

# ИДТИ ИЛИ НЕ ИДТИ В ПРОЕКТЫ С ВЫСОКОЙ СТЕПЕНЬЮ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Техника принятия решений

Ципес Григорий

Главный консультант IBS

**IBS**

# Проекты с высокой степенью неопределенности в IBS

## IBS в цифрах

**30**

Лет на рынке  
ИТ-технологий

**13**

Офисов разработки  
и обслуживания

**190+**

Городов, в которых  
живут сотрудники IBS

**4 000+**

Сотрудников

**15 000**

Выполненных  
проектов за 30 лет

**34**

Из топ-50 российских  
компаний являются  
клиентами IBS

## Анализ проблемных проектов

- Ограниченные возможности и эффекты от использования традиционных методов и инструментов проектного управления

## Главные причины для изменений

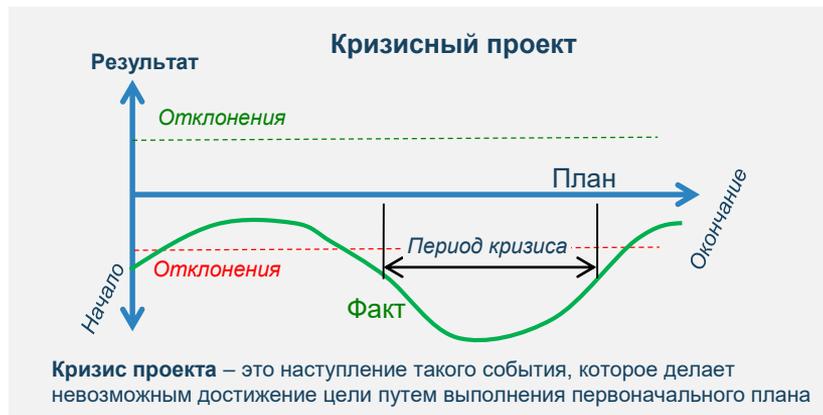
- Значительный рост уровня неопределенности ожиданий и требований в проектах
- Появление задач, требующих неочевидных технологических решений

## Новые инструменты управления

- Создание системы раннего выявления «экстремальных» проектов (до старта проекта)
- Формирование методов и инструментов управления «экстремальными» проектами

# Экстремальный проект или просто кризис?

## Традиционные проекты



## Экстремальные проекты



# ”Приготовиться – Огонь – Целься”

В экстремальных проектах сначала стреляют, а потом меняют траекторию полета пули ...

Большинство экстремальных проектов создается с целью дать организации конкурентное преимущество на рынке

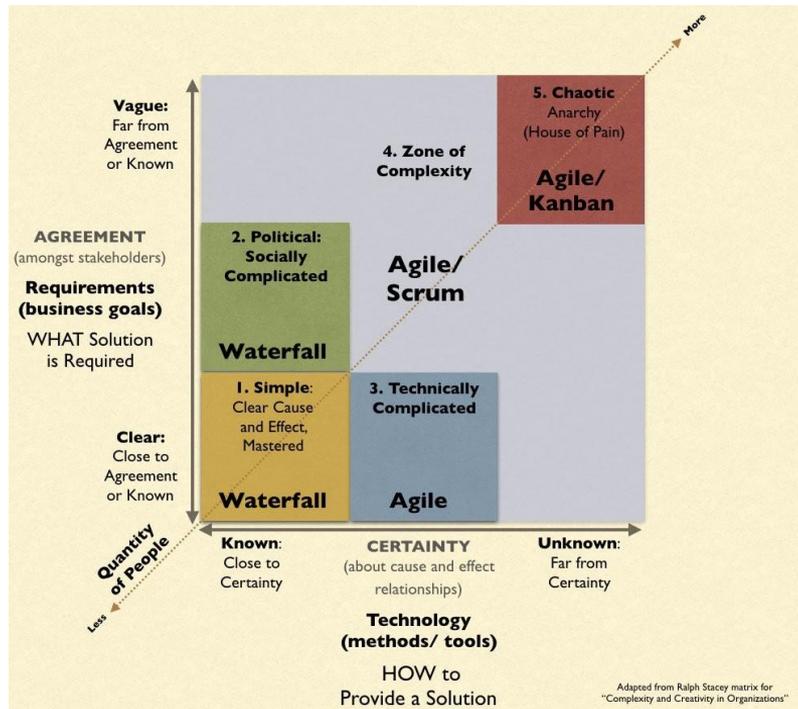
Многие руководители экстремальных проектов ведут образ жизни, пограничный с яростью и тихим отчаянием

В экстремальных проектах существует тенденция к началу работ до прохождения стадий формирования и нормализации команды

Управление экстремальным проектом - это наука и искусство направлять потоки мыслей, эмоций и отношений на достижение значимых результатов

# Почему возникают экстремальные условия?

## Матрица Ральфа Стейси (адаптированная)



## Факторы сложности проекта

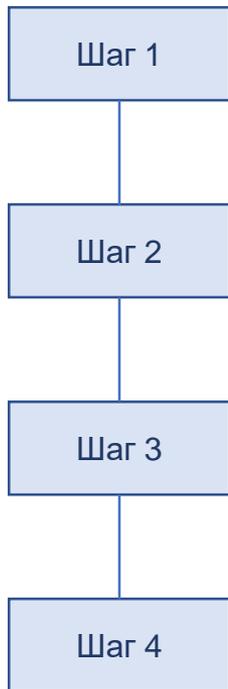
- **Бизнес-цели** – степень ясности в требованиях к продукту
- **Методы и инструменты** – степень ясности в использовании технологий создания продукта
- **Размер команды** – рост численности персонала способствует увеличению хаоса

## На самом деле факторов сложности гораздо больше, например:

- Способность людей договариваться
- Умение применять имеющиеся навыки
- Корпоративная культура компании

**И кроме того, могут быть обстоятельства, при которых даже самые экстремальные проекты становятся интересными**

# Процесс принятия решений: Выход из зоны беспорядка



## Оценка уровня неопределенности проекта

- Уровень неопределенности и несогласованности ожиданий / требований к продукту проекта (что делать?)
- Уровень неопределенности технологий (как делать?)

## Самооценка подрядчика

- Уровень готовности подрядчика к проекту (мы сможем это сделать?)
- Уровень привлекательности проекта для подрядчика (нам это нужно?)

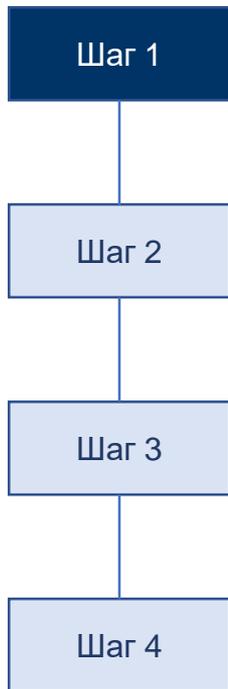
## Оценка заказчика

- Уровень интереса и вовлеченности заказчика (ему это нужно?)
- Уровень гибкости заказчика (он готов к компромиссам?)

## Оценка уровня риска в проекте

- Расчет интегрированного индекса риска проекта (идти или не идти в проект?)
- Расчет частных индексов риска (на что обращать особое внимание?)

# Процесс принятия решений: Оценка уровня неопределенности проекта



## Неопределенность требований

Пять критериев

Примеры

- Предварительные требования к продукту отсутствуют или допускают произвольные трактовки в очень широком диапазоне
- В силу новизны продукта требования не могут быть сформированы на основании какого-либо известного шаблона, “хорошие практики” отсутствуют

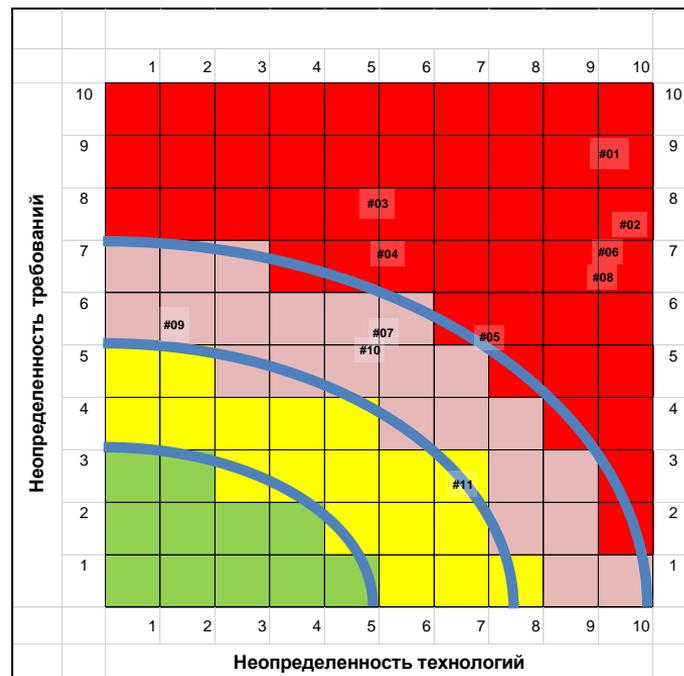
## Неопределенность технологий

Пять критериев

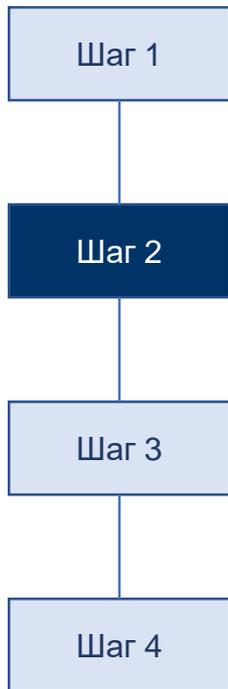
Примеры

- В проекте предполагается использование технологий с низким уровнем готовности или не покрывающих значимое количество специфических проектных задач
- В проекте предполагается использование новых технологий, для которых нет стандартного способа

Неопределенность требований опаснее неопределенности технологий



# Процесс принятия решений: Самооценка исполнителя



## Уровень готовности подрядчика к проекту

Пять критериев

Примеры

- Назначения на ключевые роли в проекте (РП, РГ, Архитекторы) соответствуют профилям ролей
- Количество новичков в команде ограничено

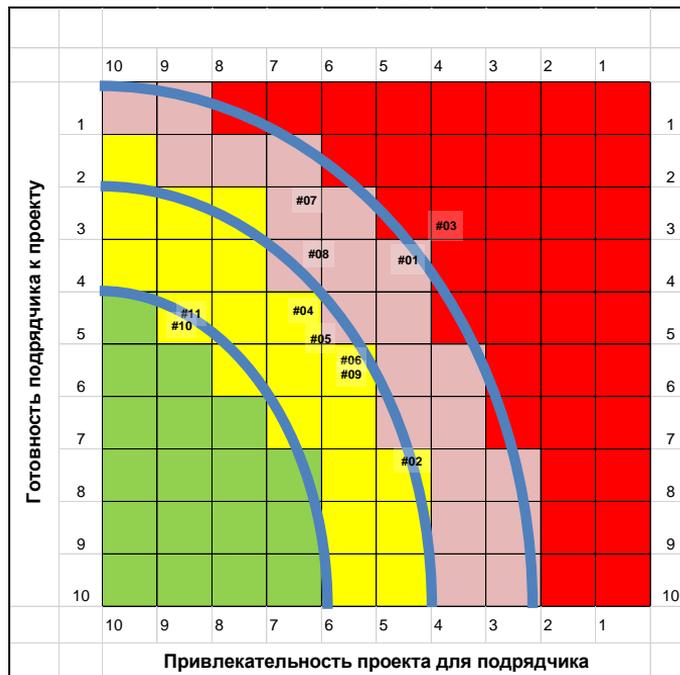
## Уровень привлекательности проекта для подрядчика

Пять критериев

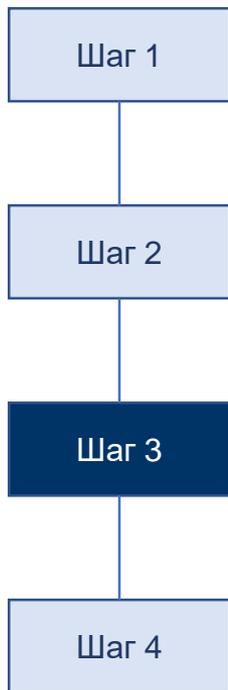
Примеры

- Проект позволяет выстроить долгосрочные партнерские отношения с ключевым заказчиком
- Величина возможных убытков в проекте в случае реализации негативных сценариев не является существенной

Низкая привлекательность проекта хуже низкой готовности к проекту



# Процесс принятия решений: Оценка заказчика



## Уровень интереса и вовлеченности заказчика

Три критерия

Примеры

- В позициях ответственных представителей заказчика относительно идеи и концепции проекта отсутствуют принципиальные разногласия
- Представители заказчика будут доступны для получения компетентной и оперативной обратной связи и ответов на вопросы

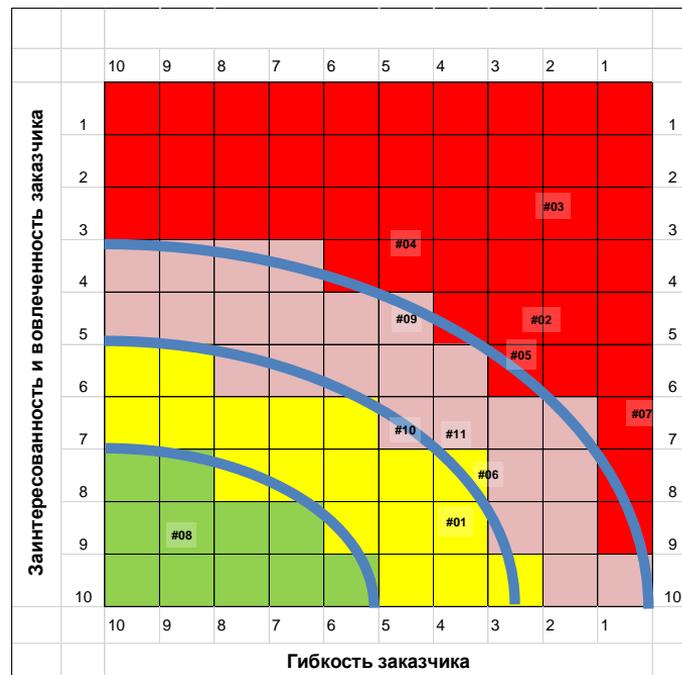
## Уровень гибкости заказчика

Три критерия

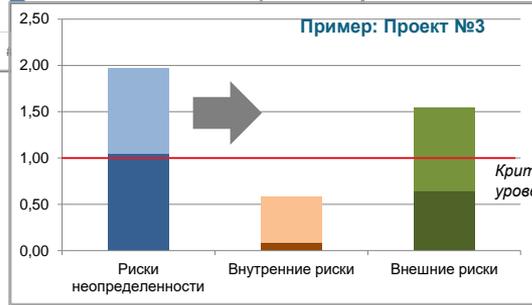
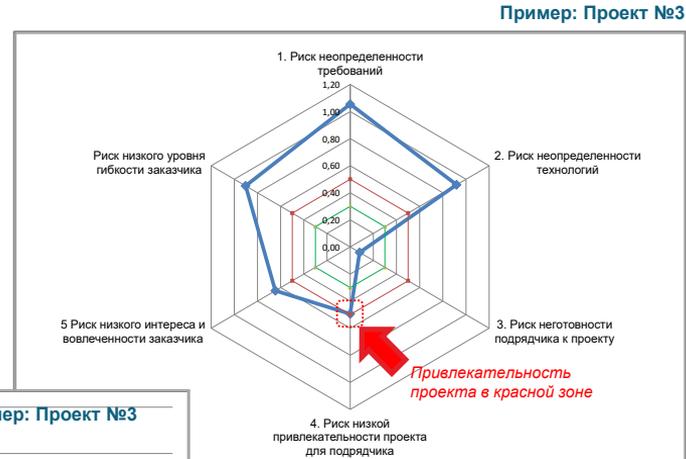
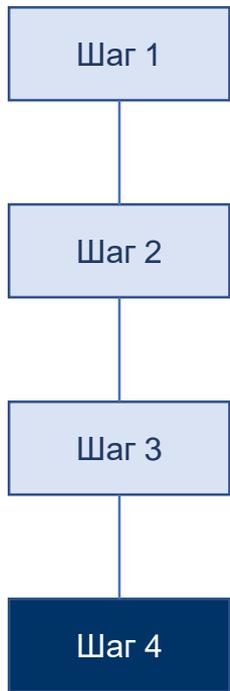
Примеры

- Нормативные ограничения допускают изменение формальных рамок проекта в масштабах, соответствующих уровню неопределенности в проекте
- Заказчик готов устанавливать приоритеты для требований и учитывать ограничения по затратам и срокам при определении объема поставляемых результатов

Низкий интерес и вовлеченность заказчика хуже отсутствия гибкости



# Процесс принятия решений: Выход из зоны неопределенности



# Критические факторы успеха: Руководитель проекта



# Критические факторы успеха: Окружение проекта



## Перед началом проекта

Плохая репутация экстремальных проектов – угроза личной жизни, здоровью, карьере



Нежелание сотрудников идти в экстремальный проект



## В ходе реализации проекта

Тяжелый режим работы в течение длительного времени - регулярные переработки и работа без выходных  
Высокий уровень стресса из-за постоянных изменений и недовольства заказчика



Повышенный риск выгорания и снижения мотивации у команды проекта  
Потеря интереса к работе в проекте и в компании



## Экосистема проекта



Создание рабочей среды, способствующей эффективной работе команды проекта



Поддержание боевого духа команды и положительного эмоционального фона

# Уроки применения методики



## Процесс оценки

### Формат 360°

- Куратор проекта
- Менеджеры по продажам
- Руководитель проекта
- Ключевые эксперты по продукту проекта

### Подход

- Отказ от среднеарифметических оценок
- Отказ от выравнивания оценок “под давлением”
- КОНСЕНСУС относительно итоговой оценки



## Люди

### В короткой перспективе

- У нас нет идеальных руководителей экстремальных проектов прямо сейчас
- Но мы можем сформировать сбалансированную команду управления для таких проектов
- Разрывы в профиле компетентности руководителя проекта компенсируются на других уровнях управления – куратора проекта и руководителей групп

### В среднесрочной перспективе

- Формирование специальных инструментов рекрутинга руководителей проектов с высоким потенциалом для экстремальных проектов
- Формирование специальных программ развития руководителей проектов, сфокусированных на компетенциях для экстремальных проектов

# ИДТИ ИЛИ НЕ ИДТИ В ПРОЕКТЫ С ВЫСОКОЙ СТЕПЕНЬЮ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

## Техника принятия решений

Ципес Григорий

Главный консультант

*28 июля 2021, г. Москва*

+7 (903) 798 58 81

+7 (495) 967 80 80

[gtsipes@ibs.ru](mailto:gtsipes@ibs.ru)

**IBS**



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



[facebook.com/ibs](https://facebook.com/ibs)



[linkedin.com/ibs](https://linkedin.com/ibs)