

АЛГОРИТМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ

Вениамин Кизеев

Директор ГК WIN Corp,

Член правления Ассоциации управления проектами «COBHET»,

Эксперт по управлению проектами компании «WIN бизнес решения»

- Управление проектами,
- Управление инновациями
- Развитие внутриорганизационного предпринимательства,
- Маркетинг.

- Обучение,
- Консалтинг,
- Организация бизнес-мероприятий.

КЛИЕНТЫ

ПАРТНЕРЫ



Рыбаков фонд



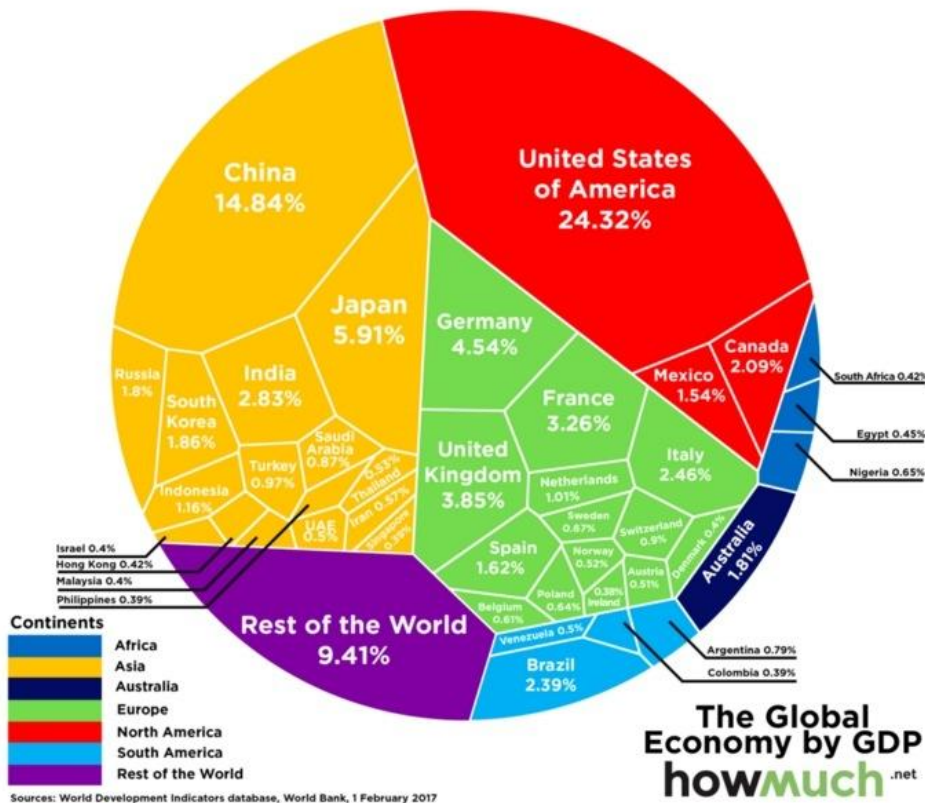
Промсвязьбанк



Диаграмма компетентности НТК (СОВНЕТ)



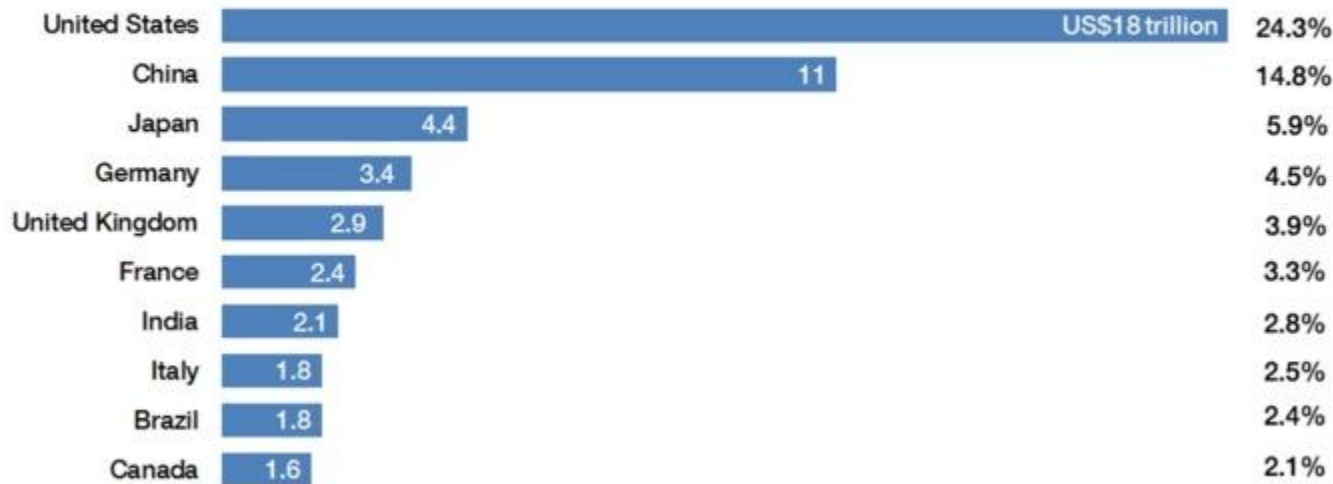
Структура мировой экономики по регионам и странам в 2017 г.



Топ-10 стран по обьему ВВП в 2017 г.

The world's biggest economies

GDP in current USD and share of global total, latest World Bank data, 2015



Source: World Bank and Visual Capitalist

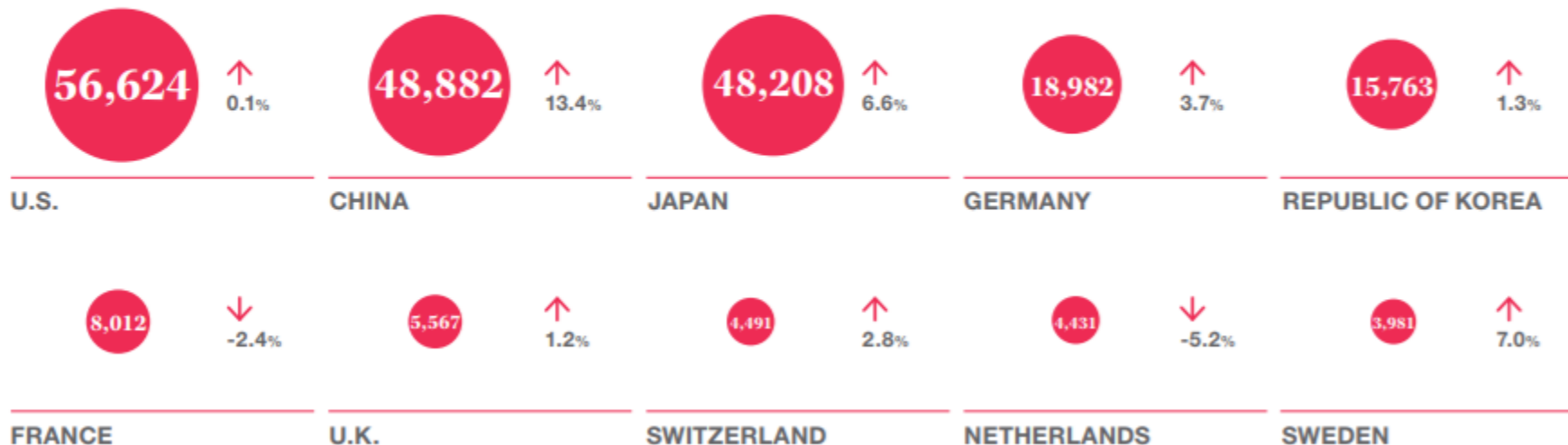
Глобальный инновационный индекс 2017 г.

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| 1. Швейцария (№ 1 в 2016 г.) | 14. Япония (16) |
| 2. Швеция (2) | 15. Франция (18) |
| 3. Нидерланды (9) | 16. Гонконг (Китай) (14) |
| 4. Соединенные Штаты Америки (4) | 17. Израиль (21) |
| 5. Соединенное Королевство (3) | 18. Канада (15) |
| 6. Дания (8) | 19. Норвегия (22) |
| 7. Сингапур (6) | 20. Австрия (20) |
| 8. Финляндия (5) | 21. Новая Зеландия (17) |
| 9. Германия (10) | 22. Китай (25) |
| 10. Ирландия (7) | 23. Австралия (19) |
| 11. Республика Корея (11) | 24. Чешская Республика (27) |
| 12. Люксембург (12) | 25. Эстония (24) |
| 13. Исландия (13) | |

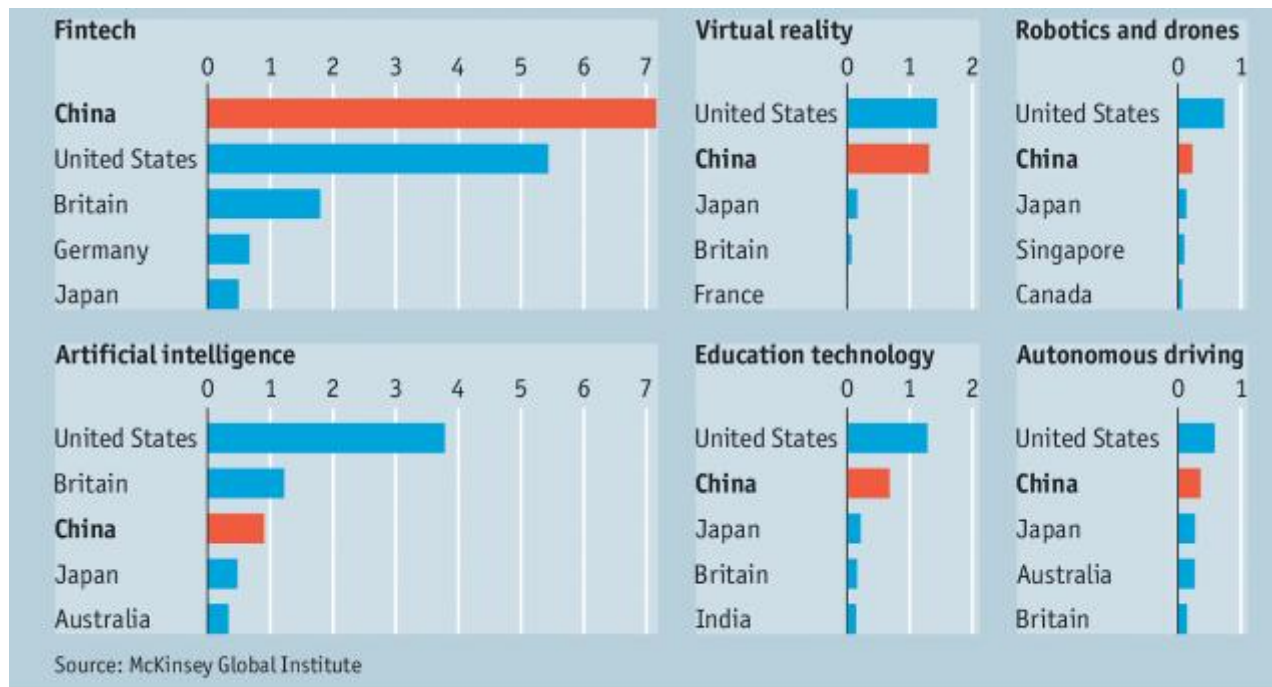
Кто подал наибольшее число патентных заявок РСТ в 2017 г.?

TOP 10 COUNTRIES

Number of PCT applications and % growth since 2016

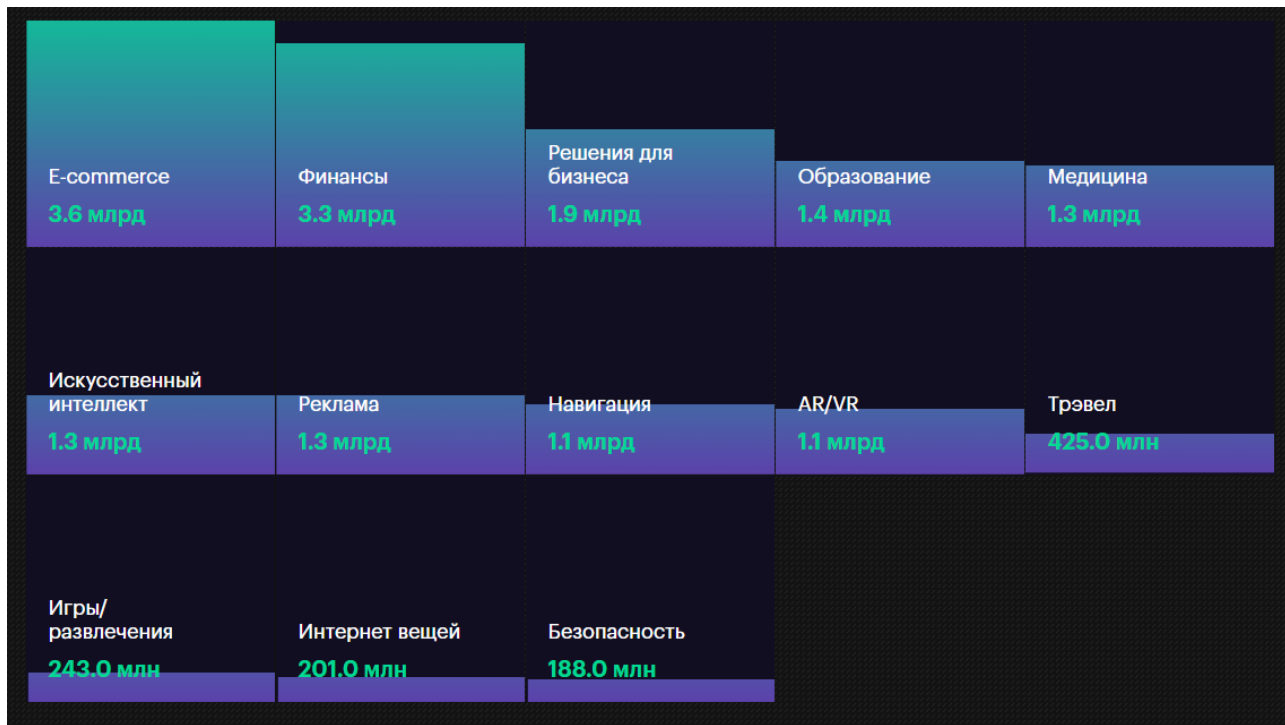


Инвестиции венчурного капитала в технологии, 2016, \$bn



Economist.com

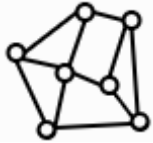
Как устроен венчурный рынок в России. В каких отраслях совершалось больше всего сделок?



10 трендов, которые изменят работу вузов в ближайшие годы

1. Чтобы внедрять новые методы обучения, нужно изменить структуру вузов.
2. Обучение студентов реальным практическим навыкам поможет им быстрее найти работу.
3. Университеты должны сотрудничать, а не конкурировать друг с другом.
4. Онлайн-образование должно стать ещё доступнее.
5. Нужно создавать индивидуальную систему оценок студентов.
6. Недостаточно уметь пользоваться технологиями — они должны помогать учиться и работать.
7. Онлайн-образование, мобильное и смешанное обучения будут развиваться ещё активнее.
8. Система высшего образования станет гибкой.
9. Вузы — отличная среда для разработки новых технологий.
10. Вузы будут сотрудничать с компаниями.

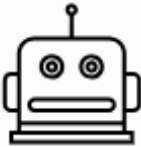
Технотренды EduTech в 2018 г.



Облачные технологии для расширения рынка.



VR/AR-технологии и увлечение.



Персонализация через AI и machine learning.



Геймификация.



Big data и аналитика.



Mobile learning.

Международная британская аудиторско-консалтинговая компания Ernst & Young (EY) объявила, что при приеме на работу она больше не будет учитывать дипломы. Крупнейший рекрутер Великобритании счел связь будущих достижений выпускника с этим документом бездоказательной.

Ранее консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers (PwC) отказалась от использования UCAS (организация, обеспечивающая подачу заявлений на изучение курсов высшего образования в Великобритании).

Профессиональные организации

- International Project Management Association (IPMA), Швейцария, ICB;
- Project Management Institute (PMI), США, The Guide to PMBOK;
- Project Management Association of Japan (PMAJ), Япония, P2M;
- Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA),
Великобритания, PRINCE2;
- The French Assessment Criteria (AFITEP), Франция и т.д.

Стандарты ISO

ISO/TC 258 "Project, programme and portfolio management"

- ISO 21500 Guidance on project management
- ISO 21504 Project and Programme Portfolio Management

В процессе разработки

- ISO 21503 Guidance on programme management (exp. 2017)
- ISO 21505 Governance of Projects, Programmes and Portfolios (exp. 2016)
- ISO/TS PM Vocabulary (exp. 2017)

Новые стандарты (начало разработки 2016)

- ISO Work Breakdown Structure
- ISO Earned Value Management in Project and Programme Management
- ISO Projects and Programmes Management Competencies

Стандарт ISO 21500

Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 21500 — 2014 «Руководство по проектному менеджменту» утвержден для добровольного применения и введен в действие 1 марта 2015 года.

Международный стандарт по управлению проектами ISO 21500, единогласно принятый 33 странами был опубликован в сентябре 2012 года. Данный стандарт является первым среди семейства стандартов ISO по управлению проектами, программами и портфелями проектов.

Стандарт ISO 21500 включает:

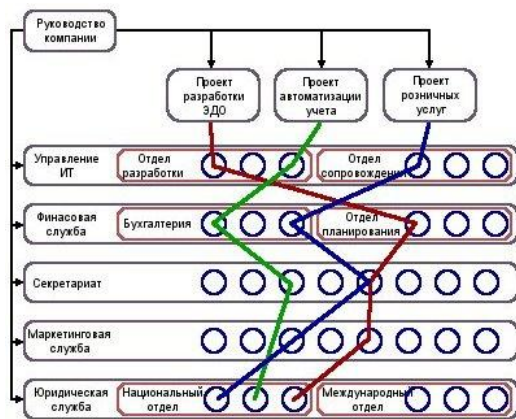
- Стадии процесса управления (группы процессов), но с несколько иными названиями;
- Subject groups, близкие к функциональным областям знаний, среди которых дополнительная группа посвященная управлению заинтересованными лицами;
- 40 процессов с описанием входов и выходов, среди которых отдельный процесс Collect lessons learned.

Стандарты ГОСТ Р

- ГОСТ Р ИСО 10006-2005, Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании. Код ОКС 03.120.10. Дата введения 01.06.2006
- ГОСТ Р МЭК 61160-2006, Менеджмент риска. Формальный анализ проекта. Код 03.100.40. Дата введения 01.01.2007
- ГОСТ Р ИСО 10007-2007, Менеджмент организации. Руководящие указания по управлению конфигурацией. Код ОКС 13.180. Дата введения 01.06.2008
- ГОСТ Р ИСО / МЭК 16085-2007, Менеджмент риска. Применение в процессах жизненного цикла систем и программного обеспечения. Код ОКС 35.180. Дата введение 01.09.2008
- ГОСТ Р 52807-2007, Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов.
- Код 03.100.30. Дата введение 01.01.2010
- ГОСТ Р 52806-2007, Менеджмент рисков проектов. Общие положения. Код ОКС 03.100.50. Дата введения 01.01.2010
- ГОСТ Р 54869-2011, Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Код ОКС 01.040.30, 03.100.01, 03.100.40. Дата введения 09.01.2012
- ГОСТ Р 54870-2011, Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. Код ОКС 01.040.30. Дата введения 09.01.2012
- ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. Код ОКС 01.040.30, 03.100.01, 03.100.40. Дата введения 09.01.2012

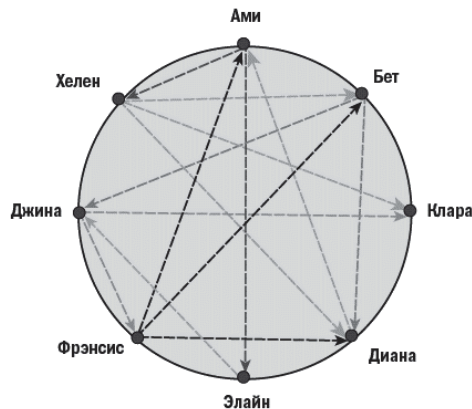
При чем здесь Управление проектами?

СУ-3



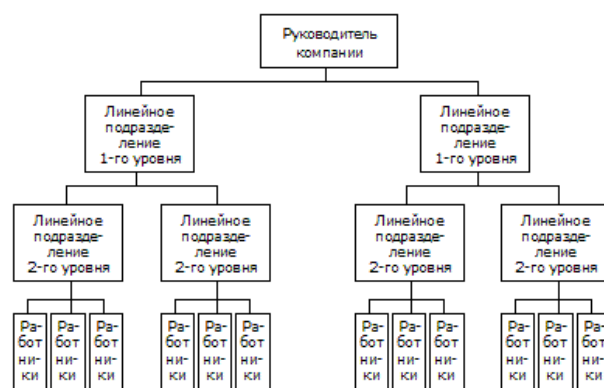
Изменения

СУ-4



**Стратегия +
Инновации**

СУ-2



**Снижение затрат – типовые
процедуры**

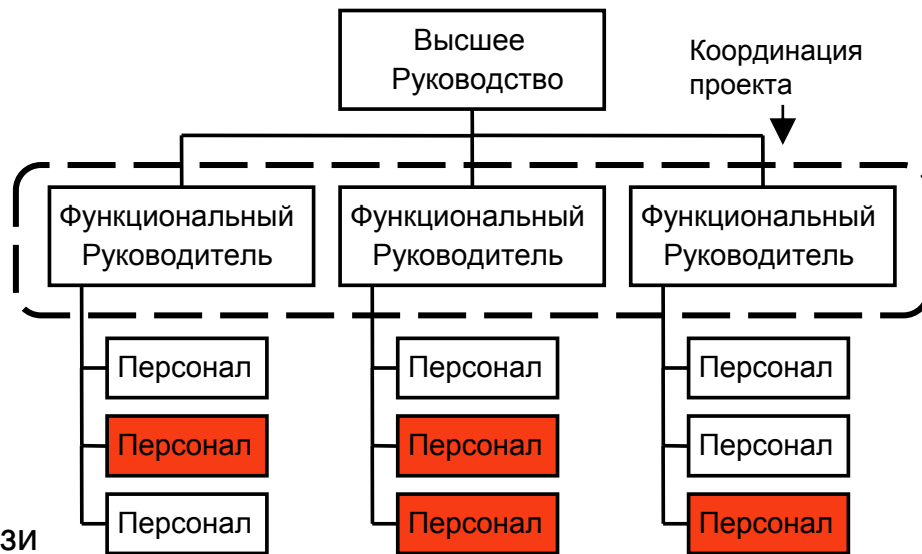
Иерархическая организационная структура



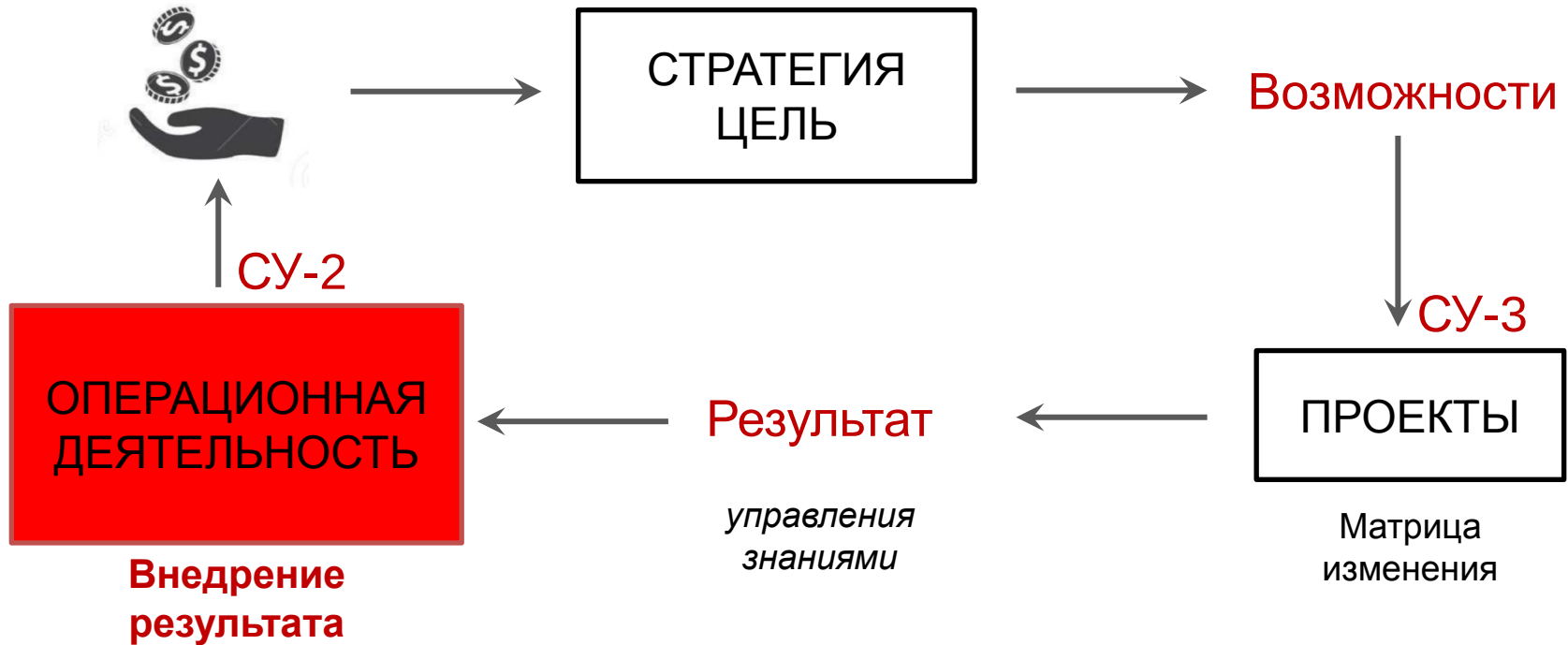
- Прозрачная система отчетности
- Узкая специализация
- Однородность групп
- Стремление к техническому превосходству



- Иерархическая система принятия решений и связи
- Менеджер проекта зависит от влияния персонала
- Границы проекта ограничены предметной областью
- Препятствие для прозрачности перед клиентом
- Ограниченные возможности для профессионального роста
- Трудное вживание в роль



*Затененные блоки показывают персонал, задействованный в проекте



Насколько автоматизирован операционный менеджмент?

Анализ и постановка целей

SMART-тест:

- конкретность (specific)
- измеримость (measurable)
- достижимость (achievable)
- актуальность (relevant)
- временные рамки (time bound)



Проекты – это инструмент достижения стратегических целей!

Цель = показатели?

ТОП менеджмент = команда?

Кто отвечает за изменения?

Проектный офис? Операционный менеджмент?



«Нет ничего более бесполезного, чем эффективно делать то, что вообще делать не следует»

Питер Друкер

40% / 40%

Корпоративная культура вуза – готова к изменениям?

1. Клановая (семейная) культура -
Переведение в другой тип корпоративной культуры и только затем внедрение.
2. Адхократическая культура –
Внедрение через управление отдельным проектом.
3. Рыночная культура -
Внедрение через управление портфелем проектов, ресурсами.
4. Иерархическая (бюрократическая) культура.



Насколько массово сотрудники готовы включаться в проект изменений?

Где мы берем профессионалов для воплощения изменений?

Статистика сертифицированных специалистов на 2017 г.

Сертификация	Количество сертифицированных в мире	Количество сертифицированных в России
IPMA (Международная ассоциация управления проектами)	около 500 000	4729
PRINCE2 (Великобритания – Ассоциация проектных менеджеров APM)	более 1 500 000	350
PMI (Американский Институт управления проектами)	более 850 000	1580
PMAJ, методология P2M (Японская ассоциация управления проектами)		79
ПМ Стандарт (Некоммерческая организация ЦОРПУ)		1000

Что такое проект?

Проект – уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограничений.

Проект – ограниченное по времени специально организованное целенаправленное изменение отдельной системы в рамках запланированных ресурсов и установленных требований к качеству его результатов.

Проект – деятельность, для выполнения которой людские, материальные и финансовые ресурсы организуются каждый раз новым способом.

Что такое проект?

Характеристики (признаки) проекта:

- Конкретная цель
- Ограниченность по времени
- Ограниченность по ресурсам
- Уникальность

Классификация проектов:

- Тип проекта – по сфере деятельности: технический, организационный, социальный и т.п.
- Вид проекта – по характеру предметной области: инвестиционные, инновационные, научные, образовательные и т.п.
- Масштаб – мелкие, средние, крупные
- Длительность, сложность

Что такое программа?

Программа – совокупность взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения

Программа – группа взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, временем на их выполнение, технологией, организацией и пр.

Что такое программа?

Цели программы направлены на достижение стратегических целей организации.

Особенности программы как объекта управления:

- Цели программы соответствуют стратегическим целям организации
- Завершение программы определяется достижением цели
- Как правило, программы иницируются и координируются на верхних уровнях управления: (меж)государственном, региональном и т.п.

Что такое портфель проектов и программ?

Портфель проектов и программ – совокупность проектов и/или программ, которые группируются с целью повышения эффективности управления и достижения стратегических целей организации.

В портфель входят проекты и программы, которые могут быть не связаны по целям и результатам, но имеют общие ограничения по ресурсам.

В компании может существовать несколько портфелей проектов.

Что такое портфель проектов и программ?

При формировании портфеля необходимо учитывать:

- Соответствие целей проектов и программ стратегическим целям организации,
- Сбалансированность портфеля по значимым для организации параметрам,
- Максимизацию ценности портфеля для организации при существующих ограничениях на ресурсы.

Этапы формирования портфеля проектов и \ или программ:

- Определение приоритетов проектов и программ внутри организации.
- Оптимизация состава проектов в портфеле (соответствие целям организации).

Корпоративная система управления проектами

Оптимальным способом внедрения является поэтапное развертывание системы:

- Обучение ТОП-менеджмента, выработка контура проектного управления.
- Выделение проектного офиса – дополнительное обучение по администрированию проектов и разработке нормативной базы.
- Внедрение нормативной базы для ведения проектов (внутренние стандарты).
- Реализация пилотных проектов.
- Развертывание системы на управленцев, сталкивающихся с проектами во всем университете (внешними и внутренними силами).
- Внедрение автоматизации управления проектами.



Этапы формирования проектной культуры

1 этап. Формализация

- Разработка Стандарта по управлению проектами
- Разработка положений об офисе управления проектами

1. Необходимы индивидуальные знания (нет возможности скачать с Интернета).
2. Необходим «свежий» взгляд со стороны.



Этапы формирования проектной культуры

- Выделение типологии проектов организации.
- Выделение ЖЦП по типологии проектов.
- Определение ключевых точек принятия решений.

Этапы формирования проектной культуры

2 этап. Узаконивание

- Принятие решения об апробации проекта внедрения КСУП.
 - Пояснение регламентов и процедур - для ключевых руководителей организации.
 - Снятие - острых возражений.
 - Выделение офиса УП - в полноценное самостоятельное подразделение.
-
1. В иерархической культуре - только с поддержкой руководства,
 2. Необходимо заручиться поддержкой «героев» организации - неформальных лидеров
 3. Необходимо формирование культуры доверия внутри офиса УП и «привитие» понимания - важности того, что мы делаем.

Этапы формирования проектной культуры

2 этап. Узаконивание

Проектные команды



В реализацию программы вовлечено более 70 сотрудников

Этапы формирования проектной культуры

3 этап. Определение «ключевой задачи»

- Поддержка поведения, необходимого для выполнения проектов: работа в командах, толерантность в конфликтах, готовность к разумному риску, инициатива и т.п.
 - Создание четкой субкультуры внутри проектной команды => возникновение новой системы норм и ценностей, способствующих выполнению проектов.
1. Старт проекта с включением всех сотрудников / берем пилотный проект для апробации.
 2. Важно получение первых побед.

Этапы формирования проектной культуры

4 этап. Популяризация

- обучение всей организации,
- создание интереса к теме управления проектами,
- демонстрация результатов.

Этапы формирования проектной культуры

Участие в конкурсе Проектный олимп



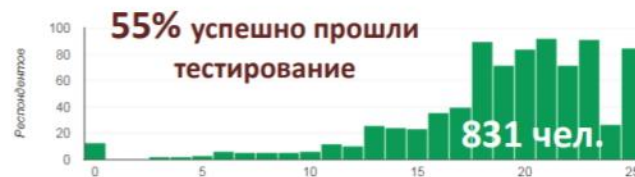
II место в
номинации «Управление
комплексным проектом -
Лучший проект года»

КЕЙСЫ для медицинских работников



- «Обеспечение доступности первичной медико-санитарной помощи»
- «Эффективная экстренной и неотложной медицинской помощи»

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИЙ



121 ОБУЧЕНО
СОТРУДНИКОВ



Флеш-карта. Руководитель проекта



Этапы формирования проектной культуры

5 этап. Выход на управление всеми проектами организации

- Учитываем высокую стоимость проекта КСУП: стоимость обучения сотрудников, консультационные услуги специалистов, стоимость приобретение ИСУП и ее адаптации, упущенная выгода от неэффективных и нереализованных проектов, стоимость работы участников проекта внедрения.
- Сравнение стоимости внедрения с потенциальной выгодой от внедрения КСУП.

Этапы формирования проектной культуры

*«Тот, кто хочет видеть результаты своего труда немедленно,
должен идти в сапожники»*

Альберт Эйнштейн

Обучение, наставничество

Этапы формирования проектной культуры

5 этап. Выход на управление всеми проектами организации

Внедрение администраторов проектов

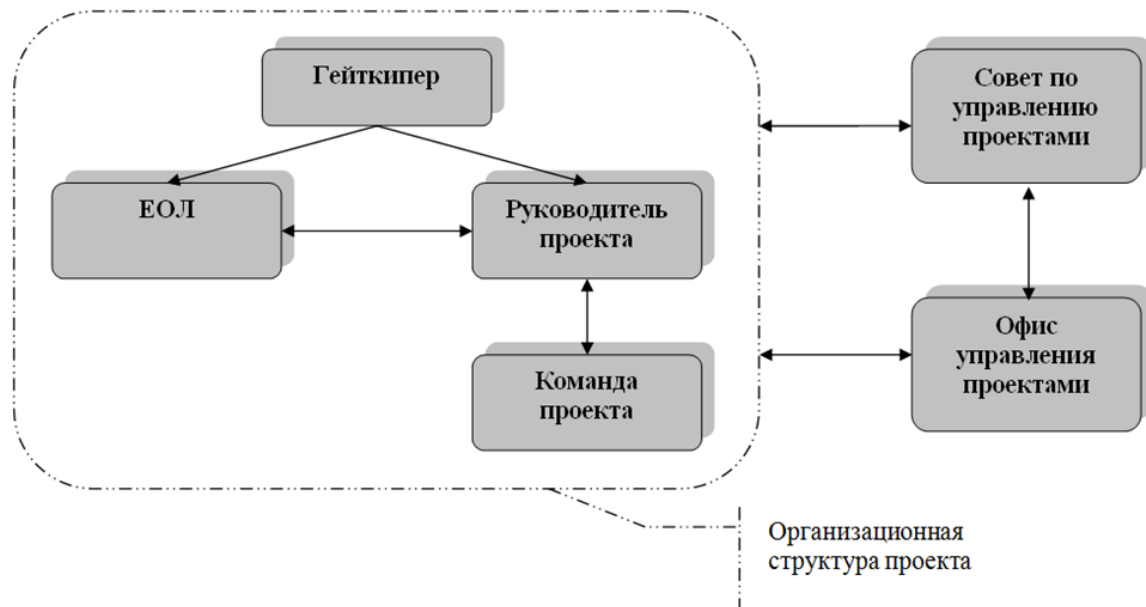
Этапы формирования проектной культуры

6 этап. «Разумное ограничение» субъективных факторов руководителя (через представление ценности)

- с помощью КСУП ↑ эффективность управления проектами в компании,
- с помощью КСУП ↓ зависимость управленческих решений от субъективных факторов – опыта менеджеров проектов, интересов руководителей отдельных подразделений, коммуникационных проблем (А.В. Полковников, М.Ф.Дубовик).

Этапы формирования проектной культуры

6 этап. «Разумное ограничение» субъективных факторов руководителя (через представление ценности)



Этапы формирования проектной культуры

6 этап. «Разумное ограничение» субъективных факторов руководителя (через представление ценности)

- необходимость учета ресурсов,
- необходимость управления портфелем,
- необходимость внедрения ИСУП.

Этапы формирования проектной культуры

6 этап. «Разумное ограничение» субъективных факторов руководителя (через представление ценности)



Microsoft

Primavera

SAP

Этапы формирования проектной культуры

6 этап. «Разумное ограничение» субъективных факторов руководителя (через представление ценности)

Функциональная область	Microsoft Project	Primavera	SAP
Управление ресурсами	●	●	●
Управление закупками	●	●	●
Контроль исполнения, управление коммуникациями	●	●	●
Интеграция с бухгалтерскими / финансовыми программами	●	●	●
Управление рисками	●	●	●
Управление содержанием, качеством	●	●	●
Управление сроками, расписанием, планирование	●	●	●
Управление затратами	●	●	●
Управление портфелем	●	●	●

Этапы формирования проектной культуры

1. Формализация

- Необходимы знания и «свежий» взгляд со стороны

2. Узаконивание

- Поддержка руководства и «героев» организации - неформальных лидеров,
- Формирование культуры доверия и важности

3. Определение «ключевой задачи» проектного офиса

- Проект с включением всех сотрудников (пилотный проект для апробации),
- Важно получение первых побед

4. Популяризация

- Обучение всей организации,
- Создание интереса к теме управления проектами,
- Демонстрация результатов

5. Выход на управление всеми проектами организации

- Обучение и наставничество,
- Внедрение администраторов проектов

6. «Разумное ограничение» субъективных факторов руководителя

- Показание ценности,
- Учет ресурсов,
- Внедрение ИСУП

Удачи в ваших проектах!

Тел. +7 382 293-39-75

е-мейл info@winbd.ru

сайт <http://winbd.ru/>



Facebook: [Вениамин Кизеев](#)