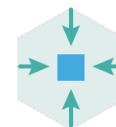


# Модель сложности проектов ПМ СТАНДАРТ

Экспертная фокус группа  
01/2018 – 03/2018



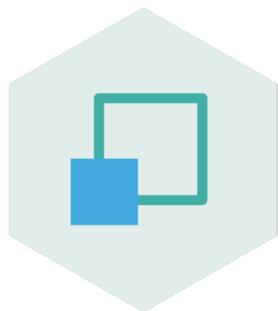
# МОДЕЛЬ СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТОВ ПМ СТАНДАРТ

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



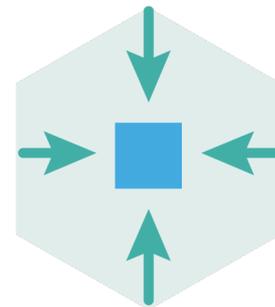
МАСШТАБ  
ПРОЕКТА



ВЫСОКАЯ  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ  
ТРЕБОВАНИЙ К  
РЕЗУЛЬТАТАМ



ВЫСОКАЯ  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ  
ТЕХНОЛОГИЙ  
РЕАЛИЗАЦИИ

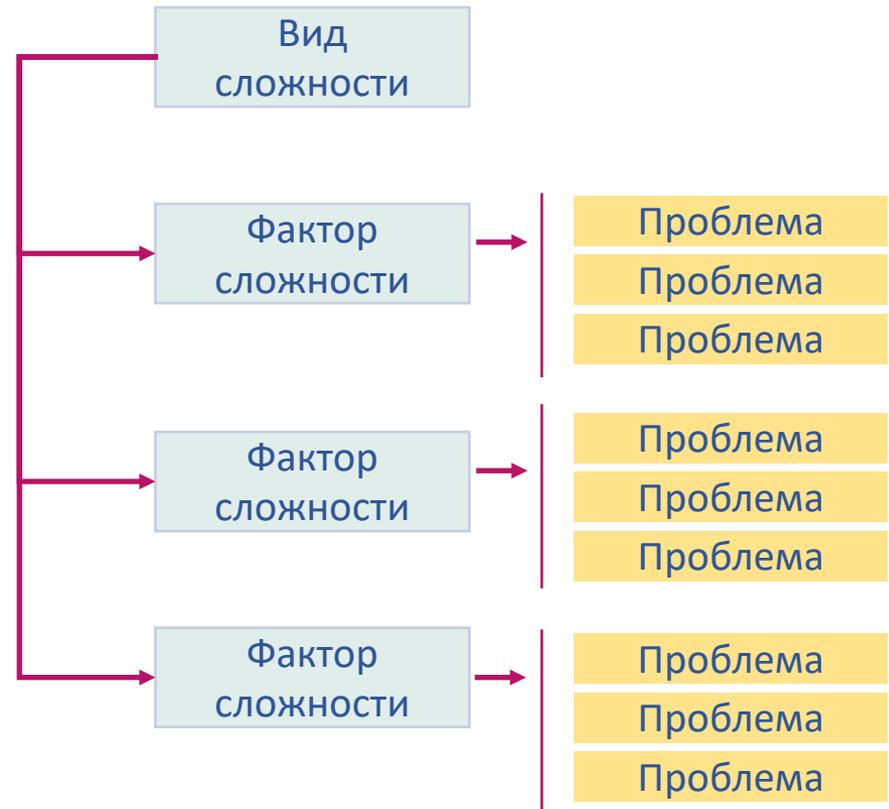


СУЩЕСТВЕННОЕ  
ВЛИЯНИЕ  
ВНЕШНИХ  
ФАКТОРОВ

# 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**



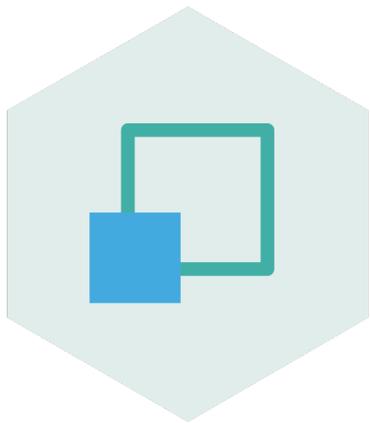
Взаимозависимость с другими проектами

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

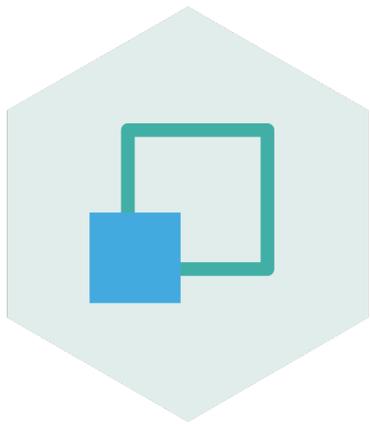
При большой длительности проекта в компании проходят процедуры пересмотра портфеля проектов, бюджетных корректировок

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

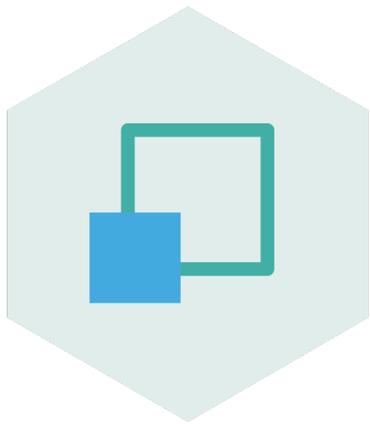
Возрастание взаимосвязей (каналов коммуникаций)

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

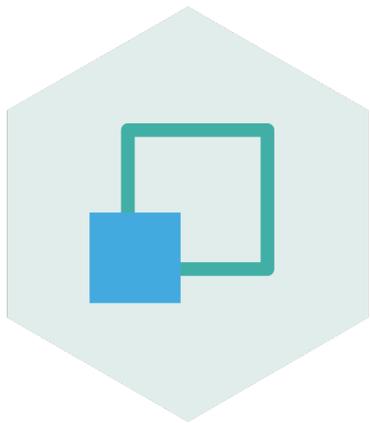
Низкая гибкость проекта

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

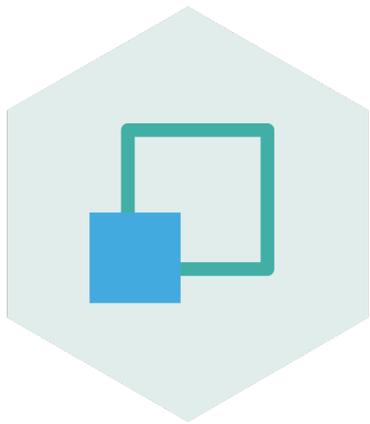
Распределение компетенций

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:**

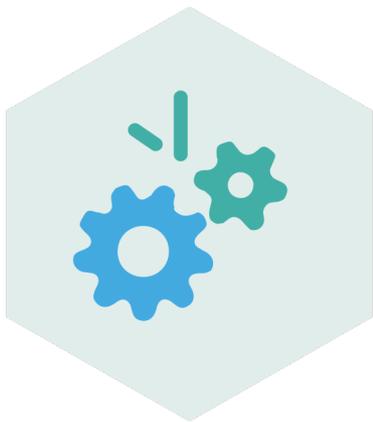
Высокая  
неопределенность  
ТРЕБОВАНИЙ К  
РЕЗУЛЬТАТАМ

**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

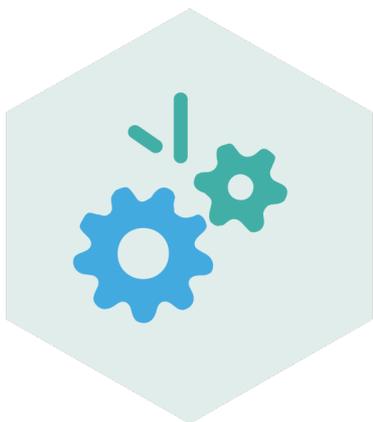
Сложность привлечения экспертизы по технологии

Отложенные проблемы

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

[www.isopm.ru](http://www.isopm.ru)

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



**ВИД СЛОЖНОСТИ:**

Высокая  
неопределенность  
ТЕХНОЛОГИЙ  
РЕАЛИЗАЦИИ

**ФАКТОР**

**СЛОЖНОСТИ:**

Большое количество и  
необходимость  
интеграции  
используемых  
технологий

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

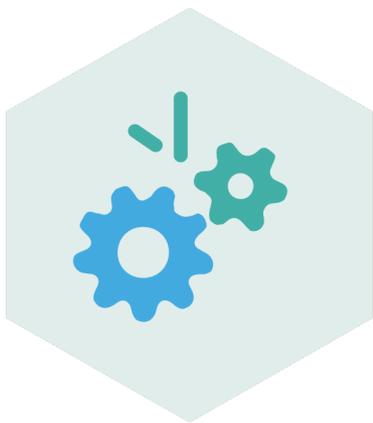
Сбои интеграции

Усложнение контрактной работы

Большое количество поставщиков

Много точек ветвления

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



## ВИД СЛОЖНОСТИ:

Высокая  
неопределенность  
ТЕХНОЛОГИЙ  
РЕАЛИЗАЦИИ

## ФАКТОР

## СЛОЖНОСТИ:

Новизна технологий для  
исполнителей

Риски смены исполнителя

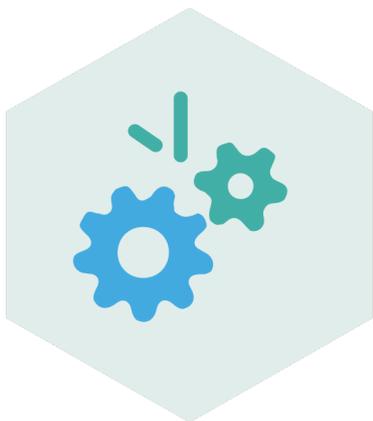
Сбои и ошибки при  
реализации

Взаимоотношения с заказчиком

НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

[www.isopm.ru](http://www.isopm.ru)

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНО



## ВИД СЛОЖНОСТИ:

Высокая  
неопределенность  
ТЕХНОЛОГИЙ  
РЕАЛИЗАЦИИ

## ФАКТОР

## СЛОЖНОСТИ:

Возможная замена  
ключевых технологий в  
ходе реализации  
проекта

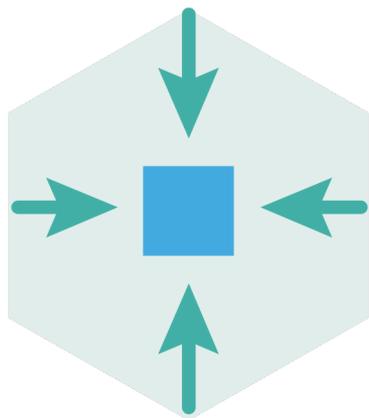
НАИМЕНЕЕ АКТУАЛЬНО

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

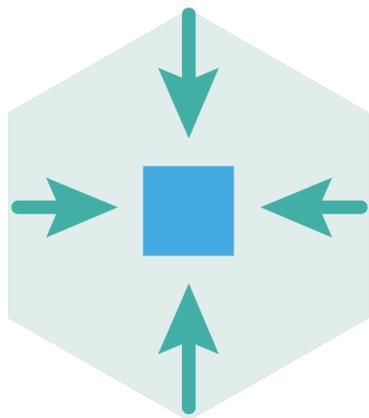
Разные уровни производительности работы

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

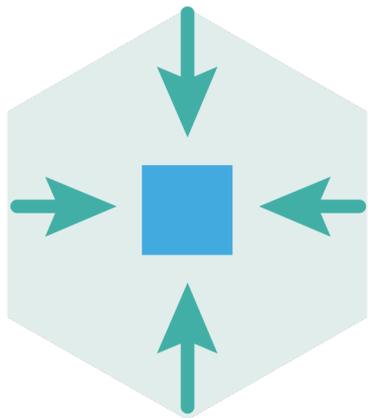
Риски зависимости от внешнего  
проекта

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

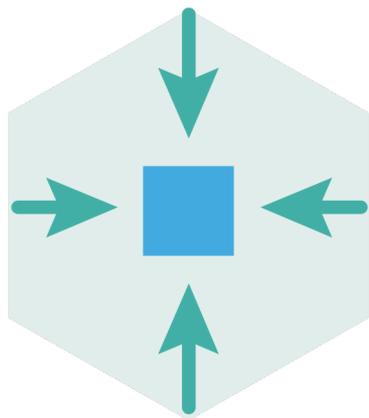
Мониторинг дополнительных внешних аспектов

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