

Модель сложности проектов ПМ СТАНДАРТ

Экспертная фокус группа
01/2018 – 03/2018



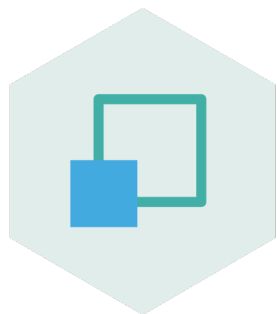
МОДЕЛЬ СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТОВ ПМ СТАНДАРТ

Состоит из **4 видов** сложности и **2 компетенций**, которыми должен обладать Руководитель проектов повышенной сложности.

В свою очередь каждый вид сложности характеризуется факторами сложности. Для каждого фактора описаны проблемы, с которыми может столкнуться РП при реализации проекта.



ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ВИДА СЛОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ ЗАТРУДНЯЮТ РЕАЛИЗАЦИЮ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ



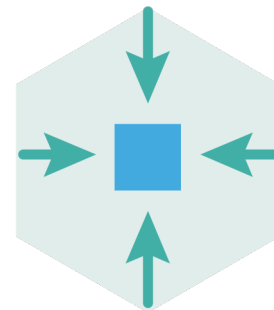
МАСШТАБ
ПРОЕКТА



ВЫСОКАЯ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
ТРЕБОВАНИЙ К
РЕЗУЛЬТАТАМ



ВЫСОКАЯ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
ТЕХНОЛОГИЙ
РЕАЛИЗАЦИИ

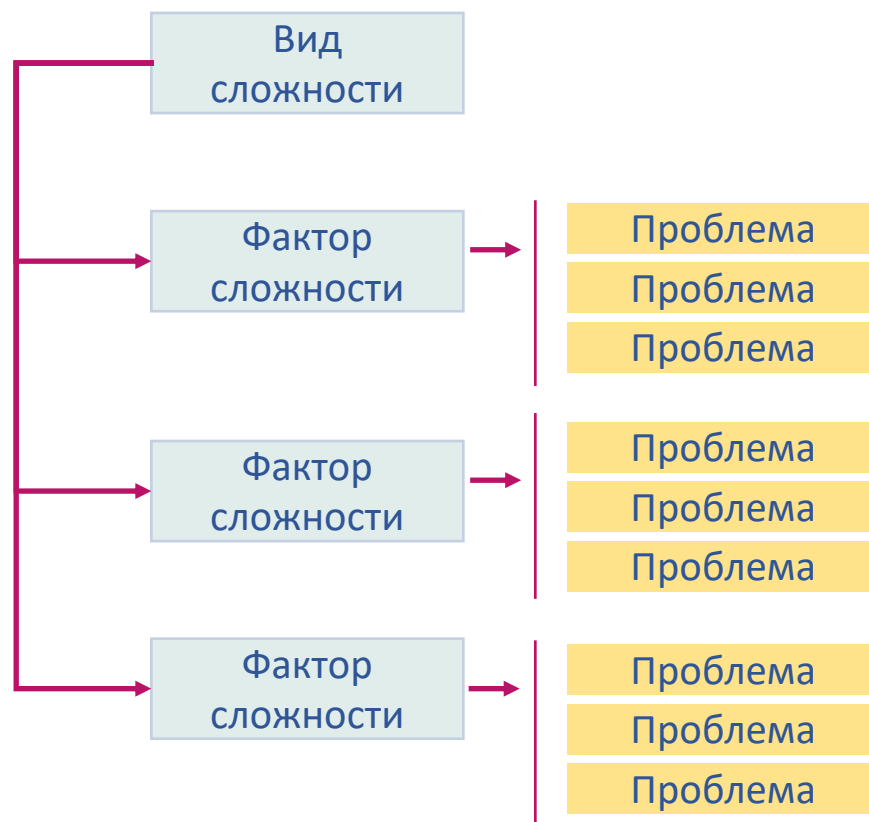


СУЩЕСТВЕННОЕ
ВЛИЯНИЕ
ВНЕШНИХ
ФАКТОРОВ

ЭКСПЕРТНАЯ ФОКУС-ГРУППА

Экспертам было предложено оценить, насколько актуальна и критична каждая из проблем для проектов с таким фактором сложности и/или добавить свою проблему/ формулировку описанной проблемы.

Ответы экспертов мы собрали в группы по факторам сложности и ранжировали в зависимости от того, насколько часто упоминалась та или иная проблема.



*Общий вид Модели сложности проектов
ПМ СТАНДАРТ*

СИСТЕМНОЕ РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Количество организаций, участвующих в проекте

Количество объектов управления и объем работ

Количество областей профессиональных компетенций

Большая длительность проекта

Бюджет и объем контрактования



МАСШТАБ



Высокая неопределенность **ТРЕБОВАНИЙ К РЕЗУЛЬТАТАМ**

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

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

Высокая неопределенность **ТЕХНОЛОГИЙ РЕАЛИЗАЦИИ**



Критическое влияние **ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ**



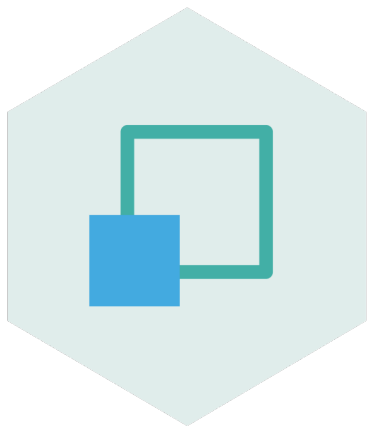
Взаимозависимость с другими проектами

Наличие внешних барьеров и ограничений

Территориальная распределенность и культурные различия участников

Особая важность проекта для вовлеченных организаций, государственных органов и общества

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:
Масштабные проекты

**ФАКТОР
СЛОЖНОСТИ:**
Большая длительность
проекта

Изменение за период реализации проекта
персонального состава ключевых лиц,
принимающих решения по проекту

Уменьшение интереса к проекту со стороны
заинтересованных сторон

Падение мотивации команды

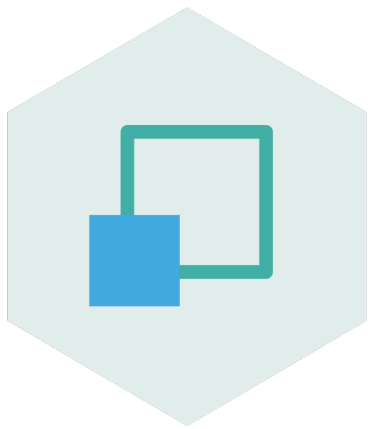
При большой длительности проекта в компании проходят
процедуры пересмотра портфеля проектов, бюджетных
корректировок

Увольнение ключевых сотрудников, ввод новых участников проекта

Недостаточность упрощенных инструментов управления проектом

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:
Масштабные проекты

**ФАКТОР
СЛОЖНОСТИ:**
Количество
организаций,
участвующих в
реализации проекта

Конфликты целей и интересов между организациями

Отсутствие единых терминов, норм, правил, регламентов и культуры управления

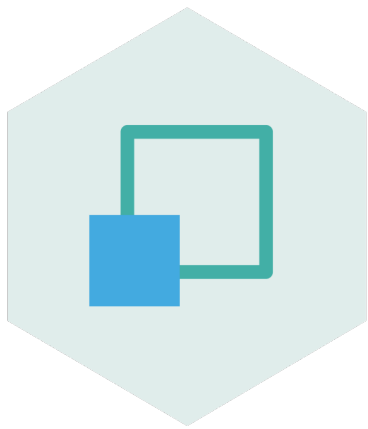
Возрастание взаимосвязей (каналов коммуникаций)

Отсутствие единой точки эскалации (единого центра управления)

Различные схемы и подходы к мотивации сотрудников в каждой организации

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:
Масштабные проекты

**ФАКТОР
СЛОЖНОСТИ:**
Бюджет и объем
контрактования

Повышенные риски финансирования и
контрактования

Большое внимание контролирующих органов

Высокая трудоемкость документарного обеспечения проекта

Повышенные требования к обеспечивающим службам

Строгие правила контроля и учета

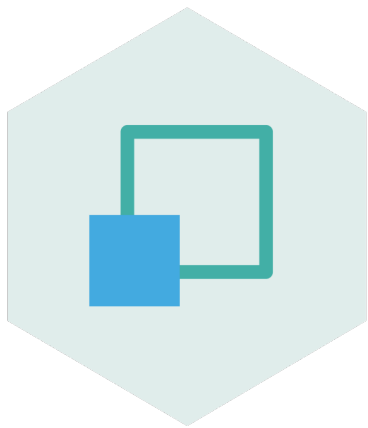
Низкая гибкость проекта

Распределение ответственности и передача промежуточных продуктов между
подрядчиками

Большое количество споров

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:
Масштабные проекты

**ФАКТОР
СЛОЖНОСТИ:**
Количество объектов
управления и
большой объем работ

Координация большой команды

Учет особенностей объектов

Усложнение коммуникаций

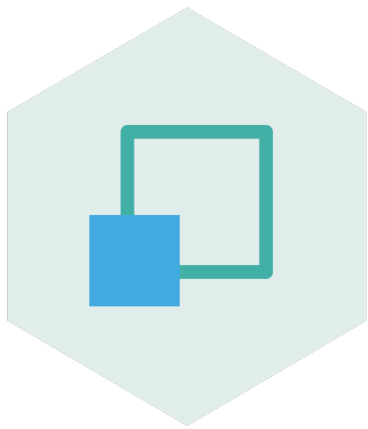
Распределение компетенций

Выделение общих работ

Усложнение используемого проектного инструментария

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:
Масштабные проекты

**ФАКТОР
СЛОЖНОСТИ:**
Количество областей
профессиональных
компетенций

Конфликты целей и интересов

Потенциальная нехватка экспертов

Выстраивание единой технологической
цепочки

Нежелание экспертов из разных областей сотрудничать

Различные профессиональные "языки"

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:

Высокая
неопределенность
ТРЕБОВАНИЙ К
РЕЗУЛЬТАТАМ

ФАКТОР

СЛОЖНОСТИ:

Наличие в проекте
неформализованных
требований (ожиданий)

Расширение существующих
требований с учетом их частной
трактовки

Различные интерпретации существующих
формальных требований Заказчиком и
исполнителем

Формирование резервов

Сложность сдачи/приемки результатов

Исполнители не готовы брать на себя ответственность за неформализованные
требования

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:

Высокая
неопределенность
ТРЕБОВАНИЙ К
РЕЗУЛЬТАТАМ

ФАКТОР

СЛОЖНОСТИ:

Большое количество
сторон, определяющих
требования

Сложность проведения изменений

Большая трудоемкость сбора и согласования
требований

Различия подходов заказчиков к проекту и его результатам

Усложнение сдачи/приемки результатов

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:

Высокая
неопределенность
ТРЕБОВАНИЙ К
РЕЗУЛЬТАТАМ

ФАКТОР

СЛОЖНОСТИ:

Отсутствие у заказчика
экспертизы для
формулировки
требований

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

Недостаток ресурсов у заказчика

Невозможность сразу спланировать
получение результата

Несоответствие уровня понимания требований и
контрактных обязательств

Усложнение сдачи/приемки результатов

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



Существенное влияние изменений на содержание проекта

Низкая эффективность выполнения работ

Согласование изменений не в полном объеме

ВИД СЛОЖНОСТИ:

Высокая
неопределенность
ТРЕБОВАНИЙ К
РЕЗУЛЬТАТАМ

ФАКТОР СЛОЖНОСТИ:

Ожидаемые
существенные изменения
требований в ходе
реализации проекта

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:

Высокая
неопределенность

**ТЕХНОЛОГИЙ
РЕАЛИЗАЦИИ**

ФАКТОР

СЛОЖНОСТИ:

Новизна и низкая
зрелость используемых
на проекте технологий

Высокие риски сбоев

Высокая зависимость от внешних исполнителей, знакомых с технологией

Сложность привлечения экспертизы по технологии

Отложенные проблемы

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

www.isopm.ru

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:

Высокая
неопределенность
ТЕХНОЛОГИЙ
РЕАЛИЗАЦИИ

ФАКТОР

СЛОЖНОСТИ:

Большое количество и
необходимость
интеграции
используемых
технологий

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

Сбои интеграции

Усложнение контрактной работы

Большое количество поставщиков

Много точек ветвления

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:

Высокая
неопределенность
**ТЕХНОЛОГИЙ
РЕАЛИЗАЦИИ**

ФАКТОР

СЛОЖНОСТИ:

Новизна технологий для
исполнителей

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

Риски смены исполнителя

**Сбои и ошибки при
реализации**

Взаимоотношения с заказчиком

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:

Высокая
неопределенность
ТЕХНОЛОГИЙ
РЕАЛИЗАЦИИ

ФАКТОР

СЛОЖНОСТИ:

Возможная замена
ключевых технологий в
ходе реализации
проекта

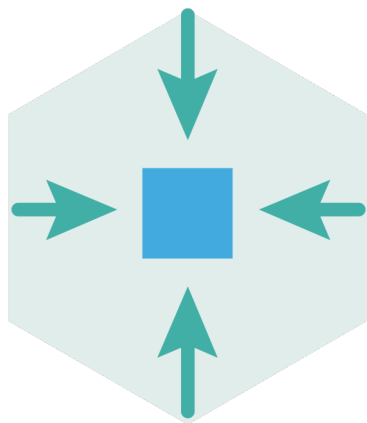
НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

Задержки из-за необходимости
поиска новых подрядчиков

Задержки из-за необходимости поиска новой
технологии

Задержки из-за необходимости повторного
согласования проектных документов и
получения разрешений контролирующих
органов

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:
Критическое влияние
внешних факторов

**ФАКТОР
СЛОЖНОСТИ:**
Территориальная
распределённость и
культурные различия
участников

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

Разные правовые системы

Разное понимание целей и хода проекта

Склонность к обособлению по культурному
или территориальному признаку

Конфликты из-за взаимонепонимания

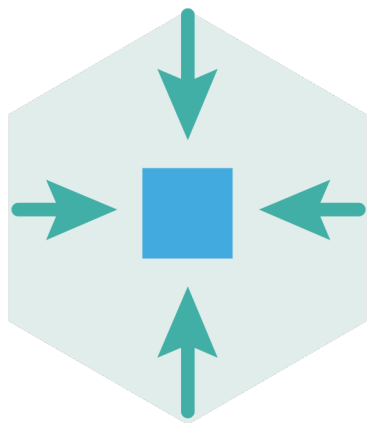
Разные уровни производительности работы

Разное рабочее время / праздничные дни

Сложность/дороговизна личной коммуникации

Затраты на перевод

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:
Критическое влияние
внешних факторов

**ФАКТОР
СЛОЖНОСТИ:**
Взаимосвязь и
взаимозависимость с
другими проектами

Управление изменениями проекта

Неявные зависимости

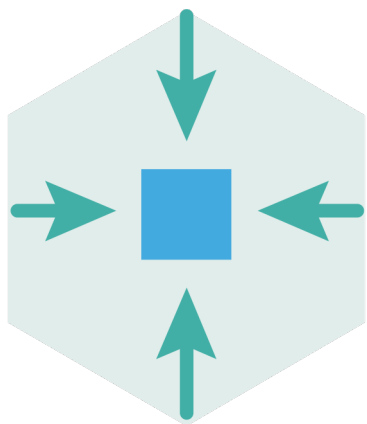
Риски зависимости от внешнего
проекта

Конфликт за ресурсы

Различия в понимании продуктов проекта

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:
Критическое влияние
внешних факторов

ФАКТОР СЛОЖНОСТИ:
Наличие существенных
внешних барьеров и
ограничений

Дополнительные заинтересованные стороны со сложными коммуникациями

Невозможность уложиться в базовые параметры проекта в условиях установленных дополнительных ограничений

Дополнительные риски

Усложнение планирования проекта

Дополнительные ресурсы

Дополнительная экспертиза

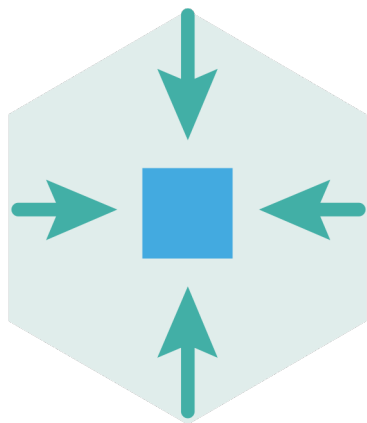
Мониторинг дополнительных внешних аспектов

Усложнение приемки

Дополнительный контроль проекта

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



ВИД СЛОЖНОСТИ:

Критическое влияние
внешних факторов

ФАКТОР СЛОЖНОСТИ:

Особая важность для
вовлеченных
организаций,
государственных органов
и общества

Завышенные требования заинтересованных сторон

Дополнительный контроль

Нежелание участников принимать риски и ответственность

Использование проекта в политических столкновениях

Сложность проведения изменений

Скрытность представителей заинтересованных сторон

Стресс участников по поводу провала

Усложнение приемки результатов

Обоснование использования резервов

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

Руководитель проектов повышенной сложности.

Компетенция

«Ориентация на стратегию организации и управление выгодами»

Элемент компетенции

Синхронизация целей проекта со стратегией организации

Отсутствие управления Портфелем и программами

Ошибки в определении, уточнении и мониторинге целей проекта из-за ограниченной информированности о вышестоящих целях

Потеря согласованности целей проекта и целей вышестоящего уровня

Конфликт целей с операционной деятельностью

Конфликт целей со смежными проектами и программами

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО

Руководитель проектов повышенной сложности.

Компетенция

«Ориентация на стратегию организации и управление выгодами»

Элемент компетенции

Управление выгодами и ценностью

Отсутствие универсального понятия ценности

Разрыв связи между продуктом проекта, результатами его применения в текущей деятельности и достигаемыми за счет этого выгодами

Доминирование рационального подхода к ценности при ограниченных возможностях ее измерения

Наличие «неизбежных потерь» наряду с выгодами

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО