

Управление проектами в условиях неопределённости



- Эксперт в области управления разработкой программных решений
- MBA, выпускник KMBS
- Chief Digital Officer в ресторанной компании Luxcarte





Проект — временное предприятие,
предназначенное для создания
уникальных продуктов, услуг или
результатов.

Так как у нас обстоят дела с проектами?

MODERN RESOLUTION FOR ALL PROJECTS					
	2011	2012	2013	2014	2015
SUCCESSFUL	29%	27%	31%	28%	29%
CHALLENGED	49%	56%	50%	55%	52%
FAILED	22%	17%	19%	17%	19%

The Modern Resolution (OnTime, OnBudget, with a satisfactory result) of all software projects from FY2011 - 2015 within the new CHAOS database. Please note that for the rest of this report CHAOS Resolution will refer to the Modern Resolution definition not the Traditional Resolution definition.

Успешной проектов в зависимости от сложности

	SUCCESSFUL	CHALLENGED	FAILED
Grand	2%	7%	17%
Large	6%	17%	24%
Medium	9%	26%	31%
Moderate	21%	32%	17%
Small	62%	16%	11%
TOTAL	100%	100%	100%

The resolution of all software projects by size from FY2011-2015 within the new CHAOS database.

Факторы, влияющие на провал проекта	% ОТВЕТОВ
Отсутствие обратной связи от пользователей	12.8
Неполные требования и спецификации	12.3
Изменение требований и спецификаций	11.8
Отсутствие поддержки со стороны топ-менеджеров	7.5
Отсутствие необходимой технологической экспертизы	7.0
Нехватка ресурсов	6.4
Нереалистичные ожидания	5.9
Неясные цели	5.3
Нереальные сроки	4.3
Новые технологии	3.7
Другие причины	23.0

The Standish Group Report: CHAOS

<https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>

Вывод продукта на рынок

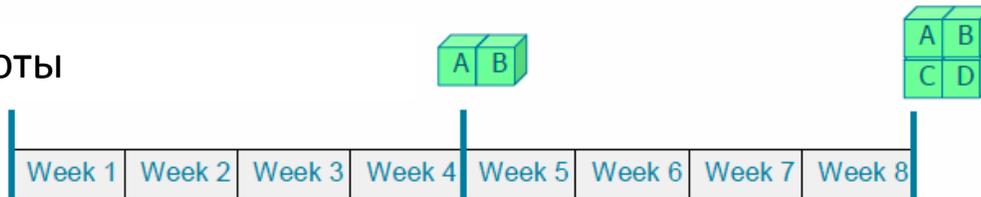
План

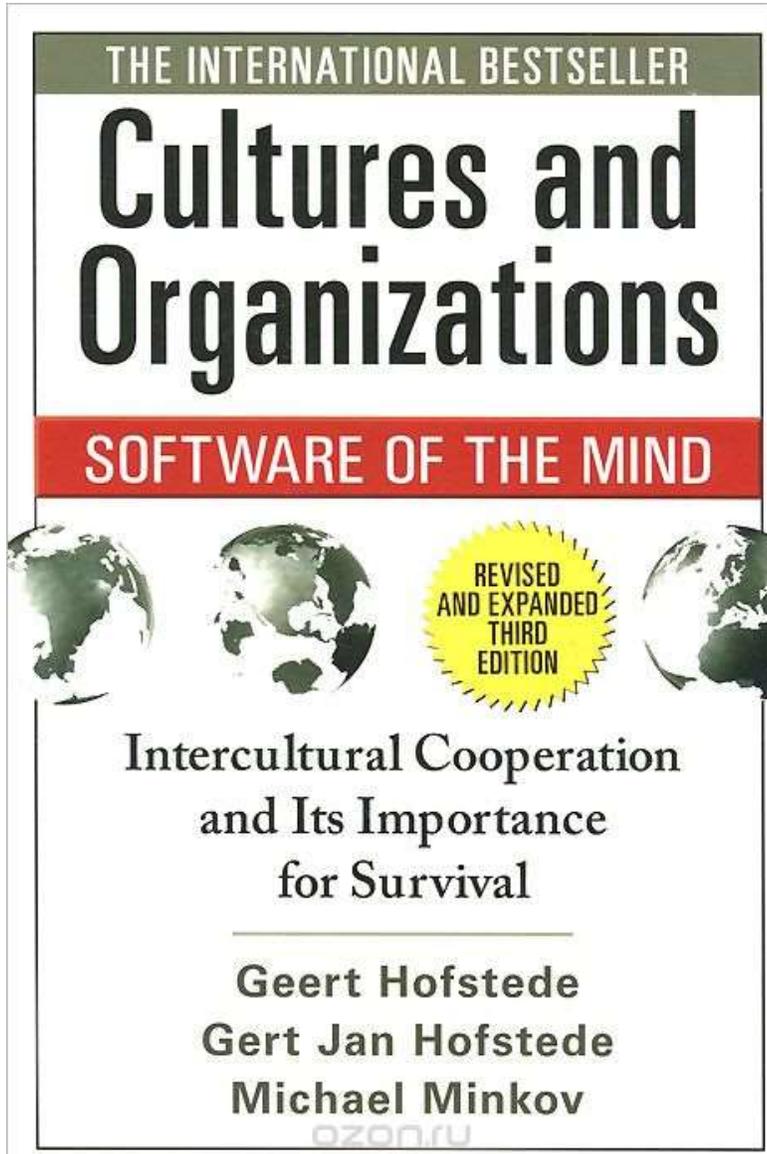


Традиционный подход работы



Agile подход работы

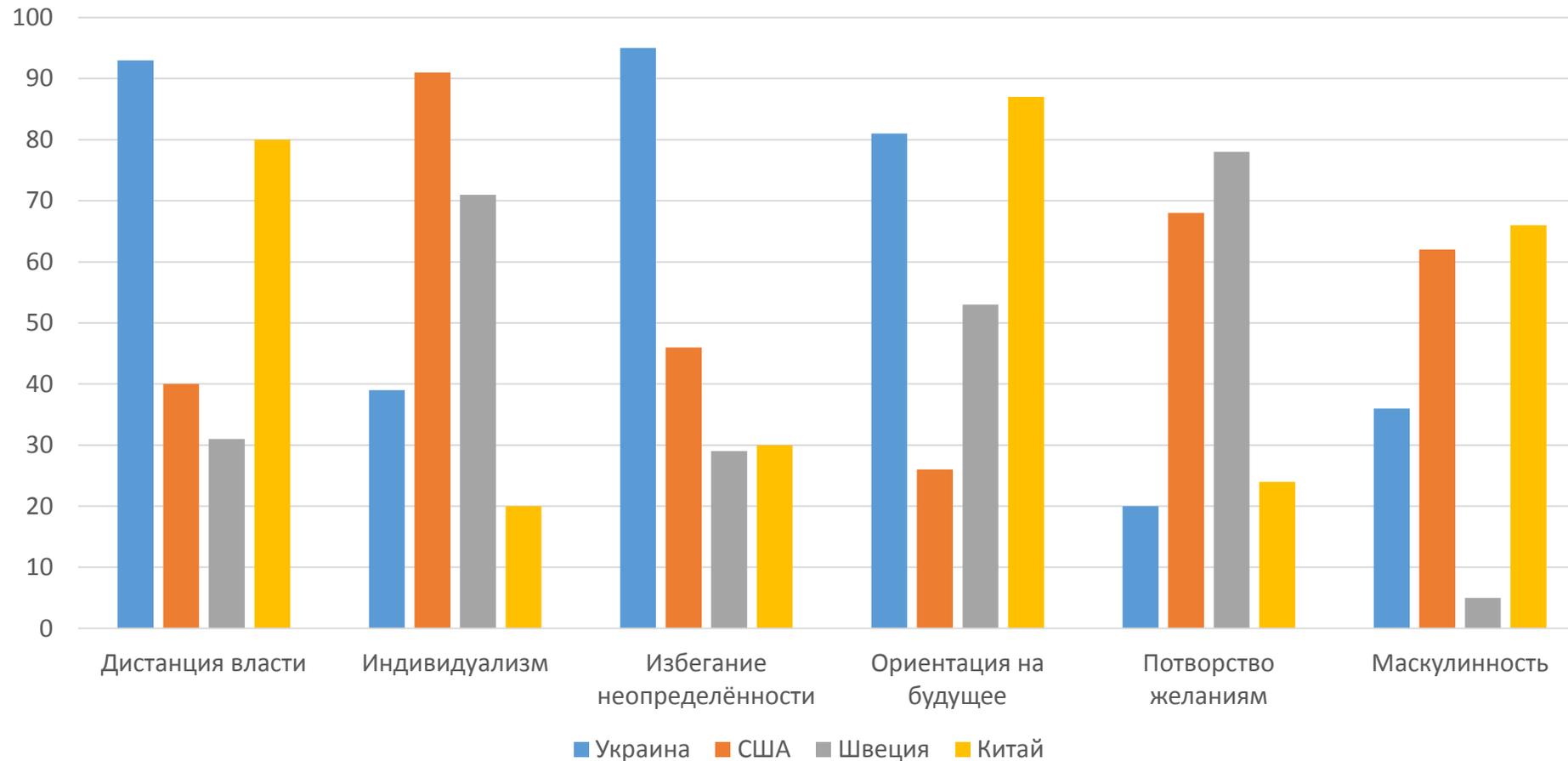




Культура – это коллективное ментальное программирование сознания, которое отличает членов одной группы от членов другой.

— *Герт Хофстеде*

Культурные особенности



6 характеристик оценки различий между нациями и культурами по Хофстеде

Индивидуализм

Избегание неопределённости

- Общие цели
- Толерантность к неопределенности и отклонениям

Капитализм

- Самореализация
- Толерантность к неопределенности и отклонениям

Царство несвободы

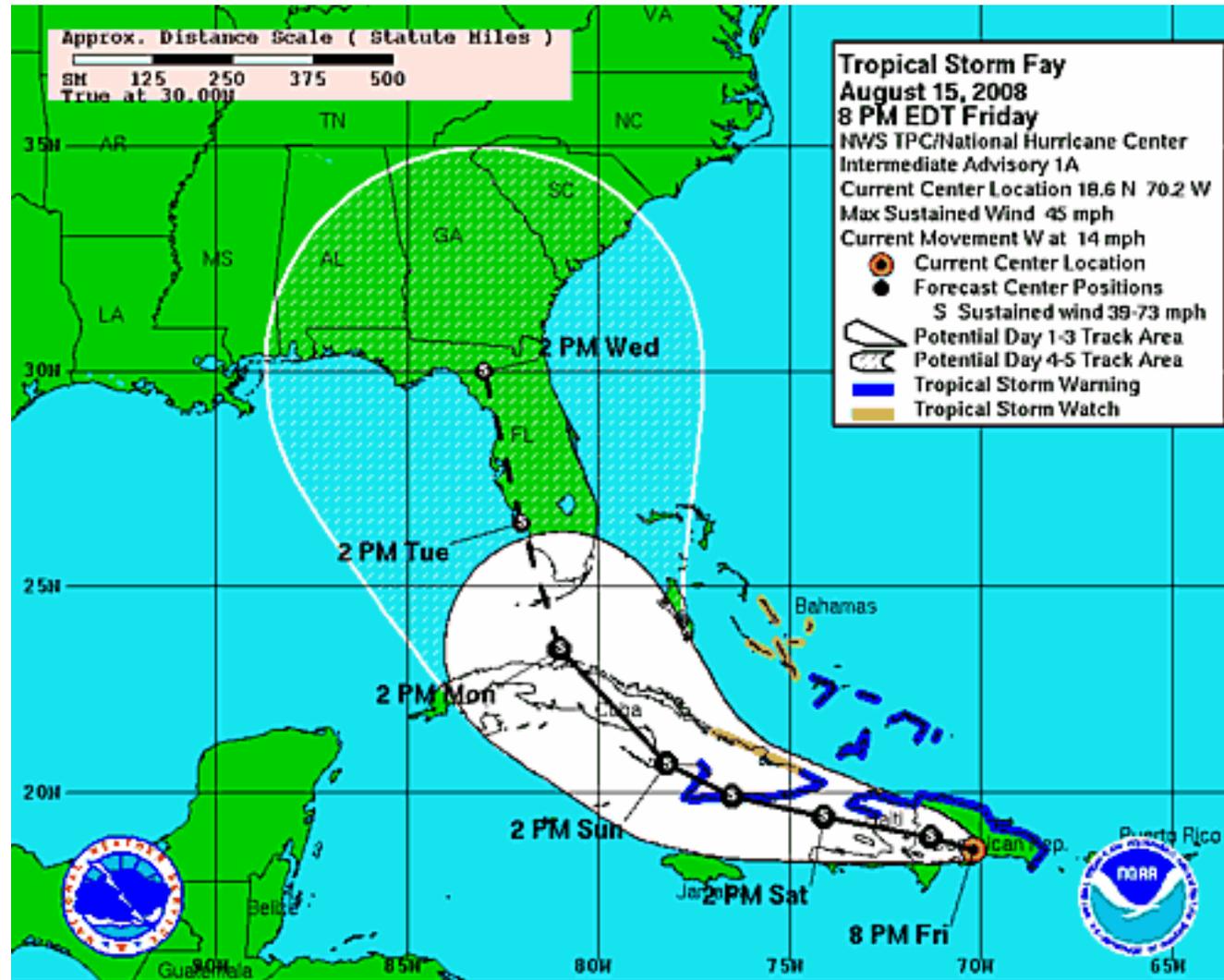
- Общие цели
- «#Перемога та #Зрада»

Управляемая свобода

- Самореализация
- «#Перемога та #Зрада»



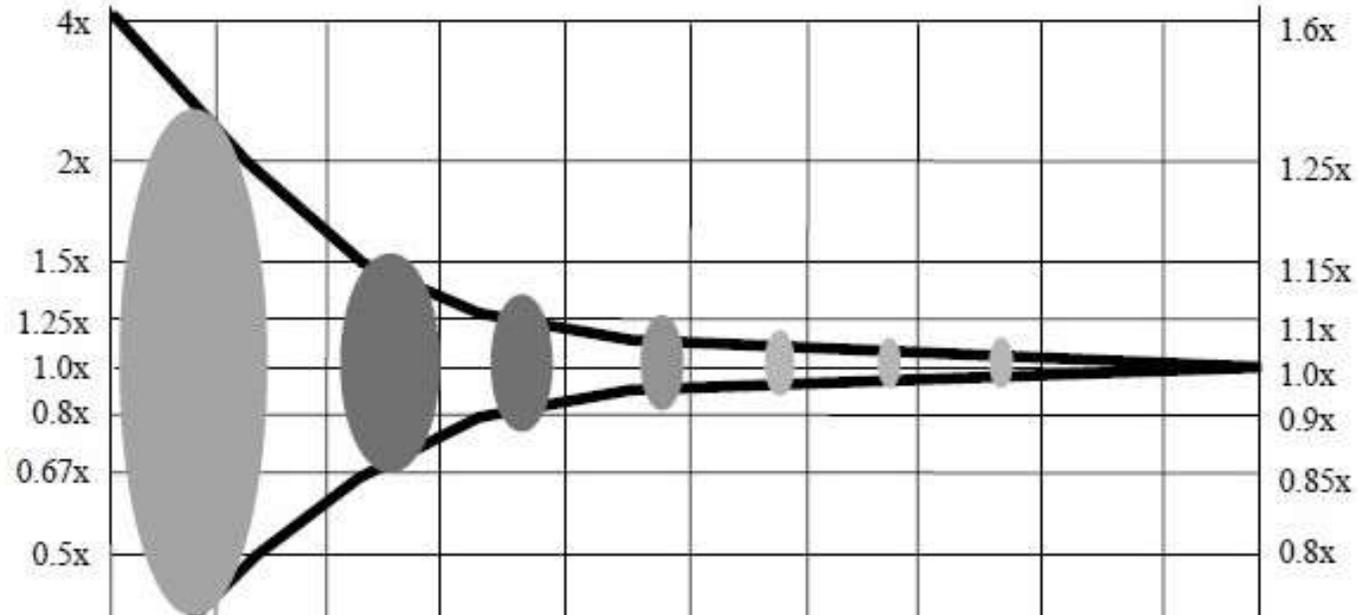
?



Конус неопределённости

Трудозатраты

Сроки



Концепт

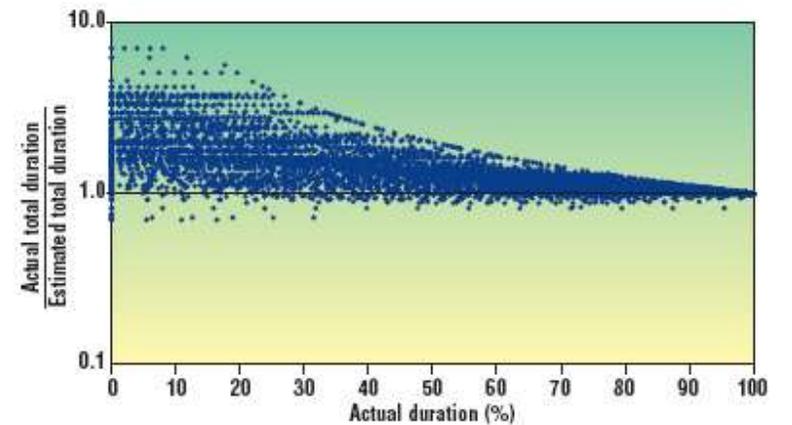
Объём работ определён

Требования проработаны

Техническое решение проработано

Выполнено 50% требований

Готовый продукт



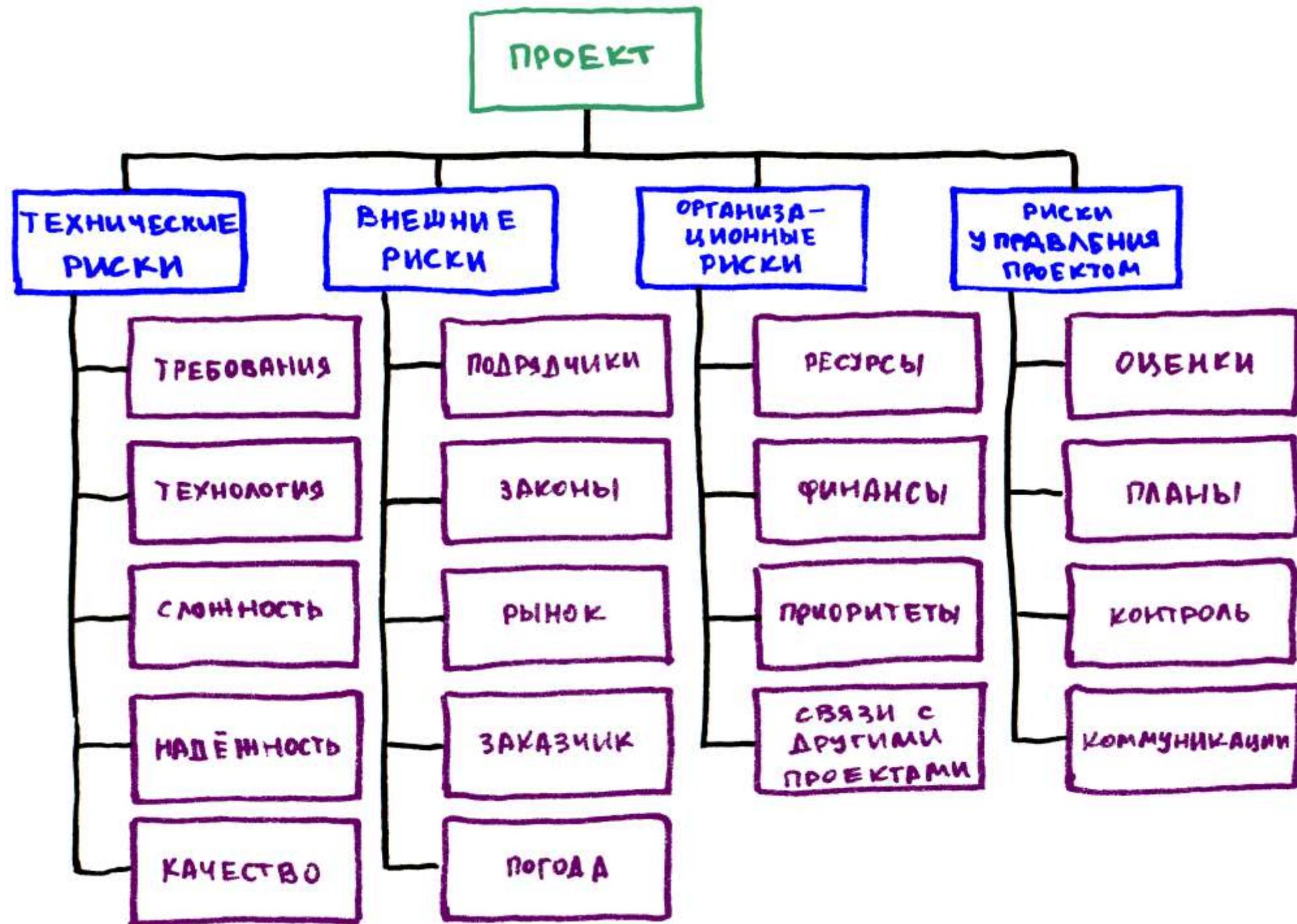
Неопределенность

Неопределенность – неполнота или недостоверность информации в момент принятия управленческой решения.



Природа риска

- Отсутствием полной или достоверной информации
- Сложность обработки информации
- Монополизация информации
- Склонностью к риску лица, принимающего решение
- Неверно принятым управленцем решением
- Неверным расчетами



«Классика» матрицы рисков

Таблица 4 Матрица вероятности и влияния

Вероятность, P	Влияние, I				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5



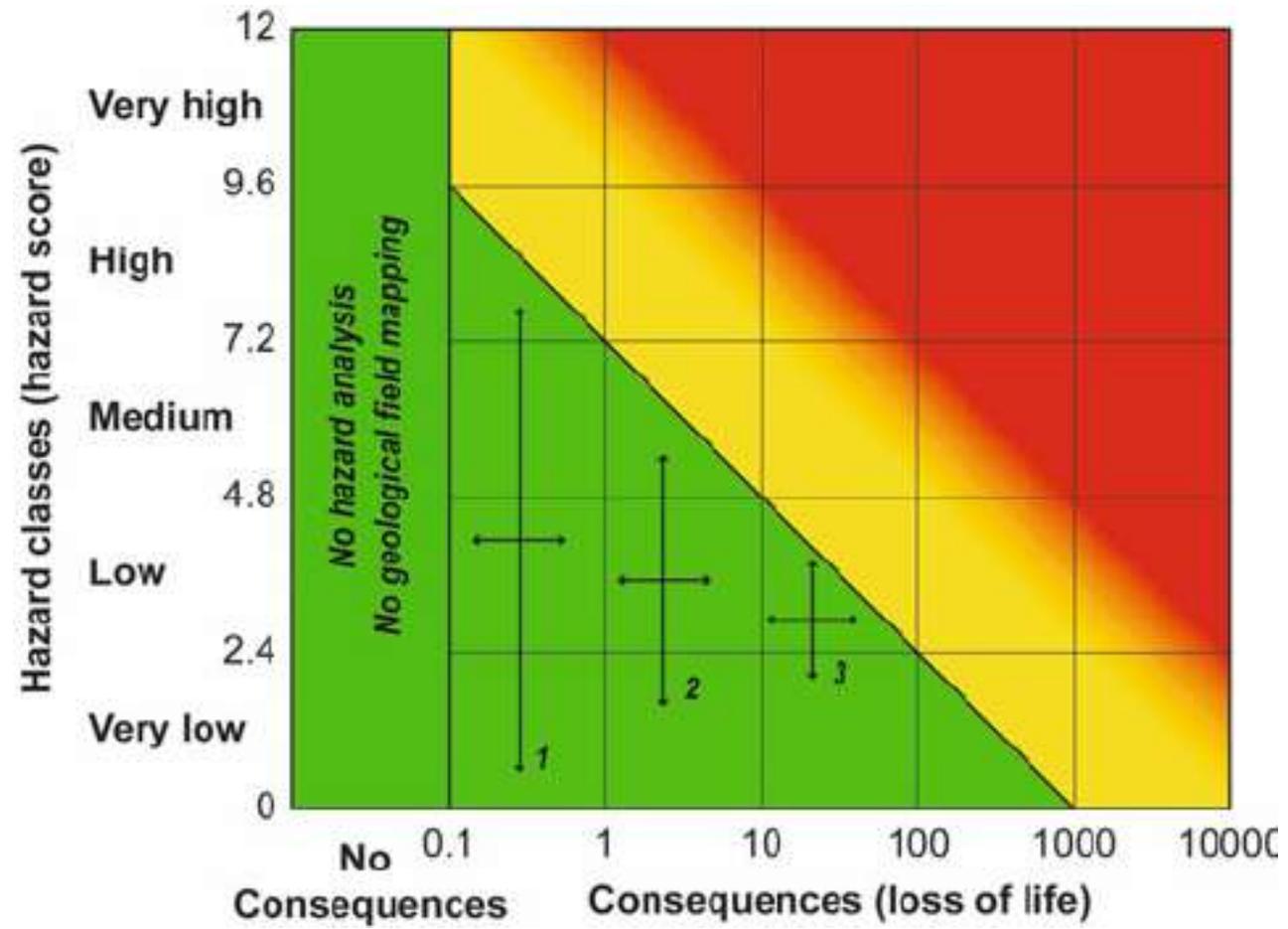
Критические
Значительные



Управляемые
Незначительные

Матрица рисков: реальность

Вероятность	Влияние				
	Очень слабо	Слабо	Средне	Сильно	Очень сильно
Очень высокая	5	9	18	36	72
Высокая	4	7	14	28	56
Средняя	3	5	10	20	40
Малая	2	3	6	12	24
Крайне малая	1	1	2	4	8



Дилемма Рамсфельда





Роль	Отношение к риску
Предприниматель	Предпочтение
Эксперт	Антипатия
Менеджер	Нейтралитет

Неопределённость и стиль менеджмента

Характера управленческой деятельности

Уровни неопределенности	Характера управленческой деятельности			
	Стабильный	Корректирующий	Инновационный	
	Сверхвысокий	Решений нет	Неэффективные решения	Преобладают неэффективные решения
	Высокий	Неэффективные решения	Преобладают неэффективные решения	Эффективные решения
	Средний	Преобладают неэффективные решения	Эффективные решения	Эффективные решения
Низкий	Эффективные решения	Эффективные решения	Неэффективные решения	

- Учитесь на небольших ошибках
- Ошибки достаточно частые, но мелкие
- Приветствуйте некоторую долю переменчивости в проектах
- Используйте правило «last responsible moment»

Единственная константа – переменны

Heraclitus



Добавляйте в друзья

<https://www.facebook.com/aleksey.solntsev>