | не требуется | готово       | готово       | 14.02 |   |   |                    |     |          |                  |         |
| Топик на поппап  | готово       | не требуется | не требуется | стабилизация | не требуется |       | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | -   |                    |     |          |                  |         |
| добавление проверки в лимитах на основе привязки   | готово       | не требуется | не требуется | готово       | готово       | 14.02 | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| [IOS] [Net] Не показывает историю сообщений  | не требуется | не требуется | не требуется | готово       | не требуется | 14.02 |   | -   |                    |     |          |                  |         |
| [IOS] тех. изменение логики обработки в парсинге   | готово       | не требуется | не требуется | готово       | не требуется | 14.02 | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> | -   |                    |     |          |                  |         |
| доработка массива  | не требуется | не требуется | не требуется | не требуется | готово       | 14.02 | -   | <a href="https://redmadrobot.com">https://redmadrobot.com</a> |                    |     |          |                  |         |
| Проверка, что изменения ограничений в ИБ нас не помнят и данные                              | не помнит    |              | не требуется | не требуется | не требуется | 14.02 | не помнит   |   |                    |     |          |                  |         |

фичовые задачи

тех задачи



РАСКЛЮЧЕНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ (по плану)

|         | 1 неделя   |          |          |          |          | 2 неделя  |          |          |          |          | 3 неделя   |  |  |  |  |
|---------|--|----------|----------|----------|----------|---|----------|----------|----------|----------|--|--|--|--|--|
|         | пн 18.10   | вт 19.10 | ср 20.10 | чт 21.10 | пт 22.10 | пн 25.10  | вт 26.10 | ср 27.10 | чт 28.10 | пт 29.10 | пн 01.11   |  |  |  |  |
| QA      | Катя: отчеты, баг-трекеры, анализ чат; Марина: аудит, логотип, фильтры в теле-коме, карты (фичи, б-операции); Ковал С.: б-15%; Ваня: СМС-инфо, корректировка подключения/отключения, карты (принцип блокировки)        |          |          |          |          | доффис, он-ай-шоу-меню, чат, анализ чат; коффис, блокировка карт, карты; б-15%: сборка с исключением операций   |          |          |          |          | не выд. задачи в релиз; СМОУК  |  |  |  |  |
| IOS     | Сергей Д.: CI, Тендер, бат в 15 IOS; Макс Г.: Обновить номер номера в смс-инфо; Сергей П.: принцип блокировки, фичи на платежи; Антон: б-15%, индекс; Петья: экраны о карте-ком, бат в 15 IOS, стабилизация по шрифтам |          |          |          |          | CI (настройки сервера), Тендер?, чат, убрать из сборки смс-инфо о номере; коффис, оплата по кредитам, стабилизация по закладкам, стабилизация по ссылке номера смс; блокировка стабилизация, рр-бат, подготовка по платежам |          |          |          |          | итерации по чату, поддержка емуды, юд-релиз, CI; ррр проверка по статусам, транзитный отчет; техзадания по аналитике, ррр отчеты   |  |  |  |  |
| Android | Саша: Тендер, Номер (интерпретация карты, отправка); Влад: экраны карты-перевод, подключение/отключение, бат-сайдинг; Юра: б-15%, индекс; Леша: принцип блокировки   |          |          |          |          | жотфикс, Соппорт Тендер, Номер, Р2Р онлайн, оплата по кредиту, бат; смс-инфо о номере, анализ/стабилизация; б-15%: исключение операций, стабилизация, права по формуле, выпил из сборки                                     |          |          |          |          | поддержка емуды, код review, Р2Р отчеты, реализовать смс и инфо изменение номера, транзитный отчет; выполнение конверсии из переводов, стабилизация исключения операций, в-инфо? |  |  |  |  |
| BA      | Катя: главная категория выгрузки, СМС-инфо (номер), тип-тр к платежам, рейтинг рейтингов (БВ, БК) реально требованиям; Настя: онлайн конверсия в переводы, ррр отображение оттока                                      |          |          |          |          | транзитный отчет, платежи (обновление в android), управление лимитами (единица/позиция), оплата (график/определение МП); Р2Р отображение оттока, управление приватными платежами в сервис                                   |          |          |          |          | транзитный, поддержка рейтингов по смс (упорядочить), что нового с конверсия убрать, бат с тендером; Р2Р отчеты, выплаты   |  |  |  |  |
| DES     | Вадим: быстрое деловое, о-ваши не-ваши, онлайн не-ваши в переводах, онлайн-каталог выгрузки; Коля Г.; Дима:  |          |          |          |          | транзитный и отчет Р2Р отток, онлайн-конверсия в переводы, онлайн-конверсия в переводы (Катя);  |          |          |          |          | транзитный отчет (заполнот), быстрое деловое (ваши), онлайн конверсия (Катя), платежи и карты; ррр отчеты, индекс (запорт)   |  |  |  |  |

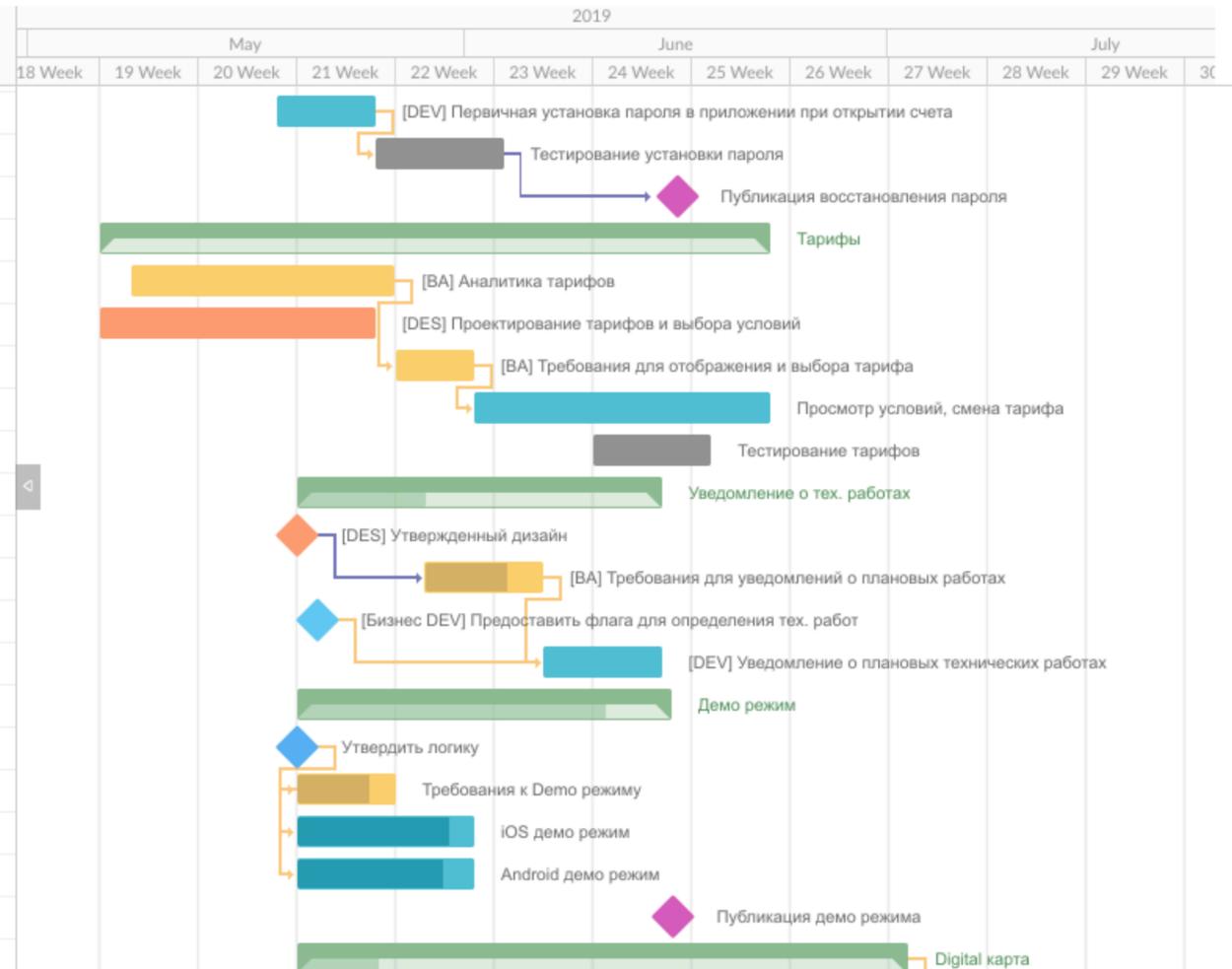
Из чего состоит  
план работ?



# Элементы плана работ

## 1 АКТИВНОСТИ

| Task name                            | Assign  | Durati (hour) | Estima (hours) | Time l | + | 2019    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
|--------------------------------------|---------|---------------|----------------|--------|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----|
|                                      |         |               |                |        |   | May     |         |         | June    |         |         | July    |         |         |         |         |         |    |
|                                      |         |               |                |        |   | 18 Week | 19 Week | 20 Week | 21 Week | 22 Week | 23 Week | 24 Week | 25 Week | 26 Week | 27 Week | 28 Week | 29 Week | 30 |
| 1.5.3 [DEV] Первичная устан...       | unas... | 30h           | 0              | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.5.4 Тестирование установк...       | unas... | 40h           | 0              | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.5.5 Публикация восстанов...        | unas... |               |                | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.6 <b>Тарифы</b>                    |         | 180h          | 36h            | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.6.1 [BA] Аналитика тарифов         | unas... | 72h           | 0              | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.6.2 [DES] Проектирование ...       | D. D.   | 72h           | 36h            | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.6.3 [BA] Требования для от...      | unas... | 24h           | 0              | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.6.4 Просмотр условий, сме...       | unas... | 78h           | 0              | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.6.5 Тестирование тарифов           | unas... | 30h           | 0              | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.7 <b>Уведомление о тех. раб...</b> |         | 100h          | 16h            | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.7.1 [DES] Утвержденный д...        | unas... |               |                | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.7.2 [BA] Требования для ув...      | unas... | 30h           | 0              | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.7.3 [Бизнес DEV] Предста...        | unas... |               |                | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.7.4 [DEV] Уведомление о п...       | unas... | 30h           | 16h            | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.8 <b>Демо режим</b>                |         | 102h          | 68h            | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.8.1 Утвердить логику               | unas... |               |                | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.8.2 Требования к Демо ре...        | unas... | 30h           | 8h             | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.8.3 iOS демо режим                 | unas... | 54h           | 30h            | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.8.4 Android демо режим             | unas... | 54h           | 30h            | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.8.5 Публикация демо режи...        | unas... |               |                | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 1.9 <b>Digital карта</b>             |         | 174h          | 0              | 0      |   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |



## 2 ЗАВИСИМОСТИ

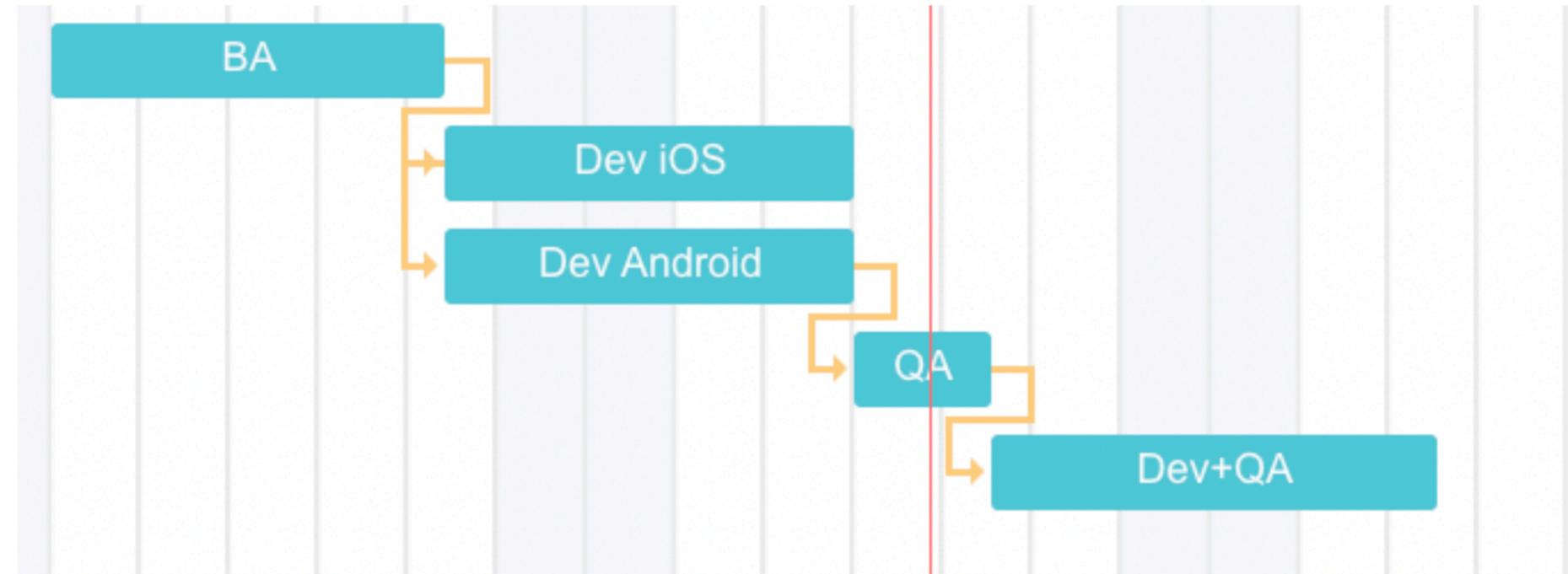
## 3 Вехи



# Зависимости

## 4 типа зависимостей в плане

1. Конец - начало
2. Начало - начало
3. Конец - конец
4. Начало - конец



## Чек-лист зависимостей: проверь свой план

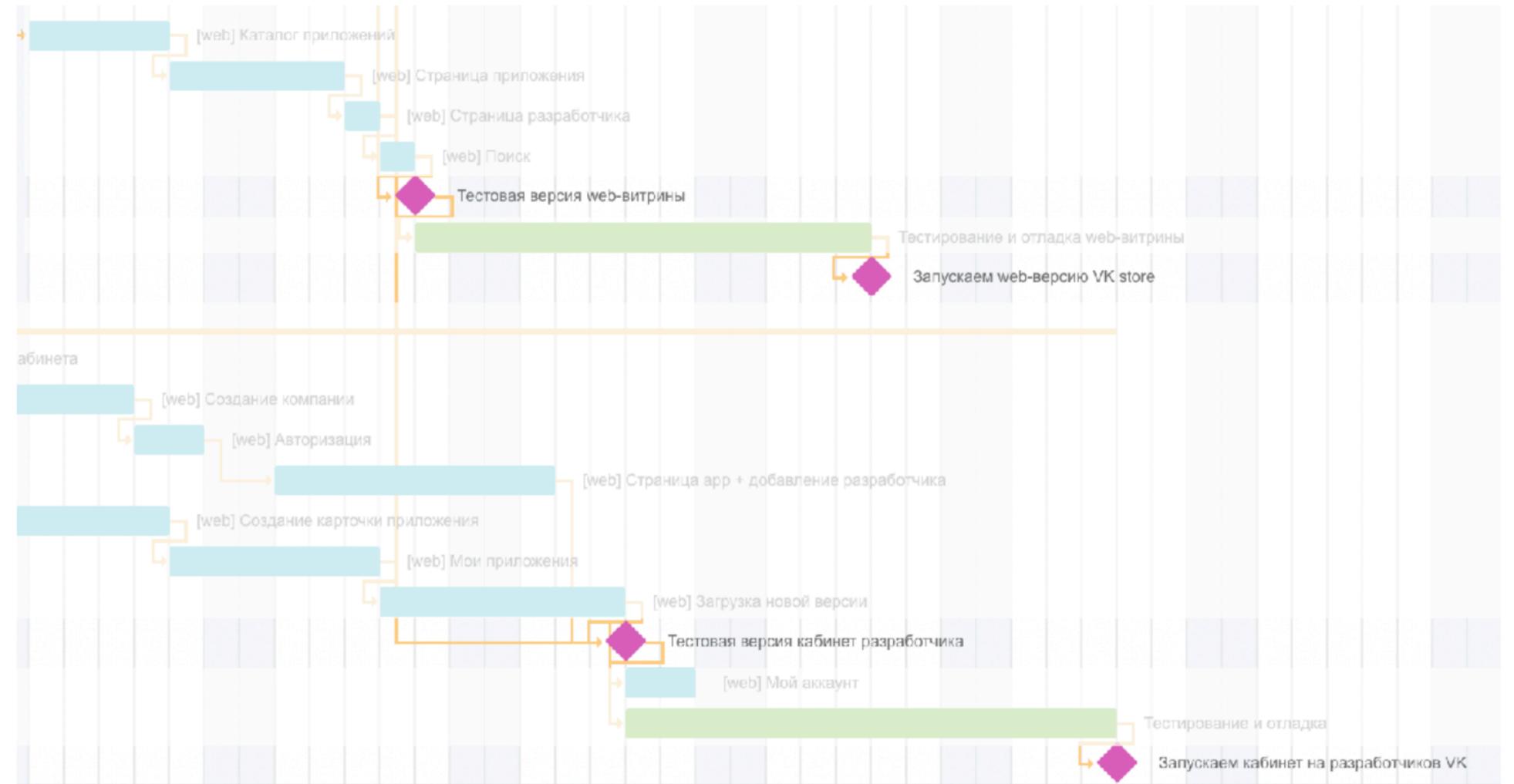


1. Бизнес требования
2. Внешняя команда дизайна или разработки
3. Инфра, доступы, настройки
4. Безопасность
5. Готовность внешних систем
6. Документация
7. UAT, согласования, ПСИ
8. Принятие решений
9. Государство, регулятор
10. Доступность стейкхолдеров

# Вехи

## Вехи в проекте:

1. Не имеют длительности
2. Отражают состояние проекта или конкретный результат
3. Должны быть связаны с другими элементами плана



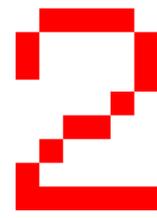
Что планируем в  
проекте?



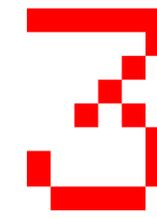
# Объекты планирования



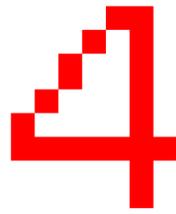
Скоуп



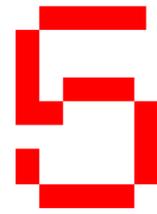
Риски



Качество



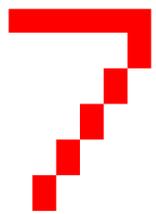
Коммуникации



Сроки и отклонения



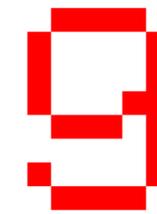
Бюджет



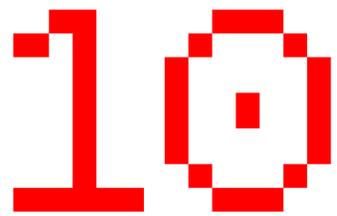
Команда



Стейкхолдеры

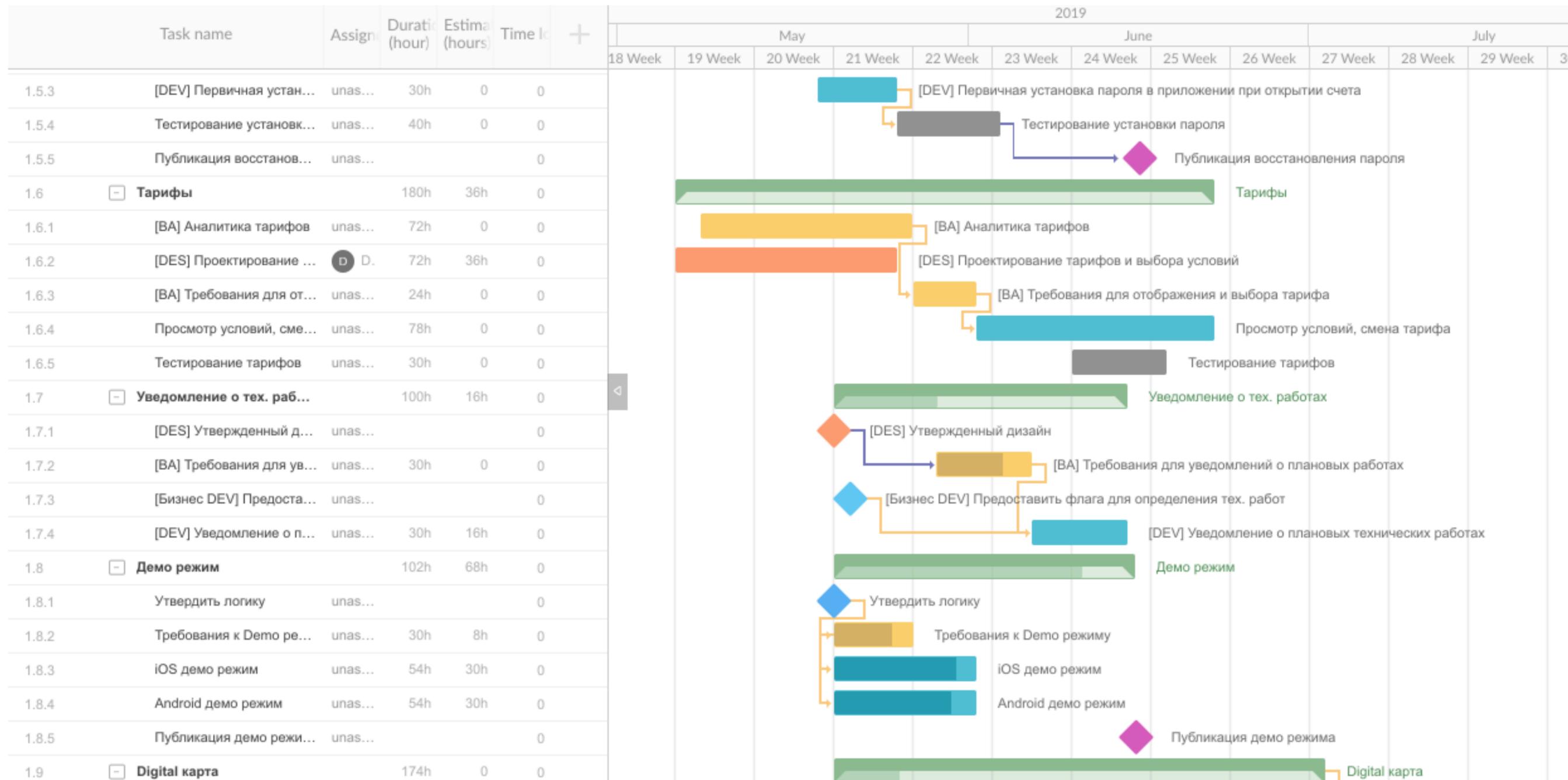


Интеграция



Контракты и закупки

# Планирование работ



# Планирование бюджета

| August 2020 - Actual Margin |           |               |              |            |                 |              |             |             |           |        |             |             |             |           |
|-----------------------------|-----------|---------------|--------------|------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|-----------|--------|-------------|-------------|-------------|-----------|
|                             |           |               |              |            | Planned         |              |             |             |           | Actual |             |             |             |           |
| Role                        | Seniority | Salary, Gross | Monthly rate | Allocation | Hours per Month | Revenue, USD | Cost, USD   | Profit, USD | Margin, % | Hours  | Revenue     | Cost        | Profit, USD | Margin, % |
| Project Manager             | Middle    | \$2 000,00    | \$6 500,00   | 0,5        | 80              | \$3 250,00   | \$1 037,50  | \$2 212,50  | 68,08%    | 72     | \$3 250,00  | \$1 037,50  | \$2 212,50  | 68,08%    |
| Architect                   |           | \$6 000,00    | \$8 800,00   | 0,5        | 80              | \$4 400,00   | \$3 037,50  | \$1 362,50  | 30,97%    | 80     | \$4 400,00  | \$3 037,50  | \$1 362,50  | 30,97%    |
| .NET Developer              | Senior    | \$5 000,00    | \$8 000,00   | 1          | 160             | \$8 000,00   | \$5 075,00  | \$2 925,00  | 36,56%    | 120    | \$8 000,00  | \$5 075,00  | \$2 925,00  | 36,56%    |
| .NET Developer              | Middle    | \$3 500,00    | \$6 080,00   | 1          | 160             | \$6 080,00   | \$3 575,00  | \$2 505,00  | 41,20%    | 160    | \$6 080,00  | \$3 575,00  | \$2 505,00  | 41,20%    |
| .NET Developer              | Middle    | \$4 000,00    | \$6 080,00   | 1          | 160             | \$6 080,00   | \$4 075,00  | \$2 005,00  | 32,98%    | 152    | \$6 080,00  | \$4 075,00  | \$2 005,00  | 32,98%    |
| Frontend Develo             | Senior    | \$5 000,00    | \$8 000,00   | 1          | 160             | \$8 000,00   | \$5 075,00  | \$2 925,00  | 36,56%    | 152    | \$8 000,00  | \$5 075,00  | \$2 925,00  | 36,56%    |
| Frontend Develo             | Middle    | \$3 500,00    | \$6 080,00   | 1          | 160             | \$6 080,00   | \$3 575,00  | \$2 505,00  | 41,20%    | 160    | \$6 080,00  | \$3 575,00  | \$2 505,00  | 41,20%    |
| Total                       |           |               |              |            | 960             | \$41 890,00  | \$25 450,00 | \$16 440,00 | 39,25%    | 896    | \$41 890,00 | \$25 450,00 | \$16 440,00 | 39,25%    |

# Планирование ресурсов

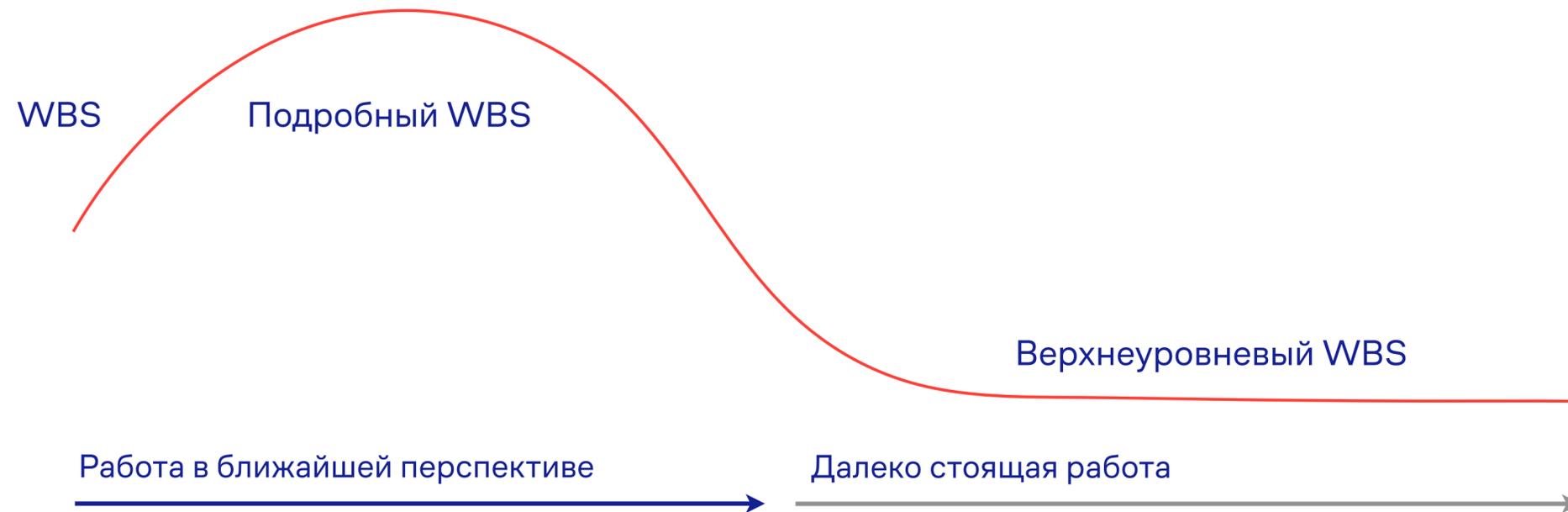
|                     | Oct 23     | Nov 23     | Dec 23     | Jan 24     | Feb 24     | Mar 24     | Apr 24     | May 24     | Jun 24     | Jul 24     | Aug 24     | Sep 24     | Oct 24     | Nov 24     | Dec 24     |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Команда</b>      | <b>168</b> | <b>176</b> | <b>160</b> | <b>168</b> | <b>168</b> | <b>144</b> | <b>176</b> | <b>160</b> | <b>160</b> | <b>184</b> | <b>168</b> | <b>168</b> | <b>184</b> | <b>168</b> | <b>160</b> |
| PM Middle CA        | ▼          | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     |
| BA Senior CA        | ▼          | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 50% ▼      | ▼          | ▼          | ▼          | ▼          |
| BA Middle CA        | ▼          | ▼          | 50% ▼      | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 50% ▼      |
| Back Java – Lead CA | ▼          | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 50% ▼      |
| Back java Middle CA | ▼          | ▼          | ▼          | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     |
| Back java Middle CA | ▼          | ▼          | ▼          | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 50% ▼      | ▼          | ▼          | ▼          | ▼          | ▼          | ▼          | ▼          |
| Front – Lead CA     | ▼          | ▼          | ▼          | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 50% ▼      | ▼          | ▼          | ▼          |
| Front Middle CA     | ▼          | ▼          | ▼          | ▼          | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     |
| Des UX/UI - Senior  | ▼          | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 50% ▼      | ▼          | ▼          | ▼          |
| QA Senior CA        | ▼          | ▼          | 50% ▼      | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 50% ▼      |
| QA Middle CA        | ▼          | ▼          | ▼          | ▼          | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     | 100% ▼     |

# Планирование рисков

| Риск  | В | П | Р | Способ наблюдения   | Меры предотвращения  | Меры снижения  |
|---|---|---|---|---|--|--|
| Если не будет доступа в контур ПСИ +n дней, старт разработки сдвинется, что повлияет на срок                  | 2 | 2 | 4 | Если доступ не предоставляют в течении 2 недель вероятно, что не предоставят быстро | Начать процесс организации доступов на этапе установки проекта | Тестировать в облачном хостинге  |
| Если спецификация внешних систем не будет соответствовать требованиям, то время исполнения проекта увеличится | 3 | 3 | 9 | Запросить текущую документацию.<br>Проверить работоспособность и соответствие       | Запросить доработки системы в случае необходимости             | Смириться и делать продукт под текущую документацию.<br><br>Пытаться организовать доработки. |

# ЕЩЕ НЕМНОГО ТЕОРИИ

# Метод набегающей волны (прогрессивного джипега)



# Метод набегающей волны (прогрессивного джипега)

В этом методе план детализируется постепенно, по мере его выполнения. Мы понимаем, что будет до конца проекта, крупными и неконкретными блоками

Подробно описываем только те задачи, которые необходимо выполнить в ближайшее время (как правило спринт-два вперед). Затем -актуализируем план с определенной регулярностью

## Когда стоит использовать

1. Когда проект обладает высокой степенью неопределенности и часто меняются вводные на входе
2. Мы не понимаем, какой результат хотим получить, и нам нужно время на его определение
3. Есть риски, что сроки, скоуп и образ результата будут существенно меняться

# Реверсивное планирование

Если известна точная дата конца проекта — мы можем использовать реверсивное планирование

В этом случае план строится с конца проекта — от релиза продукта до старта работ. В строительстве это хорошо видно на примере дома: сначала вы понимаете, как он должен выглядеть, затем разбираетесь, что нужно сделать, чтобы его построить

## Когда стоит использовать

1. Помогает правильно отстроить достижение цели, тесно связано с процессом целеполагания
2. Помогает четко и ясно осознать образ финального результата в нужной точке, детально определить ограничения и допущения, при которых он возможен
3. Сложнее в систематизации: не всегда результат определен от и до

# Типовые ошибки



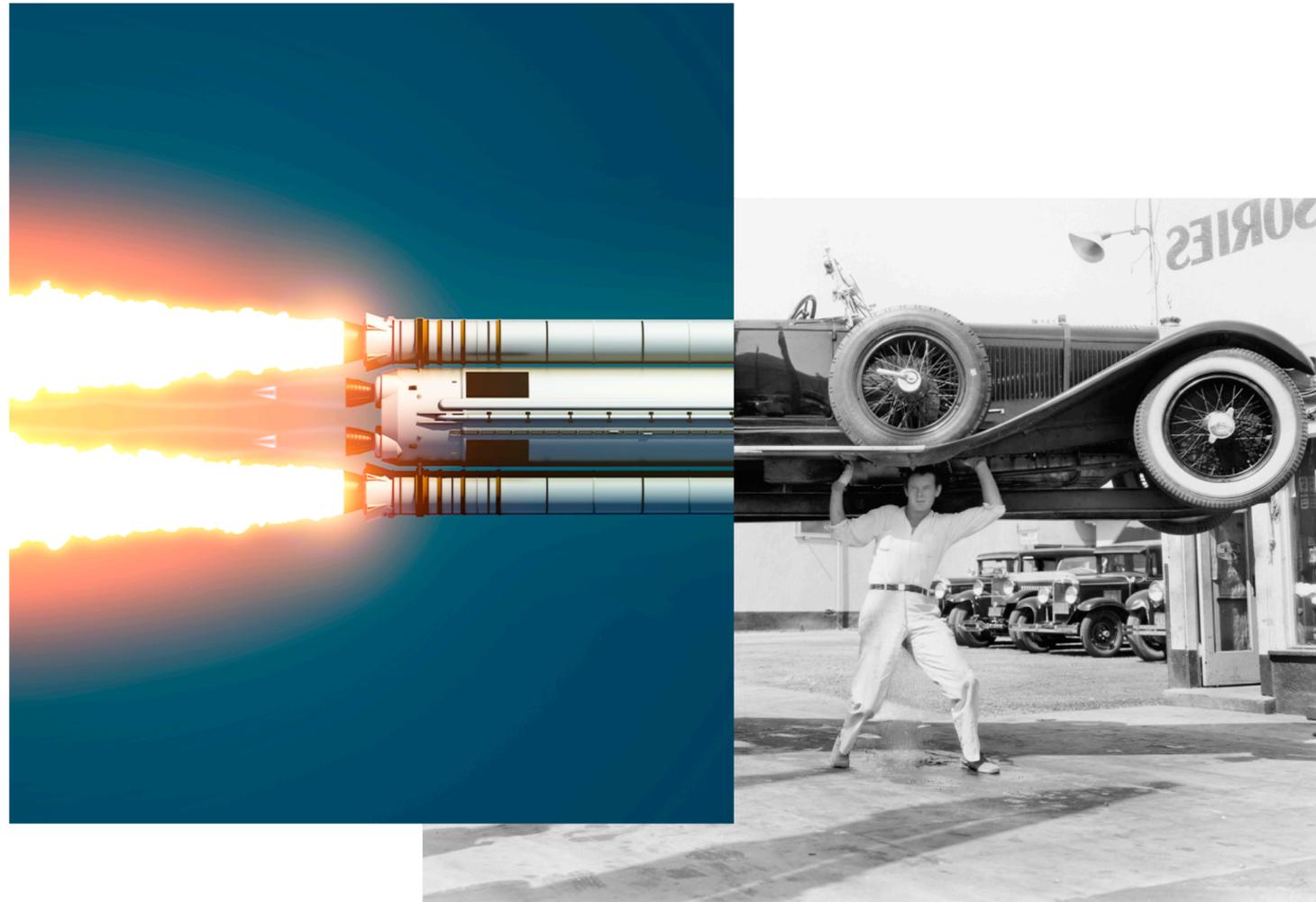
## Ошибка. Тяжелый план

1. Слишком глубокая детализация содержательных задач;
2. Смесь организационных задач с содержательными;
3. Игнорирование дел в смежных командах;
4. Отсутствие зависимостей, вех и критического пути;
5. Не учитывать распределение по ресурсам;

## Как избежать

1. Заранее продумать структуру плана, как будет организовано
2. Использовать метод набегающей волны и детализировать только ближайшие задачи
3. Организационные задачи выносить в другой артефакт;
4. Всегда ставить контрольные точки и вехи;
5. Планировать параллельность задач исходя из доступности ресурсов;
6. Обсудить план с командой, найти внешние зависимости;

# Типовые ошибки



## Ошибка. Нереальный план

1. Слишком пессимистично. Перезаложены буферы;
2. Слишком оптимистично.
3. План не прошел ревью, является фантазией менеджера

## Как избежать

1. В оценку закладывать фокус-фактор, добавлять буфер
2. Не буферить все задачи, закладывать его только на конец этапа
3. Не включать коммуникации, добавлять только вехи
4. Всегда ставить контрольные точки и вехи;
5. Стабилизация это не буфер, а этап
6. Обстучать план об команду

Уровень и грейд ПМ-а можно  
оценить по тому, насколько  
далеко от дедлайна он  
понимает, что не успевает в  
срок



Опасность!

Офис red\_mad\_robot в Алматы:  
ул. Ходжанова, 2/2  
hello@redmadrobot.kz