



# ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТОВ

Михаил Козодаев

# «ЗНАМЕНИТЫХ» ПРОЕКТОВ С ПРОБЛЕМАМИ ПРЕДОСТАТОЧНО ВОТ ПРИМЕРЫ ПРОЕКТОВ СО ЗНАЧИМЫМ ПЕРЕРАСХОДОМ БЮДЖЕТА



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%**



Стадион Zenit Арена



Система взимания платы  
на дорогах «Платон»



Автомобильный и железнодорожный  
мост через Керченский пролив



Чемпионат мира по  
футболу в России 2018



Самолет Сухой  
Суперджет 100



Ямал СПГ



## Тезис 1

В сущности, все модели неправильны, но  
некоторые полезны

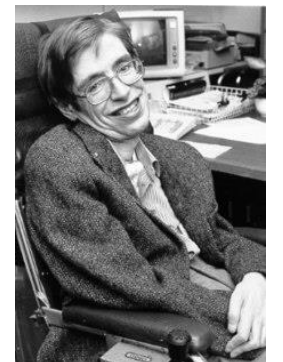


**Джордж Бокс**

британский статистик

## Тезис 2

Я думаю 21-й век будет веком сложности

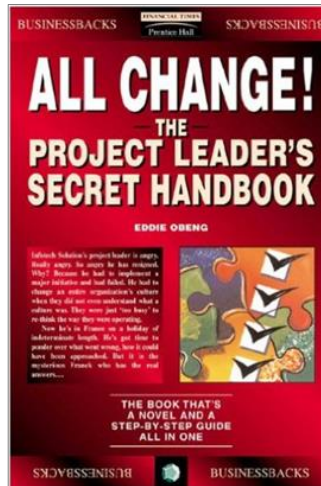
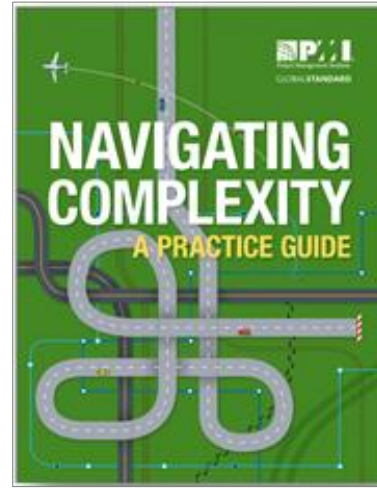
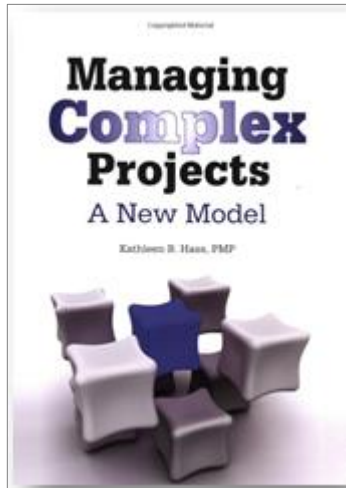


**Ситвен Хоккинг**

английский физик-теоретик

# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТА

## Все уже придумано до нас



# ПОЧЕМУ НУЖНА НОВАЯ МОДЕЛЬ

## ВИДЫ СЛОЖНОСТИ

### МАСШТАБ



- Количество организаций, участвующих в проекте
- Количество объектов управления и объем работ
- Количество областей профессиональных компетенций
- Большая длительность проекта
- Бюджет и объем контрактования

### ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЛЕННОСТЬ ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ



- 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

### ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ТРЕБОВАНИЙ К РЕЗУЛЬТАТАМ



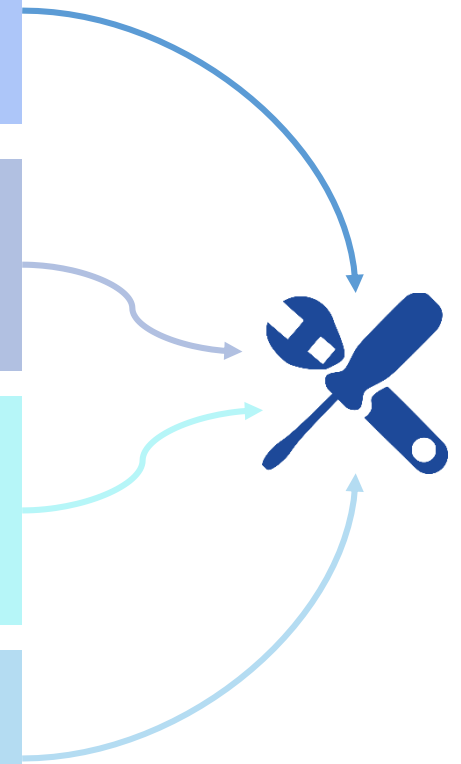
- Территориальная распределенность и культурные различия участников
- Особая важность проекта для вовлеченных организаций, государственных органов и общества
- Взаимозависимость с другими проектами
- Наличие внешних барьеров и ограничений

### КРИТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ

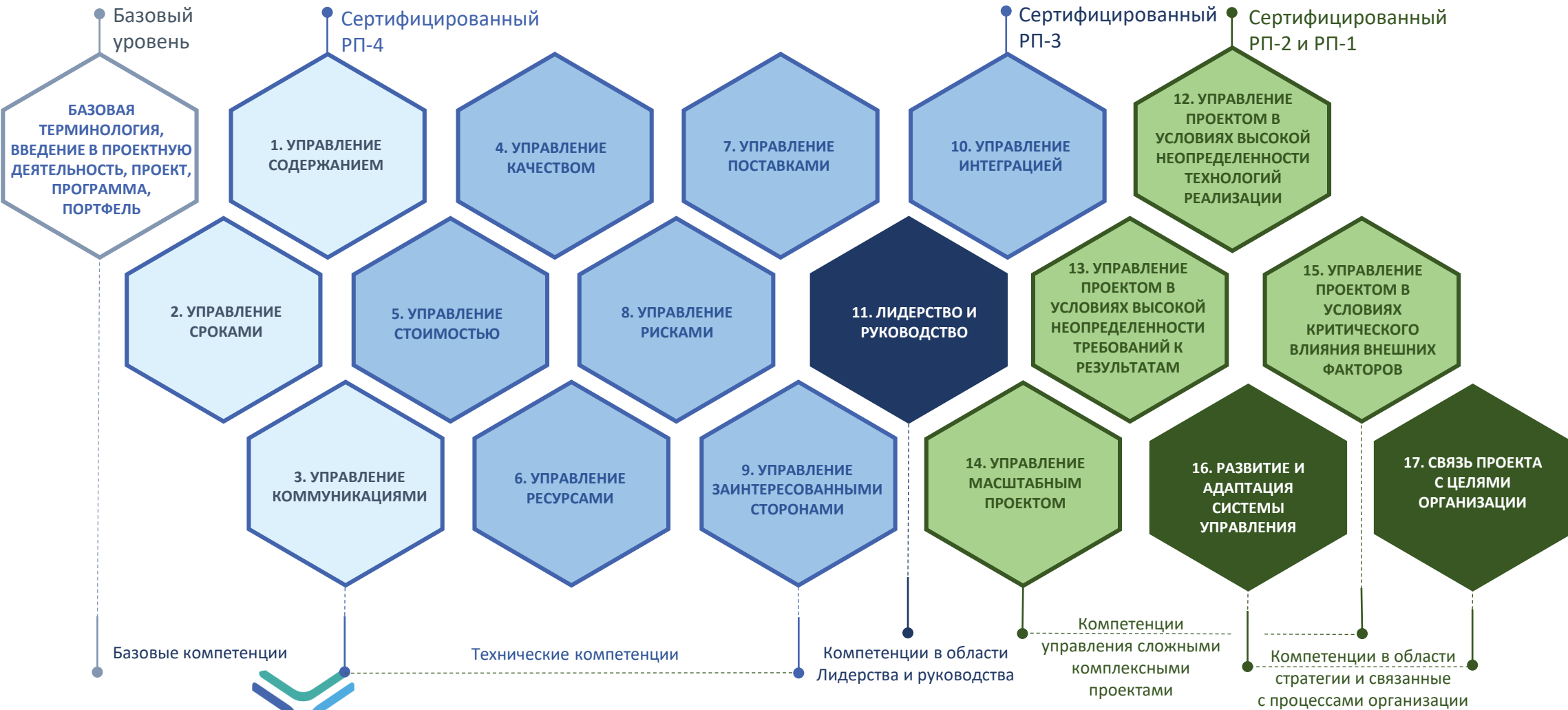


- Новизна и низкая зрелость используемых на проекте технологий
- Большое количество и необходимость интеграции используемых технологий
- Новизна технологий для исполнителей
- Возможная замена ключевых технологий в ходе реализации проекта

## КОМПЕТЕНЦИИ УП

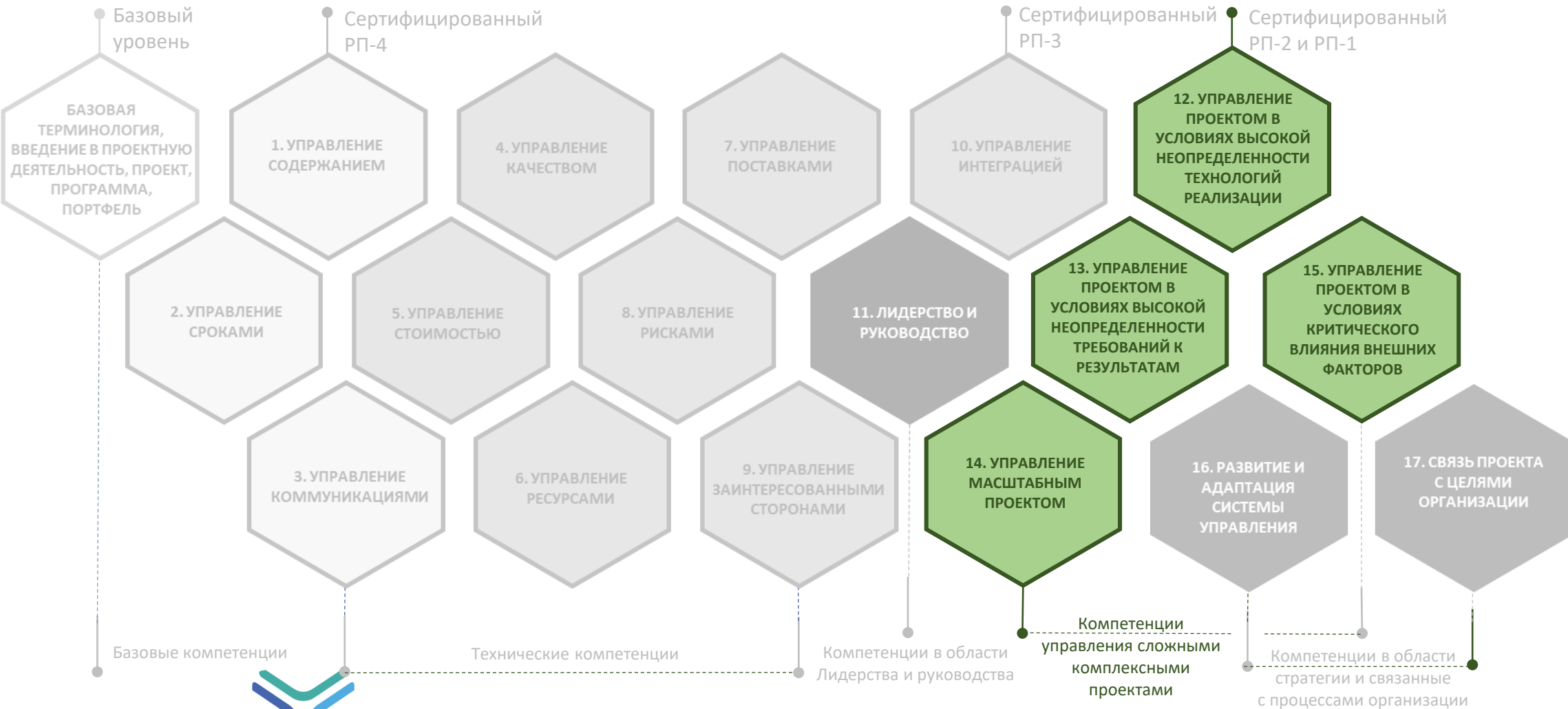


# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПМ СТАНДАРТ



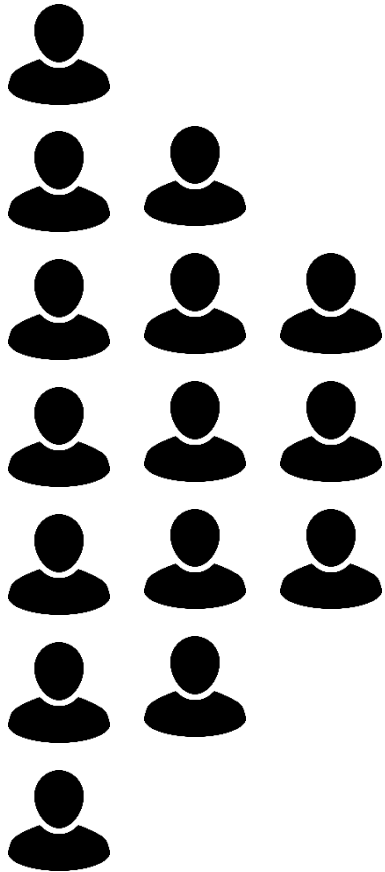


## КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ ПО КОТОРЫМ ПРОВОДИЛАСЬ ОЦЕНКА

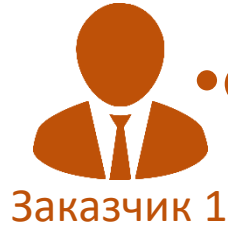


# Крупная нефтяная компания (вертикально интегрированный холдинг) Фокусировка РП на свойственные им проекты

До оценки



РП компании



Заказчик 1



Оценки об одном и том же  
Руководителе проекта  
противоположные.

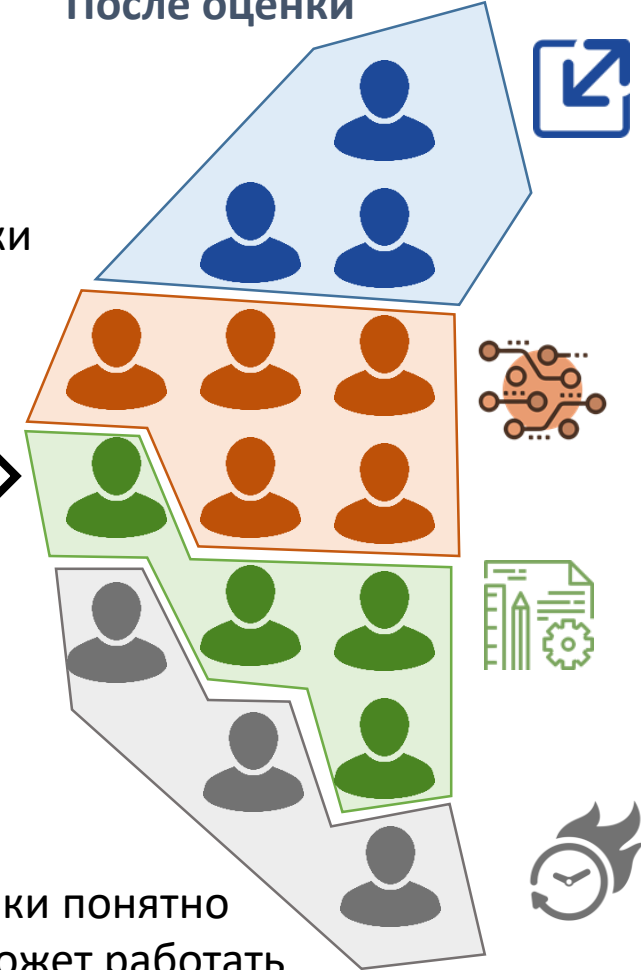
Проведение оценки



Заказчик 2

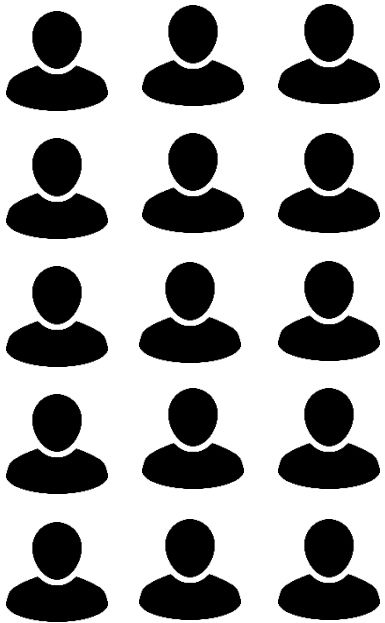


После оценки



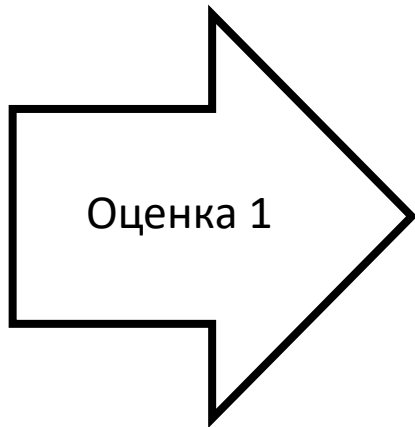
После оценки понятно  
какой РП может работать  
с какими сложностями проекта

### До оценки



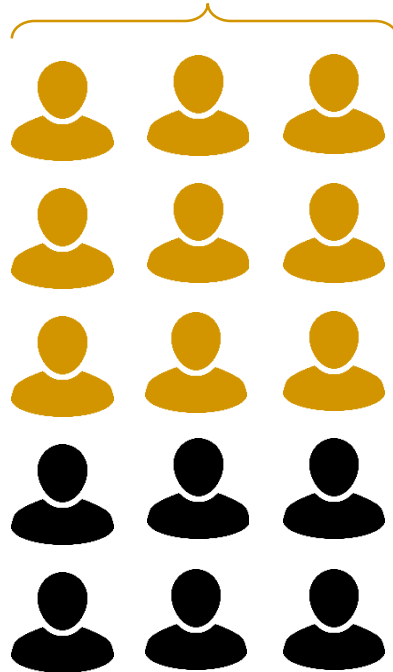
У нас есть 50 РП.  
«Кажется не все РП одинаковы».

- (1) Выбрать сильных
- (2) Глубже оценить лучших

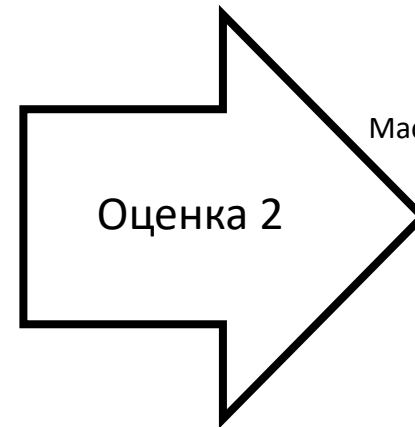


Отбор лучших

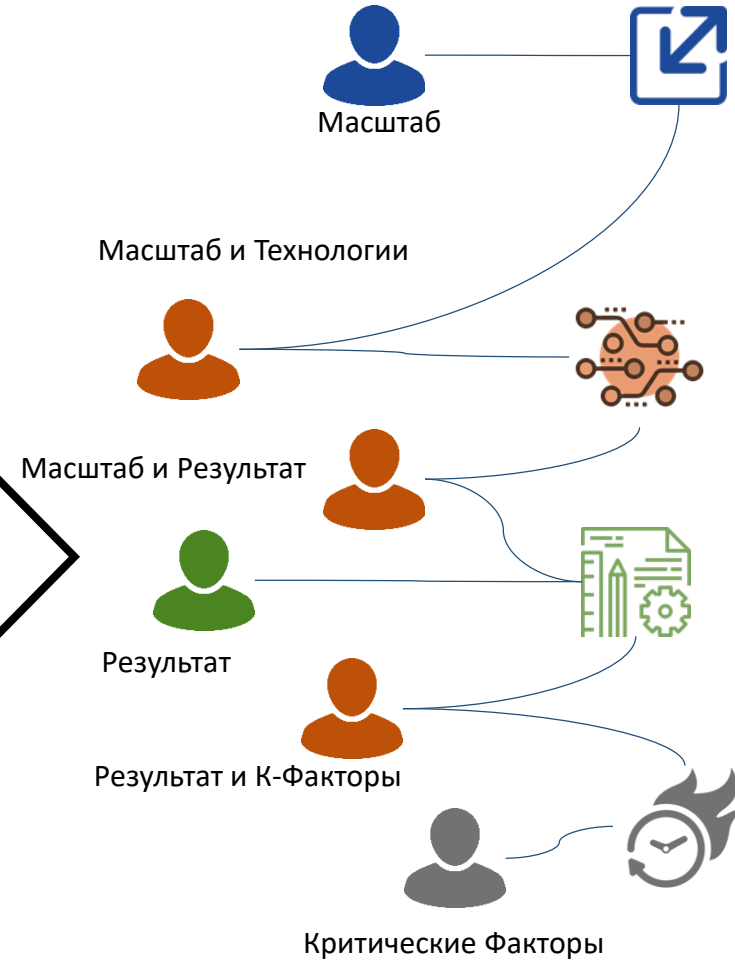
Руководители «типовых»  
простых проектов



### После оценки

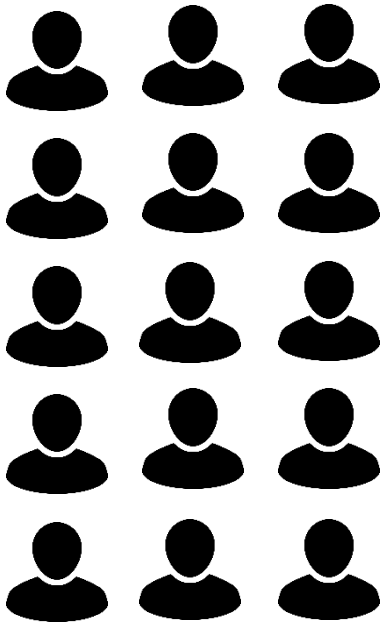


Оценка лучших



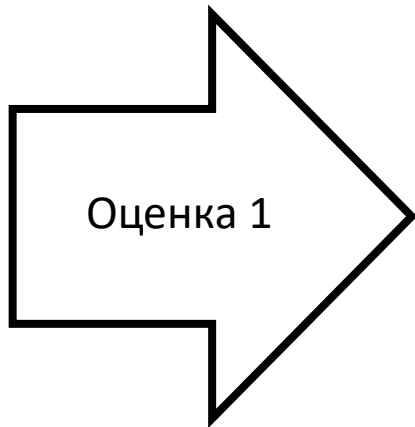
РП компании

До оценки



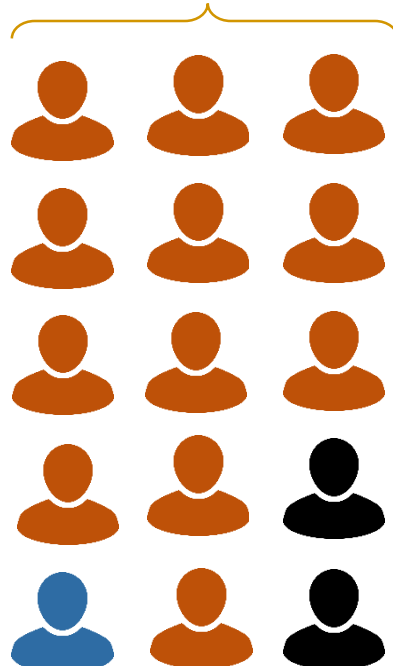
У нас есть 73 РП.  
Кого и чему учить?

РП компании

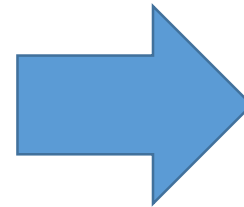


Отбор лучших

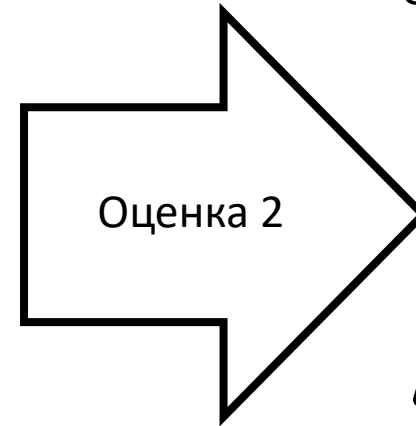
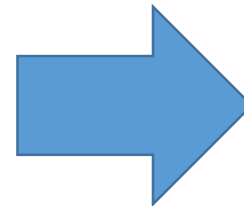
Руководители «типовых»  
простых проектов



Не РП



Обучение и развитие  
Индивидуальный план  
развития



СРП-1



СРП-2



# ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТОВ

Михаил Козодаев