

# **ОЦЕНИ СЛОЖНОСТЬ СВОИХ ПРОЕКТОВ**

# **МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ**

# **СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТОВ**

Москва. Февраль 2019

# О ЧЕМ ХОТИМ ПОГОВОРИТЬ

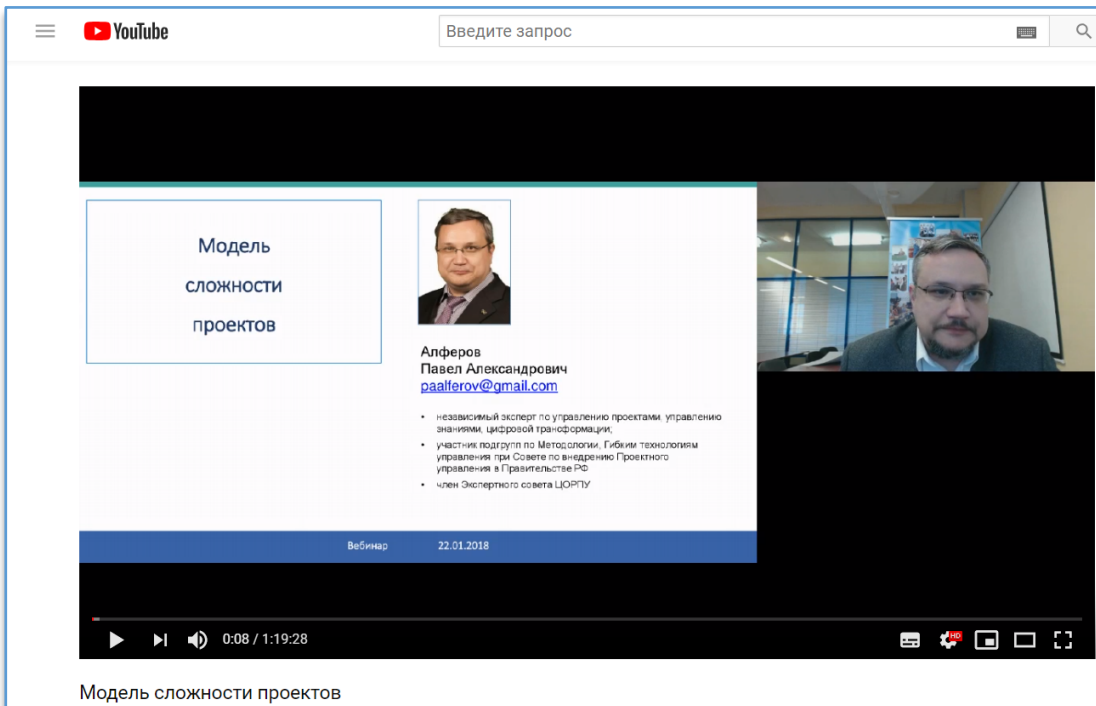
- 1. Значимые события 2018 (2 слова)**
- 2. Модель компетенций в области проектного управления ЦОРПУ**
- 3. Модель управленческой сложности проектов**
- 4. Как ее применять? (реальный кейс)**
- 5. Об исследовании**

## Опрос 1. Давайте познакомимся

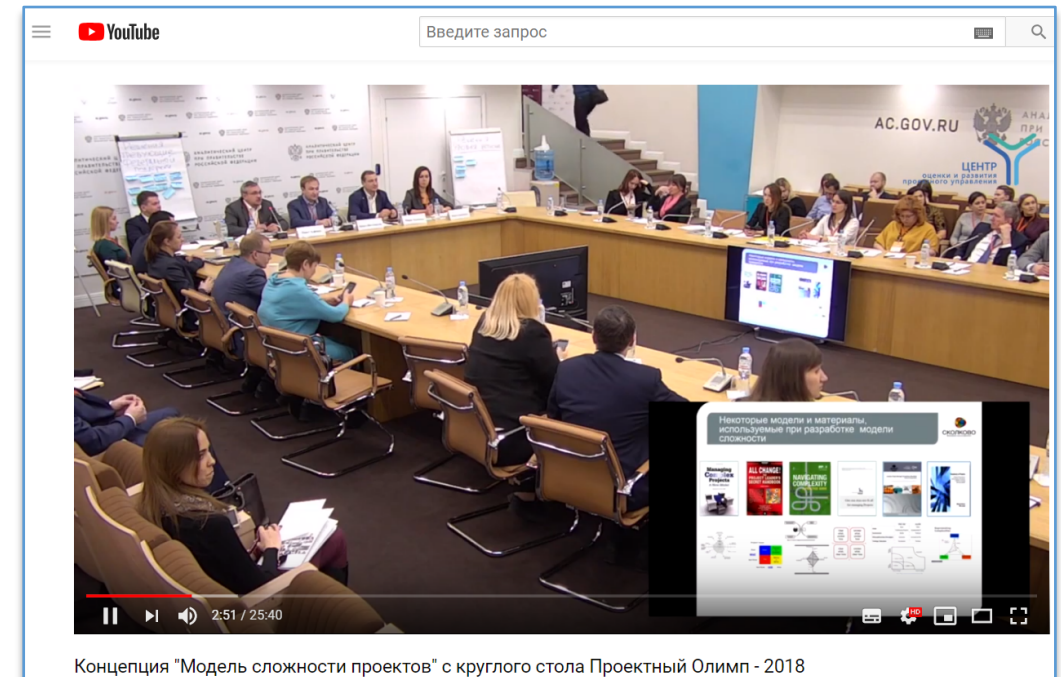
1. Руководитель организации, отвечающий за развитие или реализацию проектной деятельности
2. Руководители или сотрудники проектного офиса
3. Представители HR – службы
4. Руководители проектов
5. Члены проектных команд
6. Консультанты в области управления проектами
7. Тренеры в области управления проектами



## Вебинар по МУС. 1 час 20 минут.



## Проектный Олимп 2018. 25 минут о МУС



<https://youtu.be/q7WxD0Efpmg>

[https://youtu.be/0U7\\_I4fIOE4](https://youtu.be/0U7_I4fIOE4)

# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦОРПУ

1

Участие в развитии  
**стандартов** и  
методической базы проектного  
управления в России и мире

2

Оценка, сертификация и  
развитие **проектных  
специалистов**

3

Оценка, сертификация и развитие  
зрелости проектного управления  
в **организациях**

4

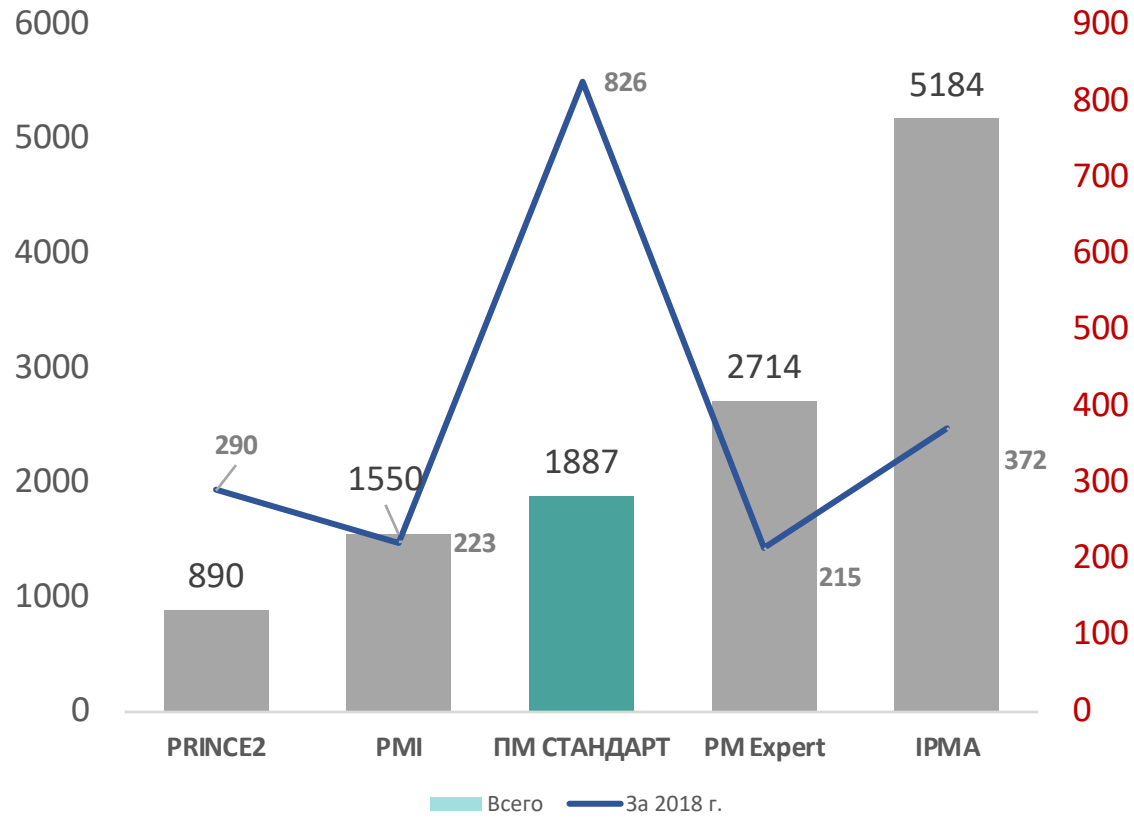
Организация, поддержка и  
проведение **мероприятий**  
по продвижению, поддержке и  
развитию проектного управления

# 2 НОВЫХ СТАНДАРТА (ГОСТ) ПО ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

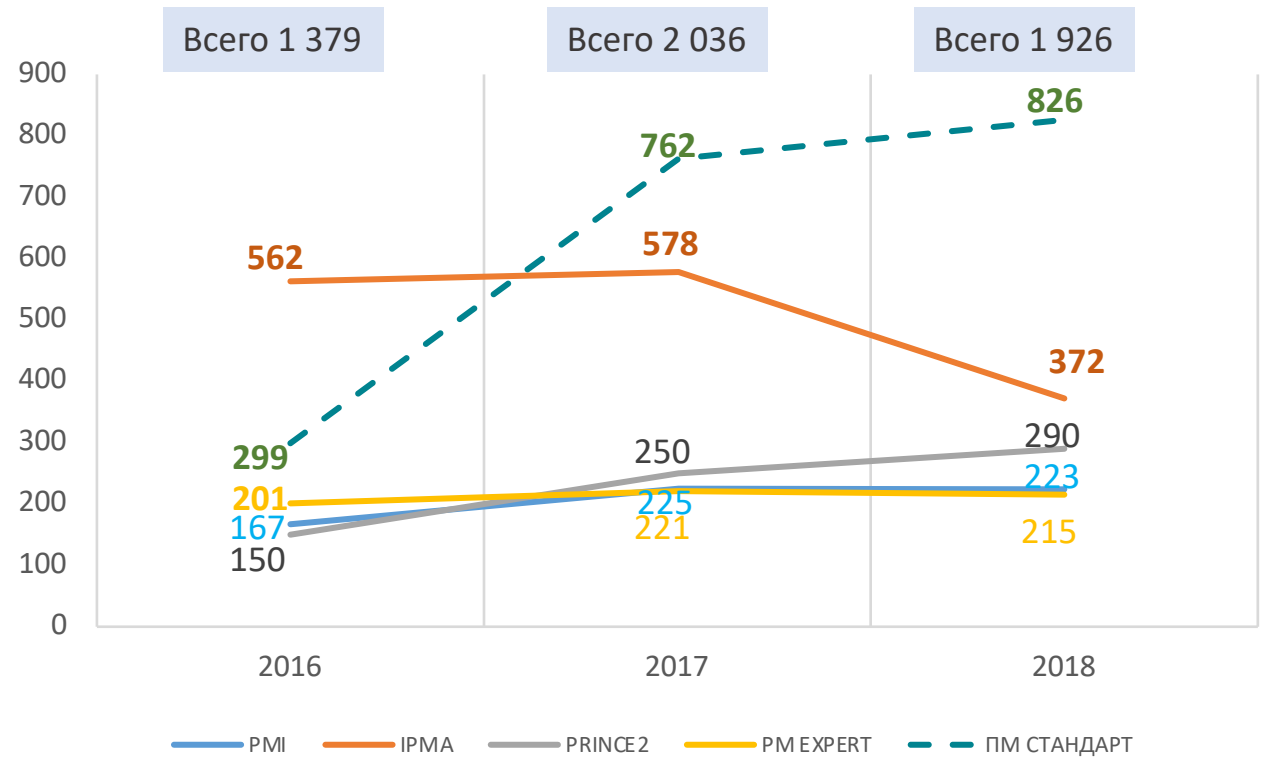


# СЕРТИФИКАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ УП В РОССИИ 2018

Сертификация ПМ в России в 2018 г. (ВСЕГО)



Сертификация ПМ в России (2016 – 2018, в год)



## География ПМ СТАНДАРТ

На 71% площади Российской Федерации есть сертифицированные специалисты ПМ СТАНДАРТ.

**35** Региональных Центров Сертификации

**15** Провайдеров обучения

Более **100** сертифицированных специалистов в 3 городах

Более **50** сертифицированных специалистов в 6 городах

Более **20** сертифицированных специалистов в 13 городах



Региональный Центр Сертификации (РЦС)



Провайдер учебных программ

**15** провайдеров

**19** учебных программ



Сертифицированные специалисты в городах где нет РЦС

1.	Москва	571
2.	Архангельск	288
3.	Екатеринбург	140
4.	Тольятти	87
5.	Калуга	84
6.	Санкт-Петербург	74
7.	Белгород	72
8.	Ханты-Мансийск	58
9.	Воронеж	50



## Опрос 2. Есть ли у вас профессиональный сертификат в области УП?

1. Я не знал о сертификации, но было бы интересно узнать о ней
2. Да
3. Нет, и пока не планирую
4. Нет, но в 2019 году собираюсь сертифицироваться

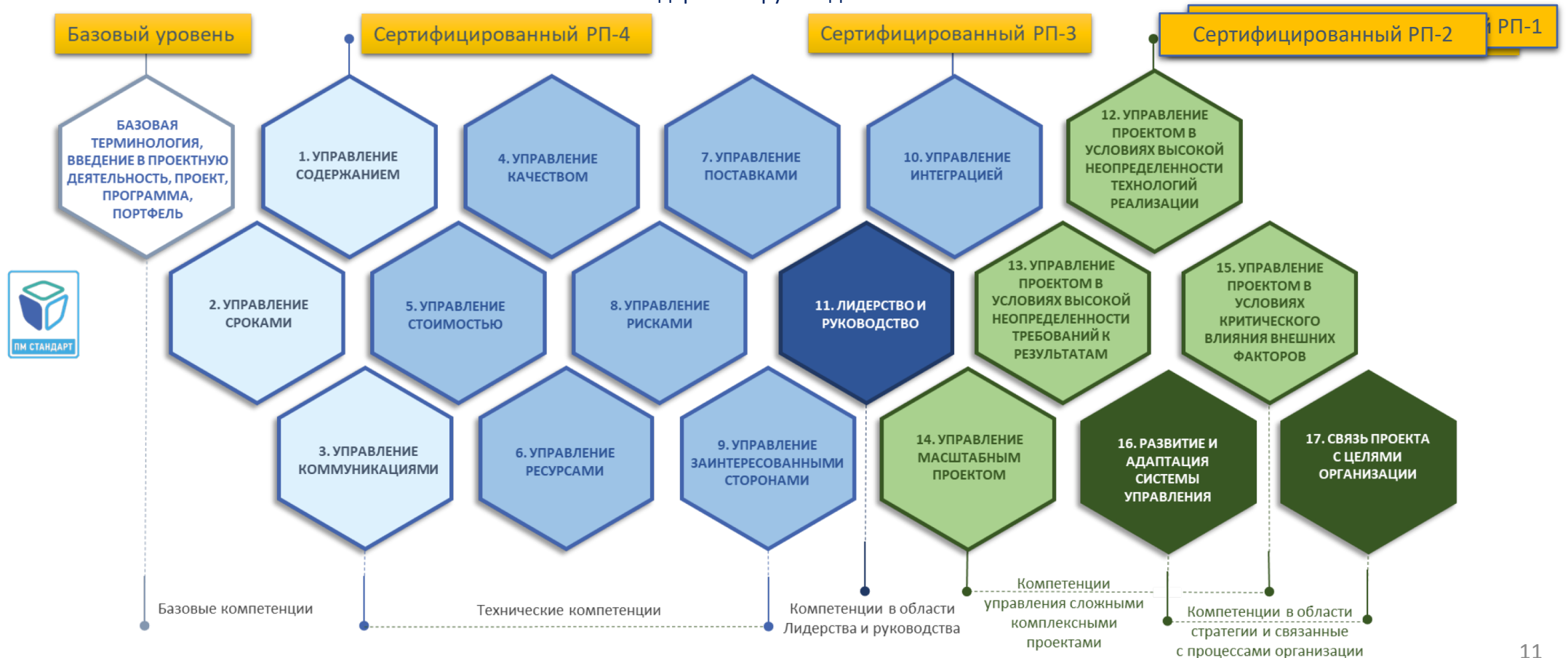


1. **Значимые события 2018 (2 слова)**
2. **Модель компетенций в области проектного управления ЦОРПУ**
3. **Модель управленческой сложности**
4. **Как ее применять? (реальный кейс)**
5. **Об исследовании**

# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПМ СТАНДАРТ

## 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



# Модель компетенций / Базовый уровень

**Базовый уровень**

БАЗОВАЯ  
 ТЕРМИНОЛОГИЯ,  
 ВВЕДЕНИЕ В ПРОЕКТНУЮ  
 ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПРОЕКТ,  
 ПРОГРАММА,  
 ПОРТФЕЛЬ

Сертифицированный РП-4

Сертифицированный РП-3

Сертифицированный РП-2 и РП-1

## Базовый уровень

ГОСТы серии проектный менеджмент

Единая терминологическая база, единое смысловое поле для всех, кто участвует в проектах и затронут изменениями. Необходимы всем участникам проектной деятельности, независимо от их роли и позиции.

Цели, области применения и формы проектной деятельности в организации. Базовые концепции проектного управления.



2. УПРАВЛЕНИЕ  
СРОКАМИ

12. УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОЕКТОМ В  
УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ  
ТИ

15. УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОЕКТОМ В  
УСЛОВИЯХ  
КРИТИЧЕСКОГО  
ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ  
ФАКТОРОВ

17. СВЯЗЬ ПРОЕКТА  
С ЦЕЛЯМИ  
ОРГАНИЗАЦИИ

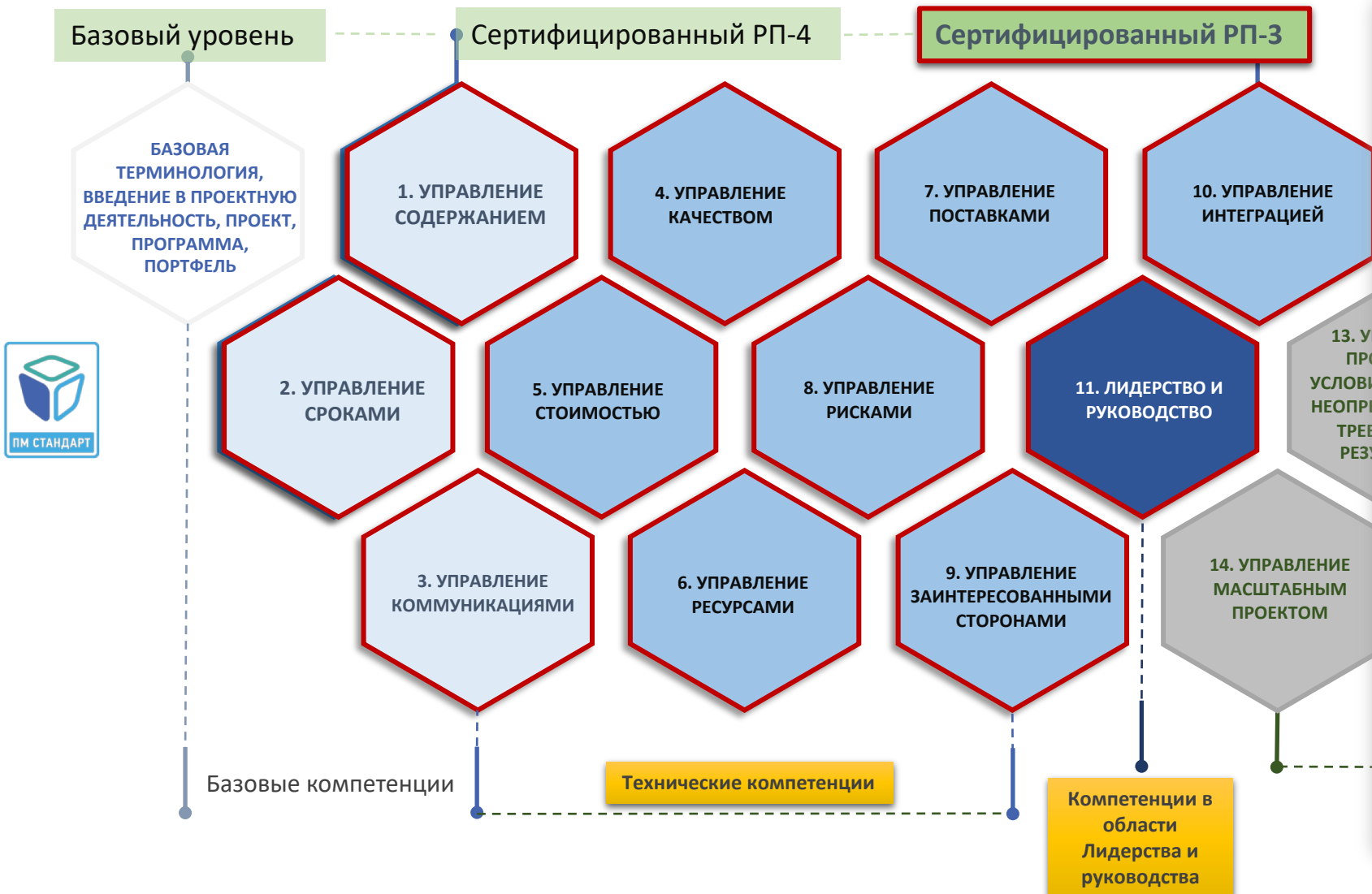
**Базовые компетенции**

Компетенции в области стратегии и связанные с процессами организации

# Модель компетенций / Координатор проекта



# Модель компетенций / Руководитель проекта



## Сертифицированный руководитель проектов СРП 3 ISO 21500

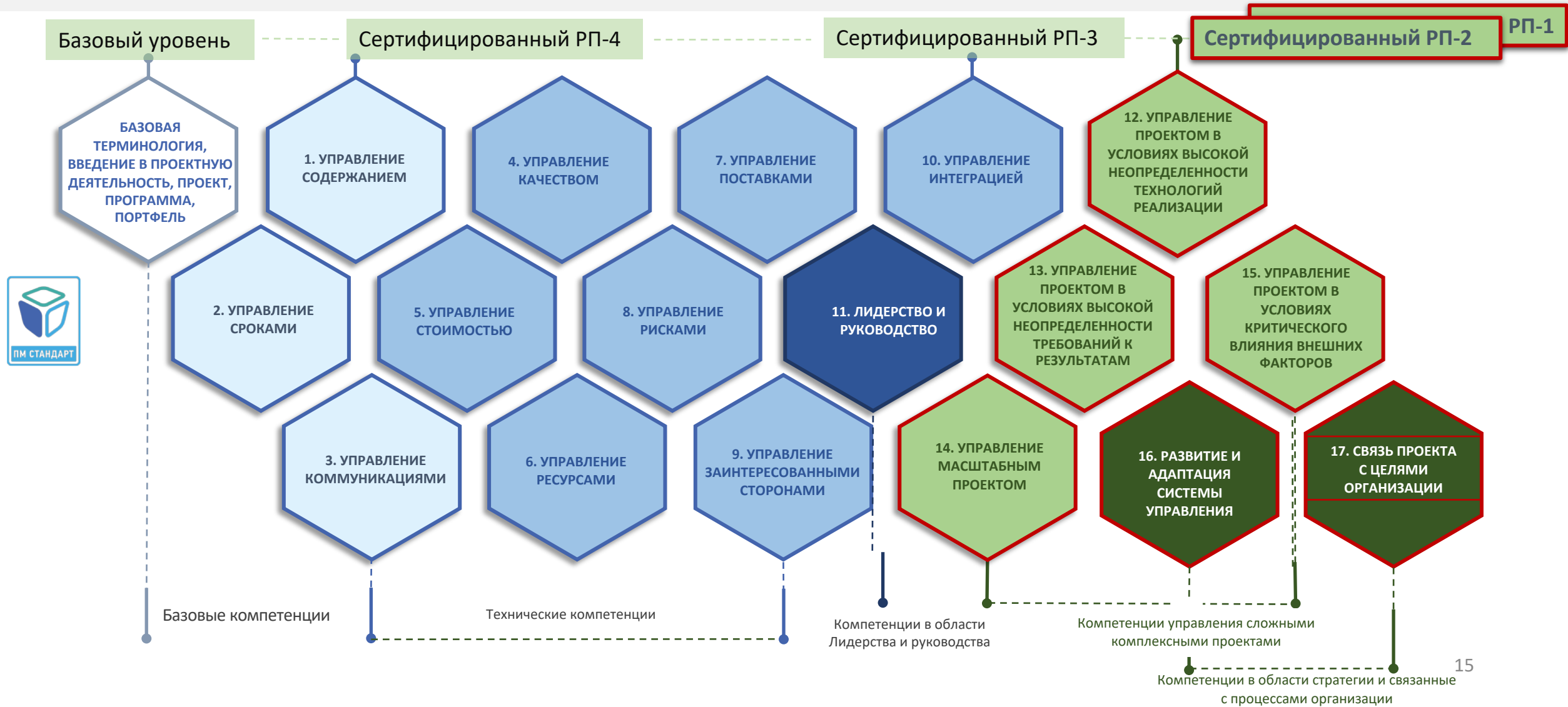
Личная ответственность и самостоятельное управление проектом. Есть начальный опыт управления проектами. Типовые проекты. Низкий уровень сложности (небольшие проекты, стабильная среда).



Руководителей проектов РП-3

Владение стандартным набором инструментов УП. Опыт выполнения ответственных ролей при управлении проектами не менее 2-х лет, включая опыт РП 1 год.

# Модель компетенций / Руководитель проектов повышенной сложности



1. **Значимые события 2018 (2 слова)**
2. **Модель компетенций в области проектного управления ЦОРПУ**
3. **Модель управленческой сложности**
4. **Как ее применять? (реальный кейс)**
5. **Об исследовании**



## ВИДЫ СЛОЖНОСТИ

## ФАКТОРЫ СЛОЖНОСТИ

## КОМПЕТЕНЦИИ УП

1

**МАСШТАБ**



- 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**



- 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**



- 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

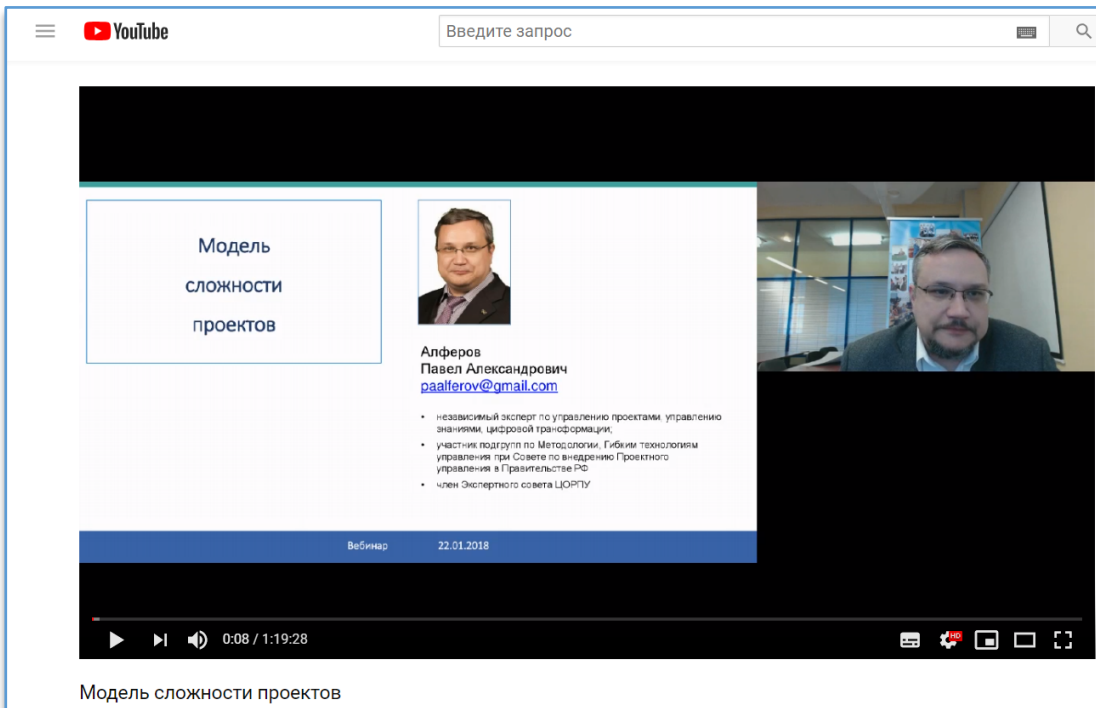
КРИТИЧЕСКОЕ  
**ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ  
ФАКТОРОВ**



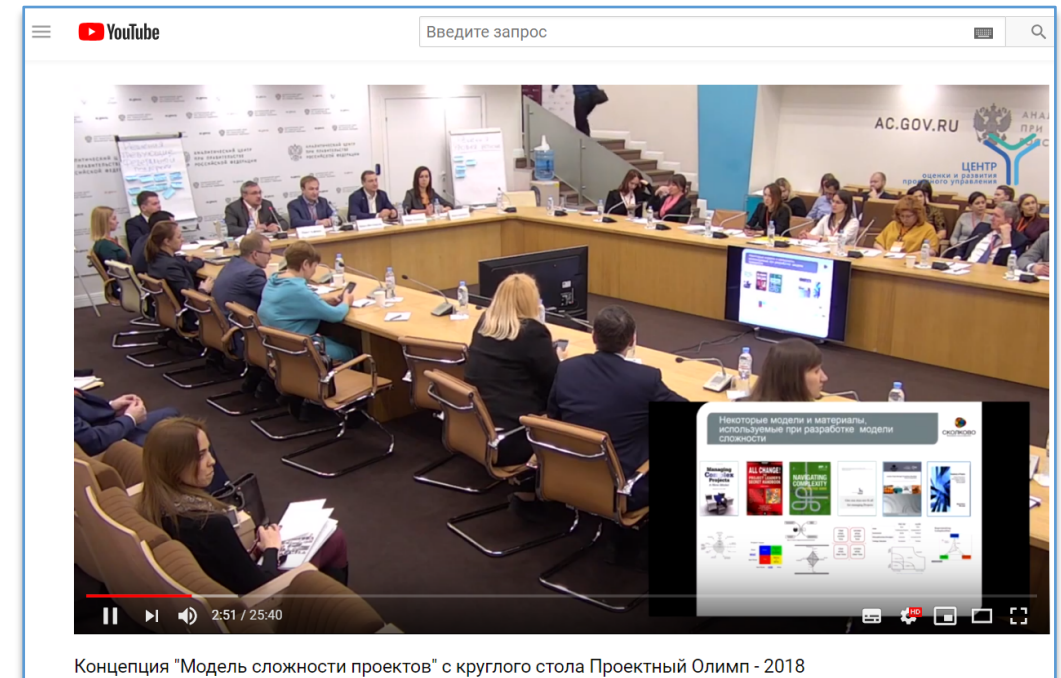
- Территориальная распределенность и культурные различия участников
- Особая важность проекта для вовлеченных организаций, государственных органов и общества
- Взаимозависимость с другими проектами
- Наличие внешних барьеров и ограничений



## Вебинар по МУС. 1 час 20 минут.



## Проектный Олимп 2018. 25 минут о МУС



<https://youtu.be/q7WxD0Efpmg>





[https://youtu.be/0U7\\_I4fIOE4](https://youtu.be/0U7_I4fIOE4)

1. **Значимые события 2018 (2 слова)**
2. **Модель компетенций в области проектного управления ЦОРПУ**
3. **Модель управленческой сложности**
4. **Как ее применять? (реальный кейс)**
5. **Об исследовании**



# Применение модели управленческой сложности 1



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

# 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



# Применение модели управленческой сложности 1

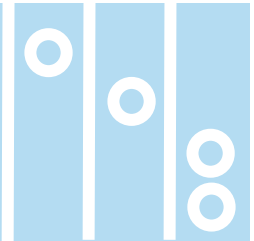
## ПРИМЕР

### 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

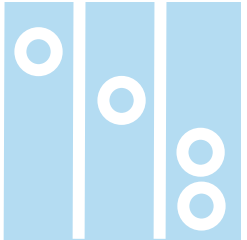
- 1 **МАСШТАБ** 
- 2 **ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ** 
- 3 **ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ТРЕБОВАНИЙ К РЕЗУЛЬТАТАМ** 
- 4 **КРИТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ** 

### 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.

### 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

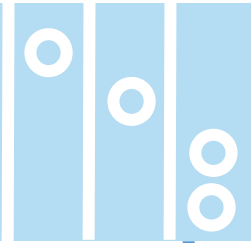
## ПРИМЕР

### ВИДЫ СЛОЖНОСТИ

- 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.



### 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.

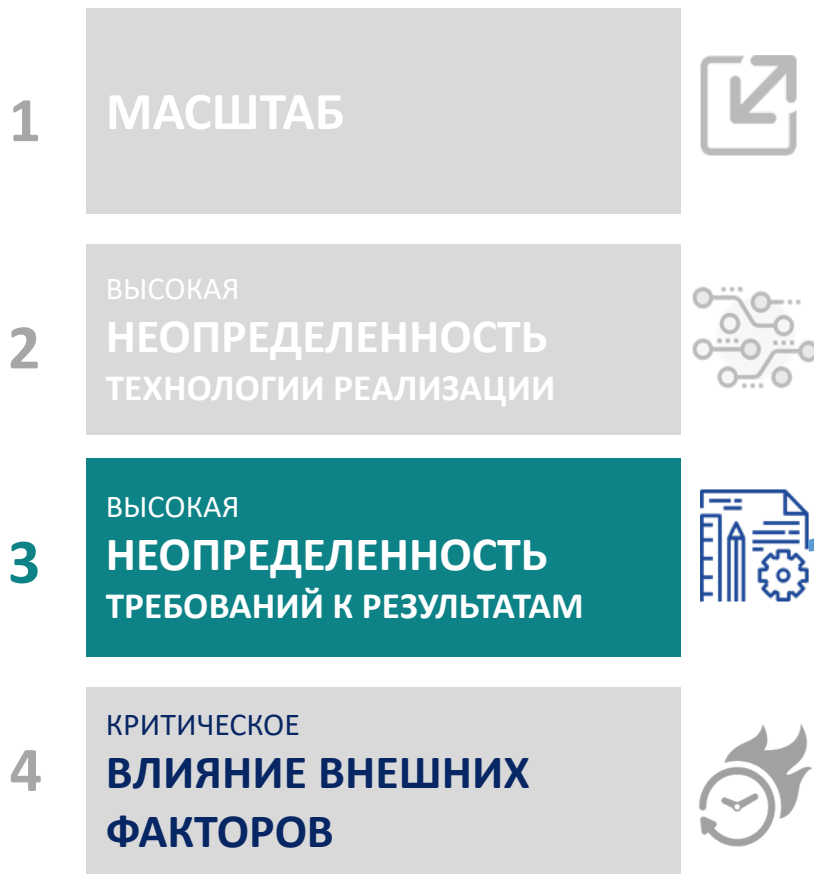
### РИСКИ И СЛОЖНОСТИ

- 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

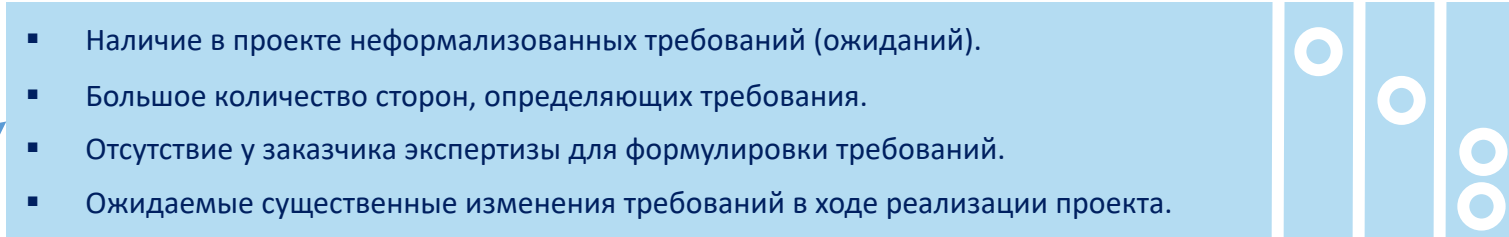
# Применение модели управленческой сложности 1

## ПРИМЕР

### ВИДЫ СЛОЖНОСТИ

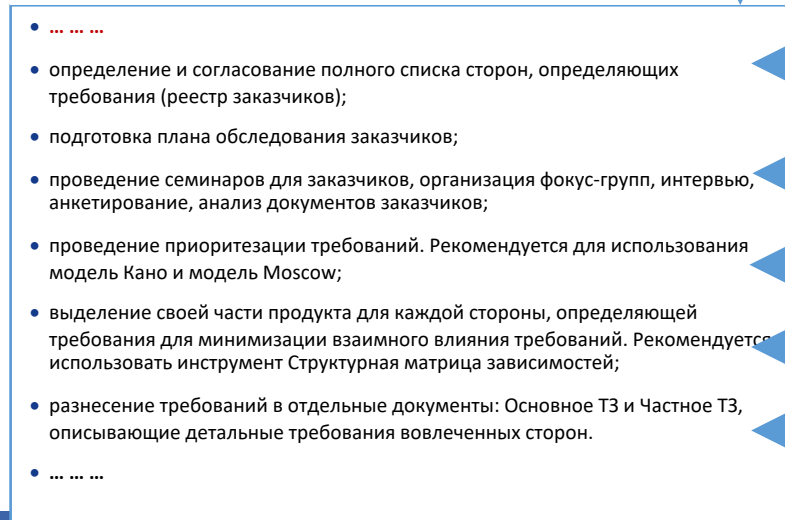


### ФАКТОРЫ СЛОЖНОСТИ

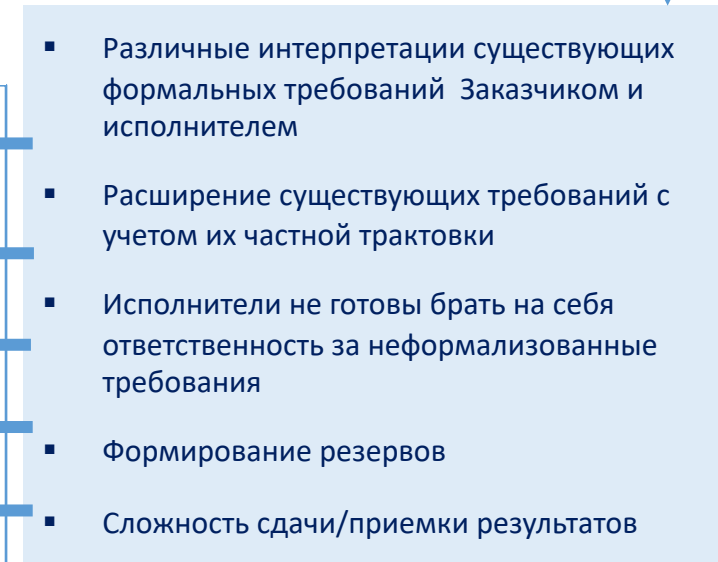


### ЭЛЕМЕНТЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

### РЕКОМЕНДУЕМЫЕ АКТИВНОСТИ



### РИСКИ И СЛОЖНОСТИ







# Применение модели управленческой сложности 1



**П**рименение  
компетенций

**Р**азвитие  
компетенций

**О**ценка  
компетенций

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.  Выберете, найдите, обучите специалистов, которые умеют работать с этими сложностями и знают эти инструменты. Назначьте их на проект.

# Применение модели управленческой сложности 2

## 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 2

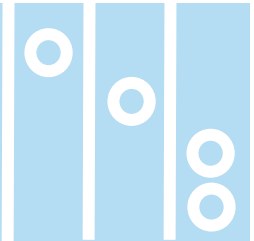
## ПРИМЕР

### 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 2

## ПРИМЕР

### ВИДЫ СЛОЖНОСТИ

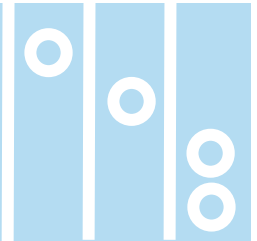
- 1 **МАСШТАБ** 
- 2 **ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ** 
- 3 **ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ТРЕБОВАНИЙ К РЕЗУЛЬТАТАМ** 
- 4 **КРИТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ** 

### 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.

### 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 2

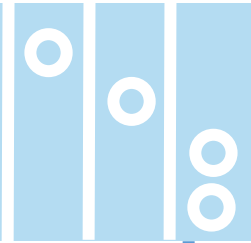
## ПРИМЕР

### 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.



### 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 2

## ПРИМЕР



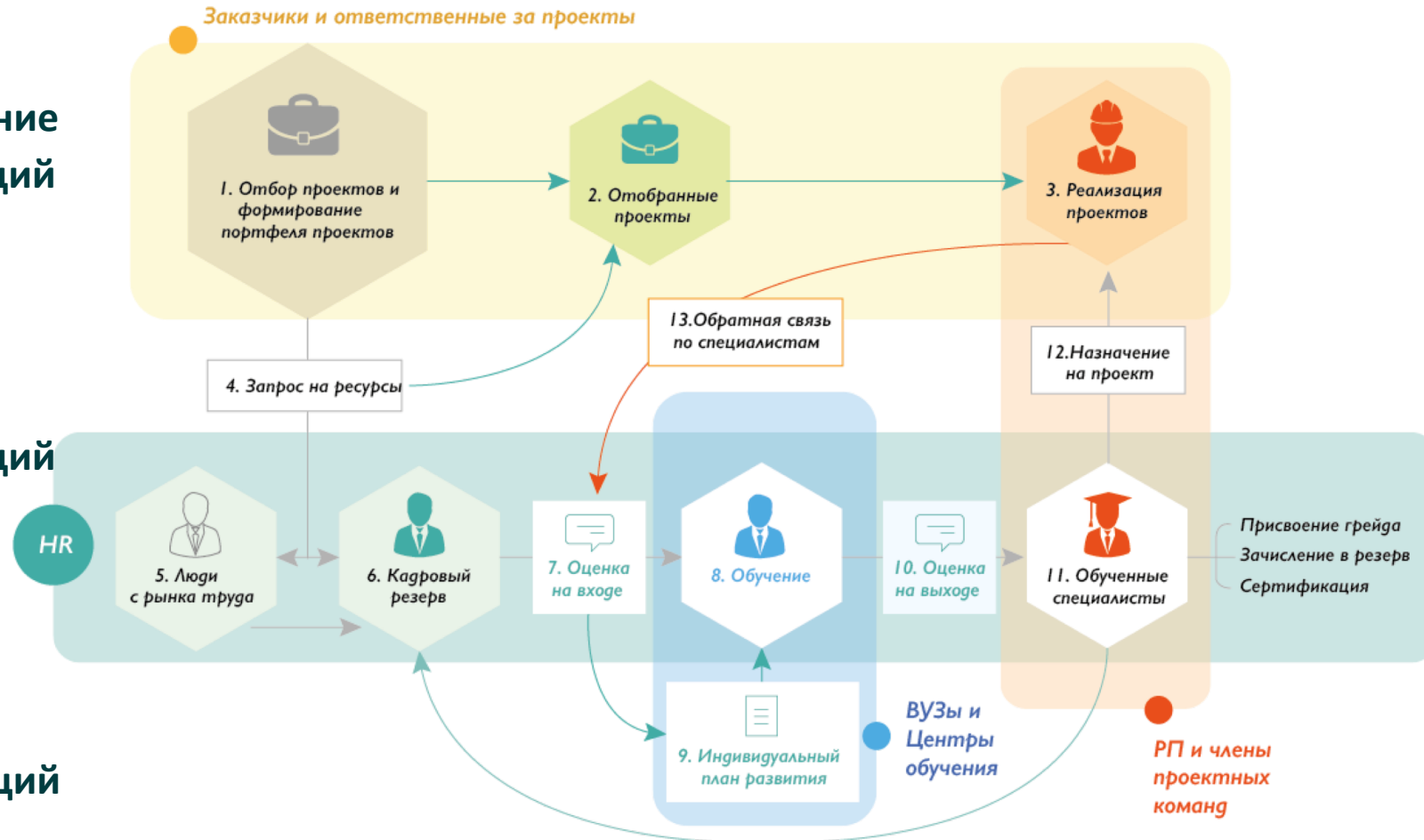


# Применение модели управленческой сложности 3

**Применение компетенций**

**Развитие компетенций**

**Оценка компетенций**



## Реальная история. Что хотели

1. Определение целей и порядка использования результатов
2. Формирование групп (50 человек)
3. Анкетирование
4. Комплексный тест на основе СРП-3 + Базовый уровня
5. Отбор группы сильнейших для интервью (15 человек)
6. Интервью
7. Формирование отчетов: индивидуальных (50) и группового (1)
8. Презентация группового отчета, рабочие встречи по применению результатов оценки

# Оценка бюджет выполнена за 22 дня



# Оценка прошла успешно.

## Плюс получили важный материал по профилю управленческой сложности проектов компании

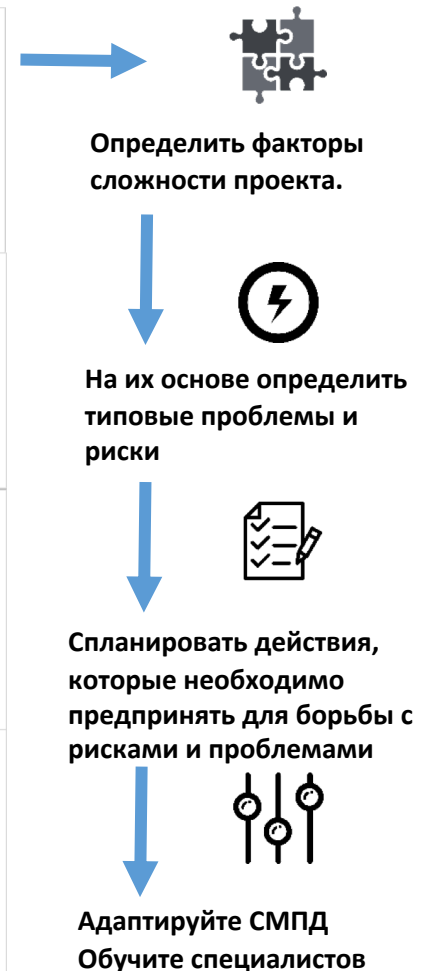
50 кандидатов

320 проектов

130 были реализованы в самой компании

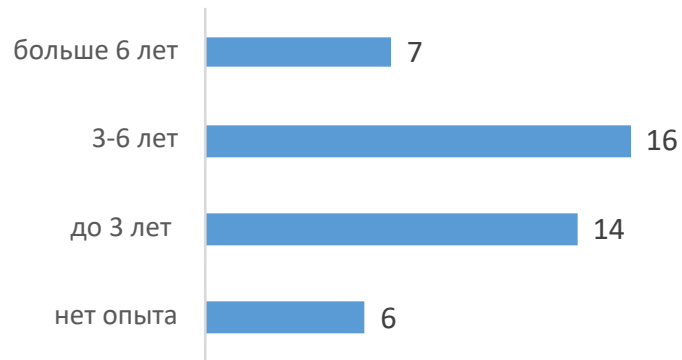
Из 17-ти факторов сложности модели выделены факторы, которые встречаются чаще.

Получен Профиль управленческой сложности проектов

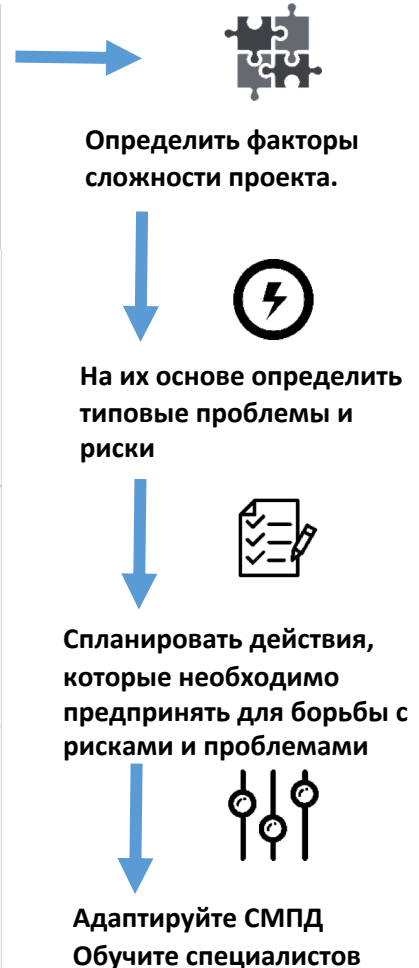
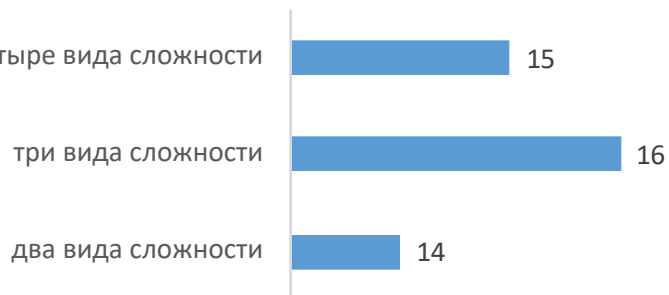


# Применение модели управленческой сложности 3

**Количество специалистов (чел.) с соответствующим опытом работы в проектах (годы)**



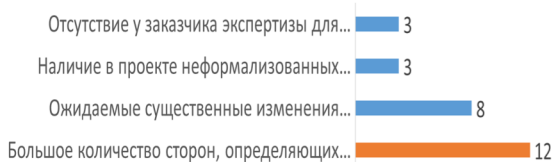
**Количество одновременных видов сложности в проектах и специалисты, которые с ними работали**



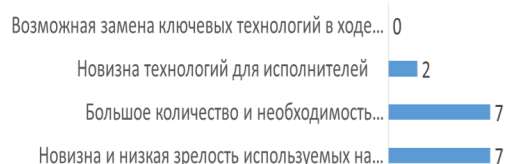
## Масштабные проекты



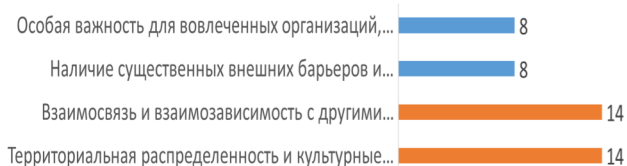
## Проекты с высокой неопределённостью требований к результатам



## Проекты с высокой неопределённостью технологий



## Проекты с критическим влиянием внешних факторов



**В ходе интервью с РП, был проведен сбор проблемных тем, с которыми РП сталкиваются при реализации проектов.**

- Они оказались практически полностью созвучны с отмеченными факторами сложности проектов (отличия в формулировках, примерах, детализации).
- отмечены трудности в основном связанные с внутрикорпоративными процедурами.

**Сравнение профилей управленческой сложности проектов организации и профилей компетентности РП организации позволило:**

- сформировать программы развития компетенций проектных специалистов с учетом специфики реальных проектов организации,
- дать руководителям возможность при назначении РП на проект учитывать факторы сложности стартующего проекта и опыт, компетентность специалиста по работе с именно такими видами сложности

# Профиль управленческой сложности проектов



Какие возможности обсуждались с руководителями проектного офиса, по результатам получения профиля сложности их проектов:

- Оценка корреляции успешности реализации проектов с факторами сложности, выявленными в них. Предварительная экспертная оценка со стороны Проектного офиса такую корреляцию показывала.
- Анализ нормативно-регламентной базы, инструментария КСУП организации, а также практик работы с проектами, на предмет их соответствия лучшим практикам и рекомендациям по работе с разными факторами сложности.
- Развитие КСУП по результатам анализа
  - адаптация регламентов с тем, чтобы они учитывали сложность проектов,
  - в части расширения инструментов проектного управления, доступного и рекомендуемого к применению РП, в зависимости от сложности проектов,
  - в части процедур отбора и назначения специалистов на проект, с учетом.

**Был сформирован запрос к ЦОРПУ на предоставлении информации (бенчмаркетинга) по вопросам:**

- управления сложными проектами в сопоставимых компаниях (рыночный сегмент),
- управления сложностью в сопоставимых типах проектах (ИТ, НИОКР, инжиниринг, стройка,...)

# О ЧЕМ ХОТИМ ПОГОВОРИТЬ

1. **Значимые события 2018 (2 слова)**
2. **Модель компетенций в области проектного управления ЦОРПУ**
3. **Модель управленческой сложности**
4. **Как ее применять? (реальный кейс)**
5. **Об исследовании**



## ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПРОЕКТ:

### Возможности использования профиля управленческой сложности проектов организации для повышения эффективности ее проектной деятельности

**Старт проекта** – нынешний вебинар.

**Финиш** – 32-ой конгресс IPMA в Санкт-Петербурге

Несколько этапов проекта; последовательный запуск этапов; подведение итогов каждые полгода с предоставлением материалов участникам проекта; финальное представление результатов на Конгрессе IPMA; предоставление результатов участникам проекта.

#### **1 этап: Определение проблематики компаний в зависимости от профилей управленческой сложности проектов.**

- Сбор профилей сложности проектов организаций, определения влияния разных факторов на успешность реализации проектов
- Анализ проблематики работы с проектами повышенной сложности в зависимости от типов проектов и организаций
- Определение потребности и, при необходимости, корректировка модели

#### **2 этап: Исследование практик работы со сложностями в проектах разных типов**

- Сбор и обобщение практик и направлений работы со сложностями проектов в организациях (в т.ч. разрезе компонентов КСУП)
- Формирование рекомендаций по работе с проектами повышенной сложности с учетом специфики проектов и организаций

## ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПРОЕКТ: что сделать, чтобы присоединиться

- Выразить желание участия в проекте:
  - Письмо на адрес [info@isopm.ru](mailto:info@isopm.ru) с темой письма ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПРОЕКТ МУС
  - Звонок по телефону +7(495) [114-53-77](tel:114-53-77)
  
- Ознакомление и согласие с условиями участия в проекте (при необходимости подписывается соглашение о конфиденциальности предоставляемой сторонами информации).
  
- Получение материалов для участия в исследовании:
  - Анкеты оценки сложности проектов, инструмент сведения данных, инструкции по работе с ними (включая рекомендации по оценке успешности проектов)
  - Материалы по модели управленческой сложности проектов
  
- Для участников проекта предусмотрено проведение специального вебинара, с разъяснением форматов проведения исследования, взаимодействия и форм поддержки участников.

[Реестр сертифицированных специалистов](#)

[Пробное тестирование](#)

[Требования к компетенциям](#)

[Инструменты оценки компетенций](#)

# ДЛЯ УСПЕХА ВАШИХ ПРОЕКТОВ

[Проектный Олимп](#)

[Оценка специалистов](#)

[Сертификация организаций](#)

[Студенческая Олимпиада Квазар](#)