

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТА

Проектное управление достаточно **стандартная** штука
для современной организации

стандартизированная Проектное управление достаточно стандартная штука



- ISO 21500:2012
- ISO 21504:2015
- ISO 21503:2017

Guidance on Project Management

Project, programme and portfolio management -- Guidance on portfolio management

Project, programme and portfolio management -- Guidance on programme management



- ГОСТ Р 54869-2011
- ГОСТ Р 54871-2011
- ГОСТ Р 54870-2011
- ГОСТ Р ИСО 21500-2014
- ГОСТ Р ИСО 21504-2016
- ГОСТ Р 58 305
- ГОСТ Р 58 184

Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

Проектный менеджмент. Требования к управлению программой

Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов

Руководство по проектному менеджменту;

Руководство по управлению портфелем проектов

СМПД... Проектный офис

СМПД... Основные положения



- International Competence Baseline 4.0
- Project Management Body of Knowledge
- PRINCE 2

Проектное управление достаточно стандартная штука

КАК МНОЖАТСЯ СТАНДАРТЫ:



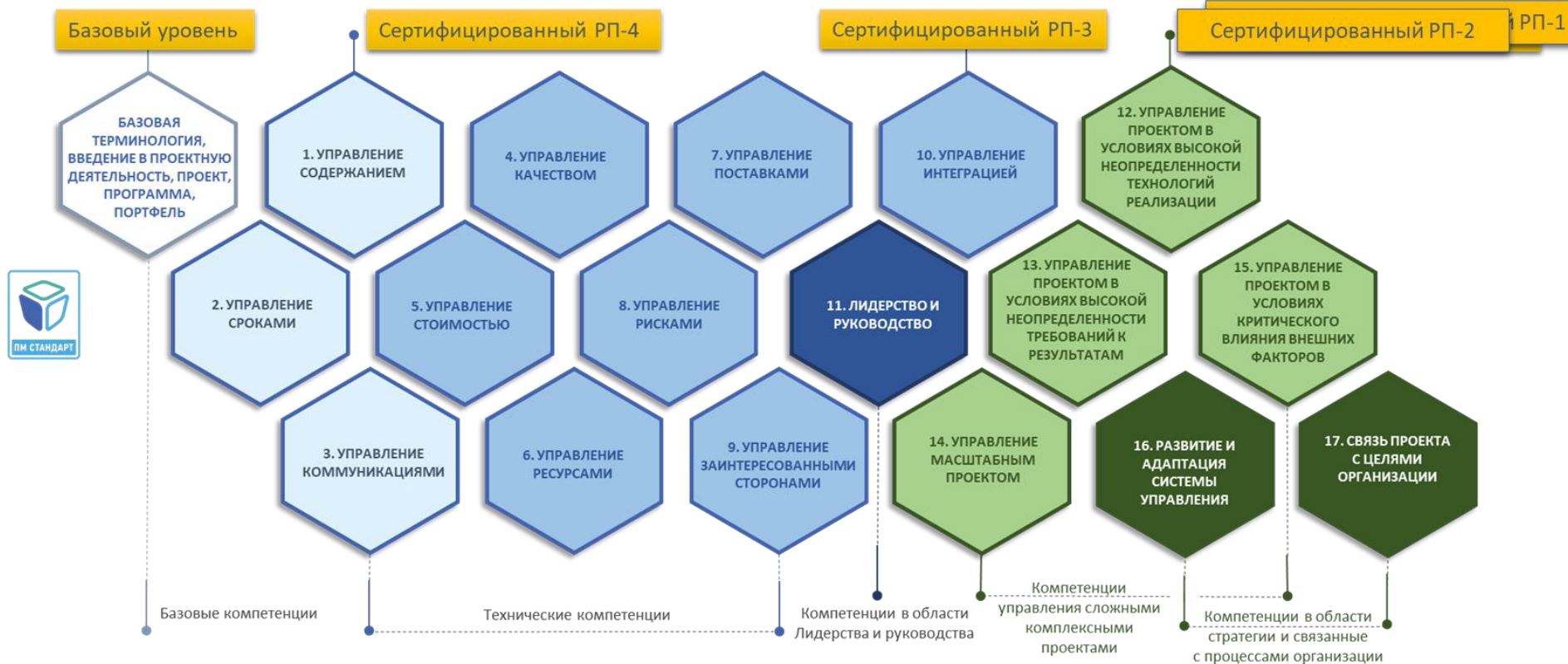
Наличие стандартов позволяет задавать требования, выстраивать процессы и проводить оценку



Наличие стандартов позволяет задавать требования к компетенциям проектных специалистов

18 компетенций в области управления проектами:

технические компетенции, компетенции управления сложными проектами, компетенции в области стратегии и связанные с процессами организации, а также лидерство и руководство

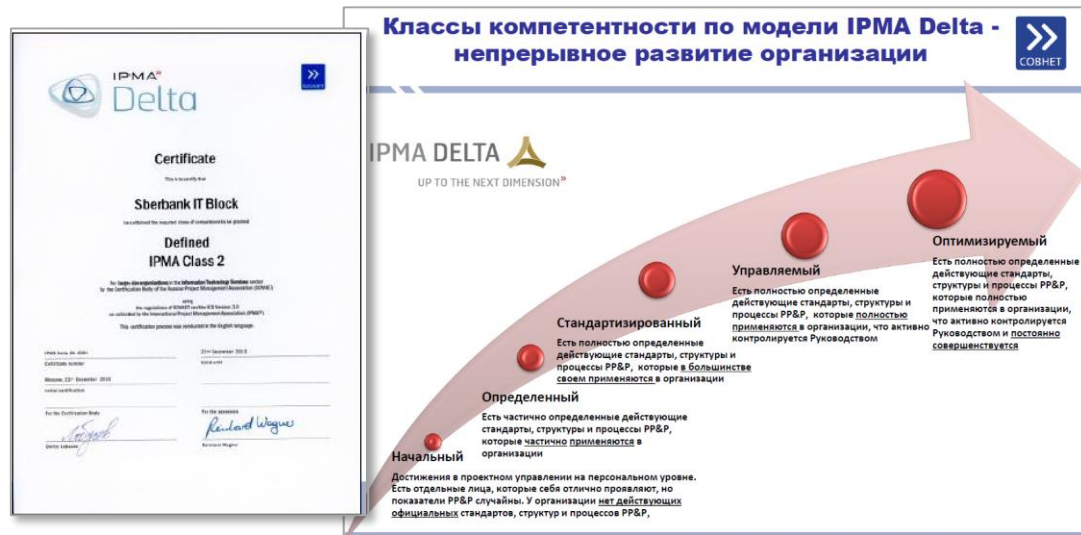


ЦЕНТР
оценки и развития
проектного управления

ТРЕБОВАНИЯ
К КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ
В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ТКС-1.02

На базе стандартов созданы модели оценки зрелости системы менеджмента проектной деятельности

IPMA Delta



8 организаций в России
прошли оценку и сертификацию

ISO PM



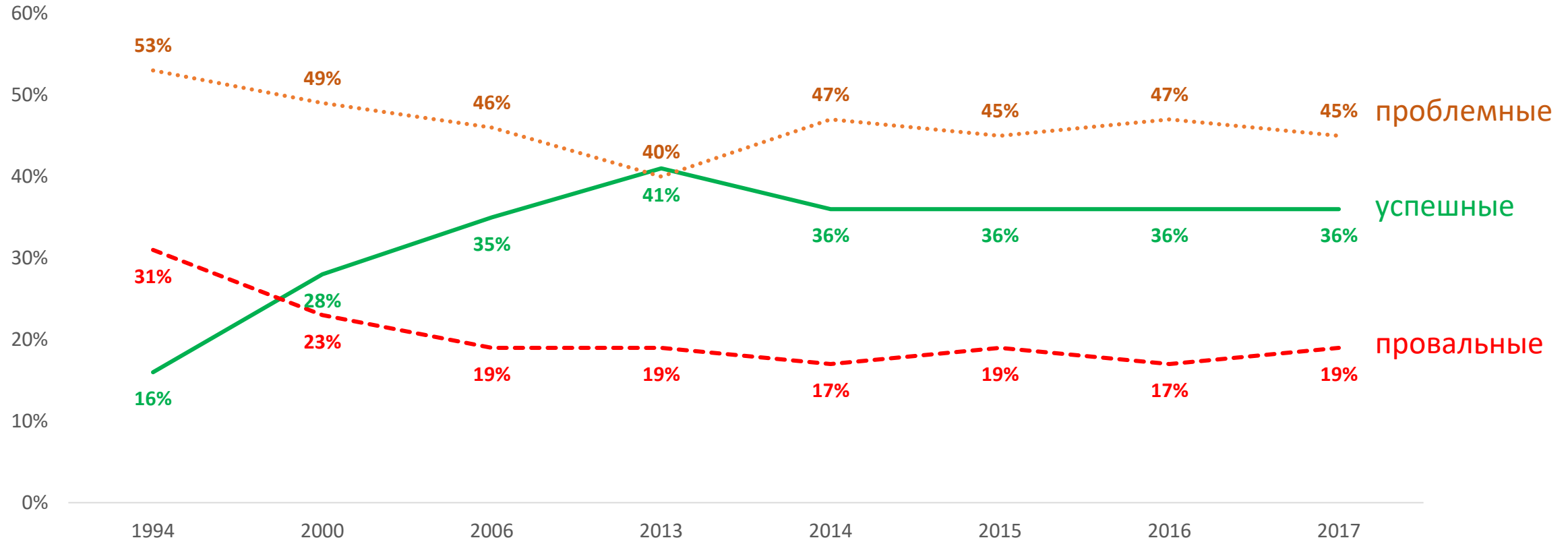
41 организации в России
прошли оценку и сертификацию



Даже в зрелых системах менеджмента
проектной деятельности проекты бывают неуспешны

ПОЧЕМУ?

Почему проекты неуспешны?



* Standish group CHAOS Reports 1994-2017

Многие исследования указывают на эти причины

1. Недостаточное планирование и управление
2. Недостаточная коммуникация
3. Неэффективное управление
4. Недостаточная поддержка акционеров компании и группы лиц, для которых реализуется проект
5. Неэффективное привлечение руководства компании к проекту
6. Недостаток коммуникативных и управленческих навыков или способностей к адаптации.
7. Игнорирование или недостаточное использование методологии и инструментов

Примеры недооценки сложности проектов (превышение бюджетов)



Олимпийский стадион
в Монреале

+1 990%



Суэцкий
канал

+1 900%



Сиднейский
оперный театр

+1 357%



Сверхзвуковой лайнер
Конкорд

+1 100%



Телескоп
Хаббл

+525%



Будапештский
метрополитен

+353%



Международный
Аэропорт Денвер

+167%



Туннель
под Ла-Маншем

+145%



ЖД туннель Большой Бельт,
Дания

+110%

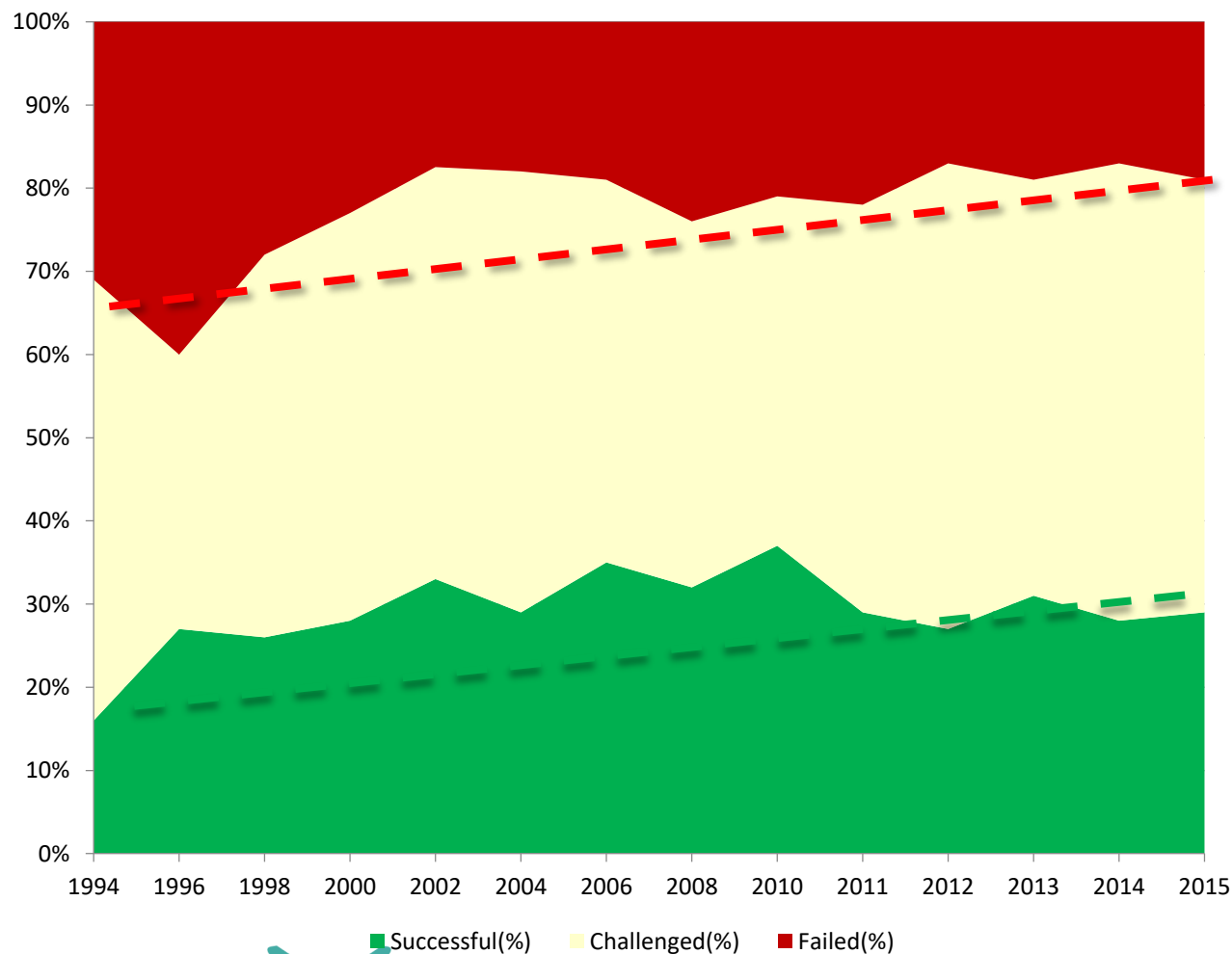


Бруклинский
мост

+100%

podio.com/site/budget-busters, презентация Сбербанк

В целом ситуация улучшается



Среднее время превышение времени выполнения для Challenged проектов сократилось со **164%** до **84%**, а среднее превышение бюджета уменьшилось с **180%** до **56%**.

Год
исследования:
1994 - 2015

Охват:
50,000
проектов

В целом ситуация улучшается

«Существует несколько причин улучшения ситуации:

- Во-первых средние затраты на проект уменьшились более чем на половину (**проекты меньшего масштаба в целом более успешны**)
- Во-вторых были созданы **улучшенные инструменты мониторинга и контроля** проектов
- В-третьих **более профессиональные проектные менеджеры, использующие улучшенные процессы управления**. Сам факт, того, что на проекте используются организованные процессы управления важен сам по себе»

CHAOS Report. Размер и сложность имеют значение

CHAOS RESOLUTION BY PROJECT SIZE

	SUCCESSFUL	CHALLENGED	FAILED
Grand	2%	7%	17%
Large	6%	17%	24%
Medium	9%	26%	31%
Moderate	21%	32%	17%
Small	62%	16%	11%
TOTAL	100%	100%	100%

The resolution of all software projects by size from FY2011-2015 within the new CHAOS database.

Наша гипотеза

Если делать

- **Масштабные**
- **Комплексные**
- **Сложные**

проекты



Проще

Меньше

Понятнее

Прозрачнее

...

Менее сложными

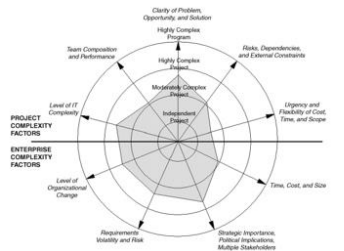
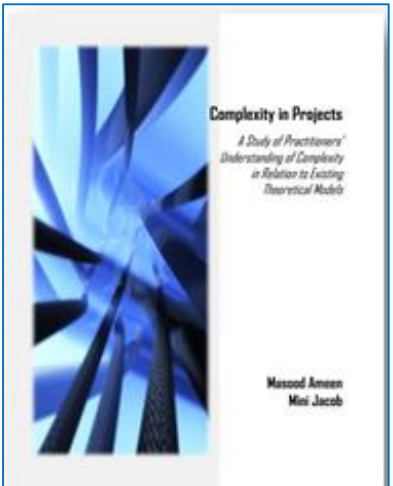
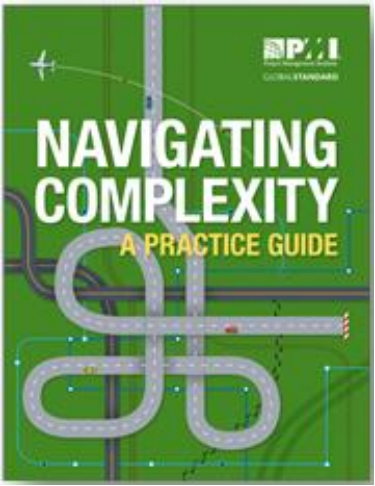
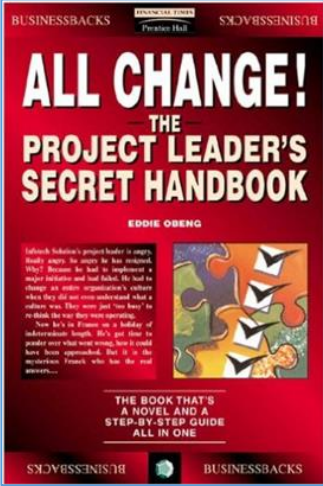
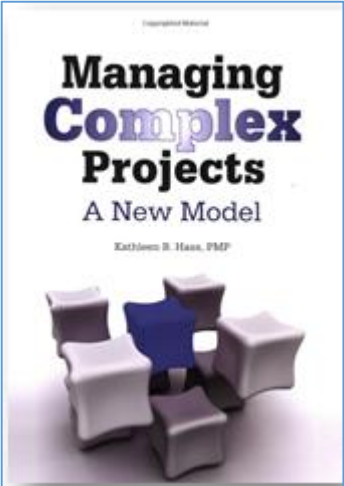


**Вероятность успеха
возрастет**

Что такое

СЛОЖНОСТЬ ПРОЕКТА?

Некоторые модели и материалы, используемые при разработке модели сложности проектов ПМ СТАНДАРТ



Project Types

Know	Quest	Painting by Numbers
Don't Know	Fog	Making a Movie
Don't Know	HOW	Know

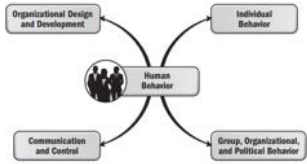
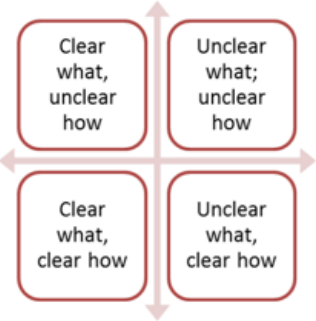


Figure 3-2. Causes of Complexity Pertaining to Human Behavior



	TPM / GM	ExecPM
Scope	Clear <i>Traditional Projects</i>	Clear <i>Complicated Pr</i>
Environment	Stable	Political
Philosophical Base (Paradigm)	Certainty	Certainty & Plu
Training / Education	Vocational	Tertiary

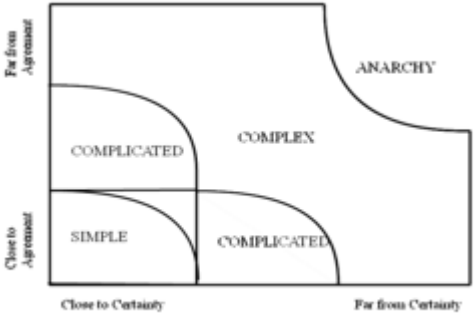
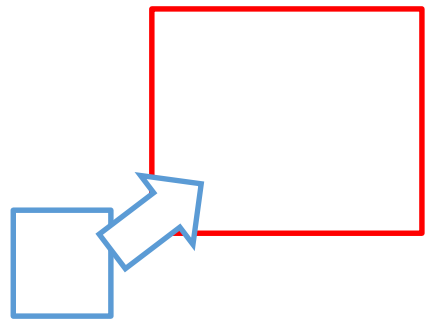


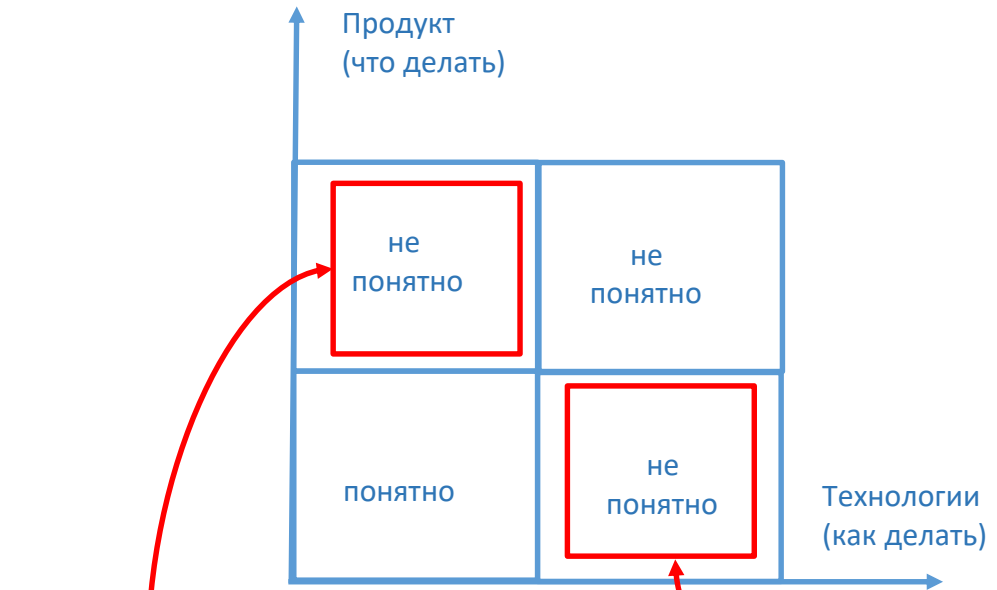
Figure 2: Stacey's Agreement & Certainty Matrix (Stacey, 1996)



Четыре вида сложности проектов

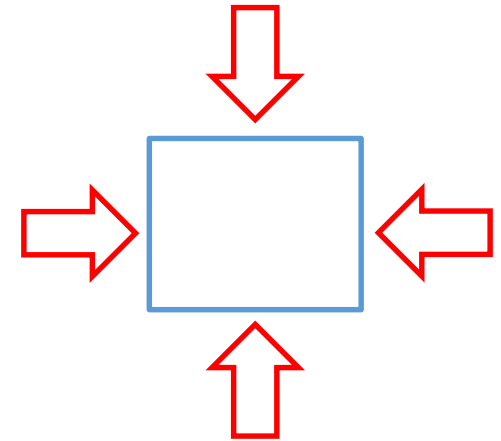


1. МАСШТАБ ПРОЕКТА



2. ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ТРЕБОВАНИЙ К РЕЗУЛЬТАТУ

3. ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ТЕХНОЛОГИЙ РЕАЛИЗАЦИИ



4. КРИТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ

Модель управленческой сложности

ВИДЫ СЛОЖНОСТИ		ФАКТОРЫ СЛОЖНОСТИ	
1	МАСШТАБ		<ul style="list-style-type: none">▪ Количество организаций, участвующих в проекте▪ Количество объектов управления и объем работ▪ Количество областей профессиональных компетенций▪ Большая длительность проекта▪ Бюджет и объем контрактования
2	ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ		<ul style="list-style-type: none">▪ Новизна и низкая зрелость используемых на проекте технологий▪ Большое количество и необходимость интеграции используемых технологий▪ Новизна технологий для исполнителей▪ Возможная замена ключевых технологий в ходе реализации проекта
3	ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ТРЕБОВАНИЙ К РЕЗУЛЬТАТАМ		<ul style="list-style-type: none">▪ Наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий)▪ Большое количество сторон, определяющих требования▪ Отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований▪ Ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта
4	КРИТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ		<ul style="list-style-type: none">▪ Территориальная распределенность и культурные различия участников▪ Особая важность проекта для вовлеченных организаций, государственных органов и общества▪ Взаимозависимость с другими проектами▪ Наличие внешних барьеров и ограничений

Подробнее тут <https://www.isopm.ru/sistema-pro/model-slozhnosti-proektov/>

КАК ПРИМЕНЯТЬ?

Базовые принципы МУС



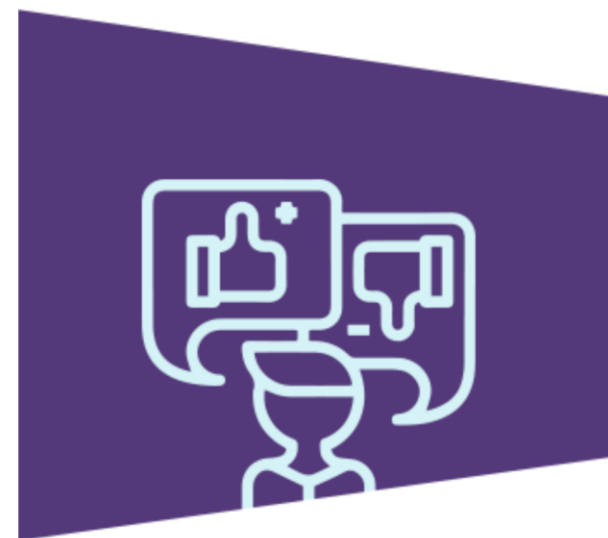
ПРИМЕНИМОСТЬ

Развитие модели ориентируется на расширения возможностей и удобства её применения для решения практических задач.



АДАПТИВНОСТЬ

Модель должна подстраиваться под конкретные индустрии, виды проектов и организации. Она может применяться на уровне организации, дополняя факторы сложности.

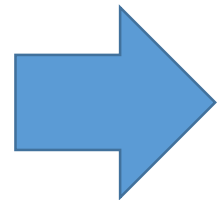
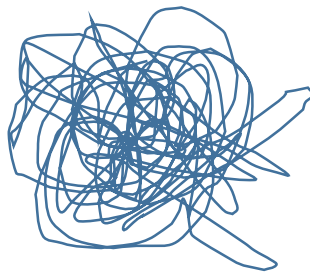


ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

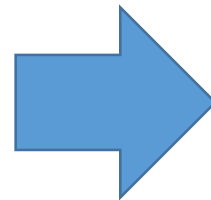
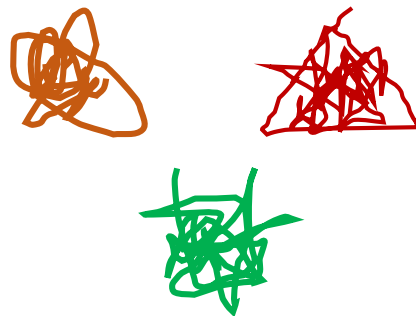
МУС – это живая, постоянно обновляющаяся база знаний, которая изменяется после каждого применения, дополняется и уточняется.

Механизм применения **для отдельного проекта**

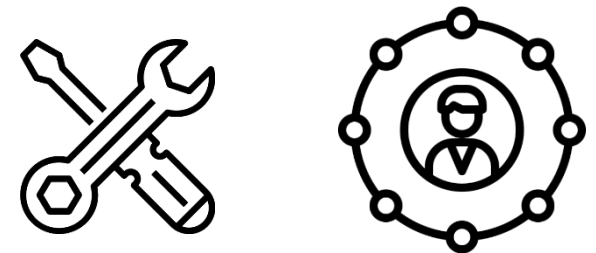
**Сложность
проекта**



**Фактор
сложности
проекта**



**Рекомендуемый
набор
инструментов УП
компетенций УП**







Пример инструментов

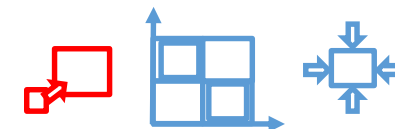
1.1. Модель эффективности каналов коммуникаций
1.2. Методика качественного анализа лояльности стейкхолдеров QLASS
1.3. Закон Конвея.....
1.4. Барометр командной работы (опрос удовлетворенности команды)
1.5. Ретроспектива этапа проекта.....
1.6. Конфигурации и механизмы координации Г.Минцберга
1.6.1. Квадрат неопределённости
1.6.2. Применение для проектов с большим количеством вовлеченных организаций
1.6.3. Применение для СМГД и СУП.
1.7. Типологическая модель мотивации В.И.Герчикова
1.8. Нейрологические уровни Дилтса
1.9. Виды договоров и их особенности.....
1.10. Общие правила коммуникаций
1.11. Теория национальных культур Герта Хофстеде
1.12. Структурная матрица зависимостей (Dependency Structure Matrix, DSM).....
1.13. Стратегии поведения в конфликте Кеннета Томаса
1.14. Модель Такмана по стадиям развития команды
1.15. Модель Кано
Пример применения при наличии в проекте неформализованных требований (ожиданий):.....
1.16. Метод приоритизации требований Moscow
1.17. Гибкие методологии ведения проектов
1.18. Системная инженерия
1.19. Дерево принятия решений
1.20. Модель уровней зрелости технологии
1.21. Диверсионный анализ.....
1.22. Анализ дерева неисправностей.....
1.23. V-модель целей проекта.....
1.23.1. Структура V-модели
1.23.2. Примеры применения V-модели
1.24. Карты целей.....

1.24. Карты целей.....
1.24.1. История.....
1.24.2. Как пользоваться этим инструментом
1.24.3. Когда следует пользоваться данным инструментом
1.24.4. Когда следует проявлять осторожность
1.25. Карты выгод (Benefit Map, Outcome Relationship Model)
1.26. Матрицы выгод (Benefits Distribution Matrix: by Stakeholders, by Business Impact).....
1.27. Паспорт выгоды (Benefit Profile).....
1.28. Матрицы целей.....
1.29. Основные решения по системе проектного управления
1.30. «Процесс как контракт»
1.30.1. Принципы
1.30.2. Команда
1.30.3. Алгоритм.....
1.31. Пирамида потребностей по Маслоу
1.31.1. Использование теории Маслоу в управлении.....
1.31.2. Критика теории Маслоу
1.32. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга
1.32.1. Сопоставление теорий Маслоу и Герцберга
1.32.2. Использование теории Герцберга в управлении
1.32.3. Критика теории Герцберга
1.33. Метод PERT
1.33.1. Применение метода PERT

Применение модели управленческой сложности

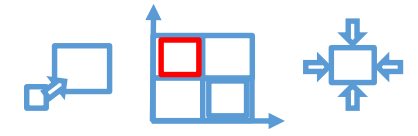
-  1. Определить факторы сложности проекта.
-  2. На их основе определить типовые проблемы и риски
-  3. Спланировать действия, которые необходимо предпринять для борьбы с рисками и проблемами
-  4. **Модифицировать «штатную» систему управления проектом. Подобрать те инструменты и методы управления, которые будут актуальны для условий проекта**

Примеры параметров оценки сложности масштабных проектов



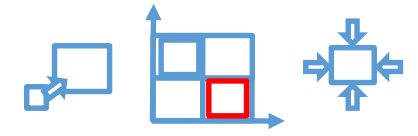
Факторы сложности	Параметр оценки сложности					Низкая сложность "0"	Средняя сложность "1"	Высокая сложность "2"
		НИОКР	Стройка	ИТ	Орг			
Длительность проекта	Общая длительность проекта	X	X	X	X	до 12 мес.	12-24 мес.	более 24 мес.
Количество организаций	Количество организаций - участников проекта	X	X	X	X	до 5	5-15	более 15
	Количество организаций, осуществляющих финансирование проекта	X	X	X	X	1	2-3	более 3
Бюджет и объем контрактования	Общий бюджет проекта	X	X	X	X	до 30 млн.руб.	30-500 млн.р.	более 500 млн.р.
	Количество контрактов под управлением руководителя проекта на данном проекте	X	X	X	X	до 10	10-20	более 20
Количество объектов управления и объем работ	Количество создаваемых результатов интеллектуальной деятельности (РИД)	X				до 3	от 3 до 10	более 10
	Количество пользователей информационной системы			X		до 50	50-1000	Более 1000
	Количество сотрудников, на которых повлияют организационные изменения				X	до 50	50-1000	Более 1000
	Количество объектов внедрения			X	X	до 5	от 5 до 50	более 50
Количество областей проф. компетенций	Количество профессиональных областей (дисциплин) в проекте	X	X	X	X	1-2	3-5	более 5

Наименование и граничные значения параметров сложности могут отличаться для проектов из разных предметных областей



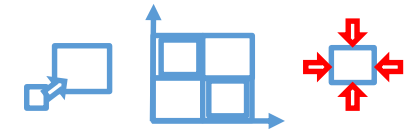
2. ПРОЕКТЫ С ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ ТРЕБОВАНИЙ К РЕЗУЛЬТАТАМ

Факторы сложности	Параметр оценки сложности	НИОКР	Стройка	ИТ	Орг	Низкая сложность	Средняя сложность	Высокая сложность
						"0"	"1"	"2"
Наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий)	Наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий)	X	X	X	X	Не значительное количество	Существенный объем неформализованных требований	Большинство требований не формализованы
Большое количество сторон определяющих требования	Количество сторон, определяющих требования к продукту	X	X	X	X	до 5	от 5 до 30	более 30
	Количество конфликтов по определению требований к продукту	X	X	X	X	нет	отдельные случаи	множественные или критические
Отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований	Отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований	X	X	X	X	У Заказчика есть необходимый объем экспертизы	Отсутствует существенный объем экспертизы	У Заказчика практически полностью отсутствует необходимая экспертиза
Ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта	Возможность существенных изменений требований в ходе реализации проекта	X	X	X	X	Низкая	Средняя	Высокая



3. ПРОЕКТЫ С ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ ТЕХНОЛОГИЙ РЕАЛИЗАЦИИ

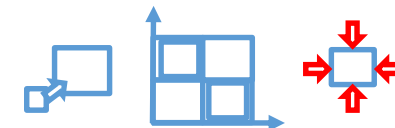
Факторы сложности	Параметр оценки сложности	Параметры сложности				Низкая сложность "0"	Средняя сложность "1"	Высокая сложность "2"
		НИОКР	Стройка	ИТ	Орг			
Новизна и низкая зрелость используемых на проекте технологий	Средневзвешенный уровень зрелости используемых технологий (TRL)	X				8-9	4-7	1-3
	Инновационность, используемых технологий		X	X	X	Технология широко используется на рынке	Технология недавно используется на рынке	Готовая технология на рынке отсутствует
Большое количество и необходимость интеграции используемых технологий	Большое количество и необходимость интеграции используемых технологий	X	X	X	X	Небольшое количество не взаимосвязанных технологий	Среднее количество	Большое количество тесно связанных технологий
Новизна технологий для исполнителей	Новизна технологий для исполнителей	X	X	X	X	Типовая отработанная технология	Технология недавно используется в организации	Технология не отработана
Возможная замена ключевых технологий в ходе реализации проекта	Возможность замены ключевых технологий в ходе реализации проекта	X	X	X	X	Низкая	Средняя	Высокая



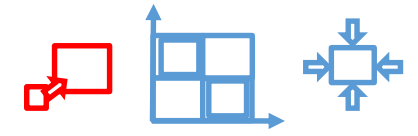
4. ПРОЕКТЫ С КРИТИЧЕСКИМ ВЛИЯНИЕМ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ (начало)

Факторы сложности	Параметр оценки сложности	НИОКР	Стройка	ИТ	Орг	Низкая сложность "0"	Средняя сложность "1"	Высокая сложность "2"
Территориальная распределенность и культурные различия участников	Территориальная и географическая распределенность	X	X	X	X	1-2 площадки	3-5 площадок	более 5 площадок
	Сложность коммуникаций из-за культурных различий вовлеченных лиц	X	X	X	X	Нет	Незначительные	Высокие
	Количество официальных языков на проекте	X	X	X	X	1	2	3 и более языков
Взаимосвязь и взаимозависимость с другими проектами	Количество связанных проектов	X	X	X	X	Нет	1-3	больше 3 или критическая зависимость
Наличие существенных внешних барьеров и ограничений	Наличие законодательных барьеров	X	X	X	X	Отсутствуют	Незначительные	Значительные
	Экологические ограничения	X	X	X	X	Отсутствуют	Незначительные	Значительные
	Чувствительность проекта к макроэкономическим условиям	X	X	X	X	Низкая	Средняя	Значительная
	Политические барьеры	X	X	X	X	Отсутствуют	Незначительные	Значительные
	Инфраструктурные ограничения	X	X	X	X	Отсутствуют	Незначительные	Значительные

ПРОЕКТЫ С КРИТИЧЕСКИМ ВЛИЯНИЕМ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ (продолжение)



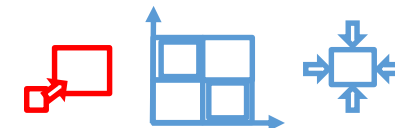
Факторы сложности	Параметр оценки сложности					Низкая сложность "0"	Средняя сложность "1"	Высокая сложность "2"
		НИОКР	Стройка	ИТ	Орг			
Особая важность для вовлеченных организаций, государственных органов и общества	Наличие обязательств перед государством	X	X	X	X	Отсутствует	Неформализованные обязательства	Формализованные обязательства
	Общий объем и скорость организационных изменений			X	X	Постепенные незначительные изменения	Средние изменения	Быстрые радикальные изменения
	Наличие существенных штрафных санкций в случае неисполнения проекта	X	X	X	X	Незначительные потери	Значительные потери	Риск ликвидации организации в результате штрафных санкций
	Наличие репутационных потерь в случае неисполнения проекта	X	X	X	X	Незначительные потери	Значительные потери	Риск ликвидации организации в результате потери репутации
	Значимость проекта для организаций, вовлеченных в проект	X	X	X	X	Незначительные потери	Значительные потери	Риск ликвидации организации в результате понесенных потерь



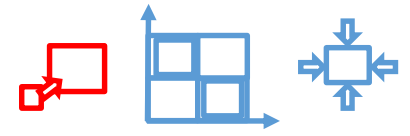
ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ МОСКВЫ

Факторы сложности	Параметр оценки сложности	ИТ	Орг	Низкая сложность	Средняя сложность	Высокая сложность	Комментарии
				"0"	"1"	"2"	
Длительность проекта	Общая длительность проекта	X	X			3 года	<i>три очереди реализации</i>
Количество организаций	Количество организаций - участников проекта	X	X		более 10		<i>Аппарат Мэра, профильные департаменты правительства Москвы, подрядные организации</i>
	Количество организаций, осуществляющих финансирование проекта	X	X	1			<i>ДИТ Правительства Москвы</i>
Бюджет и объем контрактования	Общий бюджет проекта	X	X	XXX			<i>не большой (в рамках Программы информатизации г.Москвы)</i>
	Количество контрактов под управлением руководителя проекта на данном проекте	X	X	до 10			<i>одновременно 4-6 контрактов</i>
Количество объектов управления и объем работ	Количество пользователей информационной системы	X				более 20 000	<i>все подразделения и все подведомственные организации Правительства Москвы</i>
	Количество сотрудников, на которых повлияют организационные изменения		X			более 20 000	
	Количество объектов внедрения	X	X			более 1000	
Количество областей проф. компетенций	Количество профессиональных областей (дисциплин) в проекте	X	X			более 5	<i>делопроизводство; гос.управление; кадры; ИТ; софт, железо, коммуникации; безопасность</i>

ДЛЯ КАЖДОГО ФАКТОРА СЛОЖНОСТИ СФОРМУЛИРОВАН ПЕРЕЧЕНЬ ПРОБЛЕМ, С КОТОРЫМИ МОЖЕТ **СТОЛКНУТЬСЯ** РП



Виды сложности	Факторы сложности	Проблемы (примеры)	Оценка влияния на проект ЭДО
МАСШТАБ	Большая длительность проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уменьшение интереса к проекту со стороны заинтересованных сторон (вплоть до пропадания потребности в проекте в Организации или у ключевых Заинтересованных Сторон). 2. Изменение персонального состава ключевых лиц, принимающих решения по проекту. 3. Падение мотивации команды, усталость, выгорание, Необходимость применять мотивационные механизмы, ориентированные на промежуточные результаты. 4. Увольнение ключевых сотрудников, ввод новых участников проекта (текучка в команде проекта) 5. Включение проекта в процедуры пересмотра портфеля проектов, бюджетных корректировок, что может повлиять на цели, бюджет проекта или связанных мероприятий. Это и риск (получить изменения проекта) и возможность (внести изменения). 6. Недостаточность упрощенных инструментов планирования и контроля выполнения работ (необходимость поэтапной детализации, точек принятия решений, ветвлений и др.). Изменение фокуса управления в ходе реализации проекта. 	



ПРИМЕР ПЕРЕЧНЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ АКТИВНОСТЕЙ РП (для проблем командной работы в проектах большой длительности)

- Совместная работа РП с членами проектной команды по выравниванию личных планов сотрудника с планами проекта. Инструменты: персональные встречи (One-To-One), индивидуальная карта развития (ИКР)
- Регулярная (раз в месяц, но не реже чем раз в квартал) оценка настроения команды. Инструмент: Барометр командной работы / опрос удовлетворенности команды
- Выстраивание схемы преемственности («второй пилот», готовый заменить в случае ухода) для каждого ключевого члена проектной команды. Инструмент: наставничество.
- Разработка типовой процедуры адаптации новичков. Инструмент: план адаптации.
- Использование мотивационных механизмов, ориентированных не только на итоговые результаты (отдаленные во времени), но и на важные промежуточные результаты
- Подтверждение значимости промежуточных результатов, регулярная обратная связь по ходу проекта. Инструменты: демонстрации, ретроспективы.

Актуальность
для проекта ЭДО



Оценка реализации



КАК ЕЩЕ ПРИМЕНЯТЬ?

Применение модели управленческой сложности

ПРИМЕР

ВИДЫ СЛОЖНОСТИ

1

МАСШТАБ



2

ВЫСОКАЯ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ



3

ВЫСОКАЯ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
ТРЕБОВАНИЙ К РЕЗУЛЬТАТАМ



4

КРИТИЧЕСКОЕ
ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ
ФАКТОРОВ



Применение модели управленческой сложности 1

ПРИМЕР

ВИДЫ СЛОЖНОСТИ

1

МАСШТАБ



2

ВЫСОКАЯ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ



3

ВЫСОКАЯ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
ТРЕБОВАНИЙ К РЕЗУЛЬТАТАМ



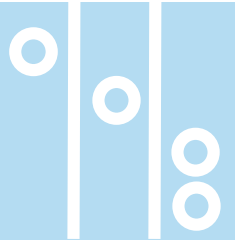
4

КРИТИЧЕСКОЕ
ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ
ФАКТОРОВ



ФАКТОРЫ СЛОЖНОСТИ

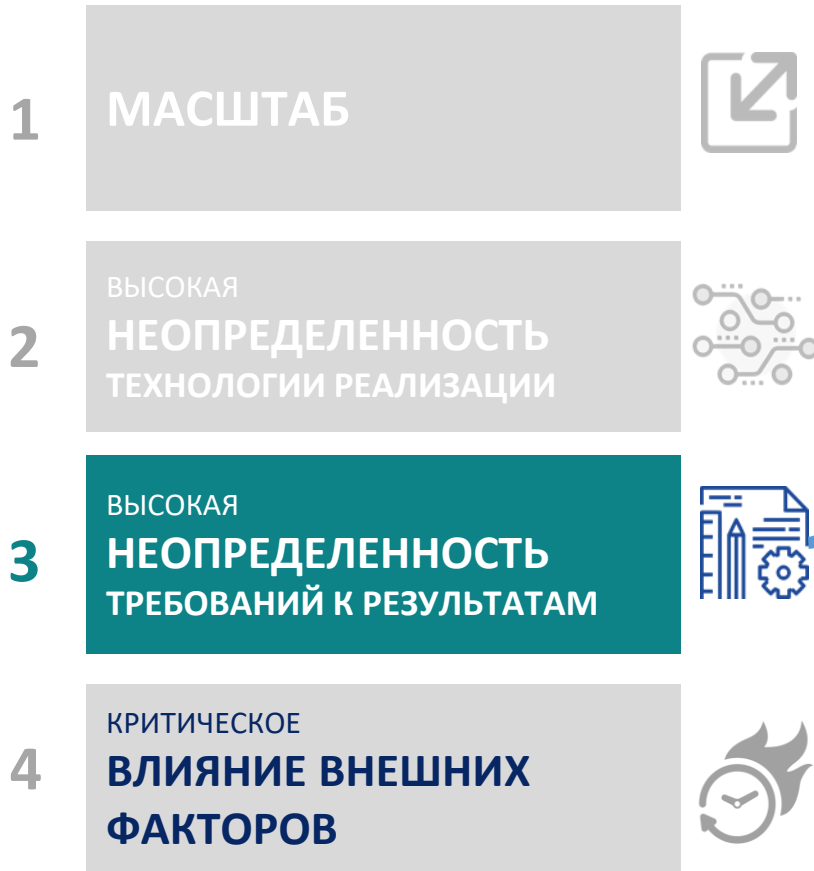
- Наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий).
- Большое количество сторон, определяющих требования.
- Отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований.
- Ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта.



Применение модели управленческой сложности 1

ПРИМЕР

ВИДЫ СЛОЖНОСТИ



ФАКТОРЫ СЛОЖНОСТИ

- Наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий).
- Большое количество сторон, определяющих требования.
- Отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований.
- Ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта.

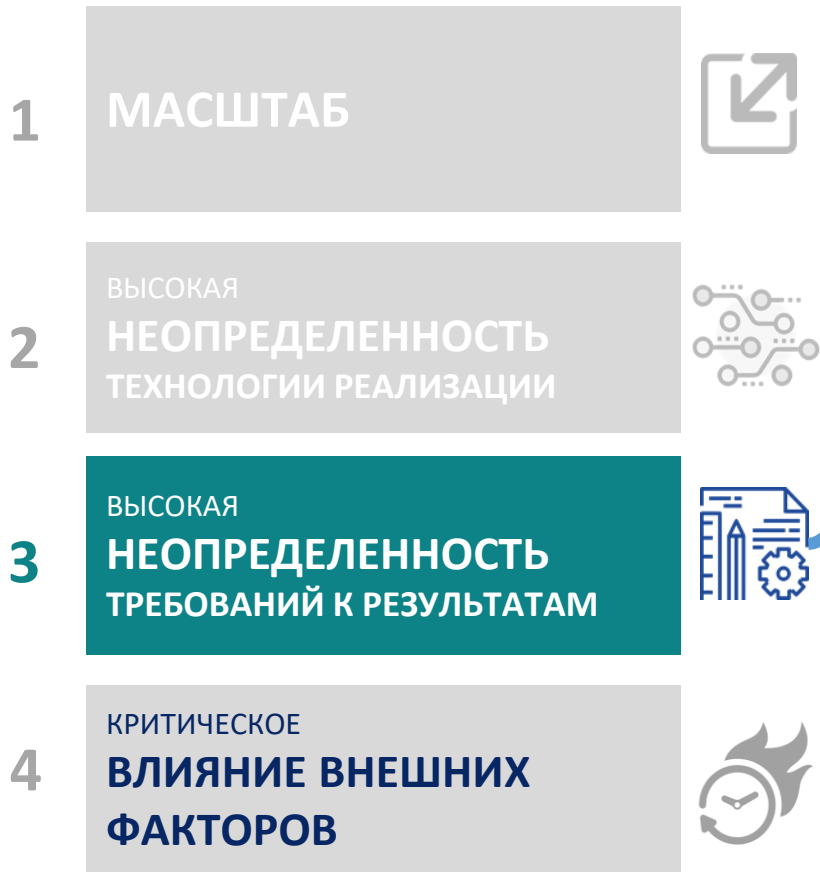
ЭЛЕМЕНТЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

- Управление проектом при наличии в проекте неформализованных требований (ожиданий).
- Управление проектом с большим количеством сторон, определяющих требования.
- Управление проектом при отсутствии у заказчика экспертизы для формулировки требований.
- Управление проектом при высокой вероятности существенных изменений требований в ходе реализации проекта.

Применение модели управленческой сложности 1

ПРИМЕР

ВИДЫ СЛОЖНОСТИ



ФАКТОРЫ СЛОЖНОСТИ

- Наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий).
- Большое количество сторон, определяющих требования.
- Отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований.
- Ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта.

ЭЛЕМЕНТЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

- Управление проектом при наличии в проекте неформализованных требований (ожиданий).
- Управление проектом с большим количеством сторон, определяющих требования.
- Управление проектом при отсутствии у заказчика экспертизы для формулировки требований.
- Управление проектом при высокой вероятности существенных изменений требований в ходе реализации проекта.

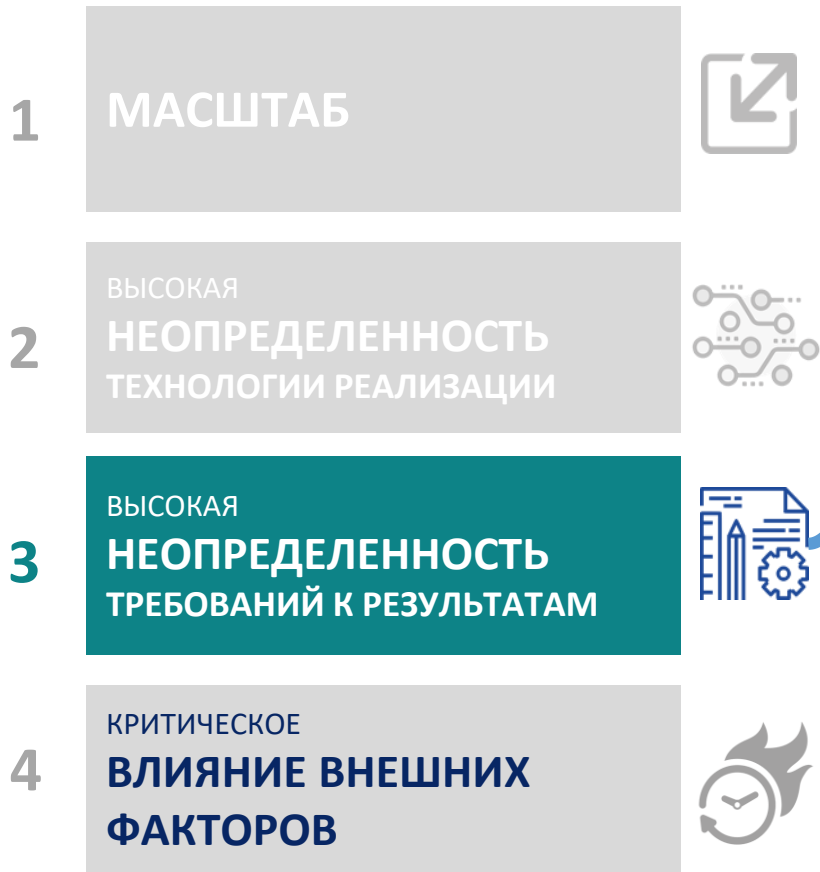
РИСКИ И СЛОЖНОСТИ

- Различные интерпретации существующих формальных требований Заказчиком и исполнителем
- Расширение существующих требований с учетом их частной трактовки
- Исполнители не готовы брать на себя ответственность за неформализованные требования
- Формирование резервов
- Сложность сдачи/приемки результатов

Применение модели управленческой сложности 1

ПРИМЕР

ВИДЫ СЛОЖНОСТИ



ФАКТОРЫ СЛОЖНОСТИ

- Наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий).
- Большое количество сторон, определяющих требования.
- Отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований.
- Ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта.

ЭЛЕМЕНТЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ АКТИВНОСТИ

-
- определение и согласование полного списка сторон, определяющих требования (реестр заказчиков);
- подготовка плана обследования заказчиков;
- проведение семинаров для заказчиков, организация фокус-групп, интервью, анкетирование, анализ документов заказчиков;
- проведение приоритизации требований. Рекомендуется для использования модель Кано и модель Moscow;
- выделение своей части продукта для каждой стороны, определяющей требования для минимизации взаимного влияния требований. Рекомендуется использовать инструмент Структурная матрица зависимостей;
- разнесение требований в отдельные документы: Основное ТЗ и Частное ТЗ, описывающие детальные требования вовлеченных сторон.
-

РИСКИ И СЛОЖНОСТИ

- Различные интерпретации существующих формальных требований Заказчиком и исполнителем
- Расширение существующих требований с учетом их частной трактовки
- Исполнители не готовы брать на себя ответственность за неформализованные требования
- Формирование резервов
- Сложность сдачи/приемки результатов

ЧТО ЕЩЕ ПОСМОТРЕТЬ

Модель управленческой сложности



Вебинар по МУС. 1 час 20 минут.



Проектный Олимп 2018. 25 минут о МУС

Модель сложности проектов

Алферов Павел Александрович
paalferov@gmail.com

- независимый эксперт по управлению проектами, управлению знаниями, цифровой трансформации;
- участник подгрупп по Методологии, Гибким технологиям управления при Совете по внедрению Проектного управления в Правительство РФ
- член Экспертного совета ЦОРПУ

Вебинар 22.01.2018

0:08 / 1:19:28

Модель сложности проектов

Концепция "Модель сложности проектов" с круглого стола Проектный Олимп - 2018

<https://youtu.be/q7WxD0Efpmg>

<https://youtu.be/0U7I4fIOE4>