ИГРЫ УПРАВЛЕНЦЕВ

всероссийская серия кубков по управлению проектами

ПРОЕКТНЫЙ ЧЕМПИОНАТ АССОЦИАЦИИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ГОРОДОВ РОССИИ

СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Уровень ПРОЕКТА

10% усилий, приносящие 90% успеха

7–10 НОЯБРЯ 2026

Суббота, 7 ноября

Гостиница «Kun Lun» · 10 ноября — Национальный центр «Россия»

Андрей Лякин



«Профессионалы о терминах не спорят, а договариваются»

Сертифицированный руководитель проектов повышенной сложности
СРП-2 ПМ СТАНДАРТ
Член методического совета и асессор конкурса «**Проектный Олимп**»

Образование

Инженер-системотехник

«ЭВМ, системы, комплексы и сети»

ПОЛИТЕХ
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

Информационные технологии

- Директор по ИТ/CEO
- Руководитель разработки/ Team leader
- Программист
- Системный администратор
- «Эникейщик»

Госуправление и коммерческий менеджмент

Руководитель проектных офисов в органах исполнительной власти

УЭК
Директор департамента

SADCO BUSINESS TOOLS
ИТ-предприниматель

Осмысление и обучение

УПРАВЛЕНИЕ ПО СМЫСЛАМ www.lyakin.ru Засевая смыслы, пожинаем будущее
Спикер

PMPRO CLUB
Эксперт

Университет Правительства Москвы
Преподаватель

Лектор Лякин

Часть II «Вспомнить всё»

Фреймворк
«10/90 ПРОЕКТНЫЙ КОНСТРУКТОР»

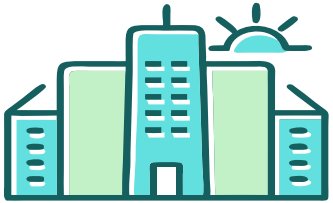
«Проектный конструктор»

10% усилий, повышающих шансы на успех до 90%

Ежедневник от Андрея Лякина

Россия, 2025 год

Что такое схематическая рамка – фреймворк?

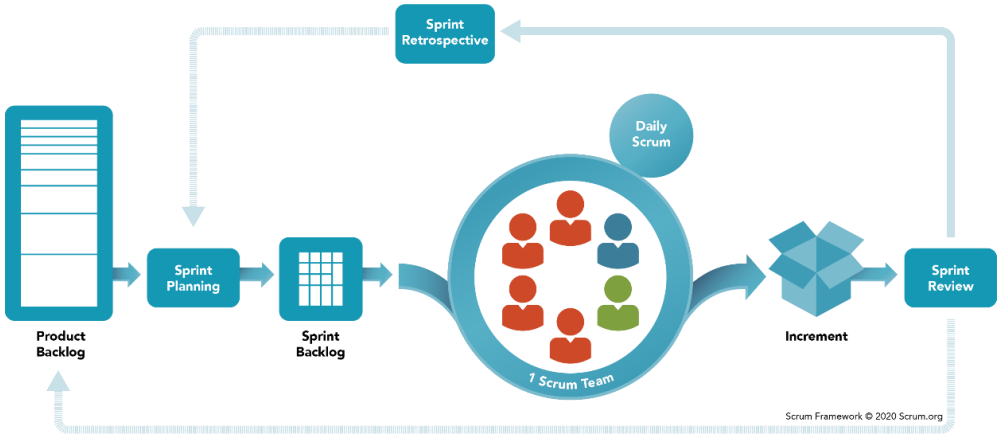


Схематическая рамка (она же - фреймворк) – это управленческий подход, но не технология и не методология, хотя и похожа на них. В том смысле, что она не такая строгая, и не регулирует однозначно все шаги, и не задает строгую последовательность работ.

- С другой стороны, она также состоит из нескольких обязательных частей, которые зачастую соединены по некоторым правилам, в том числе задавая последовательности работ.
  - Разобраться нам поможет пример. Рассмотрим строительство дома как управленческий фреймворк «Дом». Он состоит из следующих основных частей – «фундамент», «стены», «окна», «двери», «межэтажные перекрытия», «лестницы» и «крыша».
- Но, в отличие от технологии, фреймворк не задает конкретное наполнение каждой части – оно может быть любым.
  - Так, «фундамент» у **дома** может быть ленточным, свайным, плиточным, столбчатым и так далее.
- Также фреймворк задает некоторые важные последовательности, но конкретный план работ и соединение частей остаётся за реализатором конкретной идеи.
  - В случае дома это логическое последовательное соединение «сначала фундамент – потом стены – после них перекрытия – и в конце крыша». При этом «окна», «двери» и «лестницы» можно делать практически в любой последовательности.

Так вот, «Конструктор проекта» – это схематическая рамка, «фреймворк от Лякина».

Примеры проектных схематических рамок – фреймворков: Scrum



Основные части фреймворка Scrum

Участники и Роли:	Документы/артефакты:	Церемонии/события:
Скрам-мастер	**Бэклог продукта**	**Планирование спринта**
Владелец продукта	**Бэклог спринта**	**Ежедневная планёрка**
Участник команды разработки	**Описание продукта – «инкремент»**	**Демонстрация результатов**
		Ретроспектива команды

Определение из книги «Исчерпывающее руководство по Скраму: Правила Игры» Кен Швабера и Джеффа Сазерленда:
«Скрам (сущ.) — это фреймворк, который помогает решать изменяющиеся в процессе работы задачи, чтобы продуктивно и творчески поставлять клиентам продукты с максимально возможной ценностью»

Взаимосвязи частей схематической рамки (фреймворка) «КОНСТРУКТОР ПРОЕКТА»



– Фазы (управленческие) жизненного цикла проекта

N – Части (этапы) фреймворка «Проектный конструктор»

Фреймворк «Проектный конструктор» состоит из 5 частей, каждая из которых содержит набор инструментов – *который, кстати, Вы можете пополнять или заменять на свои* – помогающий ответить на вопросы, вынесенные в заголовок:

Часть I «Зачем проект?»

- Содержит инструменты, помогающие ответить на вопросы - Что надо сделать, чтобы открыть проект?

Часть II «Что такое, собственно, проект?»

- Здесь описывается – ***ограничивается*** – Содержание проекта

Часть III «Прежде чем начать работы, что надо сделать?»

- Посвящена планированию проекта, приземлению его от идеи до начала реализации на земле, в реальности

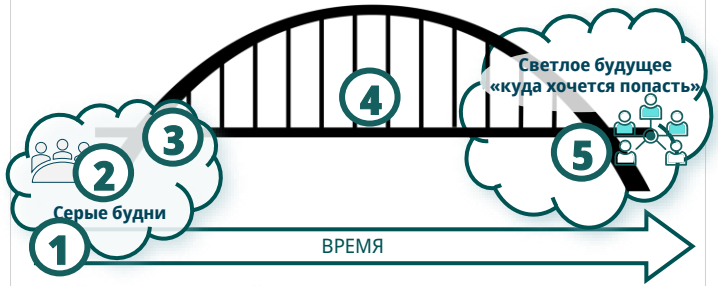
Часть IV «Как управлять проектом?»

- Четвертая часть фреймворка включает инструменты, которые нужны РП на этапе реализации, помогающие ответить на вопрос - что надо делать и на что обращать внимание во время реализации?

Часть V «Как завершать проект?»

- И здесь не только и не столько про то, как завершать проект. Сколько про самое главное для РП – про то, что делать для своего роста и развития? Как повышать свою результативность и эффективность в будущем?

Взаимосвязи частей схематической рамки (фреймворка) «ПРОЕКТНЫЙ КОНСТРУКТОР»



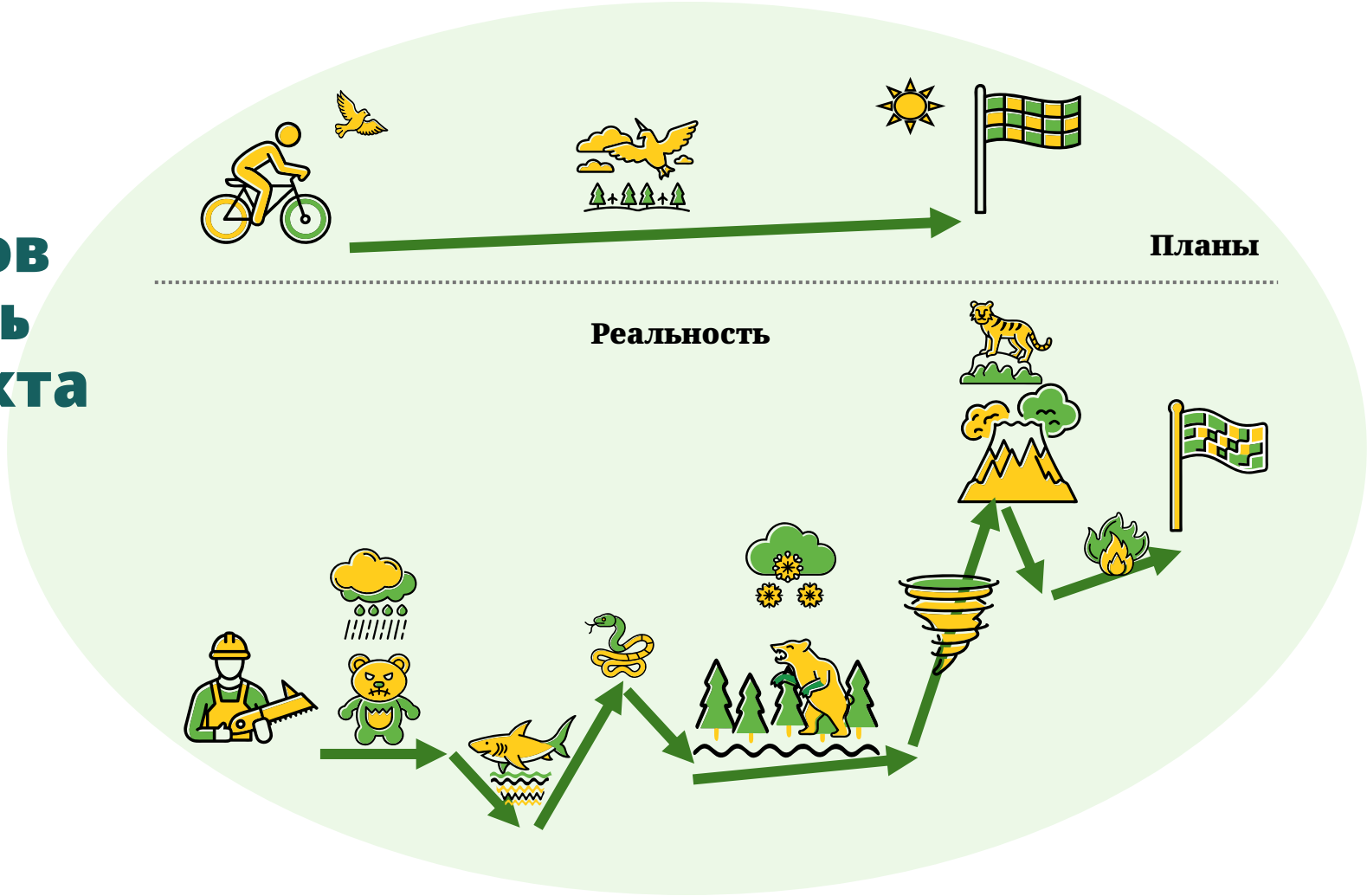
Фреймворк «Проектный конструктор» подразумевает последовательное прохождение проекта от задумки в голове Заказчика до сдачи продуктов проекта в эксплуатацию, и соответствующее соединение частей. Безусловно, это не догма, и если Вам понадобится сочетание проектных инструментов в какой-то иной логике, Вы вполне использовать на своё усмотрение и под свою ответственность.

Тем не менее автор рекомендует именно последовательную логику прохождения проработки проекта, даже если Вам выпало присоединение к проекту не с самого начала. В таком случае «Проектный конструктор» поможет вам произвести расследование и восстановить логику инициаторов, чтобы повысить качество дальнейшего взаимодействия – *быть на одной волне* – и в целом повысить вероятность успеха проекта.

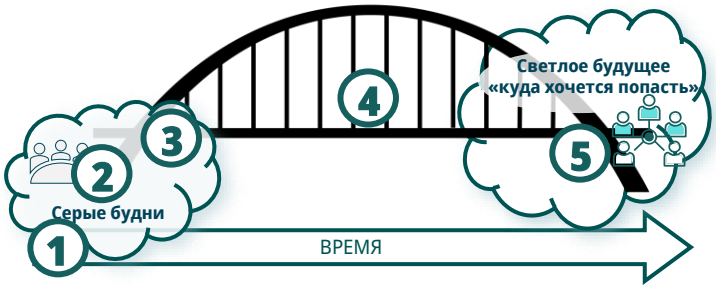
Самая важная часть – первая, задающая **смысл проекта**, отвечающая на вопросы **«Зачем?».** Она предназначена для постановки целей, и упорядочиванию ситуации вокруг проекта. В процессе работы с контекстом важно четко выявить и зафиксировать в головах всех ЛПР и участников проекта основную конструкцию «мост». **Эта конструкция включает в себя 4 части:**

- ситуацию «**как есть** сейчас» и почему сейчас плохо/не устраивает;
- **Прогноз «обычного будущего»** и почему сама по себе ситуация не разрешится;
- Представление о «**светлом будущем**» – целевом состоянии системы;
- И собственно «**проект как мост**», который призван перевести Организацию из состояния «как есть» в «**как должно быть**».

Таков Путь проекта



Модель «Проект как мост в будущее»



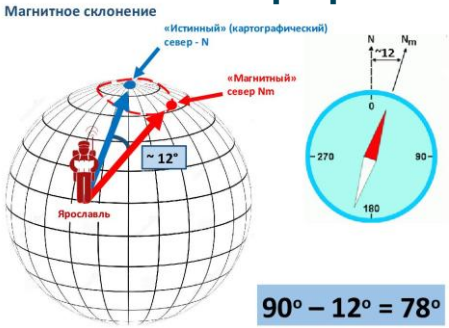
Конструкция «**проект как мостик** в светлое будущее» служит своеобразным «**компасом**» для РП – как стрелка компаса помогает путешественнику находить путь в самых сложных ситуациях, так и она помогает найти правильное решение в сложной ситуации.

Например, во время реализации очень часто меняются требования. Приходит Заказчик и/или другие ЛПР, и начинают оказывать серьезное давление. И РП нужно какое-то основание/критерий для принятия правильного решения, чтобы понять – надо бороться с изменениями, ведь это повышает вероятность успеха РП (создать продукт в срок-в бюджет-с заданным качеством)? Или надо соглашаться и принимать изменения, перестраивая текущие планы?

Здесь имеет смысл посмотреть на наш «компас». Что за время, прошедшее со старта проекта, случилось со «светлым будущим»? С нашими представлениями о «пути», о затратах? Какие риски проявились? Что будет, если принять то или решение? Кто какие цели преследует, какие выгоды получит от того или иного решения?

Такие вопросы позволяют понять **смысл** – как **корреляцию между путями** (проектными решениями) и **целями** (будущими выгодами пользователей и спонсоров продуктов проекта).

«Истинный Север» проекта



Магнитные и географические полюсы Земли не совпадают. Для навигации раньше, да и сейчас, используют магнитные компасы. С целью точной навигации используют концепцию «Истинный Север».

В географии это означает учет разницы – *склонения* - между показаниями компаса, указывающего на магнитный полюс Земли, и направлением на географический Север. Эта операция обычно проводится вручную штурманами, прокладывающими курс.

В проектном управлении вполне работает эта аналогия. Есть «магнитный полюс проекта», на который ориентируется РП – «**продукты**/результаты проекта». И есть «географический полюс проекта», на который ориентируется Заказчик – «**цели/выгоды** проекта», что отражает ожидания будущих Пользователей. Обе эти части обычно фиксируются в специальной части паспорта проекта под названием **«Содержание» (scope).**

Кстати, в отличие от географической навигации, в проекте **есть еще другие «полюса» – это выгоды и желания других** Стейкхолдеров, обычно довольно влиятельных.

Концепция «Истинного Севера» в УП – это постоянное (или хотя бы периодическое) **вычисление смысла происходящего** (прогнозирование последствий от принимаемых решений, и измерение разницы между ожидаемой и прогнозируемой ранее целевой ситуацией), **и минимизация разницы** (с помощью принимаемых РП решений) **между «различными полюсами»** как оптимизация затрачиваемых *ресурсов* – получаемой *пользы* – возможных *отклонений*.

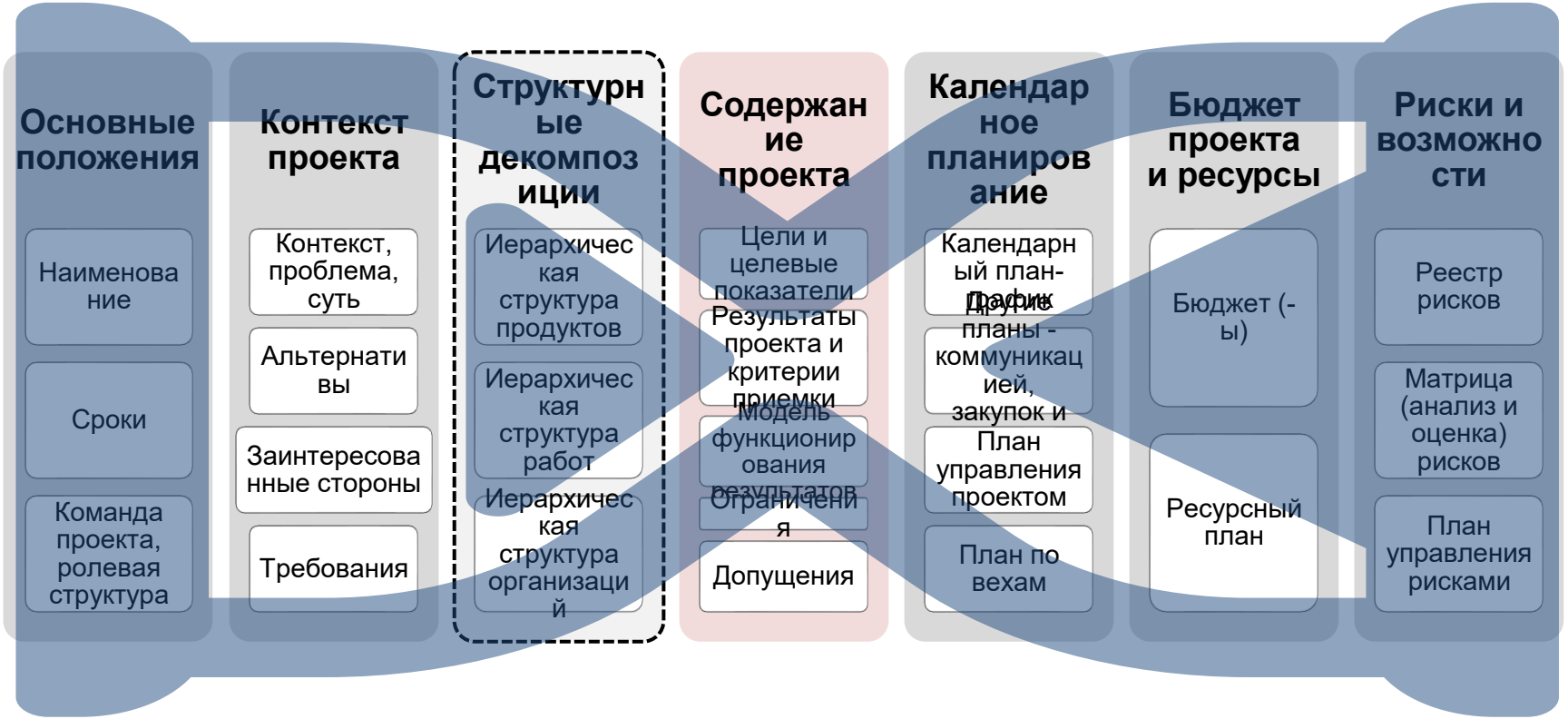
Этап №1
ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА

ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ по ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТА

Проектная документация. Устав (паспорт) проекта



Проектная документация. Устав (паспорт) проекта

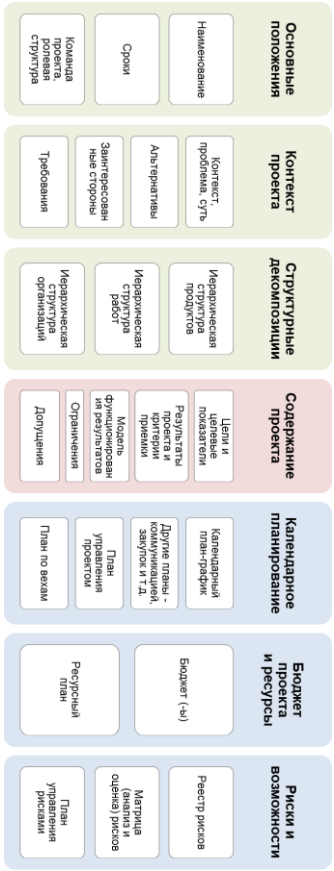


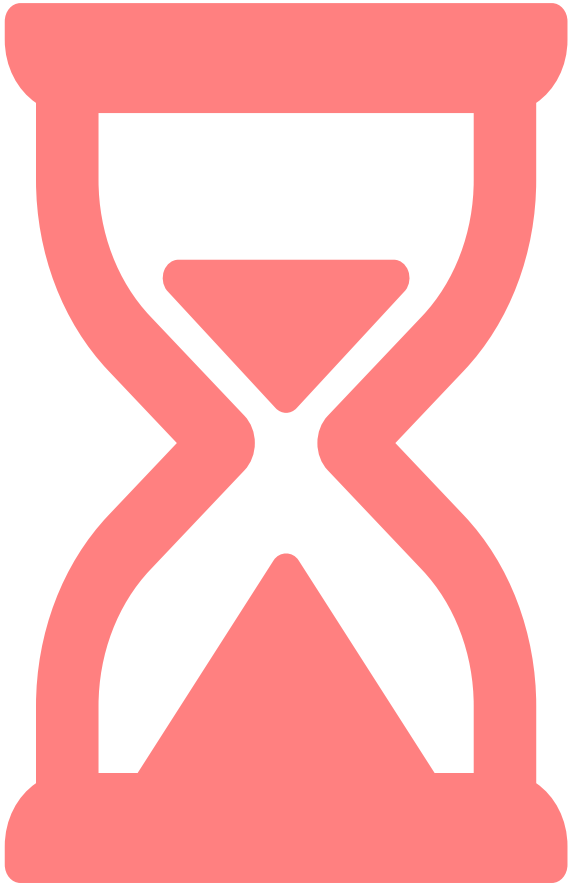
Фаза «Инициация»

«Ворота фазы» Защита проекта

Фаза «ПЛАНИРОВАНИЕ»

Стержневая идея работы над паспортом при инициации





- Командообразование и работа в команде
- Генерация идей
- Анализ вариантов, обоснование
- ТЭО/ФЭО, бизнес-кейс
- Контекст проекта
- Заинтересованные стороны
- Требования
- Содержание проекта
- Планирование (КСП, Бюджет)
- Дорожная карта и План по вехам
- Управление рисками
- Доклад и обоснование
- Ретроспектива и извлечение уроков

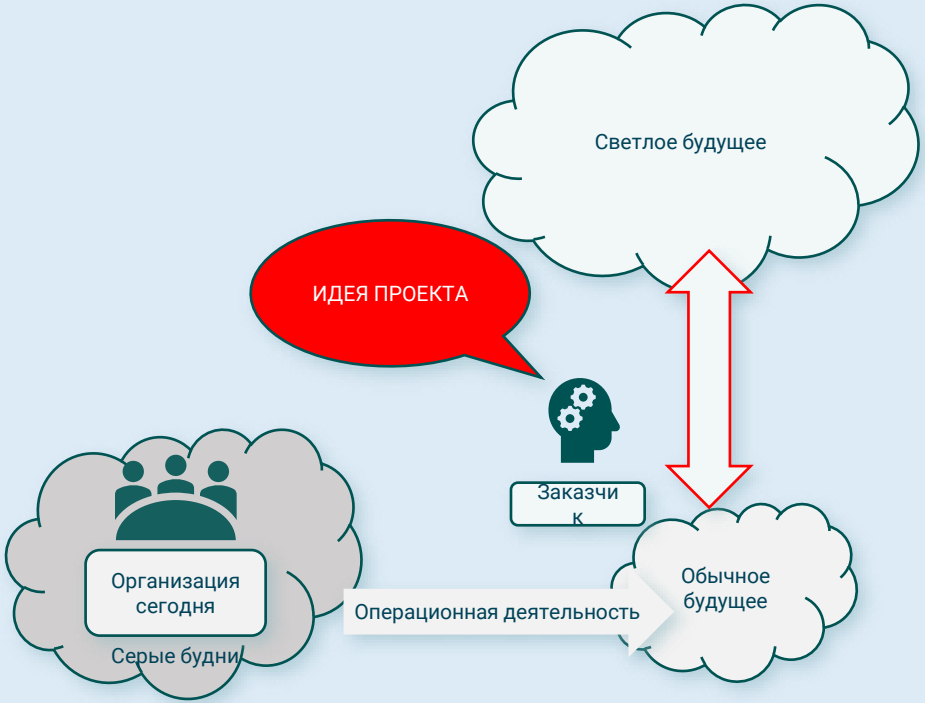
РОЖДЕНИЕ ПРОЕКТА

Фаза «ИНИЦИАЦИЯ»: Начало

Инициирует проект (обычно) Заказчик.
Формальным началом, «входом для фазы Инициация» является Проблема, которую надо решить. Но это может быть и Возможность, которую он хочет реализовать.

Ниже изображена общая схема – что поле идей для проекта у Заказчика появляется, когда он находит (видит, чувствует, понимает) **разницу** между двумя вариантами будущего. Именно его нежелание попасть в «Обычное будущее», вкупе с желанием попасть в «Светлое будущее», и является истинной причиной инициации Проекта.

Пространство ИДЕЙ для проектов

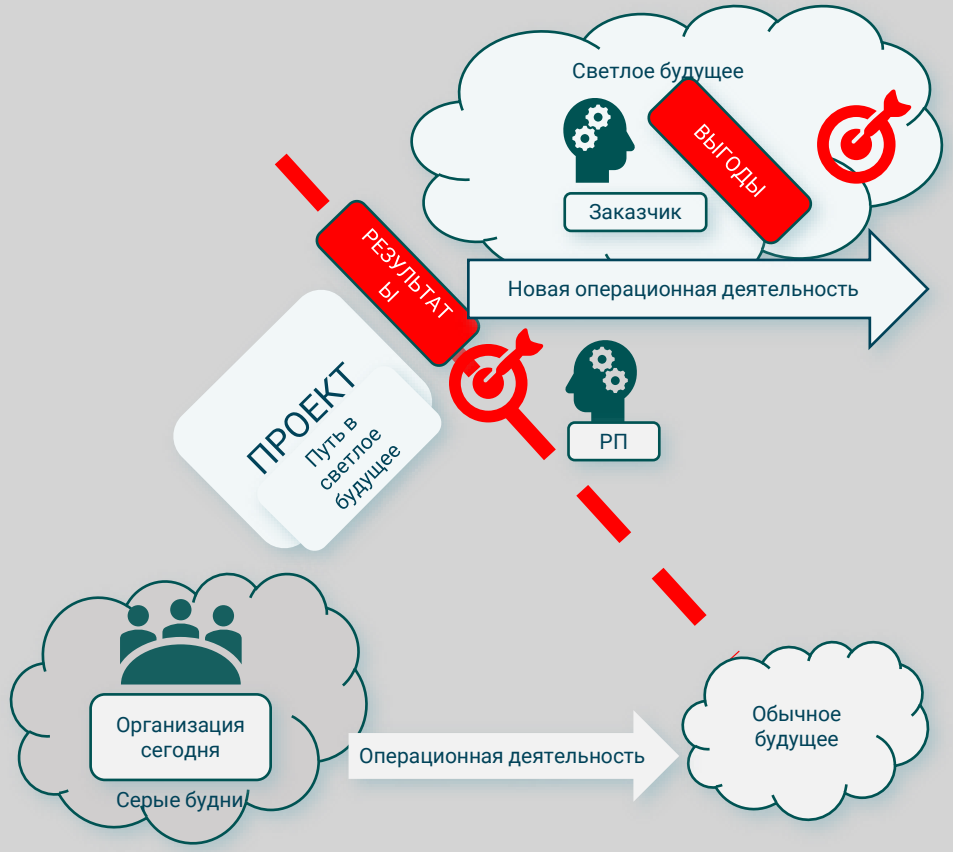


Задачи фазы «Инициация»:

1. **Определение контекста** (проблематики) проекта
2. **Генерация идей** – «проектных инициатив», могущих решить проблемы и/или принести выгоды, определенные на предыдущем шаге
3. **Оценка идей** проводится для каждой проектной инициативы -
    1. Определение и оценка Выгод Заказчика
    2. Определение и первичная оценка Стоимости
    3. Выдвижение первоначальных гипотез об основных параметрах проекта и ролевой модели
4. **Выбор лучшей** «проектной инициативы»
    1. Определение критериев для сравнения идей
    2. Определение состава «Жюри» – ЛПР (людей, принимающих решение) о выборе лучшей из предложенных
    3. Выбор одной или комбинации идей в качестве основной
5. **Принятие решения о старте Проекта**, о целесообразности дальнейшей работы и выделении ресурсов Компании/Организации/Спонсора -
    1. Назначение РП (руководителя проекта)
    2. Наделение его полномочиями для работы над проектом
    3. Утверждение, «легализация» (придание официального статуса) Проекта, перевод «проектной инициативы» в статус «проекта»

Авторская
СХЕМА ПРОЕКТА

Авторская схема «ПРОЕКТ это…»



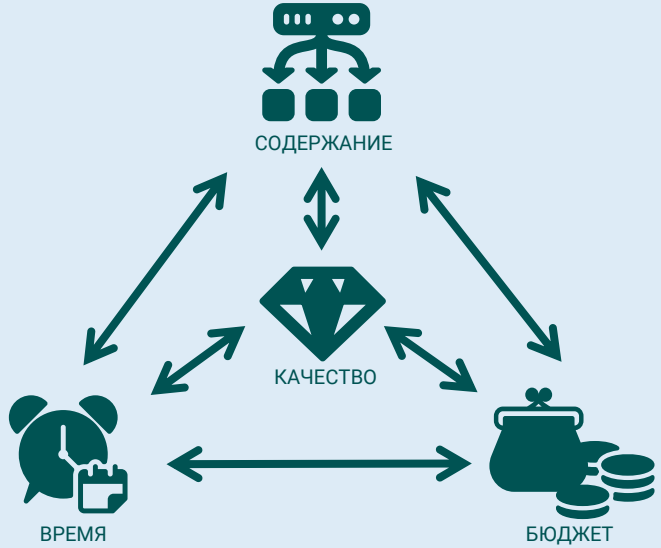
Цель проекта для Заказчика – всегда ВНЕ проекта

Проект – это мостик из «Настоящего» в «Светлое будущее».
Мы видим здесь две основные роли – Заказчика и Руководителя проекта.
Проект закончится Результатами, используя которых в новой операционной деятельности Заказчик получит возможность получить свою выгоду.

Цель и целевые показатели.
Результаты и показатели результатов.
Критерии готовности результатов как связка, смычка между Проектом и Новой деятельностью, завершение Проекта.

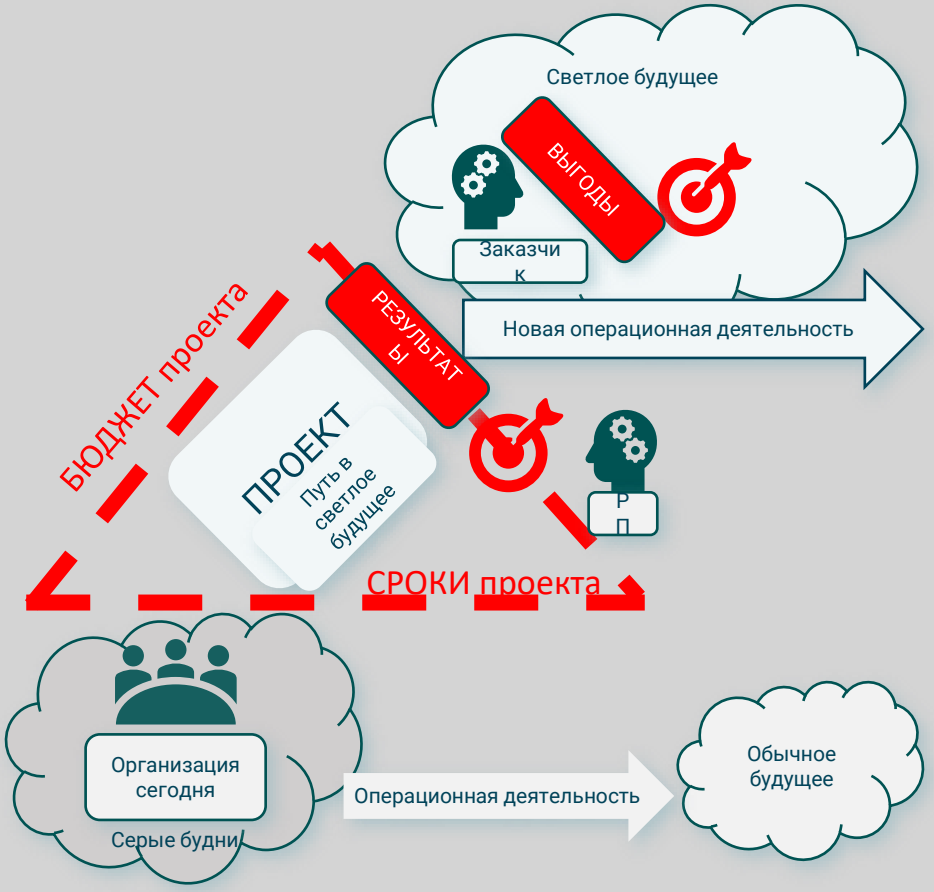
«Треугольник ограничений»

демонстрирует зависимость одних ограничений от других.



- Так, при увеличении Содержания (scope) надо
- увеличивать Время (time)
- и/или Бюджет (budget),
- либо сокращать требования по Качеству (quality)

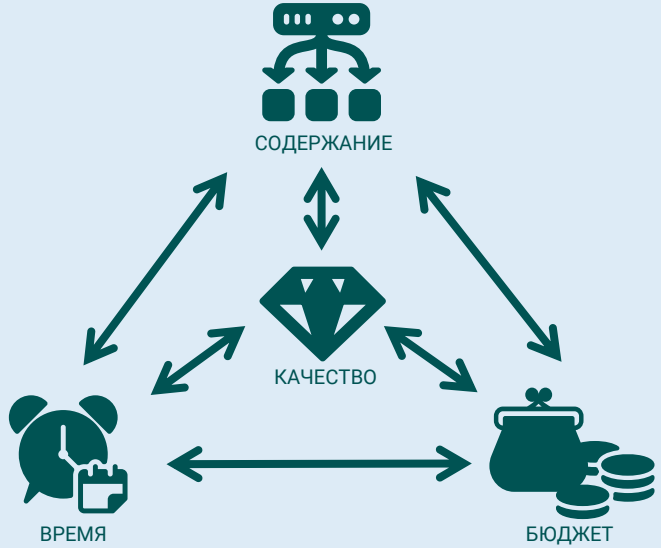
ПРОЕКТ начинается с ограничений



Постепенно усложняем схему – вводим вокруг Проекта первичные **ограничения**, такие как **Срок и Бюджет.**

«Треугольник ограничений»

демонстрирует зависимость одних ограничений от других.



- Так, при увеличении Содержания (scope) надо
- увеличивать Время (time)
- и/или Бюджет (budget),
- либо сокращать требования по Качеству (quality)

КОНТЕКСТ ПРОЕКТА

ИНИЦИАЦИЯ: Шаг 1 - «Концепция»

На первом шаге необходимо описать непосредственную **Проблематику** проекта. Это может быть как проблематика самой компании или организации, так и проблемы пользователей её продуктов или сервисов, или – возможных будущих пользователей.

После определения проблем следует определить **Цель Заказчика** - будущее состояние предметной области, достигаемое за счет реализации проекта и эксплуатации/использования его продуктов. В формулировке цели используется существительное, описывающее незавершенное действие («создание», «формирование» и проч.).

Третья, и самая важная часть этого шага – собственно **Концепция, суть** проекта, описывающая, за счет чего будет достигнуто новое целевое состояние. В формулировке концепции должны быть указаны конкретные продукты/результаты, создаваемые во время проекта («создание нового программного продукта», «оптимизация бизнес-процесса», «экономия за счет внедрения новых технологий энергосбережения» и проч.).



КОНТЕКСТ ПРОЕКТА (№2)

ПРОБЛЕМАТИКА	• …… • …… • …… • …… • …… • …… • …… • ……
ЦЕЛЬ ЗАКАЗЧИКА	• …… • …… • …… • …… • …… • ……

Пояснения к заполнению «Контекста»

Проблематика и **Цель Заказчика** вполне могут описываться по модели «как есть» – «как должно быть» (по англ. “as is – to be”). Такой прием хорошо описывает напряжение, антагонизм, разницу между двумя вариантами будущего: если всё оставить как есть, и если проект будет реализован.

Проблематика – это боль, выраженная через цифры.

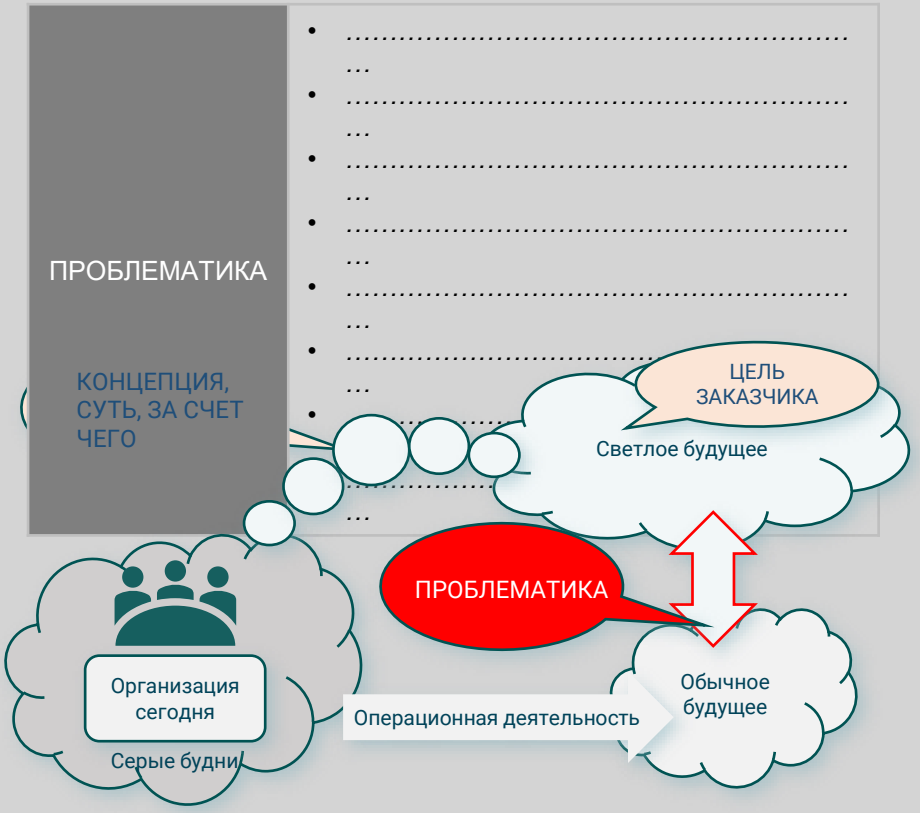
В описании должно быть не только описание боли, но и указан масштаб целевой аудитории, испытывающей эту боль.

«Обычное будущее» само по себе – не боль, и не проблема. Проблемой, или болью, оно становится при сравнении с неким «идеалом», «светлым будущим». В котором, видимо (мы надеемся) всё будет по-другому.

Хорошее описание проблематики должно в голове у читающего вызывать жгучее желание решить эту проблему, и буквально строить (при этом читателю кажется, что это он делает сам, самопроизвольно) проектную идею. Которую он и должен встретить дальше в графе «Цель» и «Концепция». Если такая логика выстроена, читающий паспорт ЛПР (лицо, принимающее решение) проникается доверием и уважением к составителю паспорта, и к проектной команде.

Например, по мере чтения и погружения в проблемы жителей из примера ~~«Строительство школы»~~ ~~на~~ соседней странице в голове читателя возникает крик – «ДА постройте же вы школу!». И дальше он видит цель –исправить ситуацию в микрорайоне, и предложенное решение – строительство школы. Это – пример хорошей формулировки проектного «Контекста».

КОНТЕКСТ ПРОЕКТА: Проблематика



Пояснения к заполнению «Контекста»-2

Цель (проекта) для Заказчика – всегда ВНЕ проекта.

То, что интересует Заказчика – это будущая выгода.

Выгода – это возможность, дающая преимущество.

Обычно это новое или улучшенное конкурентное преимущество. За счет которого он попадет в «светлое», более лучшее, будущее.

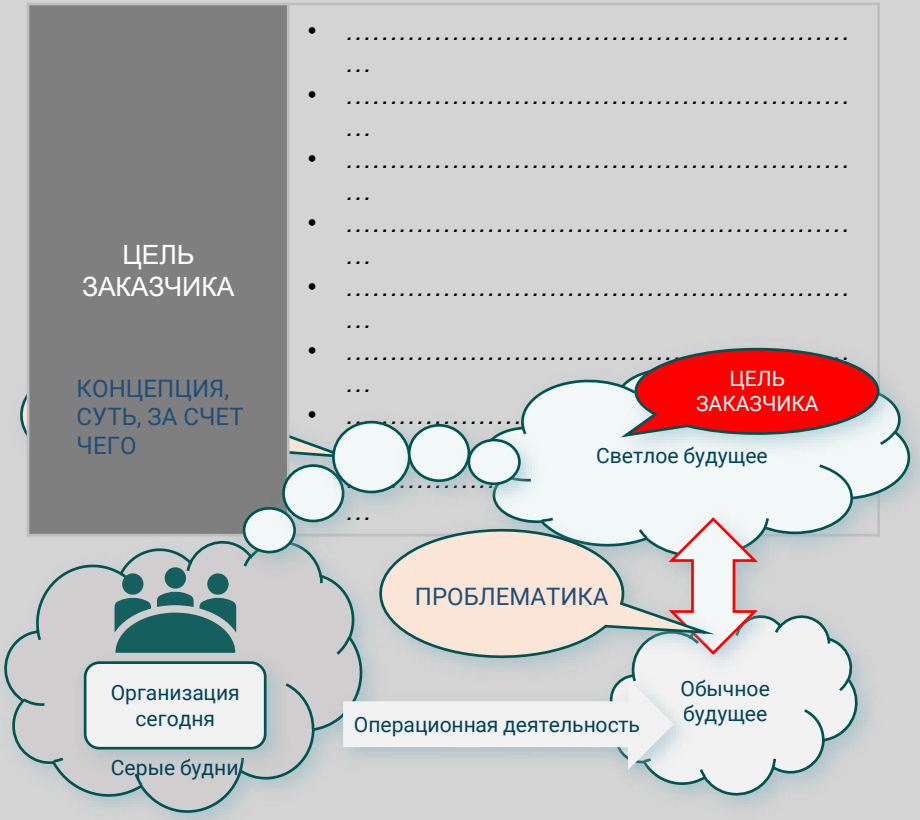
Выгода может быть как внешней, так и внутренней.

Внешняя выгода обычно лежит в сфере поставки ценности – больше ценности, новая ценность, более лучшим способом. Поэтому Цель Заказчика для внешней выгоды (внешних проектов) всегда подразумевает в качестве будущего Пользователя продуктами/результатами проекта Клиентов компании или организации, в том числе – население.

Внутренняя выгода обычно лежит в сфере производства ценности – более оптимальным и рациональным способом, с экономией ресурсов, в том числе – времени. Пользователем внутренних проектов обычно бывают сотрудники самой компании или её руководство.

Формулируется Цель Заказчика в виде положительного эффекта от внедрения/использования результатов проекта, весьма желательно – раскрывающегося через показатель(и). Также можно использовать в формулировке реализованное преимущество, и/или – исправление проблемной ситуации. При этом очень важно в цифрах показать, насколько будет улучшена проблемная ситуация.

КОНТЕКСТ ПРОЕКТА: Цель Заказчика



Пояснения к заполнению «Контекста»-3

КОНТЕКСТ ПРОЕКТА: Концепция/Суть проекта

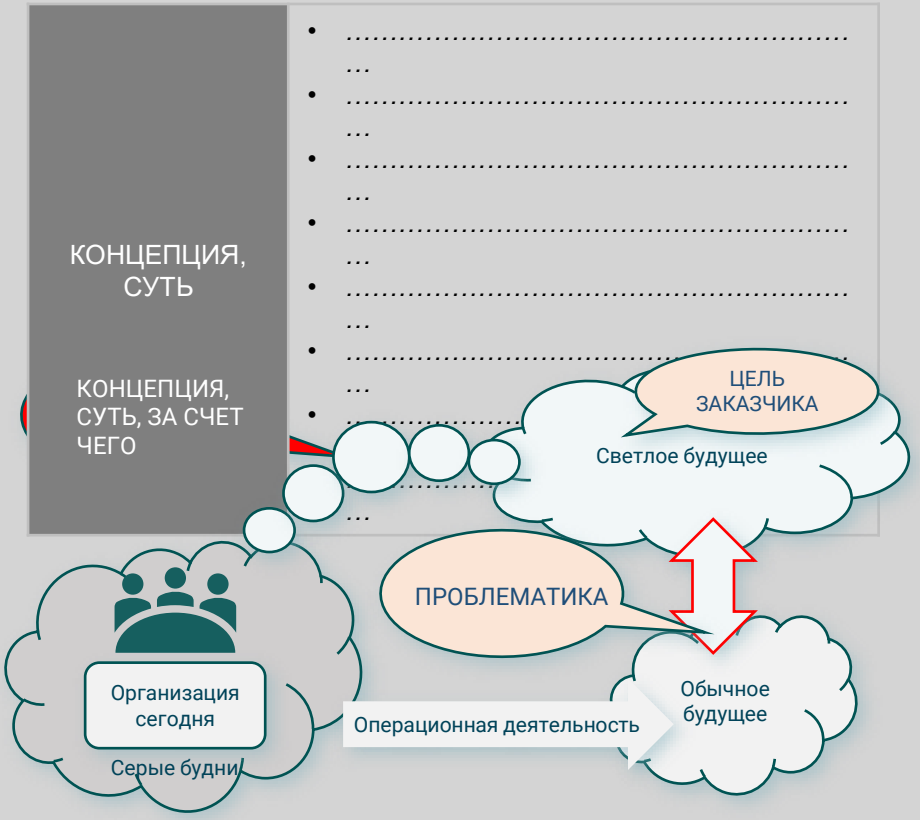
Концепция, суть раскрывает, за счет чего будет достигнута **Цель Заказчика** и, соответственно, решена **Проблематика.**

Внятная реализуемая Концепция превращает «бесплодный мечтательный прожект» в реализуемый заряженный Проект.

Концепция, другими словами – Суть проекта – это «мостик» из проблемной сегодняшней ситуации в светлое будущее.

В Концепции должны быть описаны не только механизмы перехода, но и даны ответы на наиболее проблемные вопросы, препятствующие реализации проекта.

Например, всем понятно, что надо строить новые школы – но на них у местной администрации не хватало своего бюджета. Т.е. отсутствие достаточного финансирования являлось неодолимой преградой на пути реализации проекта. Возможность получения финансирования из регионального и федерального бюджета в рамках Национального проекта «Образование» – важная новация, играющая ключевую роль в успехе проекта. Поэтому она должна быть отражена в Концепции.



Пояснения к заполнению «Контекста»

Проблематика и **Цель Заказчика** вполне могут описываться по модели «как есть» – «как должно быть» (по англ. “as is – to be”). Такой прием хорошо описывает напряжение, антагонизм, разницу между двумя вариантами будущего: если всё оставить как есть, и если проект будет реализован.

Проблематика – это боль, выраженная через цифры.

В описании должно быть не только описание боли, но и указан масштаб целевой аудитории, испытывающей эту боль.

«Обычное будущее» само по себе – не боль, и не проблема. Проблемой, или болью, оно становится при сравнении с неким «идеалом», «светлым будущим». В котором, видимо (мы надеемся) всё будет по-другому.

Хорошее описание проблематики должно в голове у читающего вызывать жгучее желание решить эту проблему, и буквально строить (при этом читателю кажется, что это он делает сам, самопроизвольно) проектную идею. Которую он и должен встретить дальше в графе «Цель» и «Концепция». Если такая логика выстроена, читающий паспорт ЛПР (лицо, принимающее решение) проникается доверием и уважением к составителю паспорта, и к проектной команде.

Например, по мере чтения и погружения в проблемы жителей из примера ~~«Строительство школы»~~ ~~на~~ соседней странице в голове читателя возникает крик – «ДА постройте же вы школу!». И дальше он видит цель –исправить ситуацию в микрорайоне, и предложенное решение – строительство школы. Это – пример хорошей формулировки проектного «Контекста».

КОНТЕКСТ ПРОЕКТА

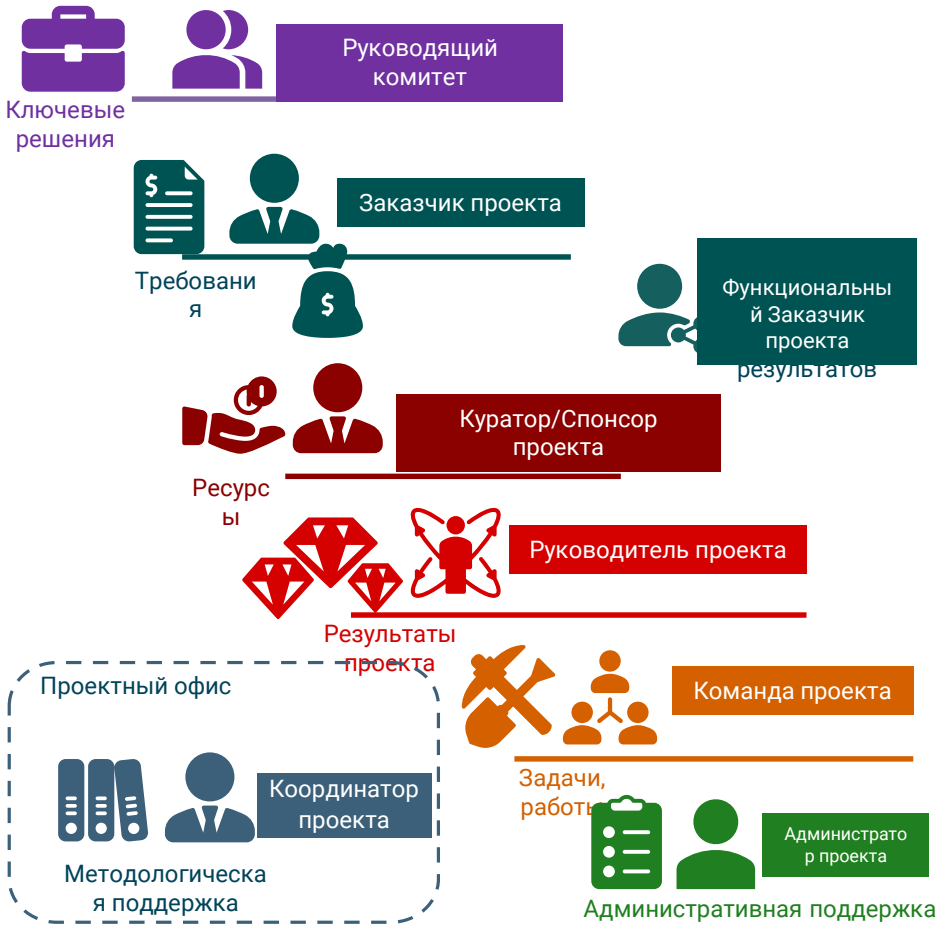
Пример «Строительство школы»

ПРОБЛЕМАТИКА	• В микрорайоне проживает 5 тысяч детей школьного возраста и имеется 3 школы на 4 тысячи учащихся • По утрам родители развозят детей в школы в другие микрорайоны, образуются пробки и теряется время • В микрорайоне растет социальная напряженность, проявляющаяся в том числе в виде «протестного голосования»
ЦЕЛЬ ЗАКАЗЧИКА	• Обеспечение права жителей микрорайона на получение бесплатного среднего образования в шаговой доступности, с 80% до 100% к 20_г.
КОНЦЕПЦИЯ, СУТЬ	• Проблема будет решена за счет строительства двух школ на 600 мест каждая по стандарту NNN (самый современный) в разных частях м/р • Финансирование: 80% федеральный (нацпроект), 15% региональный и 5% местный бюджет

РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА

Субъекты управления – участники проектной деятельности

- **Не все роли обязательны для заполнения**
- **«Ролевая модель» не обязательно означает, что один человек выполняет одну роль. В проекте один человек вполне может выступать в нескольких ролях**
- **И даже одна роль может исполняться несколькими людьми**



ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

ГОСТ Р ИСО 21500—2014 Руководство по проектному менеджменту

РОЛЬ	ИСО 21500	ГОСТ 54869
ЗАКАЗЧИК	Является владельцем результата проекта	Определяет требования к продукту и принимает результаты
КУРАТОР	Отвечает за обеспечение ресурсами. Осуществляет поддержку проекта	Санкционирует использование ресурсов и осуществляет поддержку, решает проблемы
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА	Обеспечивает общее руководство и управление работами. Отвечает за получение результатов проекта	Осуществляет управление проектом. Отвечает за результаты проекта
КОМАНДА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ	Помогает руководителю в управлении	---
КОМАНДА ПРОЕКТА	Выполняет работы	Выполняет работы
ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ	Обучение, управление, планирование и контроль	---
РУКОВОДЯЩИЙ КОМИТЕТ	Участвует в управлении, выдает директивные указания	---

Пояснения к заполнению «Ролей проекта»

Заказчик
- Является владельцем результата проекта
- Определяет требования к продукту и принимает результаты
- Представляет интересы пользователей
- Может быть добавлен «Функциональный заказчик»

Куратор
- Отвечает за обеспечение ресурсами. Осуществляет поддержку проекта
- Санкционирует использование ресурсов, решает проблемы

Руководитель проекта (РП)
- Обеспечивает общее руководство и управление работами.
- Отвечает за получение результатов проекта

Команда управления проектом (КУП)
- Помогает руководителю в управлении
- Обычно отдельно выделяют «администратора проекта»
- Может включать РП со стороны подрядчиков/исполнителей, ресурсо-владельцев, старших групп, тимлидов (team leaders) и т.д.

Команда проекта
- Выполняет работы проекта
- Может включать подрядные организации, в таком случае надо указывать контактное лицо

Руководящий комитет
- Участвует в управлении, выдает директивные указания
- Принимает эскалацию проблем и принимает решения о внесении изменений в содержание проекта

РОЛЕВАЯ структура проекта (№3)

ЗАКАЗЧИК	• ФИО: ... • Должность: ... • Организация: ... контакты:
КУРАТОР	• ФИО: ... • Должность: ... • Организация: ... контакты:
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА	• ФИО: ... • Должность: ... • Организация: ... контакты:
КОМАНДА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ	• ФИО: ... • Должность: ... • Организация: ... контакты:
КОМАНДА ПРОЕКТА	• ФИО: ... • Должность: ... • Организация: ... контакты:
РУКОВОДЯЩИЙ КОМИТЕТ	• ФИО: ... • Должность: ... • Организация: ... контакты:

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ

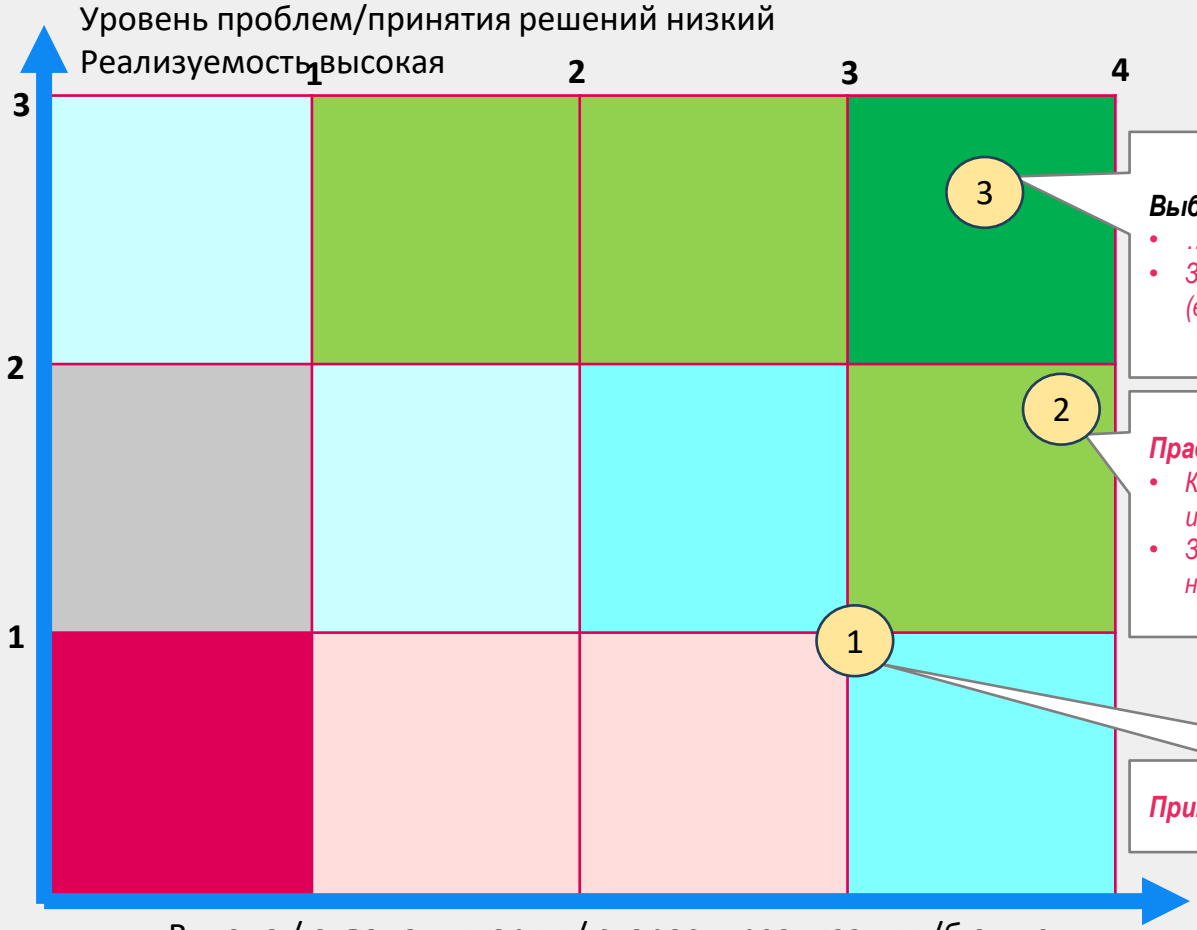




СПИСОК АЛЬТЕРНАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ (№4)

№	КРАТКОЕ НАЗВАНИЕ	СУТЬ РЕШЕНИЯ	ОЦЕНКА СТОИМОСТИ/ВЫГОДЫ
1.	…	…	Бюджет:_____ Сроки:_____ Сложность реализации:_____
2.	…		Бюджет:_____ Сроки:_____ Сложность реализации:_____
…	…	…	Бюджет:_____ Сроки:_____ Сложность реализации:_____

ВЫБОР РЕШЕНИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ



Выбранное решение:

- *… (указывается название)*
- *Заполняется список голосовавших, дата (возможно, номер протокола)*

Правила заполнения:

- *Кружочками/стикерами обозначаются решения из предыдущей таблицы.*
- *Заполняется номер и (если позволяет место) название инициативы*

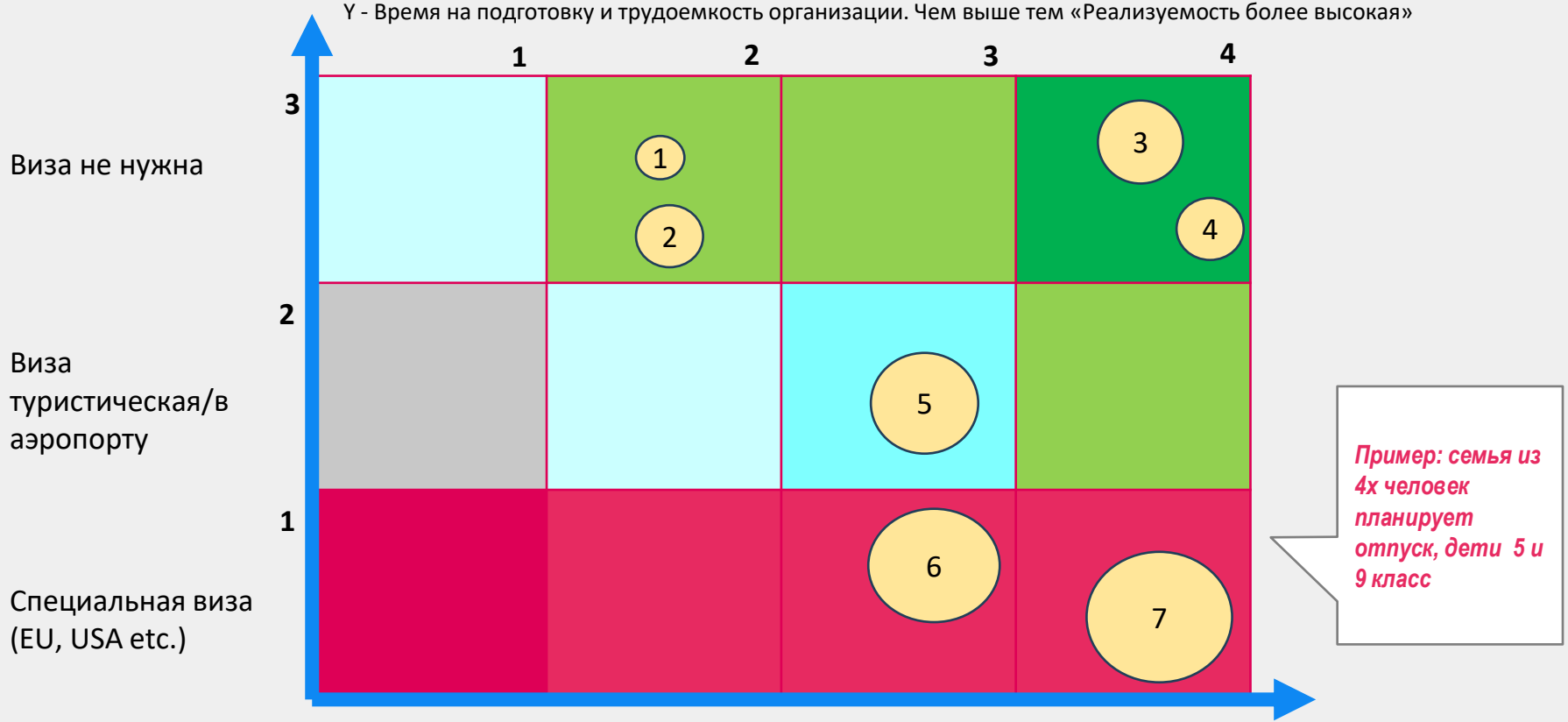
Пример

« СПИСОК АЛЬТЕРНАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ

№	КРАТКОЕ НАЗВАНИЕ	СУТЬ РЕШЕНИЯ	ОЦЕНКА СТОИМОСТИ/ВЫГОДЫ
1.	Отпуск на даче	…	Бюджет:_____ Сроки: _____ Сложность реализации:_____
2.	Поездка в санаторий в Белоруссию		Бюджет:_____ Сроки: _____ Сложность реализации:_____
3.	Поездка к морю на курорты Краснодарского края	…	Бюджет:_____ Сроки: _____ Сложность реализации:_____
4.	На 2 недели в Крым – неделя на яхте, неделя в санатории	…	Бюджет:_____ Сроки: _____ Сложность реализации:_____
5.	В Турцию по путевке «all-inclusive»	…	Бюджет:_____ Сроки: _____ Сложность реализации:_____
6.	На своем автомобиле по Европе	…	Бюджет:_____ Сроки: _____ Сложность реализации:_____
7.	В США в яхтенный тур по Карибскому морю	…	Бюджет:_____ Сроки: _____ Сложность реализации:

ВЫБОР РЕШЕНИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ

Y - Время на подготовку и трудоемкость организации. Чем выше тем «Реализуемость более высокая»



X –удовлетворенность членов семьи. Чем дальше от 0, тем больше (лучше).
Внутри квадранта распределение по бюджету - «тем больше, тем ниже»

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

ВАЖНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Понятие Заинтересованных сторон - Стейкхолдеров

Заинтересованная сторона — лицо, группа или организация, которая может повлиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта *(PMBoK)*

Правило запоминания: «три тройки», 3x3=9

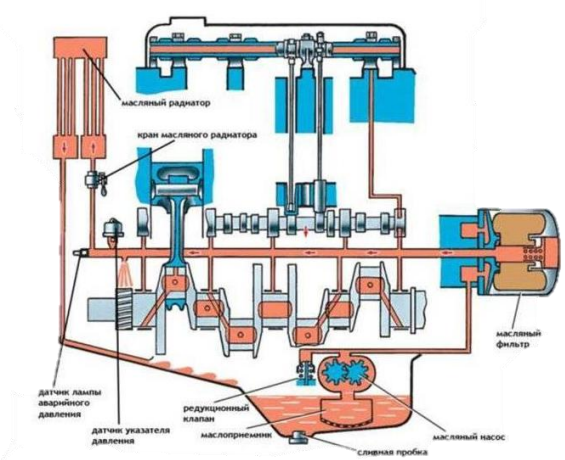
Заинтересованная сторона –

1ая тройка, «КТО»: **лицо, группа или организация,**
2ая тройка, «ЧТО»: **которая может повлиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя**
3ья тройка, «КАК»: **подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта**

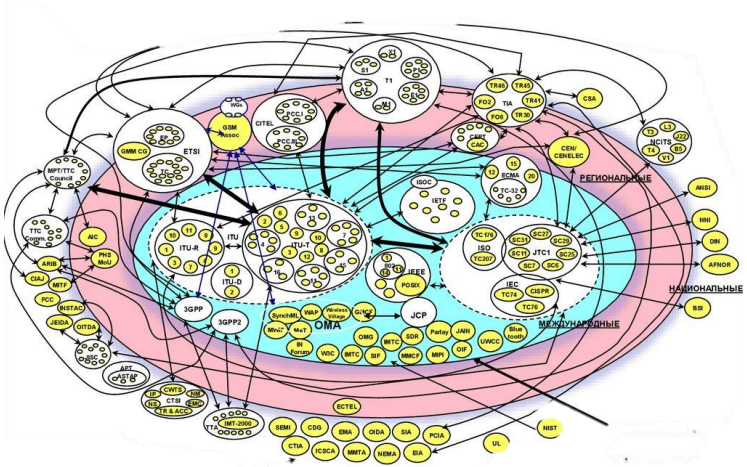
«Свод знаний по управлению проектами» (Project Management Body of Knowledge, PMBoK)

Противоречивость целей сложных систем

Простая система



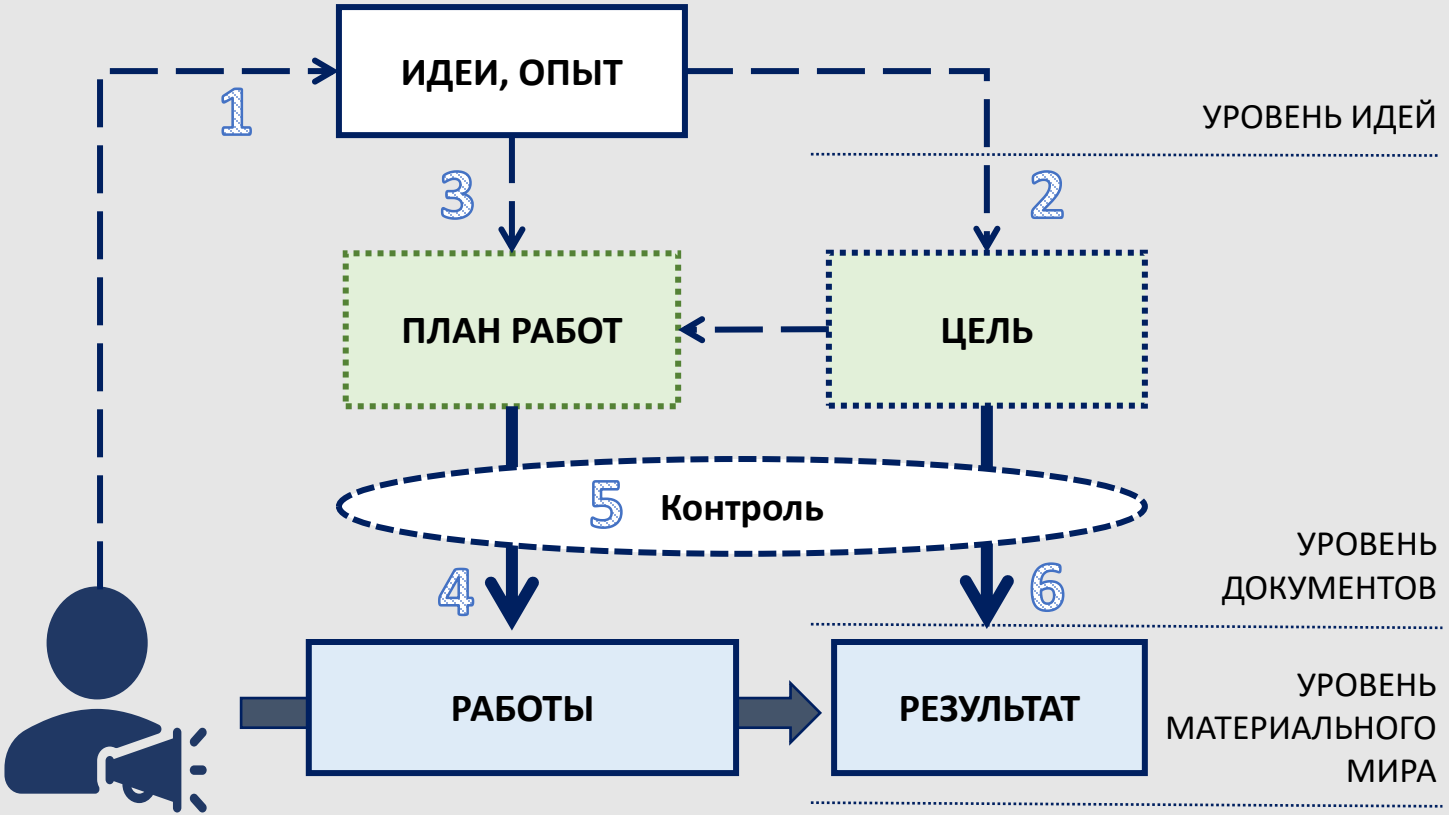
Сложная система



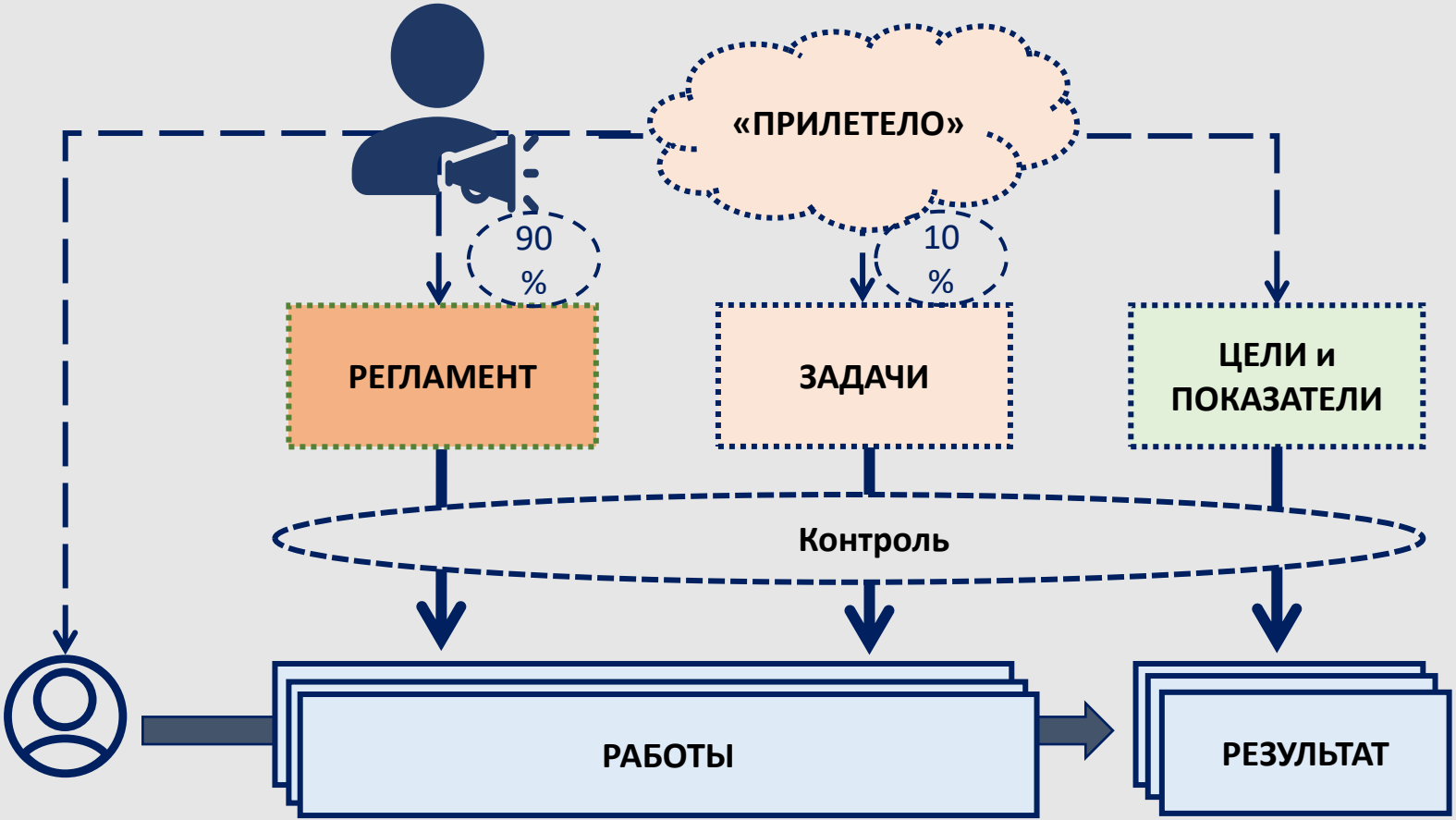
Полнота и непротиворечивость – «правильная» система должна быть полна (достаточна для выполнения своих функций и достижения своих целей) и непротиворечива (не должно быть противоречивых целей у всей системы).

Следствие эмерджентности сложных систем: противоречивость – цели (функции) компонентов системы не всегда совпадают с целями (функциями) системы, при этом для элементов системы в части их взаимодействия друг с другом может нарушаться свойство непротиворечивости – цели компонентов могут быть противоречивы друг другу, но при этом цели системы всѐ также должны быть непротиворечивыми.

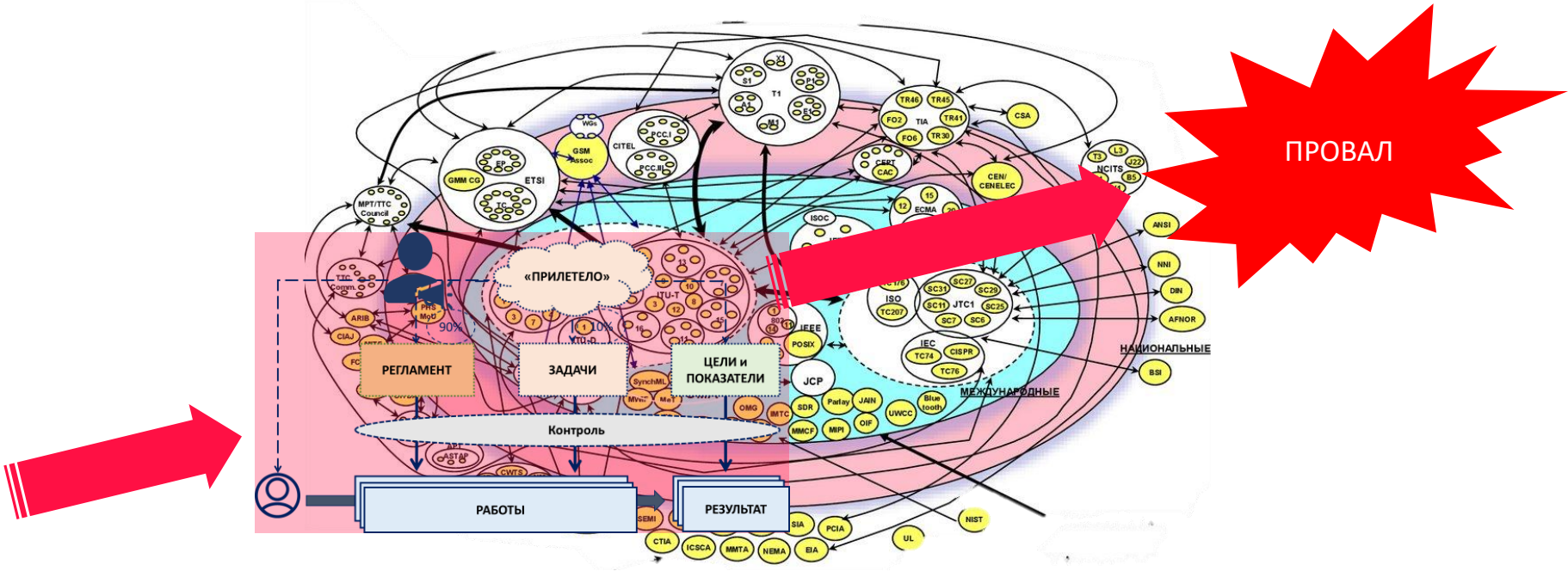
Управление по планам («на опыте»)



Повышаем эффективность: управление по регламентам

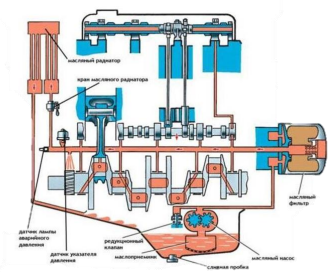


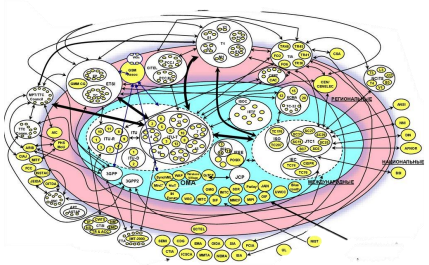
Применение «планового» управления…



…в контексте сложных систем приводит к провалам (отклонению от сроков, бюджета, качества и целей)

Противоречивость целей сложных систем





Приводит к требованию постоянной синхронизации целей для всех частей большой Системы

Управление заинтересованными сторонами

Управление заинтересованными сторонами проекта — область знаний, включающая в себя процессы

- **выявления** (идентификации) ЗС
- **анализа** ожиданий
- **оценки** их воздействий на проект
- а также **разработки** соответствующих стратегий управления для последующей
- **реализации** путем эффективного **вовлечения** ЗС в принятие решений и реализацию проекта

Типы связи:
- Прямые/косвенные
- Непосредственные/опосредованные
- Быстрые/медленные
- С накопительным эффектом/без оного

Типы влияния:
- Властное
- Партнерское
- Финансовое
- Репутационное

… и другие

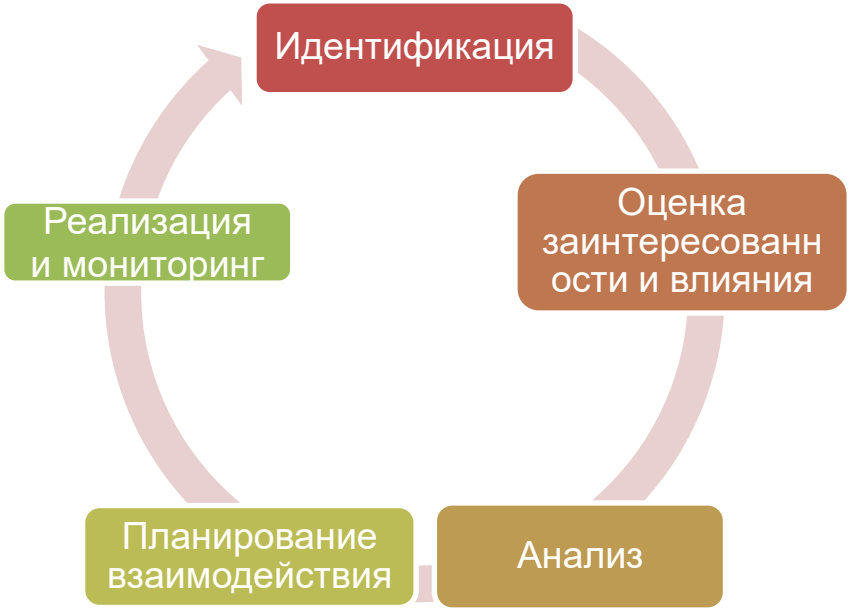
На большинство стейкхолдеров у РП нет властных полномочий!

ПОРЯДОК УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Порядок работы с заинтересованными сторонами

«Стейкхолдеров всегда на одного больше, чем вы знаете, а те, которых вы знаете, имеют минимум на одну потребность больше, чем вам сейчас известно»

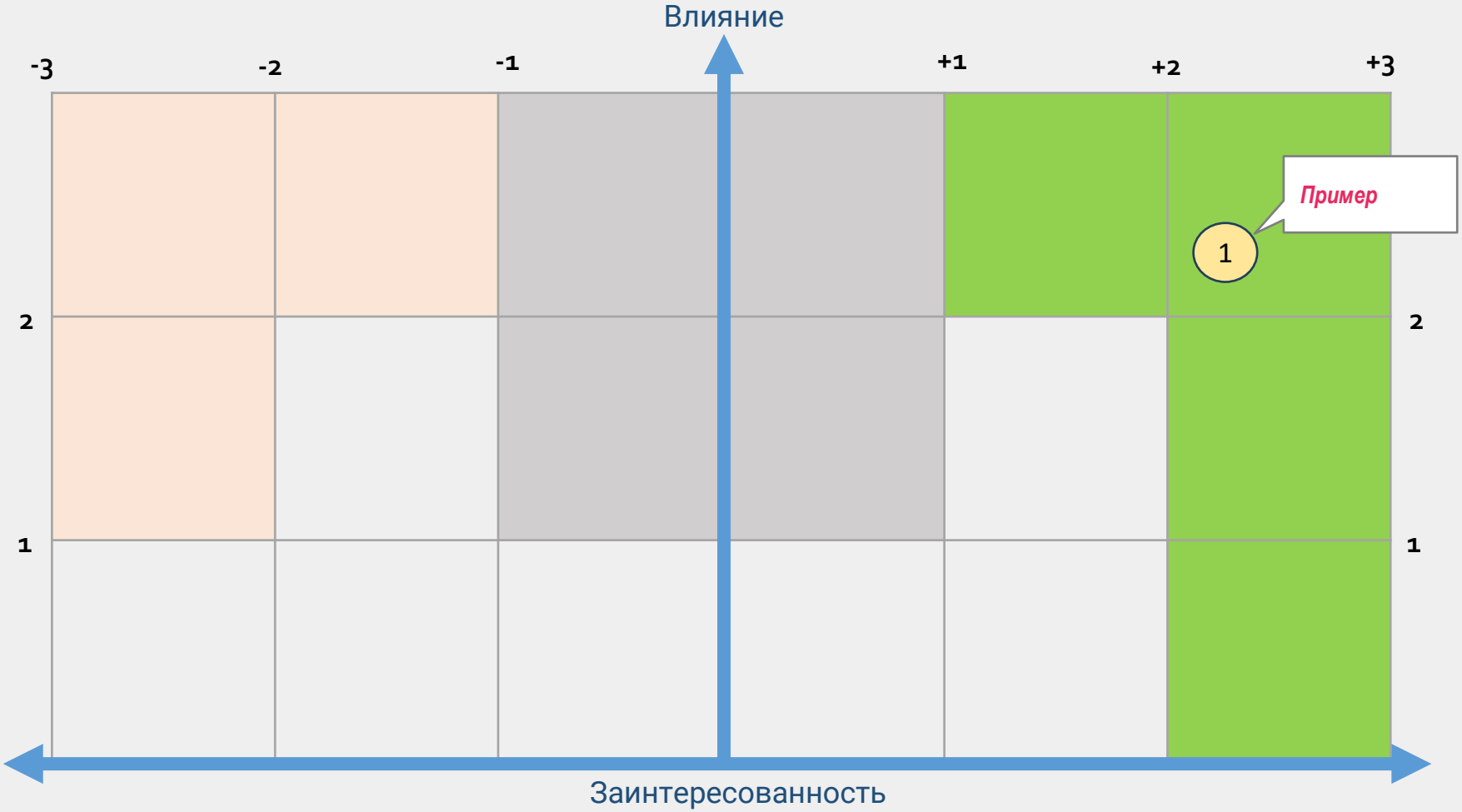
«The Ten Most Powerful Systems Engineering Heuristics»
by Tom Gilb
«Десять самых мощных эвристик системной инженерии»
Том Гилб



ИДЕНТИФИКАЦИЯ: Реестр заинтересованных сторон (№5)

№	Код	Категория	Название/ роль в проекте	Представитель интересов/ Ф.И.О.	Ожидания / Интерес	Влияние	Заинтересованность текущая	Заинтересованность желаемая
1	КП-1	Команда проекта	Руководитель проекта	Иванов И.И.				
2	ОВ-1	Органы власти	Глава муниципалитета	Сидоров С.С.				
3	З-1	Заказчик	Жители населенного пункта Н-ск	Надеждина Н.Н.				
…								

« Оценка: Карта заинтересованных сторон



*ШКАЛА ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА
(ПОЯСНЕНИЕ К ПРЕДЫДУЩЕМУ СЛАЙДУ)

ОЦЕНКА	ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ	ВЛИЯНИЕ
0	Отношение к проекту нейтральное	Действия стейкхолдера никак не повлияют на проект
1	Демонстрирует интерес к успеху проекта, но не готов активно участвовать в нем	Действия стейкхолдера могут привести к НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫМ изменениям временных и стоимостных параметров проекта
2	Демонстрирует интерес к успеху проекта и готов к содействию	Действия стейкхолдера могут привести к СУЩЕСТВЕННОМУ изменению параметров проекта и снижению целевых показателей
3	Активно участвует в достижении целей проекта	Действия стейкхолдера могут привести к остановке проекта и недостижению целей
- 1	Высказывает негативное отношение к проекту, но не готов активно противодействовать	
- 2	Активно выступает против проекта и участвует деструктивных действиях	
- 3	Самостоятельно организует и активно противодействует проекту	

«ТАБЛИЦА ВЫГОД ДЛЯ ЛПР»
АНАЛИЗ ПРОЕКТА ДЛЯ ОСНОВНЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

- *Первым шагом необходимо выделить группу «ЛПР» для данного проекта - лиц, принимающих решения.*
- *Обычно они располагаются в правом верхнем углу «Матрицы заинтересованных сторон».*
- *Обратите внимание, что ЛПР бывают как формальные, официально прописанные, так и неофициальные.*
- *Рекомендуется обязательно включать и располагать в верхних частях списка будущих пользователей результатами проекта, а не только «Заказчика».*
- *Таблицу можно начинать заполнять с конца, мысленно перемещаясь в будущее, и представляя «идеальный конечный результат» для данной группы заинтересованных сторон.*

№	Заинтересованная сторона	Выгоды («Цели будущего»)	Показатели цели	Результаты	Критерий получения результатов
1					
2					
…					

АНАЛИЗ ПРОЕКТА ДЛЯ НЕГАТИВНЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Заинтересованная сторона	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (род занятий)	ЦЕЛЬ относительно основной деятельности	Цели относительно проекта	Деятельность относительно проекта	Возможные стратегии коммуникации
Противник	Производство и поставка ценности	Цель(и) по SMART	Результатов проекта	Самостоятельная (одиночная) работа	Сотрудничать, вовлекать
Конкурент	Администрирование общественного блага		Ресурсов	Организация других, проактивное участие	Игнорировать
Финансирующий орган		«Благо», социальный эффект	Работ, операций или иных аспектов проекта	Показатели успеха – критерии, чек-листы, артефакты	Противостоять, конкурировать
Регулятор	...				
...					

Стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами

Группа	Что делать	Пример
Работать сообща (высокая власть, высокий интерес)	Ведите себя честно. Соблюдайте условия договоров, старайтесь удовлетворить желания стейкхолдеров	**Инвестор** От него зависит, сколько денег получит компания, он владеет долей и может принимать решения, то есть прямо влиять на процессы
Удовлетворять желания (высокая власть, низкий интерес)	Оцените стратегические возможности и угрозы. Нужно вложить деньги в работу с такими стейкхолдерами — это поможет понять проблемы и решить их	**Уволенные сотрудники** Чтобы избежать конфликтов, компания выплачивает сокращенным работникам зарплату за полгода
Информировать (низкая власть, высокий интерес)	Больше общайтесь и информируйте	**СМИ** У них много влияния, но в работе компании они не заинтересованы. То, что говорят о компании в новостях, влияет на потребителей и клиентов
Мониторить (низкая власть, низкий интерес)	Можно уделить минимальное внимание. Дайте стейкхолдерам доступ к информационным каналам и обратной связи. Они фактически ничего не решают	**Люди, которые живут по соседству с предприятием** Если нет вредоносных факторов, которые могли бы спровоцировать митинги, — им место в этом квадрате

А также можно:

- Реагировать
- Игнорировать
- Конкурировать
- Противодействовать
- Вовлекать
- Вербовать сторонников

… и другие

Инструменты взаимодействия со стейкхолдерами

Коммуникация — передача информации, идей, мнений и ожиданий между организацией и её стейкхолдерами. *Осуществляется через личные встречи, электронную почту, телефонные звонки и т. д.*

Официальные мероприятия — проведение мероприятий с обязательными (для легализации) решениями. *Осуществляется через организацию совещаний, заседаний встреч и других протокольных мероприятий*

Социальные мероприятия — предоставление возможности для личного общения и обмена идеями между организацией и стейкхолдерами. *Осуществляется через организацию конференций, семинаров, встреч и презентаций*

Социальные медиа — установление прямой связи с широкой аудиторией и получение обратной связи от стейкхолдеров. *Осуществляется через публикацию новостей и т. д.*

Опросы и исследования — получение обратной связи и мнения стейкхолдеров. *Осуществляется через проведение анкетирования, интервью и фокус-групп*

Сотрудничество и партнерство — объединение для совместного решения проблем и достижения общих целей

Отчеты и артефакты (безличная коммуникация) — предоставление информации посредством документов. *Осуществляется через организацию рассылок отчетов, презентаций, оформления плакатов, визуализации оформления помещений и так далее*

Неформальные мероприятия — предоставление возможности для личного общения и обмена идеями между организацией и стейкхолдерами вне рамок деятельности организации. *Осуществляется через личное общение, клубный формат, на полях форумов и т.д.*

Планирование: Информация о заинтересованных сторонах в документации проекта

ПРИМЕР

Реестр заинтересованных сторон

№ п/п	Орган или организация	Представитель интересов (ФИО, должность)	Ожидание от реализации проекта
1.			
2.			

План управления заинтересованными сторонами (ПРИМЕР)

По результатам анализа заинтересованных сторон проекта могут планироваться меры по **организации работы и взаимодействия** с ними

№	Заинтересованная сторона	Влияние	Вовлеченность (текущая)	Вовлеченность (желаемая)	Стратегия взаимодействия	График, частота информирования	Содержание и воздействие изменений на заинтересованные стороны
1.	Заместитель министра	10	4	6	Информировать	1 раз в месяц	Уточнить ожидания, предоставлять регулярную отчетность
2.	Руководитель проектного офиса	6	5	8	Тесно сотрудничать	1 раз в 2 недели	Регулярно проверять процессы и документы на соответствие методологии управления проектом
3.	Подведомственная организация (основной исполнитель)	4	4	7	Тесно сотрудничать	Ежедневно	Задать требования к управлению проектом и формат отчетности
4.	Конечные пользователи	4	6	9	Информировать	1 раз в месяц	Провести анализ требований
5.	Руководитель подразделения X	-4	3	6	Снижать сопротивление	Не менее 1 раза в неделю	Мониторить действия

Контроль и мониторинг: состояние стейкхолдеров

Мониторинг общих взаимоотношений сторон в проекте и корректировка действий и планов по их вовлечению

Способы:

- Отчеты
- Мониторинг настроений в СМИ и соцсетях
- Субъективные оценки
- Объективные артефакты
- Обратная связь в целом
- «Информация снизу», через уровень(ни)
- Другие



Основная цель: обеспечить предсказуемость поведения

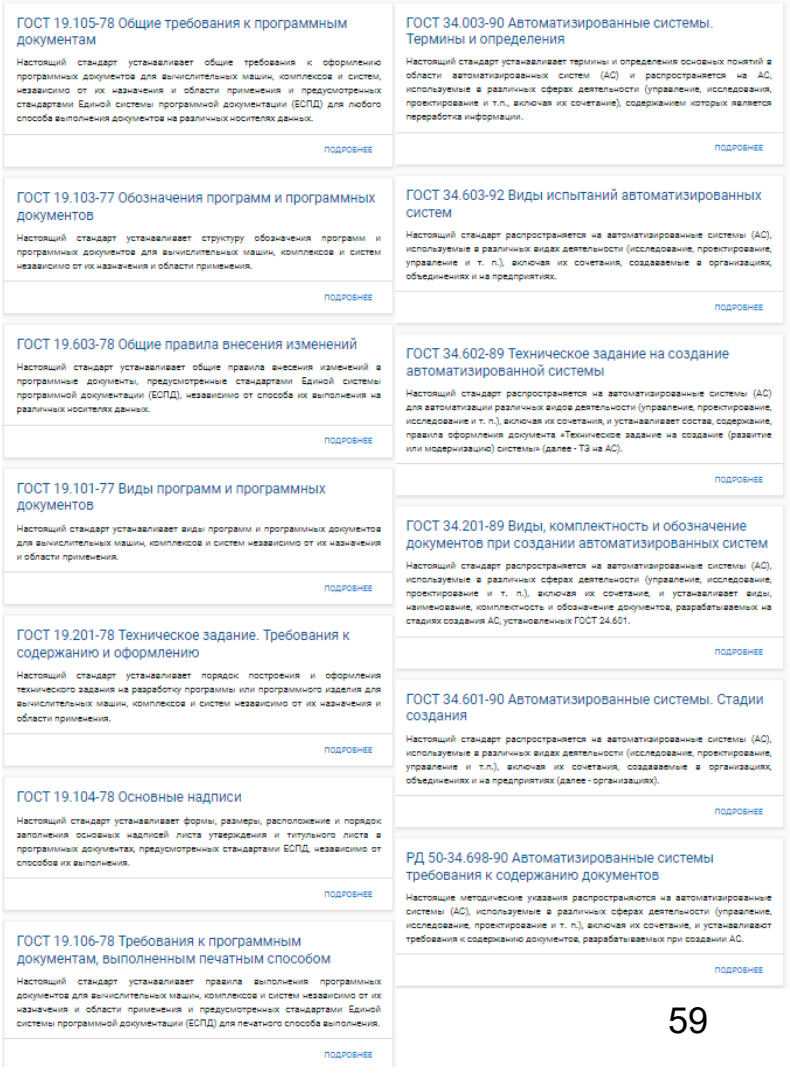
ТРЕБОВАНИЯ к ПРОЕКТУ

Требования к проекту: ГОСТы 19 и 34

Пример требований:

«4.1.2. Требования к численности и квалификации персонала системы и режиму его работы
4.1.2.1. Требования к численности персонала
В состав персонала, необходимого для обеспечения эксплуатации КХД в рамках соответствующих подразделений Заказчика, необходимо выделение следующих ответственных лиц:
- Руководитель эксплуатирующего подразделения - 1 человек.
- Администратор подсистемы сбора, обработки и загрузки данных - 2 человека.
- Администратор подсистемы хранения данных - 2 человека.
- Администратор подсистемы формирования и визуализации отчетности - 1 человек.

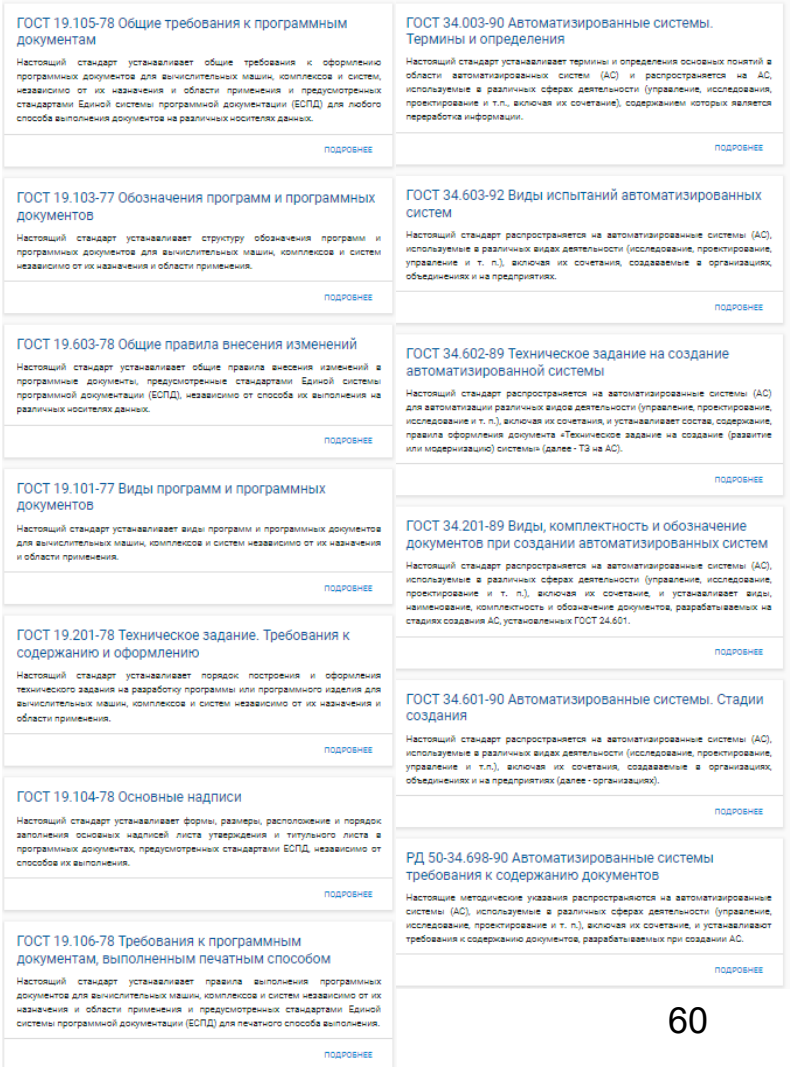
Данные лица должны выполнять следующие функциональные обязанности.
- Руководитель эксплуатирующего подразделения - на всем протяжении функционирования КХД обеспечивает общее руководство группой сопровождения, ...
- Администратор подсистемы сбора, обработки и загрузки данных - на всем протяжении функционирования КХД обеспечивает контроль процессов ETL, подготовку и загрузка данных из внешних источников в хранилище данных, ...
- Администратор подсистемы хранения данных - на всем протяжении функционирования КХД обеспечивает распределение дискового пространства, модификацию структур БД, оптимизацию производительности, ...»



Требования к проекту: пример структуры

Пример требований:

Шаблон БТ может содержать в себе следующие разделы:
Заголовок ОБЯЗАТЕЛЬНО
1. Краткая информация по Задаче ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Оглавление ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Глоссарий ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - История изменений ОБЯЗАТЕЛЬНО
2. Общее описание
    - Предпосылки (текущее состояние) и описание проблемы ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Цели и решение ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Ограничения
    - Открытые вопросы
3. Схема Бизнес-процесса ТО ВЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО
4. Функциональные требования
    - Функциональные требования ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Пользовательские истории (User Story) ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Критерии приёмки ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Варианты использования (Use Cases)
    - Требования к веб-аналитике (для задач, в рамках которых предполагается разметка событий, по которым будет анализироваться клиентский путь)
    - Диаграмма переходов состояний
    - Если требуется описание сложных формул расчетов, то добавляется реальный пример, на основании которого описывается алгоритма расчета и применения формулы.
5. Бизнес-правила
6. Нефункциональные требования
7. Чек-лист ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Обязательные пункты:
    - Опциональные пункты:



Виды требований

Существует большое количество видов требований.
Выберите соответствующие и подходящие Вашему проекту.

Категории:

- Функциональные
- Нефункциональные
- Технические
- Дизайнерские
- Регуляторные
- Политические
- По ролям в проекте
- По группам заинтересованных сторон
- и другие



Требования служат для определения Содержания, в т.ч. Ограничений.
А также для дальнейшей оценки Качества.

Реестр требований

№	Категория	Наименование требования	Содержание требования	Источник/Автор
1	Функциональные			
2	Нефункциональные			
3	Технические			
…	Дизайнерские			

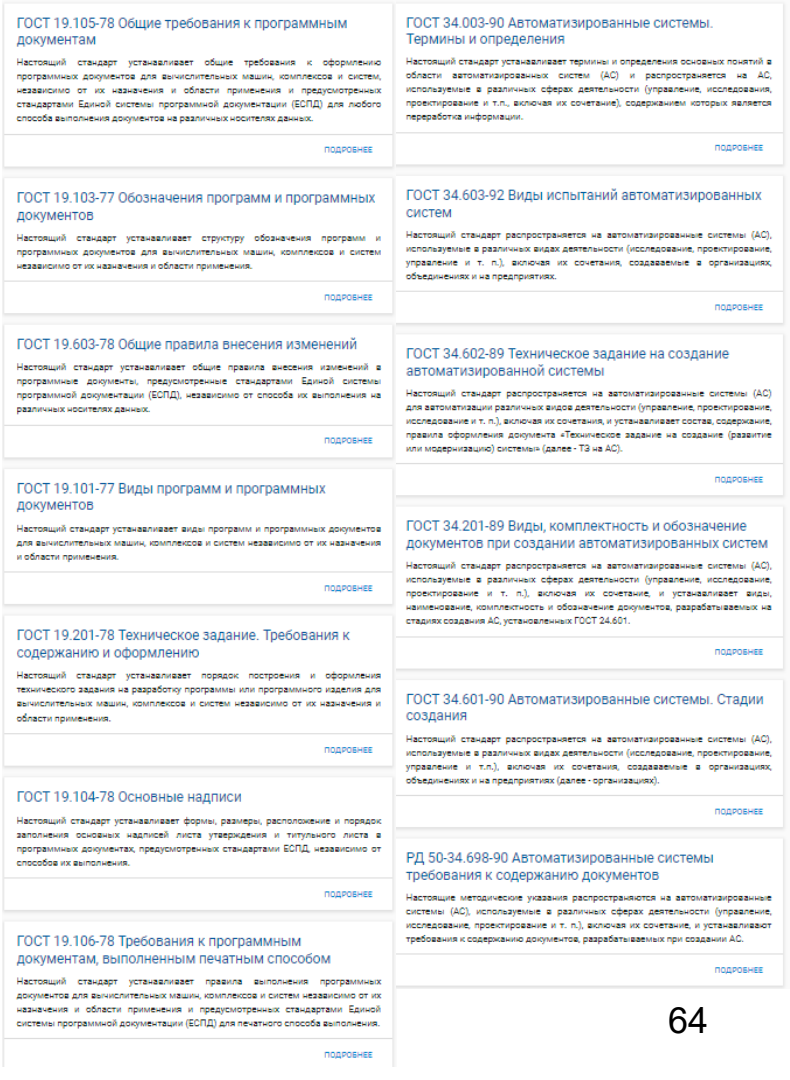
СТРУКТУРНЫЕ ДЕКОМПОЗИЦИИ

Требования к проекту: ГОСТы 19 и 34

Пример требований:

«4.1.2. Требования к численности и квалификации персонала системы и режиму его работы
4.1.2.1. Требования к численности персонала
В состав персонала, необходимого для обеспечения эксплуатации КХД в рамках соответствующих подразделений Заказчика, необходимо выделение следующих ответственных лиц:
- Руководитель эксплуатирующего подразделения - 1 человек.
- Администратор подсистемы сбора, обработки и загрузки данных - 2 человека.
- Администратор подсистемы хранения данных - 2 человека.
- Администратор подсистемы формирования и визуализации отчетности - 1 человек.

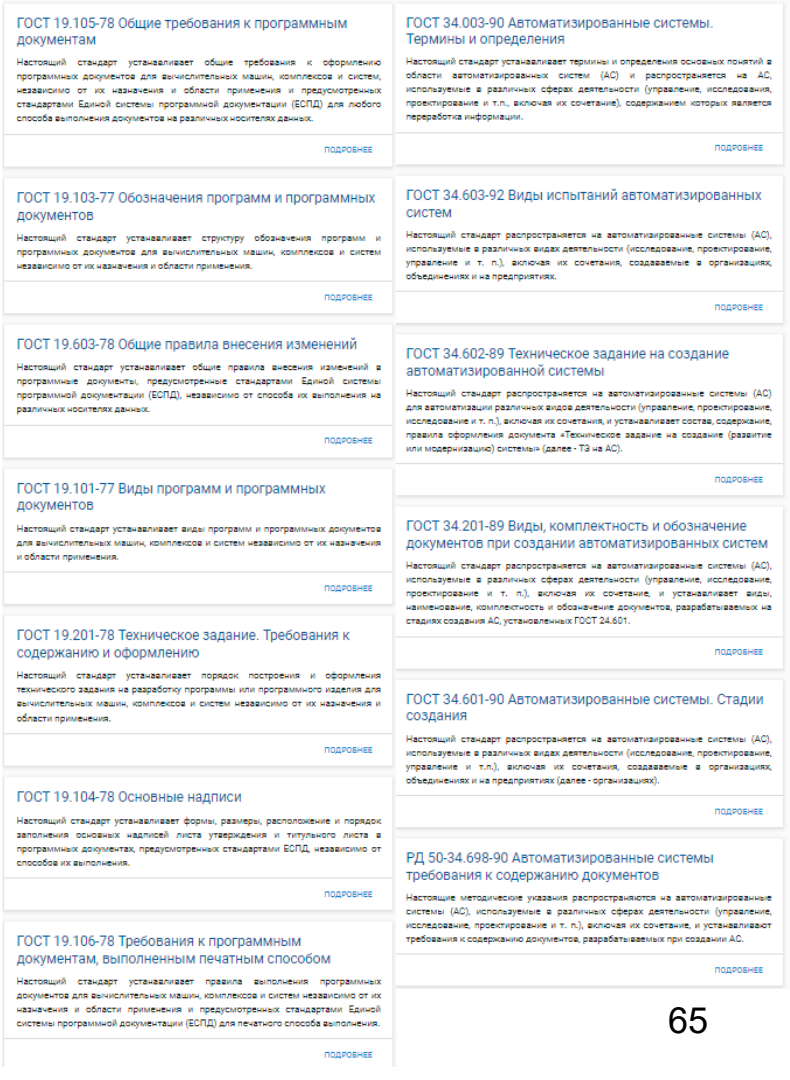
Данные лица должны выполнять следующие функциональные обязанности.
- Руководитель эксплуатирующего подразделения - на всем протяжении функционирования КХД обеспечивает общее руководство группой сопровождения, ...
- Администратор подсистемы сбора, обработки и загрузки данных - на всем протяжении функционирования КХД обеспечивает контроль процессов ETL, подготовку и загрузка данных из внешних источников в хранилище данных, ...
- Администратор подсистемы хранения данных - на всем протяжении функционирования КХД обеспечивает распределение дискового пространства, модификацию структур БД, оптимизацию производительности, ...»



Требования к проекту: пример структуры

Пример требований:

Шаблон БТ может содержать в себе следующие разделы:
Заголовок ОБЯЗАТЕЛЬНО
1. Краткая информация по Задаче ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Оглавление ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Глоссарий ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - История изменений ОБЯЗАТЕЛЬНО
2. Общее описание
    - Предпосылки (текущее состояние) и описание проблемы ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Цели и решение ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Ограничения
    - Открытые вопросы
3. Схема Бизнес-процесса ТО ВЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО
4. Функциональные требования
    - Функциональные требования ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Пользовательские истории (User Story) ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Критерии приёмки ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Варианты использования (Use Cases)
    - Требования к веб-аналитике (для задач, в рамках которых предполагается разметка событий, по которым будет анализироваться клиентский путь)
    - Диаграмма переходов состояний
    - Если требуется описание сложных формул расчетов, то добавляется реальный пример, на основании которого описывается алгоритма расчета и применения формулы.
5. Бизнес-правила
6. Нефункциональные требования
7. Чек-лист ОБЯЗАТЕЛЬНО
    - Обязательные пункты:
    - Опциональные пункты:



Виды требований

Существует большое количество видов требований.
Выберите соответствующие и подходящие Вашему проекту.

Категории:

- Функциональные
- Нефункциональные
- Технические
- Дизайнерские
- Регуляторные
- Политические
- По ролям в проекте
- По группам заинтересованных сторон
- и другие



Требования служат для определения Содержания, в т.ч. Ограничений.
А также для дальнейшей оценки Качества.

Реестр требований

№	Категория	Наименование требования	Содержание требования	Источник/Автор
1	Функциональные			
2	Нефункциональные			
3	Технические			
…	Дизайнерские			

СТРУКТУРНЫЕ ДЕКОМПОЗИЦИИ

Структурная декомпозиция

Декомпозиция — это процесс разделения объекта на составляющие части, которые:

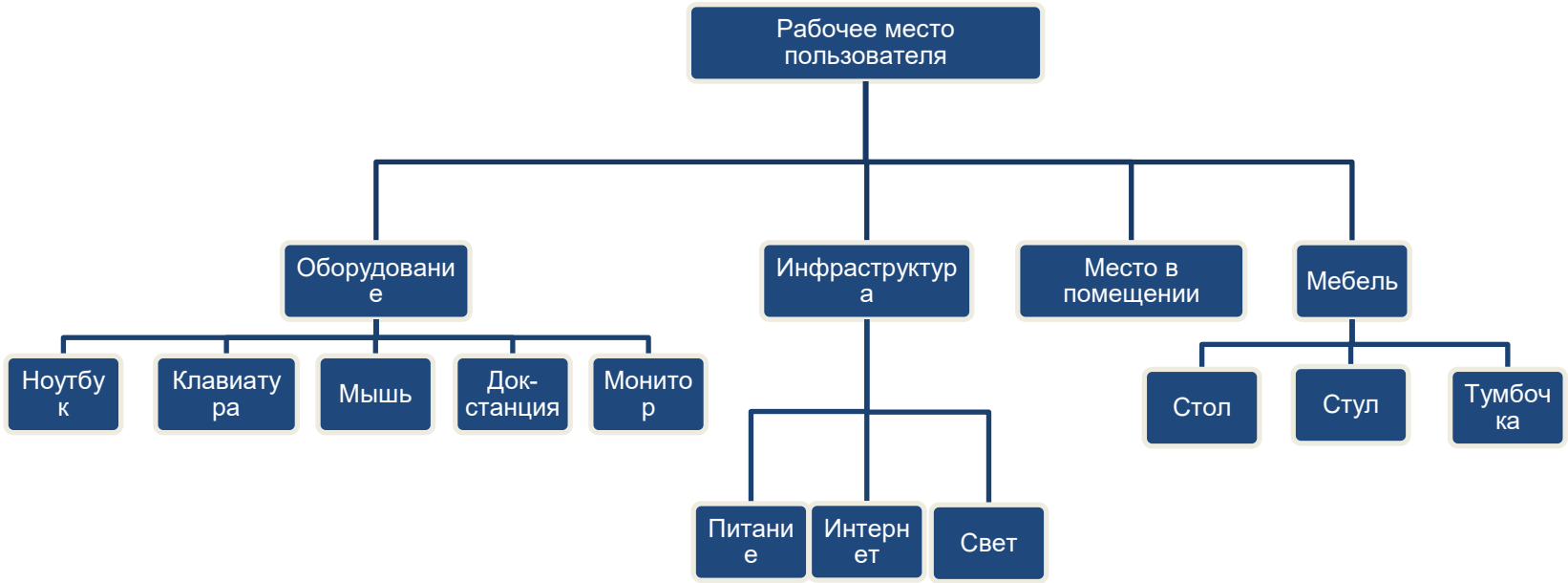
- (1) в совокупности полностью описывают рассматриваемый объект и
- (2) ни в какой своей части не повторяют друг друга

Соответствует т. н. «принцип MECE» — Mutually exclusive, collectively exhaustive — «взаимно исключающий, коллективно исчерпывающий»

Правила проведения декомпозиции

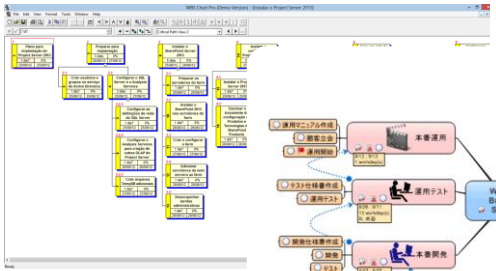
- Декомпозиция отдельной работы производится по одному признаку (критерию).
- При построении иерархической структуры работ на различных уровнях можно и следует применять различные признаки декомпозиции.
- На одном уровне дочерние работы, декомпозирующие родительскую, должны быть примерно равнозначны.
  В качестве критерия равнозначности могут выступать: объем, время, сложность выполнения работ и пр.
- Декомпозиция работ прекращается тогда, когда работы нижнего уровня удовлетворяют следующим условиям:
  - работы ясны и понятны участникам,
  - понятен конечный результат работы и способы его достижения,
  - временные характеристики и ответственность за выполнение работ могут быть однозначно определены с точностью до участника.

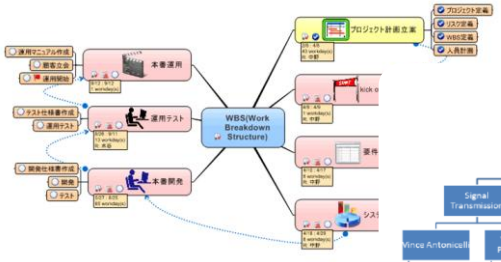
Структурная декомпозиция (пример)

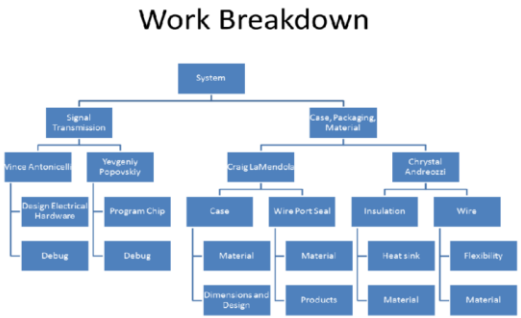


Структурная декомпозиция работ (СДР)

СДР, или Иерархическая структура работ (ИСР) (англ. Work Breakdown Structure, WBS) — это иерархическое разбиение всей работы, которую необходимо выполнить для достижения целей проекта, на более мелкие операции и действия до такого уровня, на котором способы выполнения этих действий вполне ясны и соответствующие работы могут быть оценены и спланированы. Она включает также определение промежуточных результатов всех составляющих эту структуру работ.







СРОКИ

РЕСУРСЫ

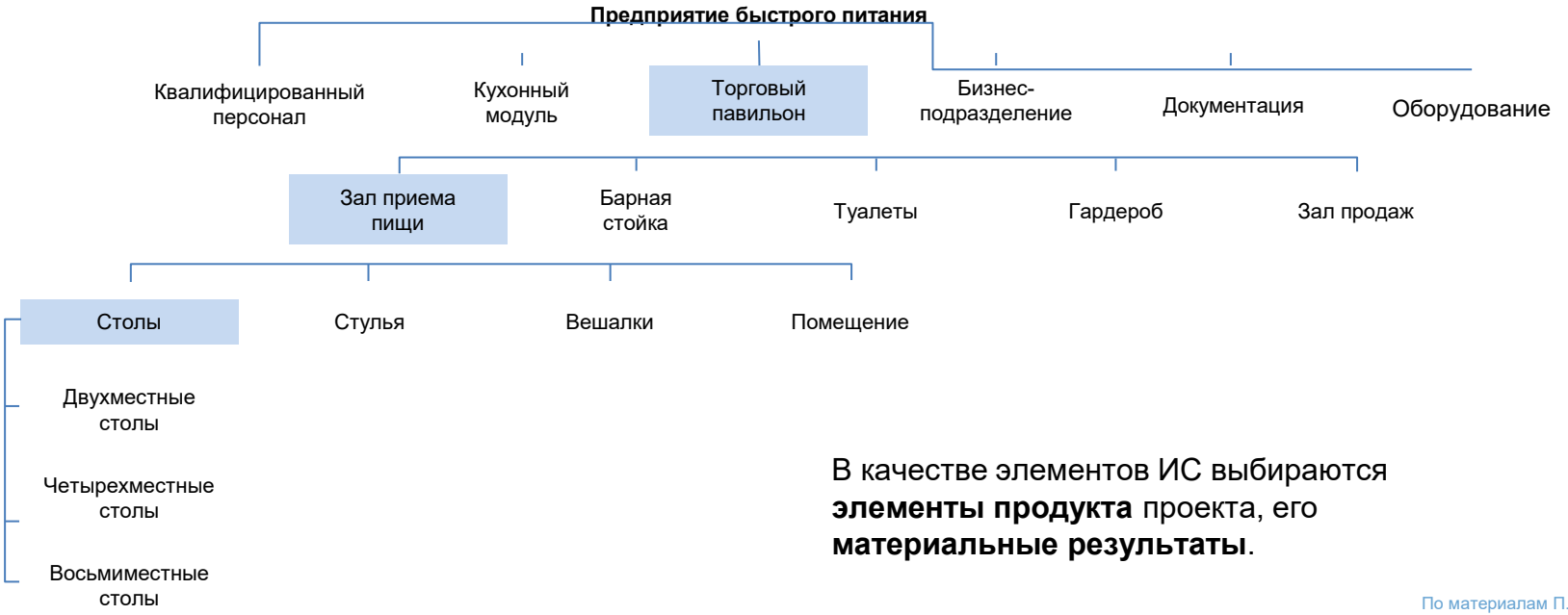
БЮДЖЕТ

Структурная декомпозиция работ WBS (пример)



По материалам П.Л. Шестопалова

Структурная декомпозиция результатов (продукта) проекта



В качестве элементов ИС выбираются **элементы продукта** проекта, его **материальные результаты**.

По материалам П.Л. Шестопалова

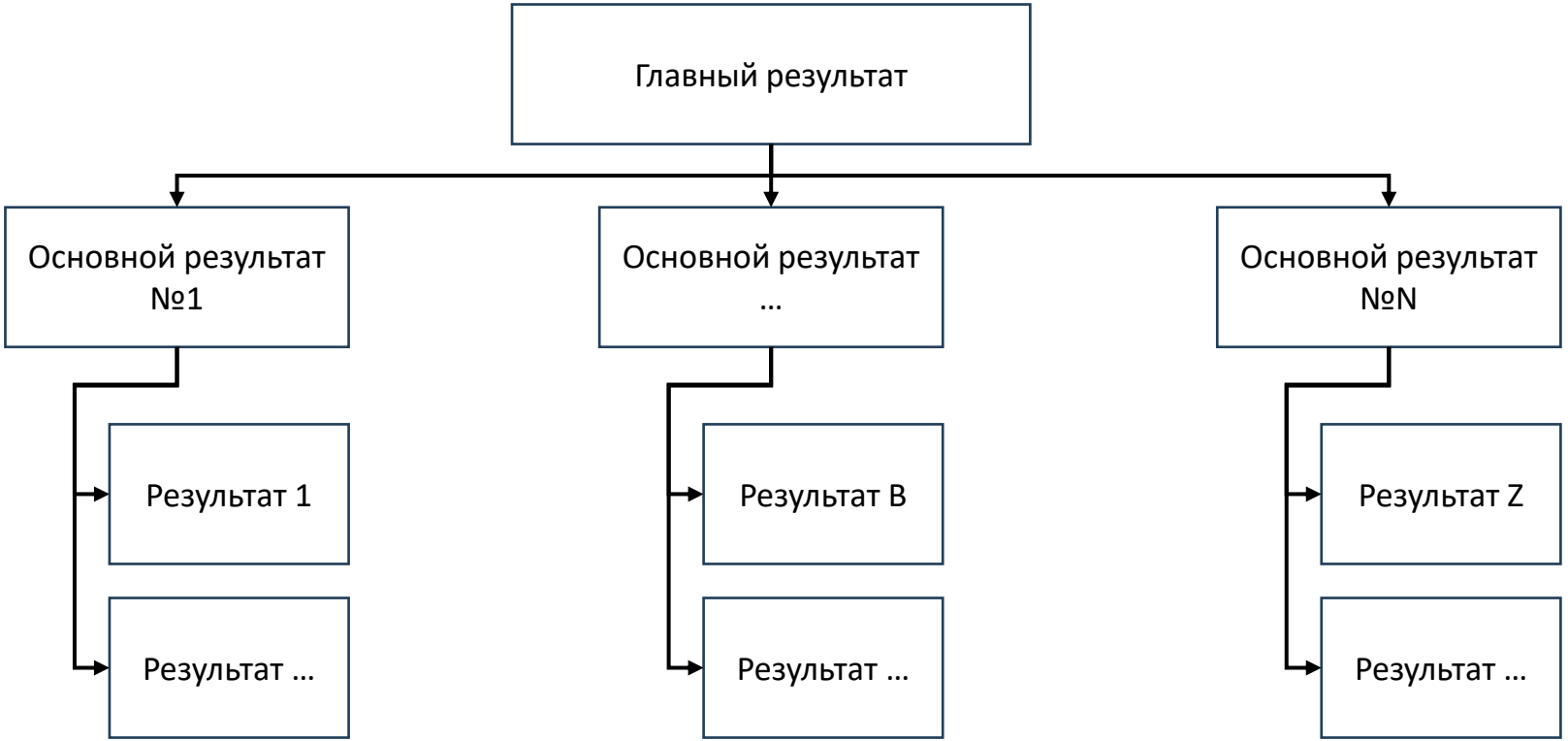
Структура организаций проекта (OBS)



В качестве элементов ИС выбираются элементы организационной структуры или структурной схемы организации. Такая ИС называется **организационная иерархическая структура** (Organization Breakdown Structure, **OBS**)

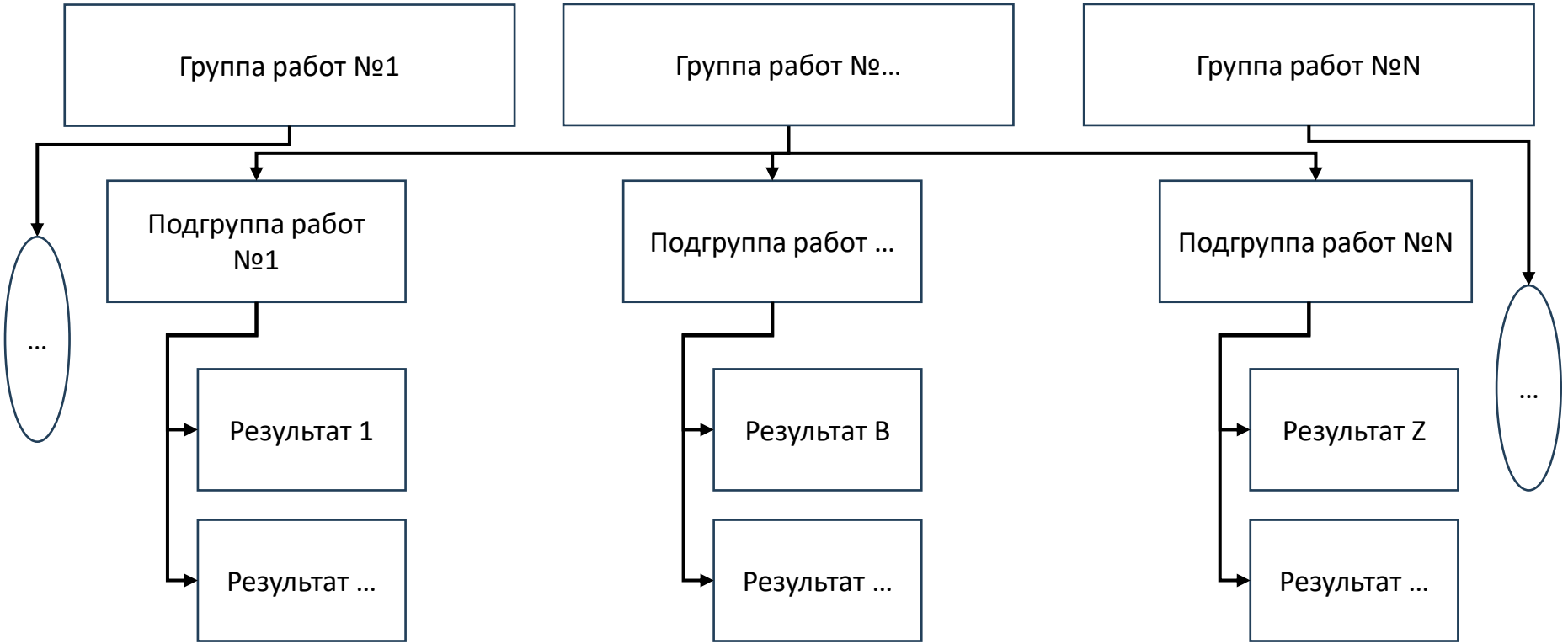
По материалам П.Л. Шестопалова

СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ ПРОДУКТОВ



Для обозначения результатов/продуктов используются СУЩЕСТВИТЕЛЬНЫЕ

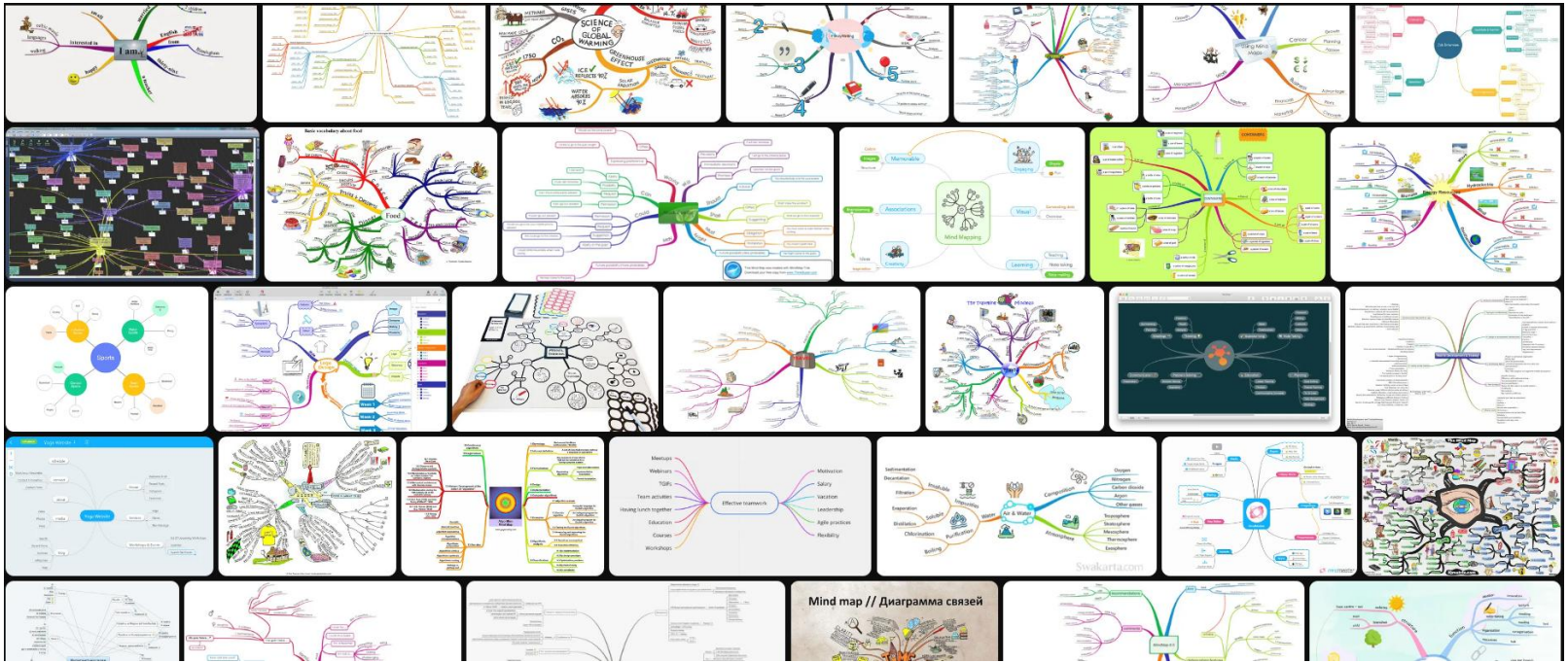
СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ РАБОТ



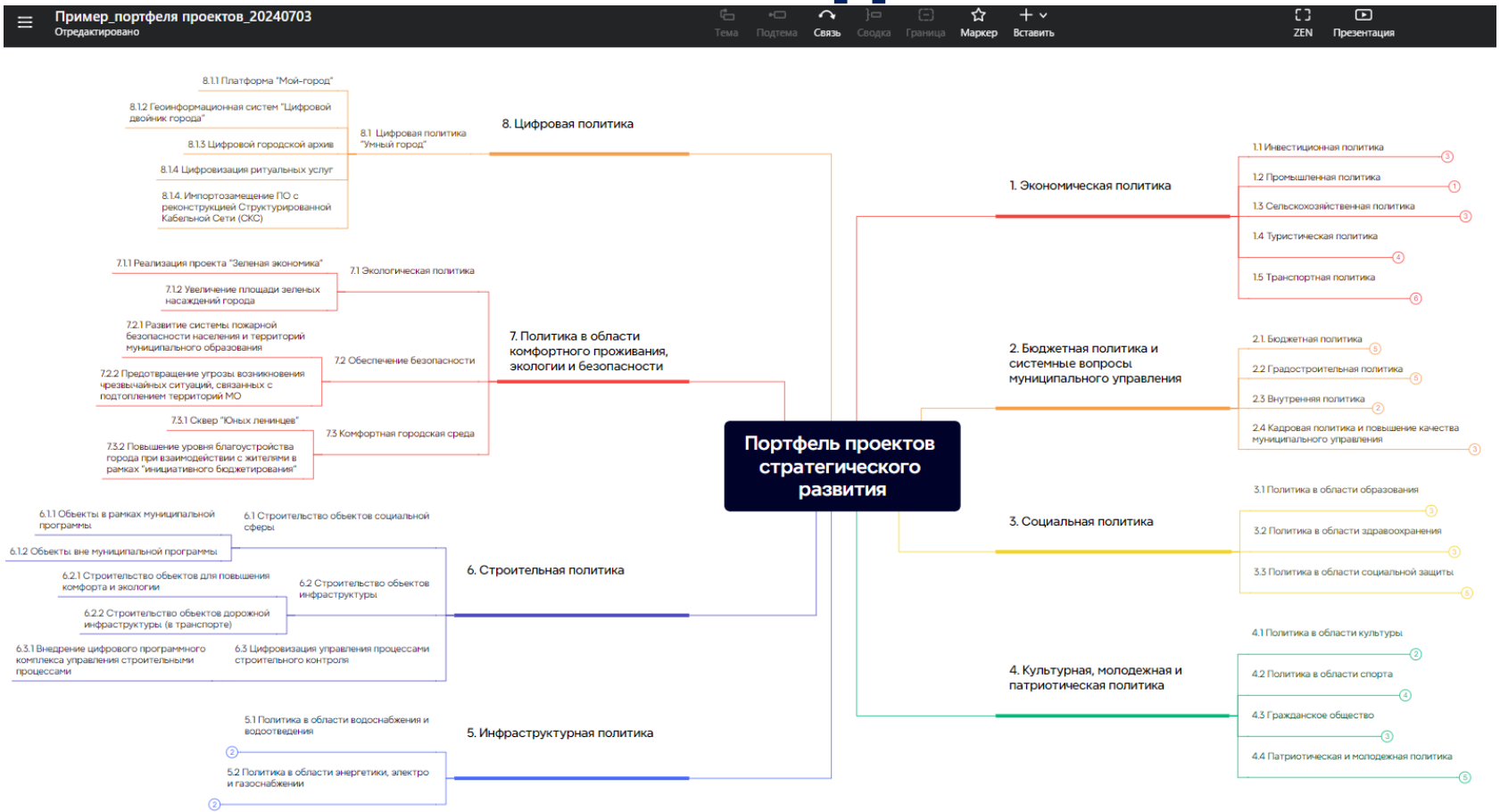
Для обозначения работ используются ГЛАГОЛЫ

Инструменты для Структурных декомпозиций

Интеллект-карты, или «Mind map» / ИСУП / Таблицы



Xmind.app


Пример_портфеля проектов_20240703
Отредактировано
Тема
Подтема
Связь
Сводка
Граница
Маркер
Вставить
ZEN
Презентация
Портфель проектов стратегического развития
1. Экономическая политика
1.1 Инвестиционная политика
1.2 Промышленная политика
1.3 Сельскохозяйственная политика
1.4 Туристическая политика
1.5 Транспортная политика
2. Бюджетная политика и системные вопросы муниципального управления
2.1. Бюджетная политика
2.2 Градостроительная политика
2.3 Внутренняя политика
2.4 Кадровая политика и повышение качества муниципального управления
3. Социальная политика
3.1 Политика в области образования
3.2 Политика в области здравоохранения
3.3 Политика в области социальной защиты
4. Культурная, молодежная и патриотическая политика
4.1 Политика в области культуры
4.2 Политика в области спорта
4.3 Гражданское общество
4.4 Патриотическая и молодежная политика
5. Инфраструктурная политика
5.1 Политика в области водоснабжения и водоотведения
5.2 Политика в области энергетики, электро и газоснабжении
6. Строительная политика
6.1 Строительство объектов социальной сферы
6.1.1 Объекты в рамках муниципальной программы
6.1.2 Объекты вне муниципальной программы
6.2 Строительство объектов инфраструктуры
6.2.1 Строительство объектов для повышения комфорта и экологии
6.2.2 Строительство объектов дорожной инфраструктуры (в транспорте)
6.3 Цифровизация управления процессами строительного контроля
6.3.1 Внедрение цифрового программного комплекса управления строительными процессами
7. Политика в области комфортного проживания, экологии и безопасности
7.1 Экологическая политика
7.1.1 Реализация проекта "Зеленая экономика"
7.1.2 Увеличение площади зеленых насаждений города
7.2 Обеспечение безопасности
7.2.1 Развитие системы пожарной безопасности населения и территорий муниципального образования
7.2.2 Предотвращение угрозы возникновения чрезвычайных ситуаций, связанных с подтоплением территорий МО
7.3 Комфортная городская среда
7.3.1 Сквер "Юных ленинцев"
7.3.2 Повышение уровня благоустройства города при взаимодействии с жителями в рамках "инициативного бюджетирования"
8. Цифровая политика
8.1 Цифровая политика "Умный город"
8.1.1 Платформа "Мой-город"
8.1.2 Геоинформационная систем "Цифровой двойник города"
8.1.3 Цифровой городской архив
8.1.4 Цифровизация ритуальных услуг
8.1.4. Импортозамещение ПО с реконструкцией Структурированной Кабельной Сети (СКС)

СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

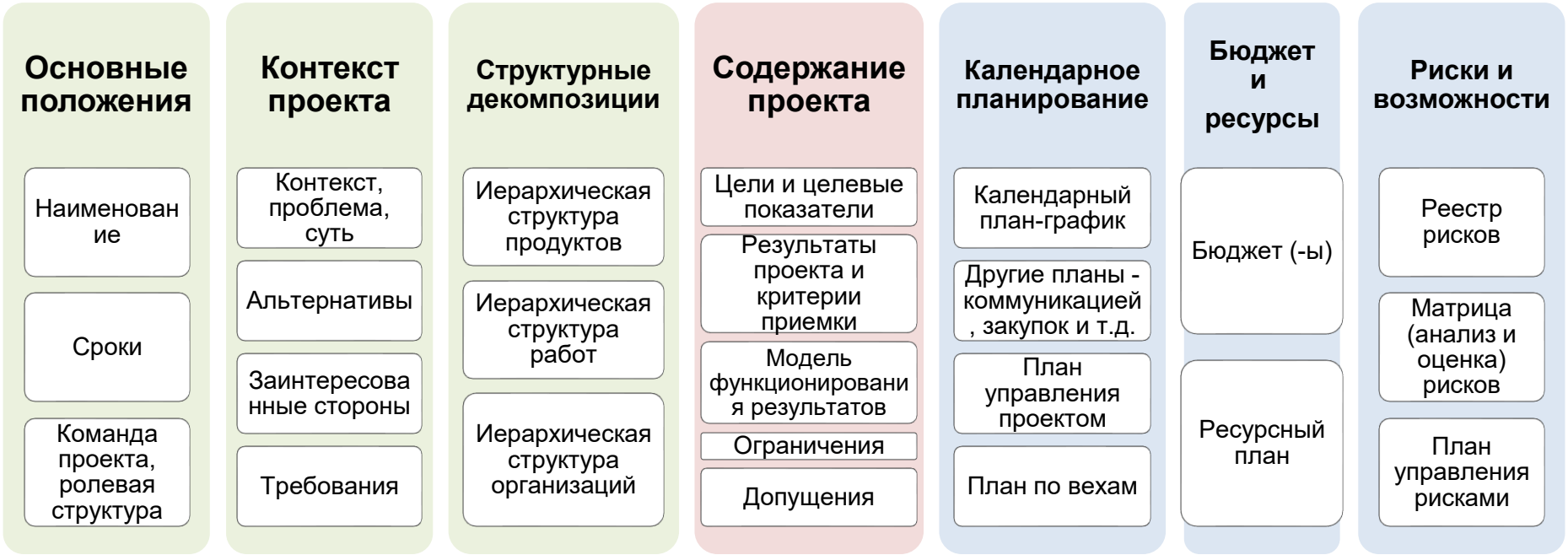
Управление содержимым: Scope

Содержание (Scope) — совокупность продуктов и услуг, являющихся предметом проекта.

Под содержанием проекта обычно понимают все аспекты, которые описывают и определяют проект максимально точно и однозначно для всех участников:

- описание и обоснование причин и возможностей, ради удовлетворения которых проект запускается;
- цели и результаты проекта;
- влияние проекта на стратегические цели организации;
- варианты реализации проекта, возможные подходы;
- границы, четко определяющие, что входит в проект, а что остается вне проекта;
- продукт (или продукты), который должен быть создан в ходе осуществления проекта;
- требования к продукту, его функциональности, структуре, составу и др.

Проектная документация. Устав (паспорт) проекта



ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Постановка целей – принцип SMART Джорджа Дорана

«СЧАСТЬЕ ДЛЯ ВСЕХ, ДАРОМ, И ПУСТЬ НИКТО НЕ УЙДЕТ ОБИЖЕННЫЙ!»



«…Я животное, ты же видишь, я животное. У меня нет слов, меня не научили словам, я не умею думать, эти твари не дали мне научиться думать! Но если ты на самом деле такой… всемогущий, всесильный, всепонимающий… разберись! Загляни в мою душу, я знаю — там есть все, что тебе надо. Должно быть. Душу-то ведь я никогда и никому не продавал! Она моя, человеческая! Вытяни из меня сам, чего же я хочу, — ведь не может же быть, чтобы я хотел плохого!.. Будь оно все проклято, ведь я ничего не могу придумать, кроме этих его слов: „СЧАСТЬЕ ДЛЯ ВСЕХ, ДАРОМ, И ПУСТЬ НИКТО НЕ УЙДЁТ ОБИЖЕННЫЙ!“»

Постановка целей – принцип В.О.Д.К.И. Вадима Котельникова

S Specific	**В** Важными и вдохновляющими
M Measurable	**О** Ограниченными по времени
A Achievable	**Д** Дерзкими, но достижимыми
R Relevant	**К** Конкретными
T Time bounded	**И** Измеряемыми

Правило формулирования цели проекта Павла Шестопалова

- ✓ Основной эффект(ы) вашего проекта,
- ✓ Выраженный в числовом виде,
- ✓ *К 20.. Году*
- ✓ *За счет/с помощью/путём …*
- ✓ Способы решения задачи

Пример формулировки цели проекта

Уменьшение объемов захоронения отходов в Н-ской области	Цель, социальный эффект
на 70% к 2025 году	Основной целевой показатель и срок
путем создания экологического кластера переработки	Задача и создаваемый результат
и формирования культуры обращения с отходами у граждан	Задача и создаваемый результат

СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

ЦЕЛЬ	• …
ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	• … • … • …
ПРОДУКТЫ, РЕЗУЛЬТАТЫ	• … • … • …
ПОКАЗАТЕЛИ ПОЛУЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ	• … • … • …

- *Цели должны быть понятными и однозначно интерпретируемыми всеми участниками проекта*
- *Цели должны быть достижимыми с точки зрения всех ключевых участников проекта*
- *Цели проекта должны быть значимыми с точки зрения получения будущих выгод от проекта*
- *Для цели должен быть определен конкретный срок ее достижения*

- *Должна быть обеспечена возможность оценки достижения целей по измеримым целевым показателям*
- *Показатели должны быть не только качественными, но и количественными*

- *Конкретные материально-технические изделия, нормативно-правовые акты, проявленные в реальности*

- *Позволяют однозначно судить о том, что результат получен*
- *Позволяют оценить качество результатов и их соответствие (первоначальным) требованиям*

ОГРАНИЧЕНИЯ

ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА

ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА	• Сроки … • Бюджет … • Качество… • …
ДОПУЩЕНИЯ	• … • … • …

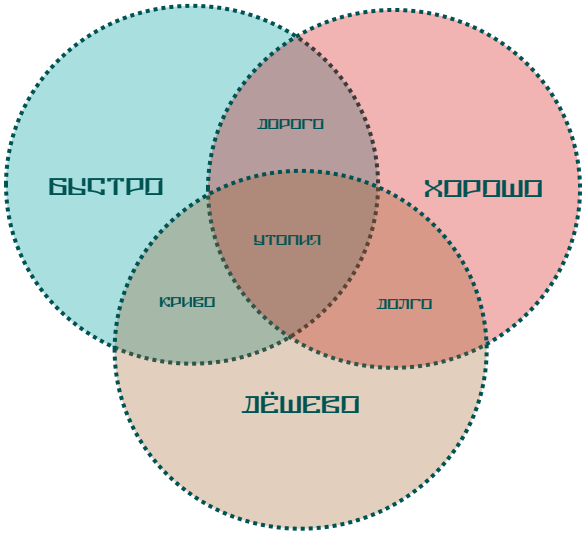
- *Важные ограничения проекта, при выходе за которые, даже при условии получения результатов, проект считается неуспешным.*
- *Например,*
  - *для Форума/Конференции это сроки проведения*
  - *Открытие школы к 1 сентября учебного года*
  - *Запуск нового сервиса с 1 июля, во исполнение постановления Правительства … т.д.*

- *Допущения, на которых базируется успех проекта. Это факторы, не находящиеся в зоне контроля и ответственности руководителя проекта, но влияющие на ход выполнения проекта, или получение результатов, или соблюдение ограничений (сроки, бюджет, требования по качесвту и т.д.)*
- ***Например**,*
  - *Выделение федерального финансирования наряду с региональным*
  - *Реконструкиця улично-дорожной сети к открытию нового жилого микрорайона*
  - *Строительство новой подстанции, обеспечивающей потребности нового производственного комлпекса*
  - *Соблюдение сроков согласования документов*

Управление ограничениями –

уравновешивание **конкурирующих ограничений** проекта.

- Ограничения взаимосвязаны так, что изменения одного из них могут повлечь за собой изменения других
- Ограничения **не равны**, их надо расставлять по порядку с учетом важности

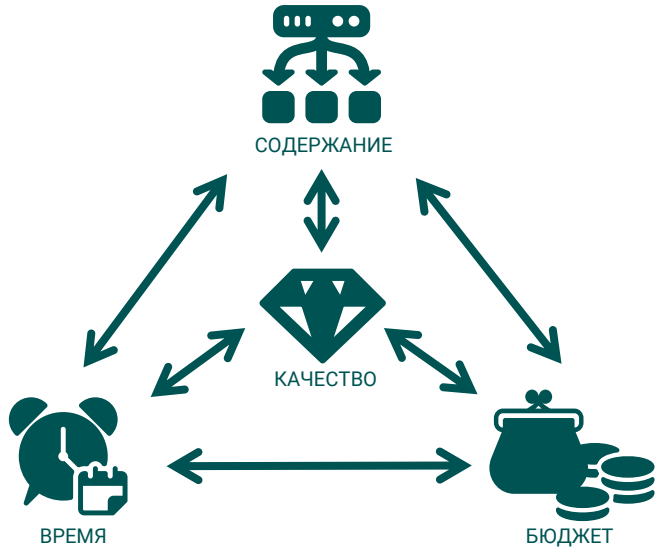


«Быстро, хорошо и дёшево – выбери любые два!»

Критерии при выборе товара на рынке, народное

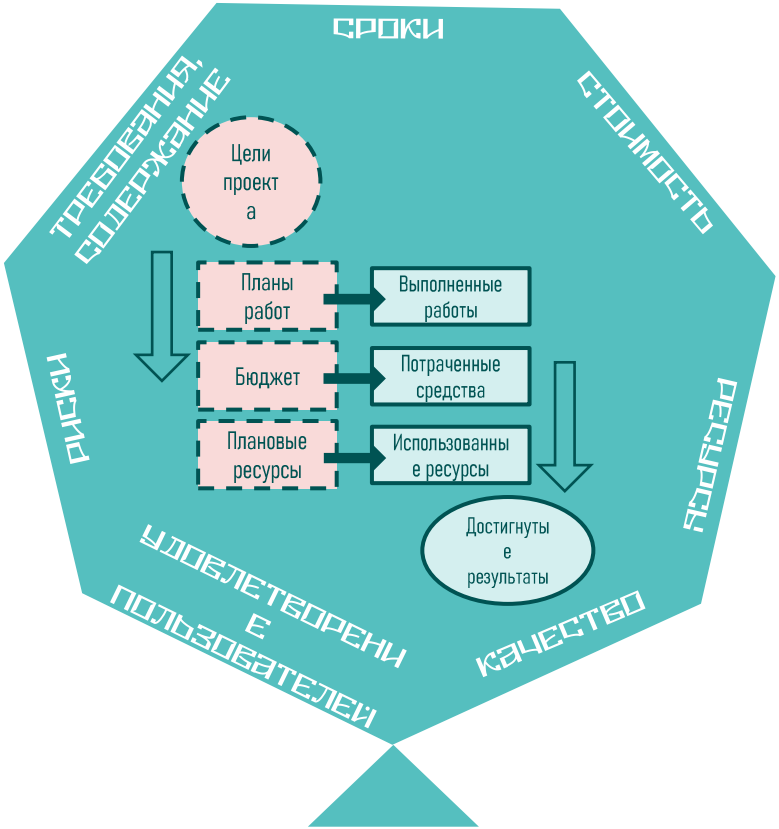
«Треугольник ограничений»

демонстрирует зависимость одних ограничений от других.



- Так, при увеличении Содержания (scope) надо
- увеличивать Время (time)
- и/или Бюджет (budget),
- либо сокращать требования по Качеству (quality)

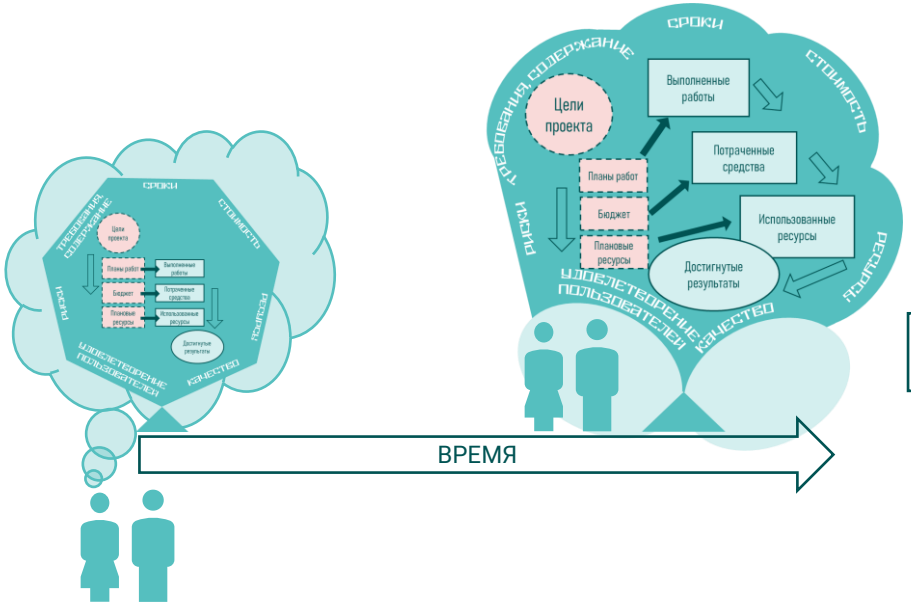
Границы проекта



В ГОСТ Р 54869-2011 «Требования к управлению проектом» есть определение:

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ: Планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта **в условиях заданных ограничений.** *(Примечание добавлено Автором)*

Проект – это путешествие …



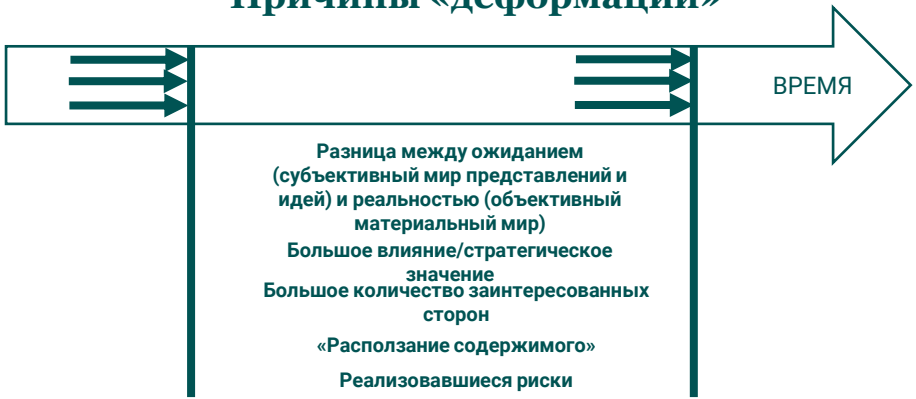
… от «сферического коня в вакууме» первоначальных оценок до «каменного цветка» фактически понесенных затрат и полученных результатов, вышедшего из-под руки ~~Данилы-мастера~~ Проектной команды.

Народная мудрость

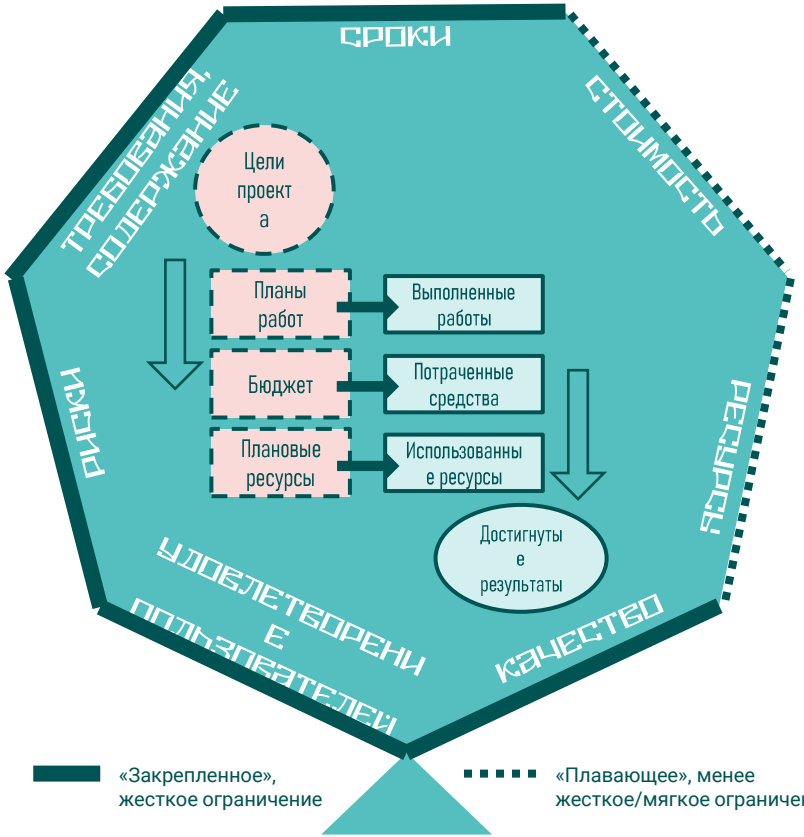
«Расползание содержимого»

(англ. - content creep) – свойство автоматического увеличения требований с течением времени, как у дрожжевого теста.

Причины «деформации»



Принципы работы с ограничениями



- Первичное расставление приоритов, выделение группы «главных» (**закрепленных**) и «второстепенных» (**плавающих**) ограничений
- Во время реализации проекта при возникновении рисков или неожиданностей **главные** ограничения удерживаются в границах

Соединим принцип плавающих ограничений с правилом расположения содержимого



Неопределенность будущего

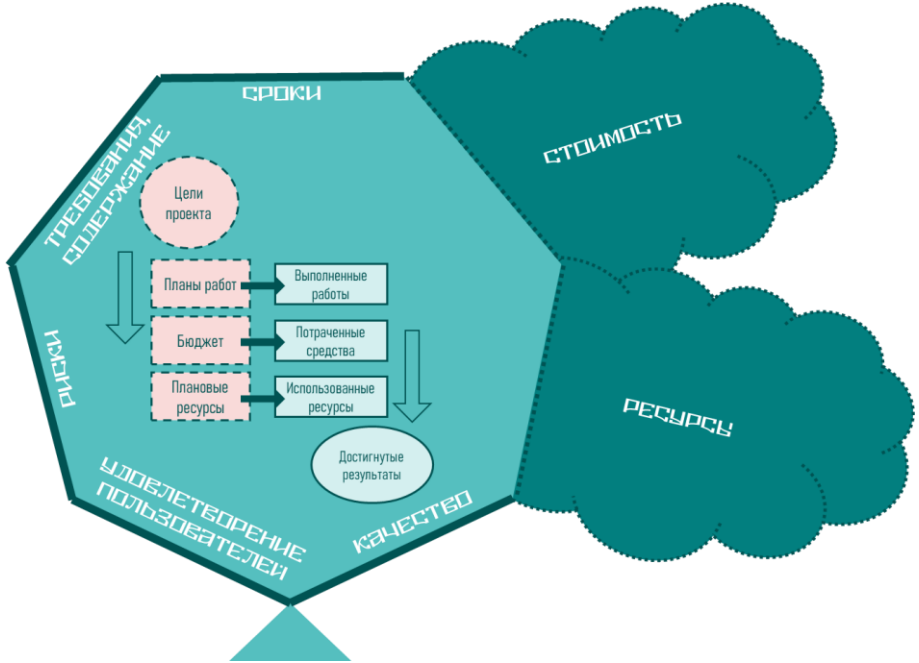
Принцип работы «закреплённых» и «плавающих» ограничений

Проиллюстрируем принцип работы «закреплённых» и «плавающих» ограничений на примере Олимпиады. У такого большого (мега) проекта в группу главных («закрепленных») ограничений попадают **Сроки**, **Содержание** и **Качество**. Соответственно, все неточности планирования, «расползание содержимого», риски и проявления *неопределенности будущего* будут компенсироваться за счет увеличения **Бюджета**.







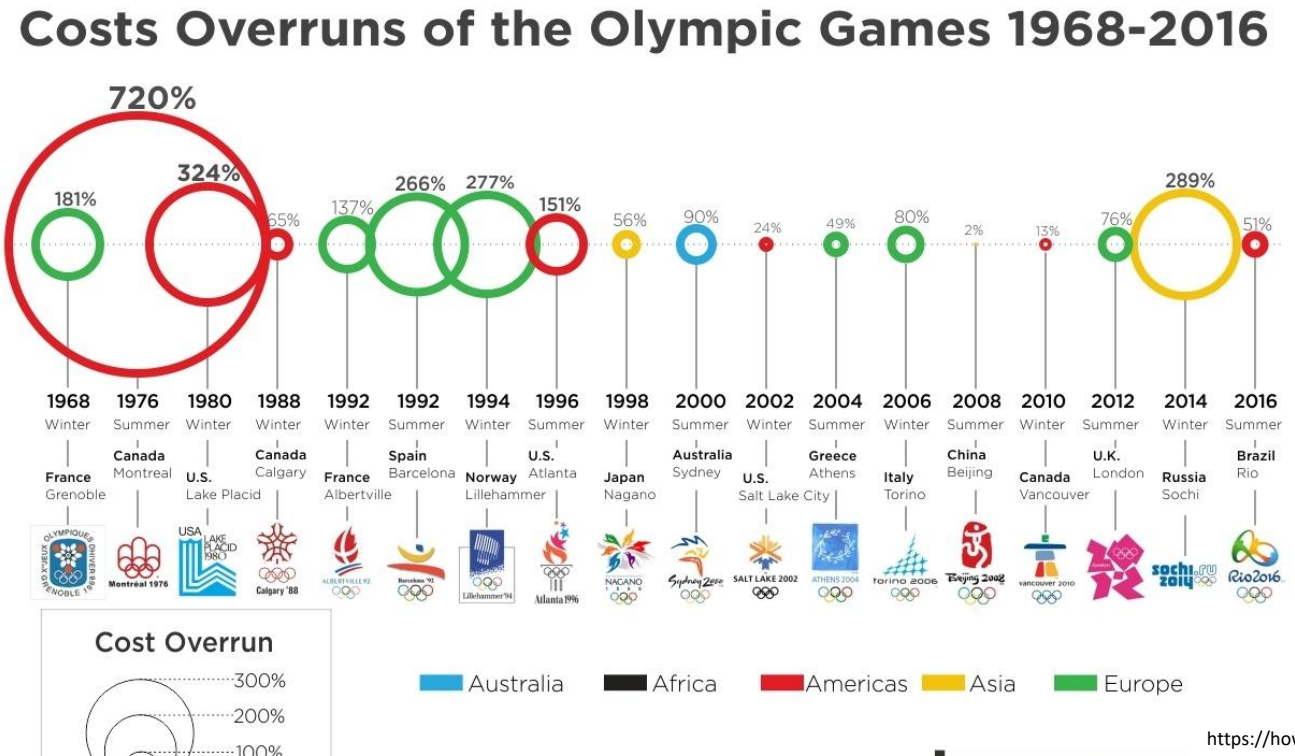


«Прожигатели бюджета»

Проведение Олимпийских Игр относится к особому классу так называемых «Мегапроектов». Реализовать такие проекты под силу не каждой стране, за всю историю с 1896 года было всего 23 такие страны, что составляет всего 12% от общего кол-ва стран (193). И трудности бюджетного планирования и удержания в рамках первоначальных оценок при реализации таких мегапроектов в том, что почти все ограничения попадают в группу «главных/закрепленных». Это и сроки, и содержание, и качество, требования по безопасности, по удовлетворению пользователей, снижения рисков. Действительно, нельзя провести Олимпиаду в другие сроки. Нельзя не провести все соревнования, входящие в программу Игр. Нельзя пренебречь требованиями международных спортивных федераций к условиям проведения соревнований, телевизионных компаний по освещению и качеству «картинки», требования по размещению спортсменов и логистике зрителей, безопасности, в конце концов.

Точно подсчитать и учесть все отклонения на временном промежутке 5-10-15 лет – невозможно. Соответственно, неопределенный характер будущего будет компенсироваться за счет увеличения Бюджета и траты дополнительных Ресурсов.

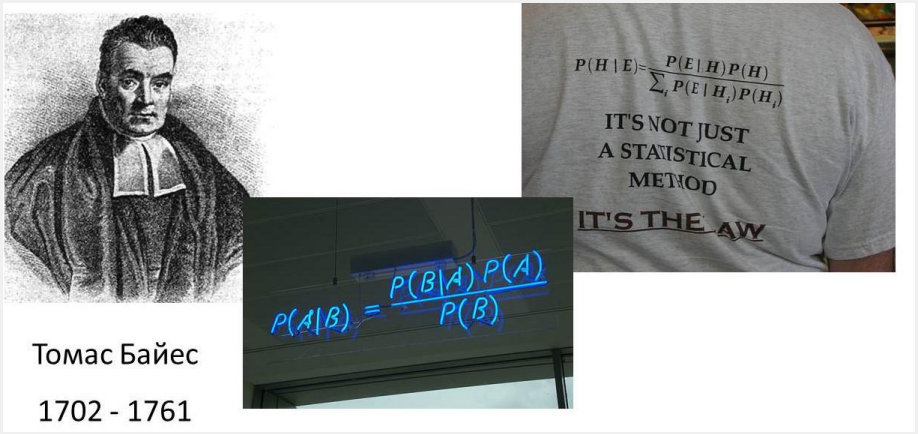
Именно поэтому такие амбициозные и впечатляющие проекты, как проведение Олимпийских игр, обычно заканчиваются впечатляющим же перерасходом средств.



https://howmuch.net/articles/olympic-costs

УПРАВЛЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЯМИ

Будущее носит неопределенный, вероятностный, характер



https://nauka.tass.ru/sci/6815287

Принцип Повышения Вероятности Успеха

ВПЕЧАТЛЯЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

С ВПЕЧАТЛЯЮЩИМ ПЕРЕРАСХОДОМ СРЕДСТВ



Олимпийский стадион в Монреале

+1 990%



Суэцкий канал

+1 900%



Сиднейский оперный театр

+1 357%



Сверхзвуковой лайнер Конкорд

+1 100%



Телескоп Хаббл

+525%



Большой Бостонский туннель / проект туннеля

+196%



Мост Хамбер, Великобритания

+175%



Железная дорога Бостон – Вашингтон – Нью-Йорк, США

+130%



ЖД туннель Большой Бельт, Дания

+110%



Автострада A6 Чапел-эн-ле-Фрит, Великобритания

+100%

podio.com/site/budget-busters

Выгоды системного управления проектами

Размер проекта	Возможный рост затрат проекта без системного управления	Оптимальные затраты на управление
Мелкие	18%	5%
Средние	38%	20%
Крупные	63%	33%
Очень крупные	92%	37%

Данные русского отделения INCOSE

Управление проектами позволяет **в обмен на дополнительные затраты** (зарплата проектного менеджера, стоимость создания планов, проектного офиса, документации и др. издержки) **ощутимо повысить вероятность успешного завершения** проекта в условиях серьёзных ограничений по срокам, бюджету, качеству для организации

Дополнительным преимуществом идет **сокращение сроков и затрат проекта** за счёт избегания непроизводительной и ненужной работы, продумывания способов хеджирования рисков

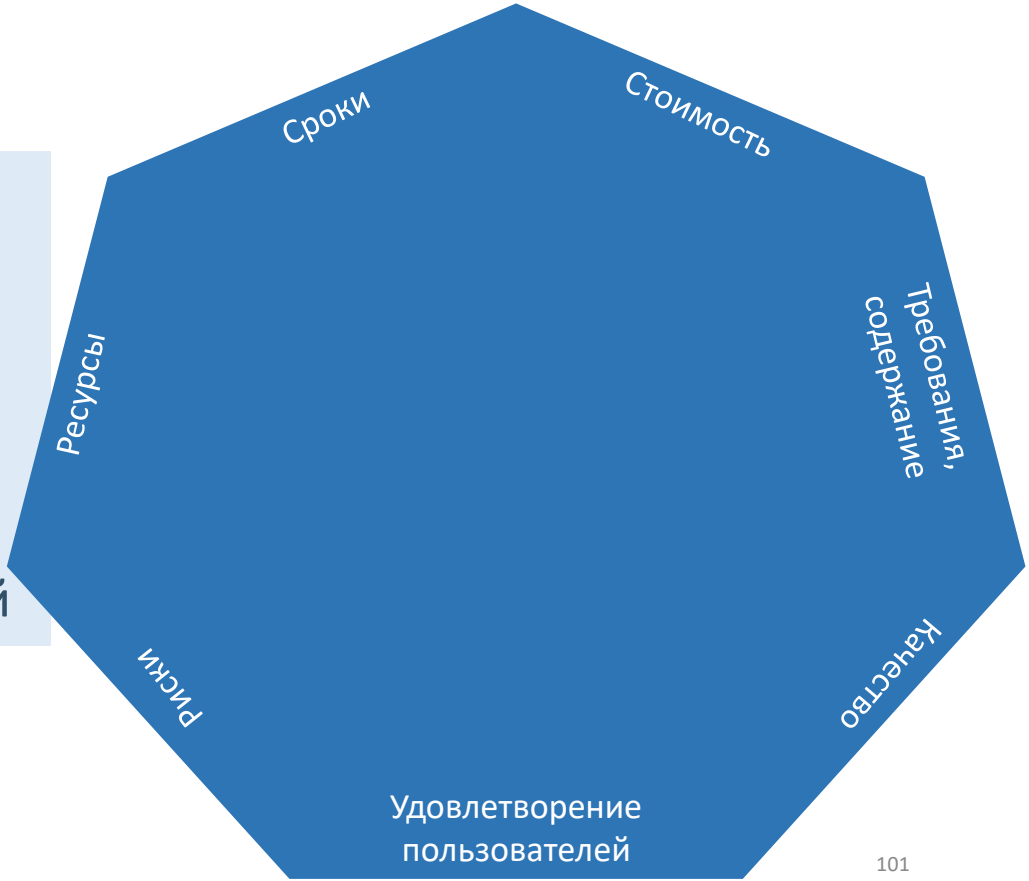
Владимир Курка, Санкт-Петербург

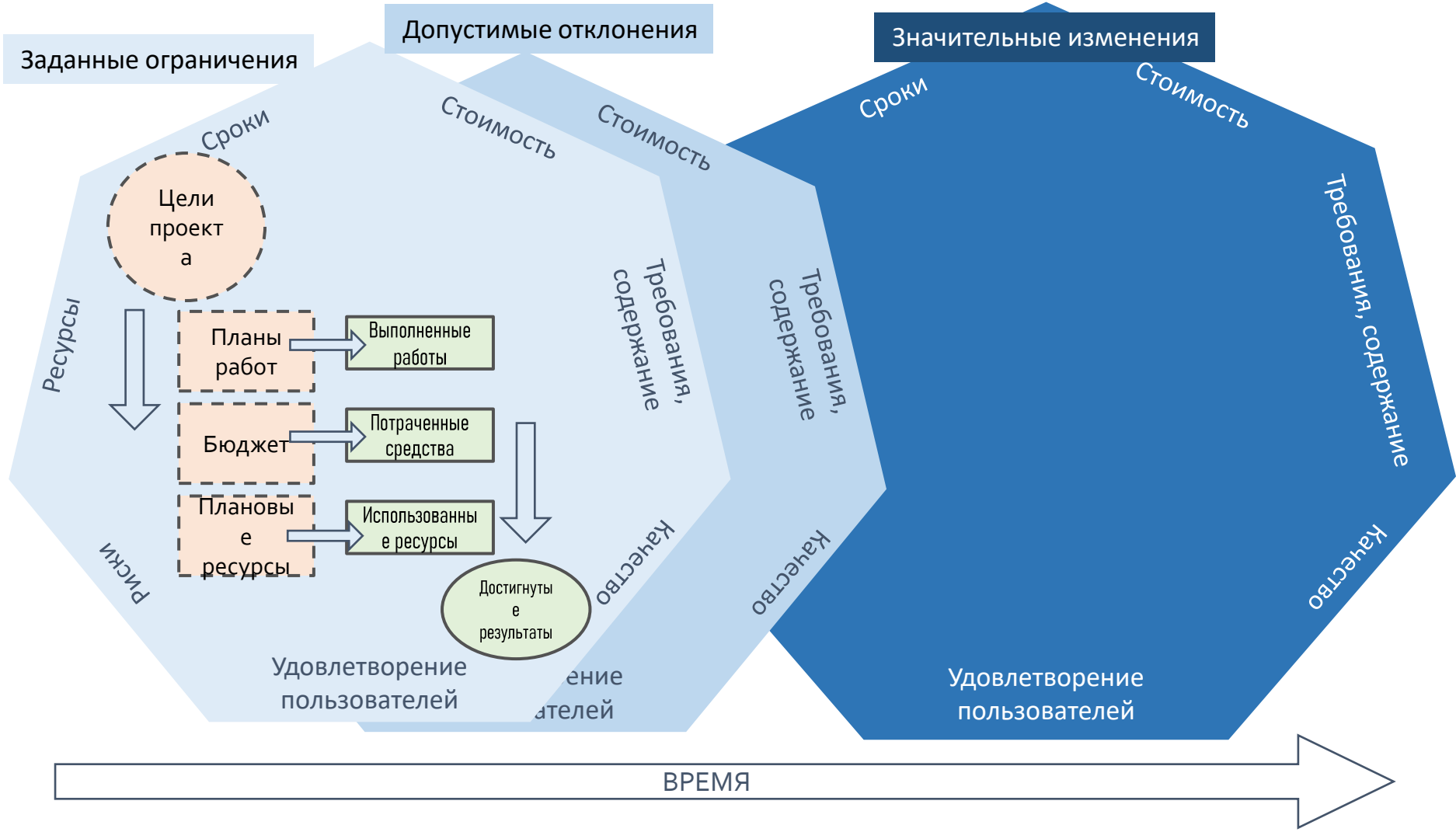
Управление ограничениями –

это уравновешивание конкурирующих **ограничений проекта**

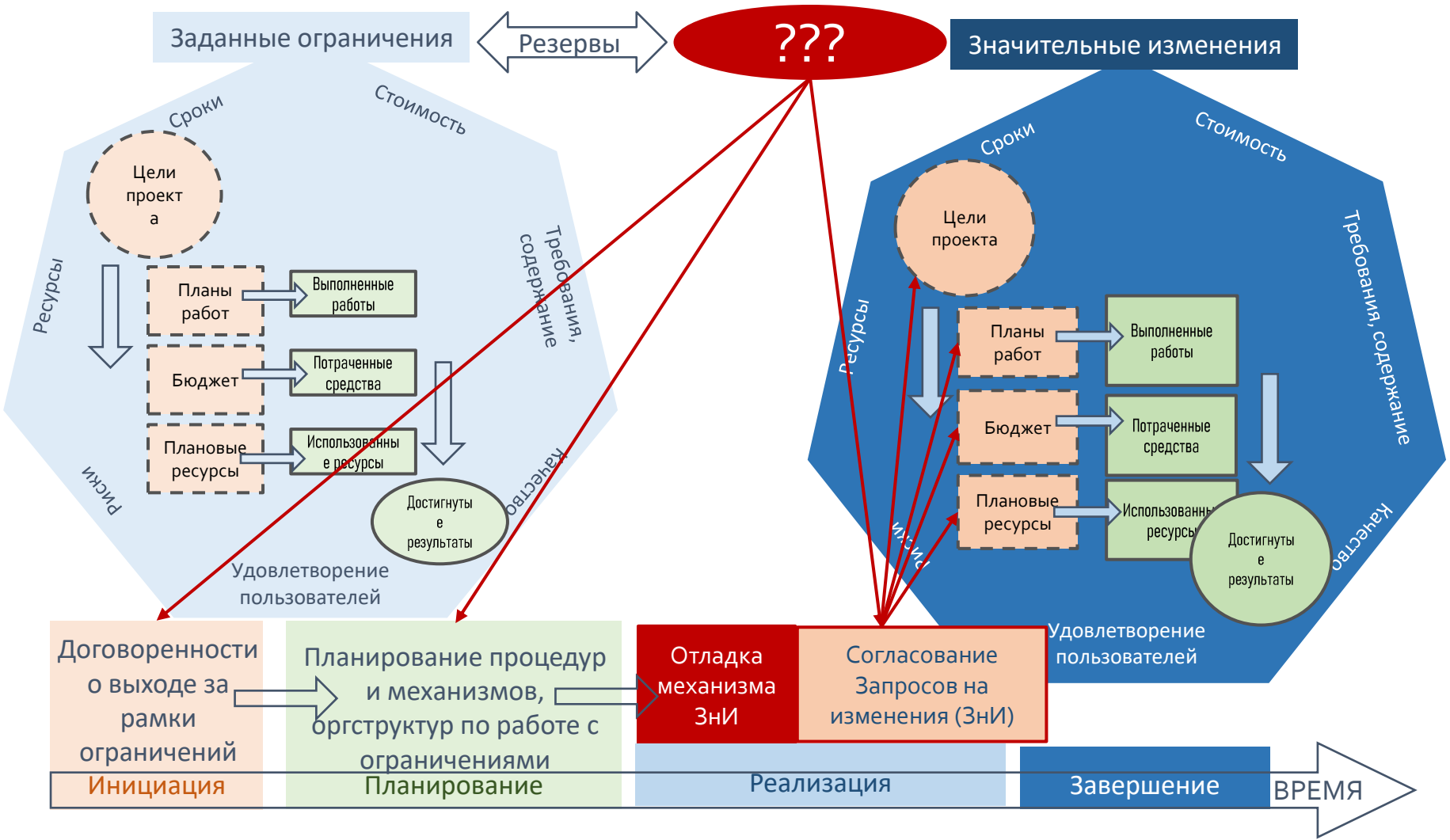
Основные ограничения

- ❑ Содержание
- ❑ Качество
- ❑ Расписание
- ❑ Бюджет
- ❑ Ресурсы
- ❑ Риски
- ❑ Удовлетворение пользователей




Заданные ограничения
Допустимые отклонения
Значительные изменения
Сроки
Стоимость
Стоимость
Ресурсы
Требования, содержание
Требования, содержание
Риски
Качество
Качество
Цели проекта
Планы работ
Бюджет
Плановые ресурсы
Выполненные работы
Потраченные средства
Использованные ресурсы
Достигнутые результаты
Удовлетворение пользователей
Сроки
Стоимость
Требования, содержание
Качество
Удовлетворение пользователей
ВРЕМЯ


Заданные ограничения
Резервы,запасы
Допустимые отклонения
Сроки
Стоимость
Цели проекта
Ресурсы
Требования, содержание
Планы работ
Выполненные работы
Бюджет
Потраченные средства
Плановые ресурсы
Использованные ресурсы
Риски
Качество
Достигнутые результаты
Удовлетворение пользователей
Цели + Ограничения + Риски
Планы + Резервы + Буфер/запасы
Внесение изменений
Инициация
Планирование
Реализация
Завершение
ВРЕМЯ


Заданные ограничения
Резервы
???
Значительные изменения
Сроки
Стоимость
Цели проекта
Ресурсы
Планы работ
Выполненные работы
Требования, содержание
Бюджет
Потраченные средства
Плановые ресурсы
Использованные ресурсы
Риски
Качество
Достигнутые результаты
Удовлетворение пользователей
Договоренности о выходе за рамки ограничений
Планирование процедур и механизмов, оргструктур по работе с ограничениями
Отладка механизма ЗнИ
Согласование Запросов на изменения (ЗнИ)
Инициация
Планирование
Реализация
Завершение
ВРЕМЯ

ДОПУЩЕНИЯ и ЗАВИСИМОСТИ проекта

Допущения

- Факторы, которые считаются верными, реальными или определенными без привлечения доказательств в проекте.
- Допущения обычно связаны с определенным риском, но дают возможность создания детерминированного плана проекта.

Зависимости

- Зависимости – факторы, которые не находятся в зоне контроля и ответственности руководителя проекта, но влияют на ход выполнения проекта, или получение результатов, или соблюдение ограничений (сроки, бюджет, требования по качеству и т.д.)

Допущения - пример



«Постановляю считать поверхность Луны твердой!»

С.П. Королев

СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

ЦЕЛЬ	• …
ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	• … • … • …
ПРОДУКТЫ, РЕЗУЛЬТАТЫ	• … • … • …
ПОКАЗАТЕЛИ ПОЛУЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ	• … • … • …

- *Цели должны быть понятными и однозначно интерпретируемыми всеми участниками проекта*
- *Цели должны быть достижимыми с точки зрения всех ключевых участников проекта*
- *Цели проекта должны быть значимыми с точки зрения получения будущих выгод от проекта*
- *Для цели должен быть определен конкретный срок ее достижения*

- *Должна быть обеспечена возможность оценки достижения целей по измеримым целевым показателям*
- *Показатели должны быть не только качественными, но и количественными*

- *Конкретные материально-технические изделия, нормативно-правовые акты, проявленные в реальности*

- *Позволяют однозначно судить о том, что результат получен*
- *Позволяют оценить качество результатов и их соответствие (первоначальным) требованиям*

ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА

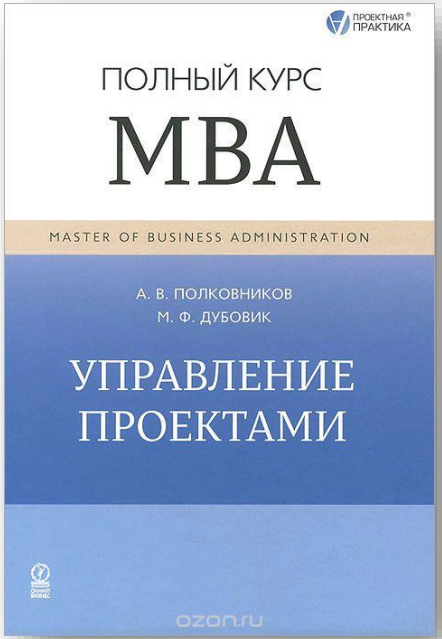
ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА	• Сроки … • Бюджет … • Качество… • …
ДОПУЩЕНИЯ и ЗАВИСИМОСТИ	• … • … • …

- *Важные ограничения проекта, при выходе за которые, даже при условии получения результатов, проект считается неуспешным.*
- *Например,*
  - *для Форума/Конференции это сроки проведения*
  - *Открытие школы к 1 сентября учебного года*
  - *Запуск нового сервиса с 1 июля, во исполнение постановления Правительства … т.д.*

- *Допущения, на которых базируется успех проекта. Это факторы, не находящиеся в зоне контроля и ответственности руководителя проекта, но влияющие на ход выполнения проекта, или получение результатов, или соблюдение ограничений (сроки, бюджет, требования по качеству и т.д.)*
- ***Например**,*
  - *Выделение федерального финансирования наряду с региональным*
  - *Реконструкция улично-дорожной сети к открытию нового жилого микрорайона*
  - *Строительство новой подстанции, обеспечивающей потребности нового производственного комплекса*
  - *Соблюдение сроков согласования документов*

Учебники по управлению проектами







https://infra-m.ru/catalog/upravlenie_menedzhment/proektnyy_menedzhment/?sphrase_id=2850178

Один из авторов – Лякин А.Ю.

Будем в контакте! И в телеге ☺



**Усложнять — просто,
упрощать — сложно**

@lyakintalk

ОТКРОЙТЕ КАМЕРОЙ VK

ПОДПИСАТЬСЯ



Лектор Лякин 🇷🇺 Z

@GRIBOEDOFFCHANNEL

УПРАВЛЕНИЕ ПО СМЫСЛАМ
www.lyakin.ru
Засевая смыслы, пожинаем будущее



a@lyakin.ru

Лякин Андрей Юрьевич