



Методы и инструменты управления проектами в сфере образования



18 октября

Наталья Гаркуша

Москва - 2018

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года (7 мая 2018 г.)

	1. Демография
	2. Здоровоохранение
	3. Образование
	4. Жилье и городская среда
	5. Экология
	6. Безопасные и качественные автомобильные дороги

12
национальных
проектов

	7. Производительность труда и поддержка занятости
	8. Наука
	9. Цифровая экономика
	10. Культура
	11. Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы
	12. Международная кооперация и экспорт

Управление проектной деятельностью позволяет:



- **повысить управляемость** проектной деятельности за счет введения комплекса организационных, методических и информационных средств, формализующих и поддерживающих процессы управления проектами



- использовать актуальную информацию о **статусе** проектов для **контроля** за проектной деятельностью и для **принятия** решений о существенных изменениях на основании **оперативных данных** по всем проектам



- применять единый подход и средства управления проектами с **четким разделением полномочий и ответственности ролей** в проектном управлении



- **накапливать базу знаний** по проектам



- **повысить эффективность использования ресурсов**



- **усилить контроль качества, сроков и бюджета** проектов

Система управления проектной деятельностью

Руководство проектной деятельностью

Уровни
управления
организацией

Субъекты управления
в проектной деятельности
(персонал и оргструктуры)

Процессы управления в проектной
деятельности

Объекты управления
в проектной деятельности

Стратегический
уровень

Руководители
организации
и собственники

Стратегия
организации

Органы и
подразделения
управления
проектной
деятельностью

Стратегическое
управление

Портфельное
управление

Управление
процессами
операционной
деятельности

Портфели
проектов

Участники
проектов

Управление
программами
и проектами

Программы
Проекты
Связан
ные
меропри
ятия

Операционный
уровень

Персонал
организации

Исполнение работ

исполнение

Обеспечивающие процессы
системы менеджмента проектной деятельности

Развитие
компетентности
персонала

Мотивация
проектного
персонала

Информационная
система управления
проектной
деятельности

Система поддержки
и развития
проектной
деятельности

Система управления проектной деятельностью -

совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для постановки целей и обеспечения эффективности проектной деятельности в организации, являющаяся частью единой системы менеджмента организации

Проектное управление или управление проектом. Есть ли разница?

Проектное управление – интегральное управление деятельностью, направленной на достижение заданных целей, включающее управление проектами, программами проектов и портфелями проектов и программ



Управление проектом - использование соответствующих компетенций, инструментов и методов для эффективного получения результатов, достижения показателей и цели проекта в условиях неопределенности, временных, ресурсных и иных ограничений

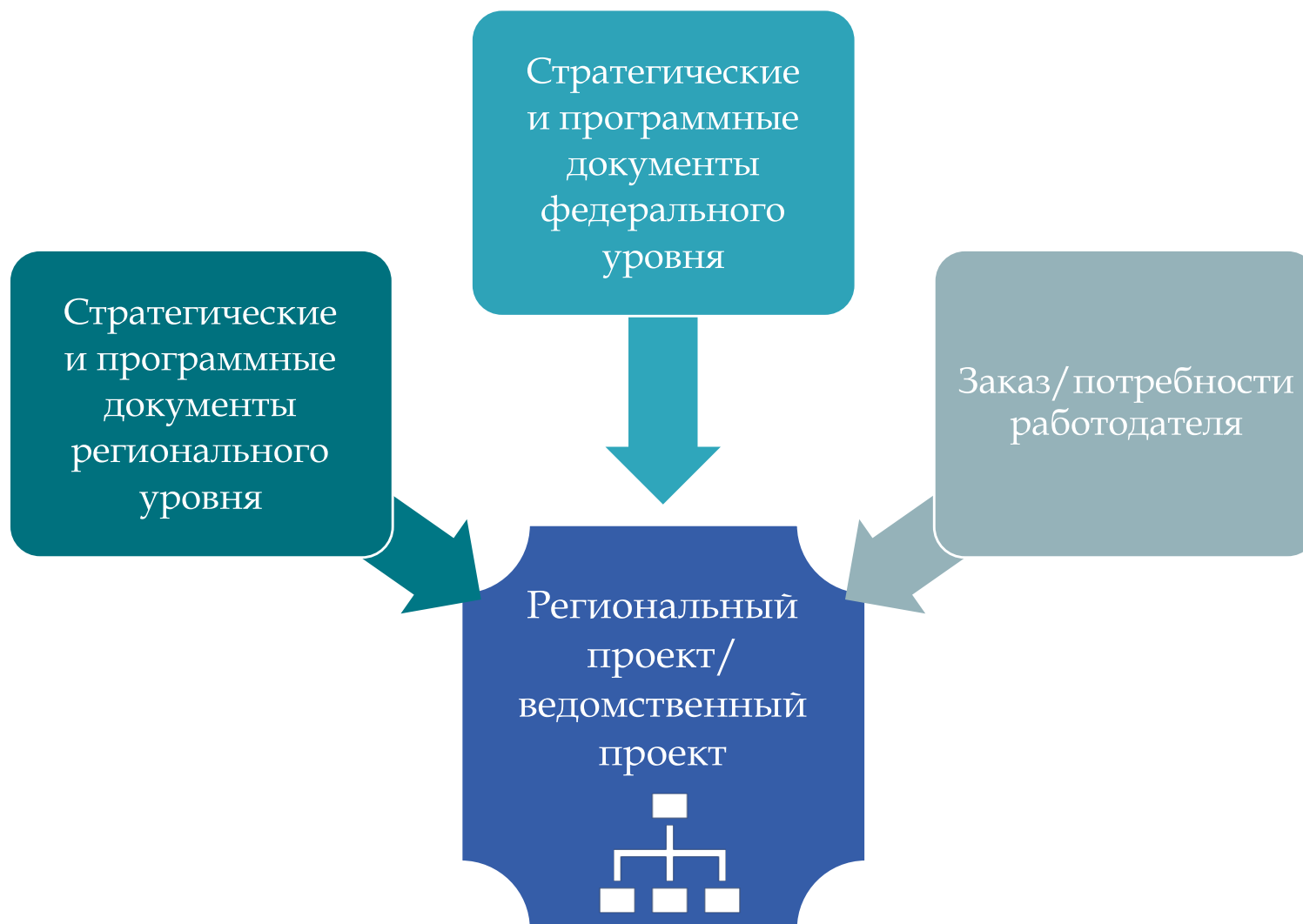


Инструменты управления проектом - формализованные методики, средства, механизмы, технологии, используемые в целях системного планирования, оценки, анализа процессов (процедур) и мероприятий проектов.

Иерархия и взаимосвязь объектов системы государственного управления



Механизмы инициирования проектов в системе СПО регионального уровня



Проект – совокупность взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение значимых уникальных результатов в условиях неопределённости, временных, ресурсных и иных ограничений

Основные признаки проекта



Операционная (текущая) деятельность

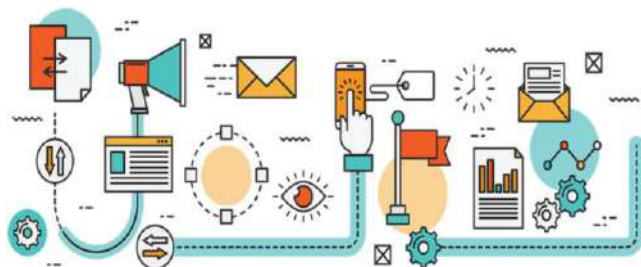
— представляет собой структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на реализацию определенных функций и поддержание жизнедеятельности организации

Проектная деятельность —
вид деятельности, осуществляемая в виде проектов, которые могут объединяться в программы и портфели проектов

- Направлена на поддержание жизнедеятельности (стабильность)
- Уровень неопределенности (рисков) — низкий
- Дата окончания точно не определена
- Выполняется постоянными группами людей



- Направлена на **развитие/изменение**
- **Уровень неопределенности** (рисков) — высокий
- Жестко **ограничена во времени**
- Выполняется **временными командами**



Типы проектов (по виду деятельности)

Социальные	Экономические	Организационные	Технические	Смешанные (прочие)
------------	---------------	-----------------	-------------	--------------------

Типы проектов (по уровню реализации)

Международные	Федеральные	Региональные	Муниципальные	Уровень организации
---------------	-------------	--------------	---------------	---------------------

Типы проектов (по принадлежности)

Ведомственные
(принадлежность к одной сфере)

Межведомственные
(принадлежность к нескольким сферам)

Типы проектов (по длительности)

Краткосрочные

Среднесрочные

Долгосрочные

Строгая типология проектов не определена нормативными документами и может быть изменена в зависимости от особенностей организации.

Разделение проектов на разные типы особенно важно для выстраивания системы оценки эффективности и успешности проектов, системы стимулирования участников проектной деятельности.

Организация вправе разработать и утвердить свою типологию.

Управление проектом — использование соответствующих компетенций, инструментов и методов для эффективного получения результатов, достижения показателей и цели проекта в условиях неопределенности, временных, ресурсных и иных ограничений

Управление проектом:

- **Осуществляется** путем реализации набора согласованных процессов (процедур), составляющих единую систему
- **Основывается** на использовании специфичных инструментов планирования, оценки, анализа процессов (процедур) и мероприятий проектов
- **Предусматривает** регулярное сравнение фактических результатов проекта с установленными требованиями на протяжении всего жизненного цикла проекта



Инструменты управления проектом — формализованные методики, средства, механизмы, технологии, используемые в целях системного планирования, оценки, анализа процессов (процедур) и мероприятий проектов

Методы управления проектом — совокупность приемов, операций, способов, с помощью которых обеспечивается достижение цели проекта

ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ

Функциональный заказчик

Проектный комитет

Команда проекта

Команда
управления проектом

Куратор проекта

Руководитель проекта

Администратор
проекта

Руководитель
функционального
направления
1

Руководитель
функционального
направления
2

Руководитель
функционального
направления
N

Исполнители

Подрядчики

Субподрядчики

Наименование проекта необходимо выстраивать по схеме Действие+Объект+Территория, где:

Действие – одно или несколько слов, обозначающих действие, например: создание, строительство и открытие, внедрение, разработка и т.п.

Объект – то, что планируется создать или изменить в ходе реализации проекта

Территория – указывается, на какой территории будут выполняться работы проекта

Пример: «Создание IT-технопарка в городе Энске»

Действие

Объект

Территория

Краткое наименование проекта должно состоять из не более чем 3-4 слов и может использоваться в документах и СМИ, например:

Чистая страна

Электронное образование

IT-технопарки

Качественные дороги

Не используйте абстрактные наименования типа:

Диабет 2016

Сердце – детям

Органические продукты

Сибирская язва

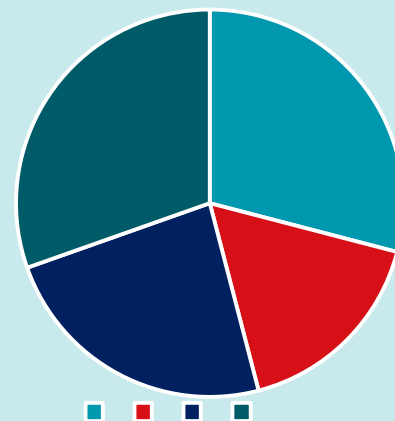
Логотип ПОО

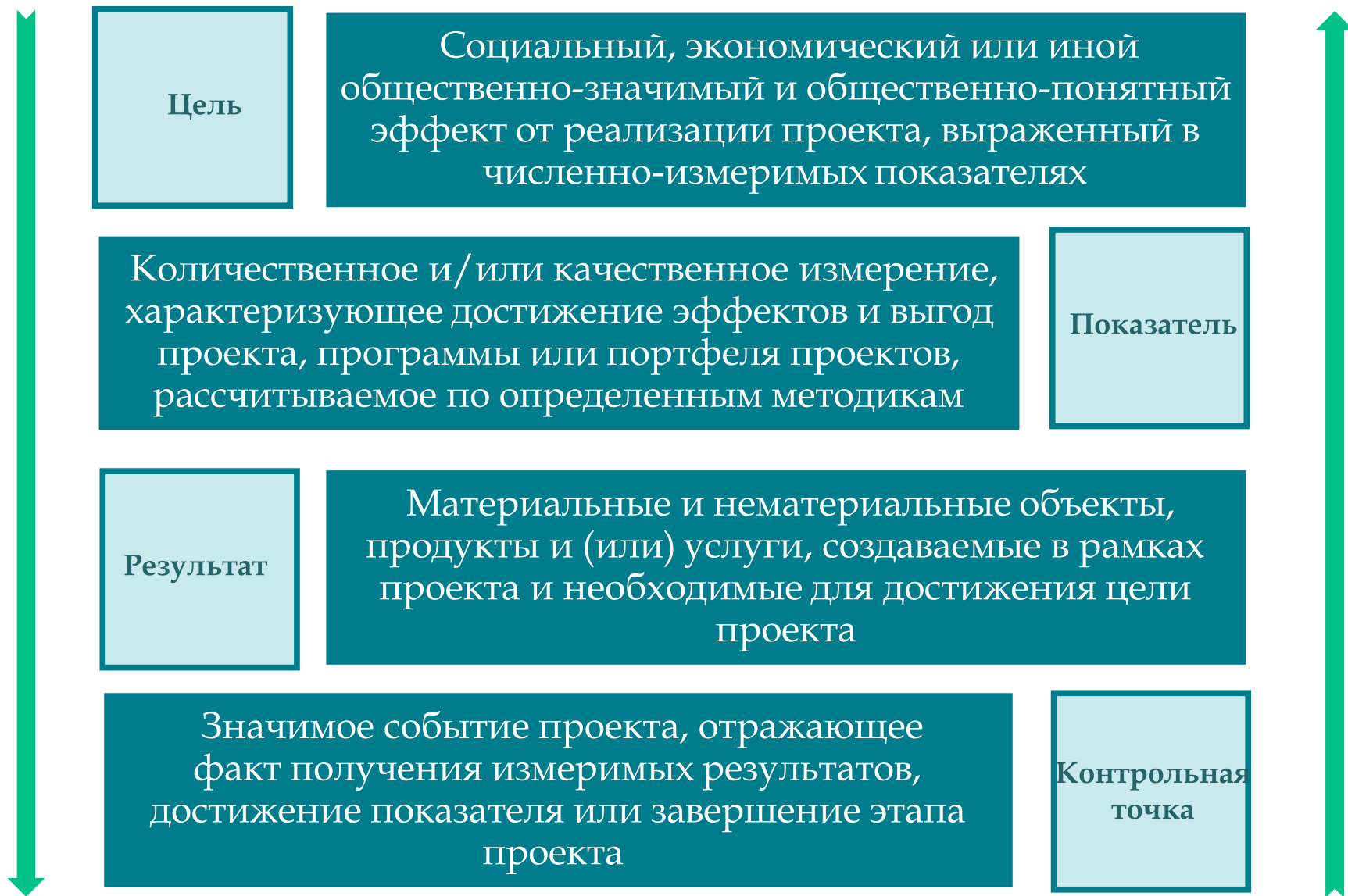
Наименование проекта (полное):	
Наименование проекта (сокращенное):	

Срок начала и окончания проекта		
	ФИО, должность	УТВЕРЖДАЮ:
Куратор проекта		
Функциональный заказчик		
Руководитель проекта		
Администратор проекта		

*<Тезисное описание ситуации
и параметров до начала реализации проекта.
Акцент на проблему, которая решается в
рамках проекта>*

*<Изображения, графики,
таблицы, наглядно
подтверждающие наличие
проблемы>*





Почему?

(важно реализовать данный проект)

Что и каким образом?

(качественная и количественная характеристика изменений и механизмы их достижения)

Что даст реализация проекта?

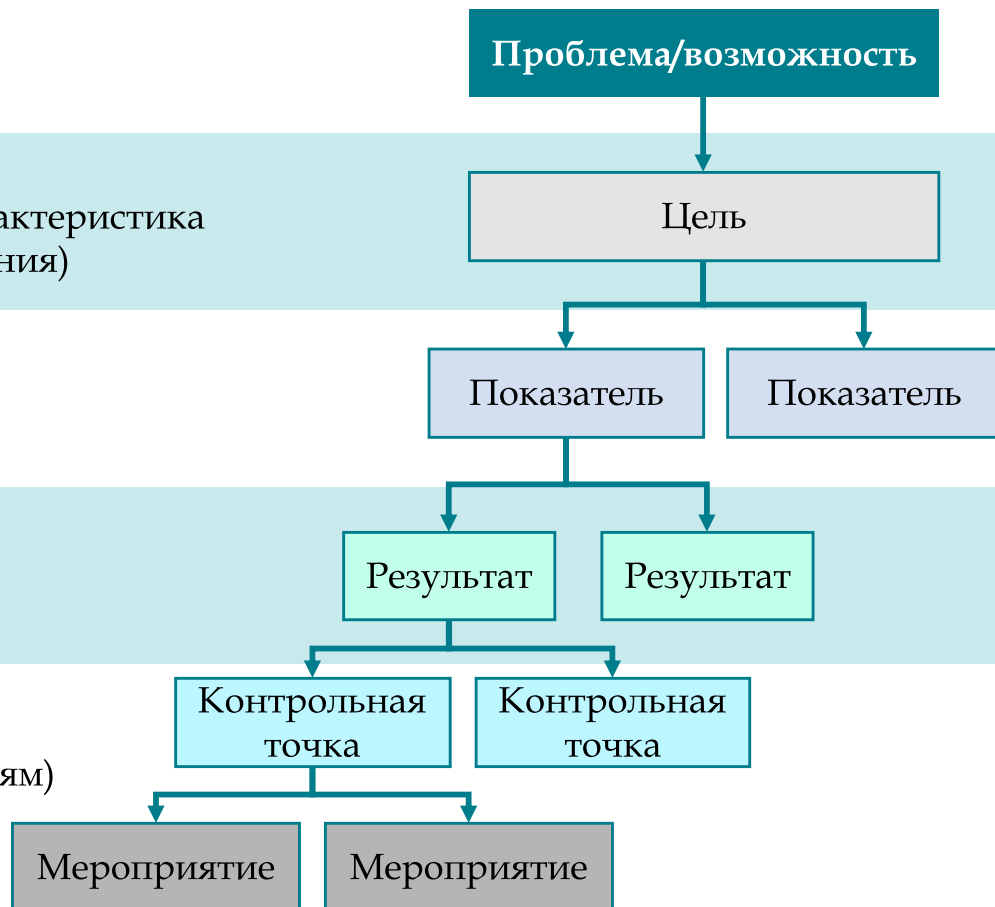
(измеряемые изменения)

Что получится?

(продукты, услуги)

Как достигаются результаты?

(деятельность, приводящая к событиям)

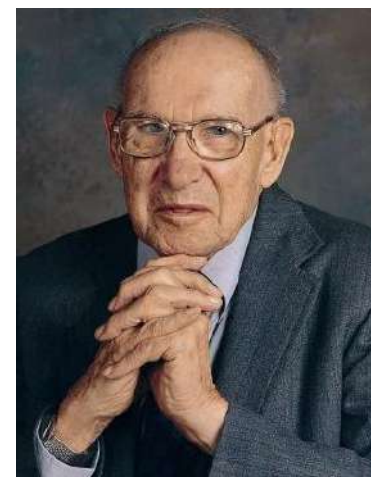


Цель проекта

Цель – это социальный, экономический или иной общественно-значимый и общественно-понятный эффект от реализации проекта, выраженный в численно-измеримых показателях

Для формулирования цели проекта рекомендуется применять методику **SMART**

S (Specific) – конкретные	Что именно необходимо достигнуть?
M (Measurable) – измеримые	В чем будет измеряться результат?
A (Agreed upon) – согласованные	Возможно ли достичь цели и за счет чего?
R (Relevant) – реалистичные, прагматичные	Действительно ли необходимо достижение цели?
T (Time-bound) – ограниченные во времени	К какому сроку будет достигнута цель?



Питер Фердинанд Друкер
(1909-2005) –
классик менеджмента,
создатель концепции
«управления по целям»

SMART – это мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении при определении целей и постановки задач



Конкретность



Измеримость



Достижимость

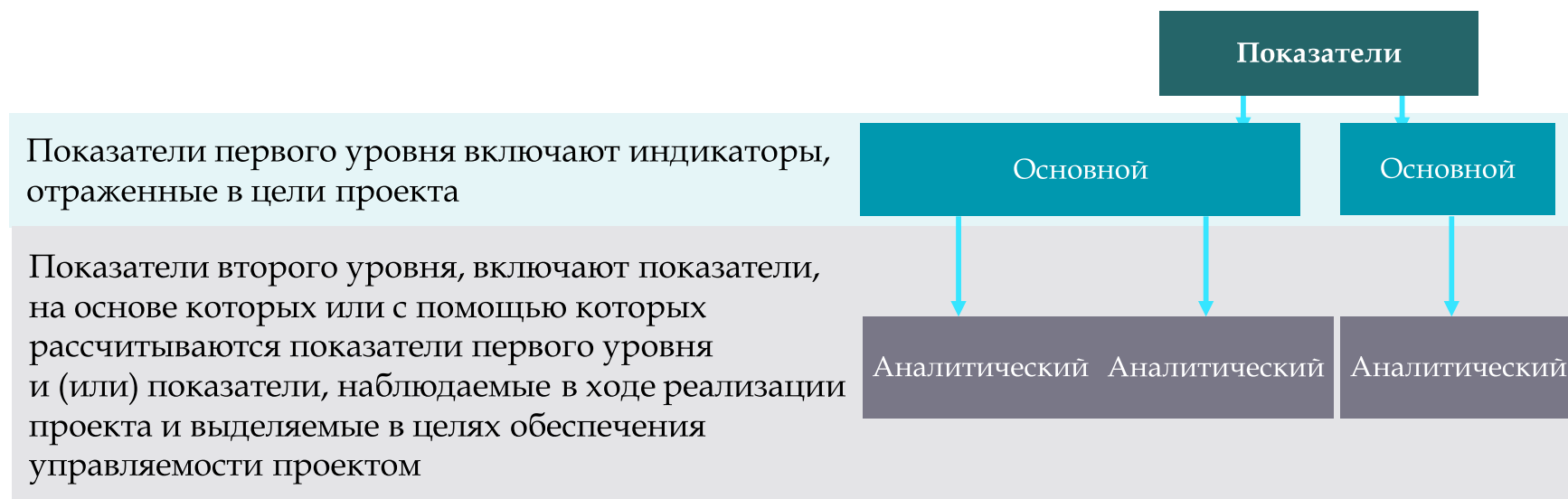


Актуальность



Ограниченность
во времени

Показатели проекта - количественное и/или качественное измерение, характеризующее достижение эффектов и выгод проекта, программы или портфеля проектов, рассчитываемое по определенным методикам



Не рекомендуется использовать показатели с нулевым базовым значением. Достижение значений показателей первого уровня проекта будет свидетельствовать о достижении целей проекта.

Результаты проекта являются основой для планирования работ проекта

Требование к результату проекта — условие, характеристика, стандарт, которому должен соответствовать или который должен иметь результат проекта

- Для каждого из результатов проекта должны быть указаны качественные и/или количественные характеристики, которые позволяют однозначно оценить получение указанного результата
- В результатах проекта приводится полный перечень материальных и нематериальных объектов, продуктов и/или услуг, которые создаются в рамках проекта и необходимы для достижения цели и показателей проекта
- В случае, если результат прямо не оказывает влияния на достижение цели и показателей проекта, он не рекомендуется к включению в паспорт проекта
Необходимо указывать непосредственные результаты, создаваемые в рамках реализации проекта, которые позволят достичь цели проекта (способ достижения цели)



Целеполагание проекта

Цель проекта						
Показатели проекта и их значения по годам	Показатель	Базовое значение	Период, год			
			2018	2019	2020
Результаты проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. ... 					

Заинтересованная сторона проекта (стейкхолдер, stakeholder) – должностные лица, организации, структурные подразделения, которые участвуют в проекте, могут влиять на проект, или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта

Ключевые заинтересованные стороны могут:

Иметь значительную заинтересованность в проекте или его результатах

Обладать значительной властью и влиянием

Владеть критически важными для проекта ресурсами

Обладать важной для проекта информацией или знаниями

Иметь полномочия для решения ключевых проблем или быть их источником



Реестр заинтересованных сторон проекта



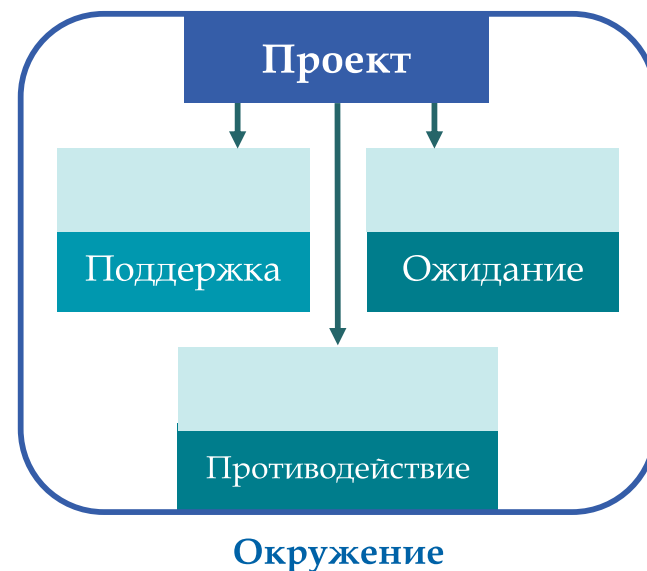
№ п/п	Орган или организация	Представитель интересов (ФИО, должность)	Ожидание от реализации проекта (программы)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Управление вовлечением и взаимодействием заинтересованных сторон проекта – деятельность направленная на удовлетворение потребностей/ ожиданий заинтересованных сторон, обсуждение проблем и причин их возникновения, а также поощрение участия соответствующих заинтересованных сторон в проектных решениях и деятельности

В проектах, реализуемых в сложной организационной среде, важно понимать текущий баланс сил и, если это необходимо, уметь его изменить в пользу проекта.

Для этого следует:

- Определить влиятельные заинтересованные стороны
- Определить общие интересы
- Определить взаимосвязи и возможности для оказания влияния
- Разработать план действий и побудить потенциальных союзников к сотрудничеству



С целью поддержания или повышения эффективности деятельности и участия заинтересованных сторон необходимо постоянно контролировать уровень общих отношений между командой проекта и заинтересованными сторонами. В случае снижения уровня поддержки и усиления сопротивления в проекте необходимо пересмотреть оценки заинтересованных сторон и стратегии взаимодействия с ними

На основании детального описания результатов проекта разрабатывается перечень мероприятий, необходимых для их создания. Для лучшего восприятия информации рекомендуется описывать мероприятия в виде иерархической структуры

Иерархическая структура мероприятий (ИС) – структурная декомпозиция содержания проекта на мероприятия, выполняемые для получения результатов, достижения показателей и цели проекта

Преимущества использования ИС:

Иерархическое графическое изображение всех мероприятий проекта в одном документе

Структура ИС отражает принцип будущего управления проектом

ИС есть основа для оценки стоимости, сроков, ресурсов и составления плана-графика



Основным методом разработки иерархической структуры является декомпозиция

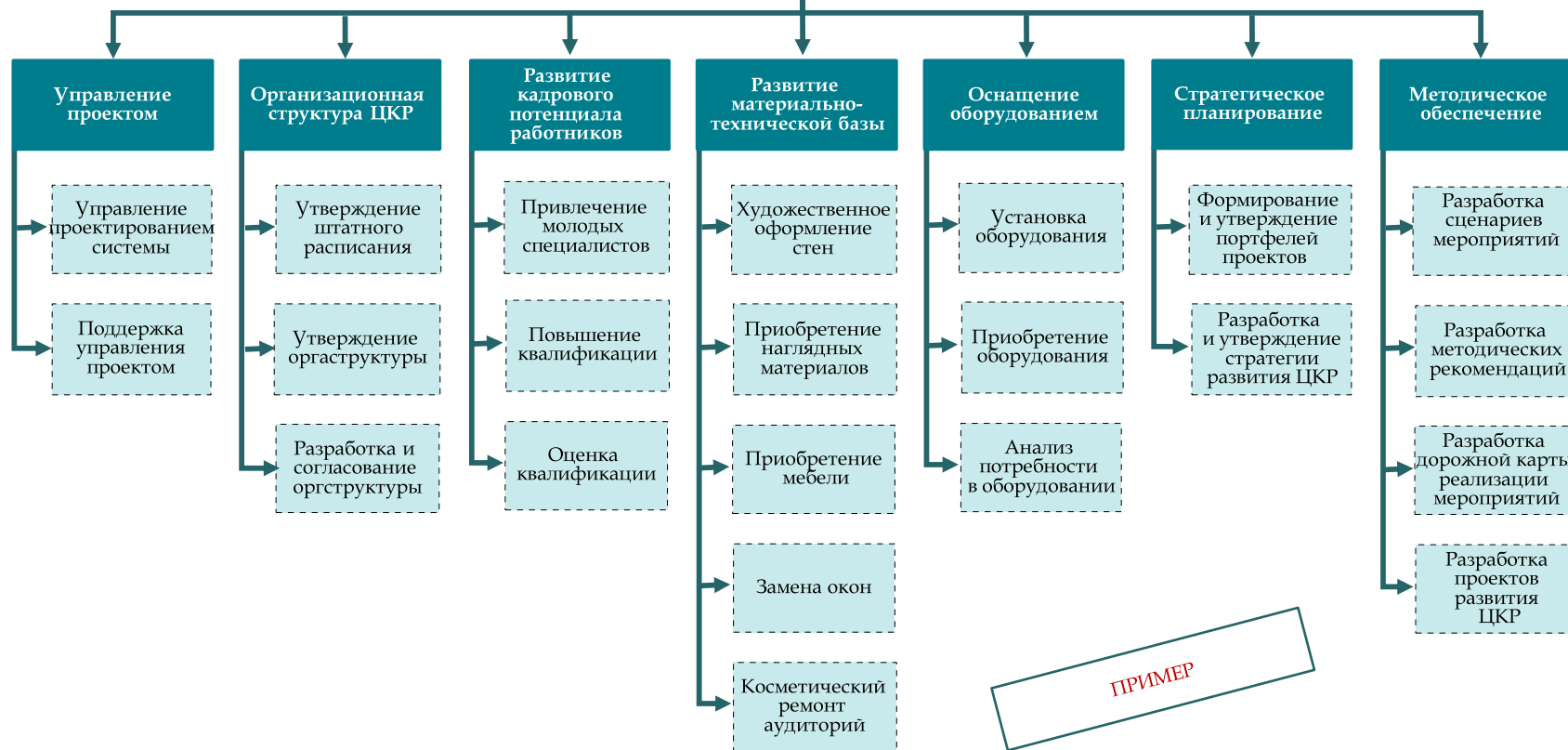
Декомпозиция — разделение деятельности на более мелкие и более управляемые компоненты с целью обеспечения эффективного планирования, организации и контроля проекта

Декомпозиция всей совокупности мероприятий проекта обычно включает в себя следующие операции:

- Определение и анализ поставляемых результатов и соответствующих мероприятий
- Структурирование и организацию иерархической структуры
- Декомпозицию верхних уровней иерархической структуры на детализированные компоненты более низких уровней
- Разработку и присвоение идентификационных кодов компонентам иерархической структуры
- Проверку необходимости и достаточности степени декомпозиции получаемых результатов



Создание Центра культурного развития



Укрупненный план-график проекта

№	Наименование	Длительность, дней	Начало	Окончание	201_ год				201_ год				
					01	02	03	04	01	02	03	04	
1.	Функциональное направление 1												
1.1	Мероприятие 1												
1.2	Мероприятие 2												
1.3	Мероприятие 3												
1.4	Мероприятие 4												
2.	Функциональное направление 2												
3.	Функциональное направление 3												
3.1	Мероприятие 5												
3.2.	Мероприятие 6												
3.3	Мероприятие 7												
4.	Функциональное направление 4												
	Итого												

Календарный план-график проекта



№ п/п	Наименование мероприятия	Длительность, дней	Начало	Окончание	Результат (вид документа, подтверждающий достижение результата)	Ответственный исполнитель
Функциональное направление проекта «...»						
1.						
2.						
3.						
Функциональное направление проекта «...»						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
Итого:						

Для определения структуры ресурсов может подготавливаться иерархическая структура ресурсов

Иерархическая структура ресурсов – структурная декомпозиция ресурсов, разбитая по категориям и типу ресурсов, используемая при разработке плана-графика, определения и анализа назначения исполнителей в проекте

- Иерархическая структура ресурсов проекта позволяет понять, какие виды ресурсов и в каком количестве будут необходимы для реализации проекта
- Информация о ресурсах проекта используется не только для оценки длительности, но и для оценки стоимости мероприятий проекта



Матрица распределения ответственности

Результат (документ, подтверждающий выполнения контрольных событий)	Роль в проекте / должность					
	Куратор проекта	Руководи тель проекта	Админис тратор проекта	

Согласующий



Утверждающий



Ответственный за
результат



Исполнитель



Риски и возможности проекта: определения

Риск проекта — событие, которое может произойти и негативно повлиять на ход реализации и получение результатов, достижение показателей и цели проекта

Возможность проекта — средство, условие, благоприятное обстоятельство или тенденции возникновения и развития вероятных позитивных эффектов от реализации проекта

Руководитель проекта обязан **одинаково серьезно** прорабатывать как риски, так и возможности, так как и реализованные риски, и упущенные возможности одинаково приводят к потерям в проекте, реальным или потенциальным



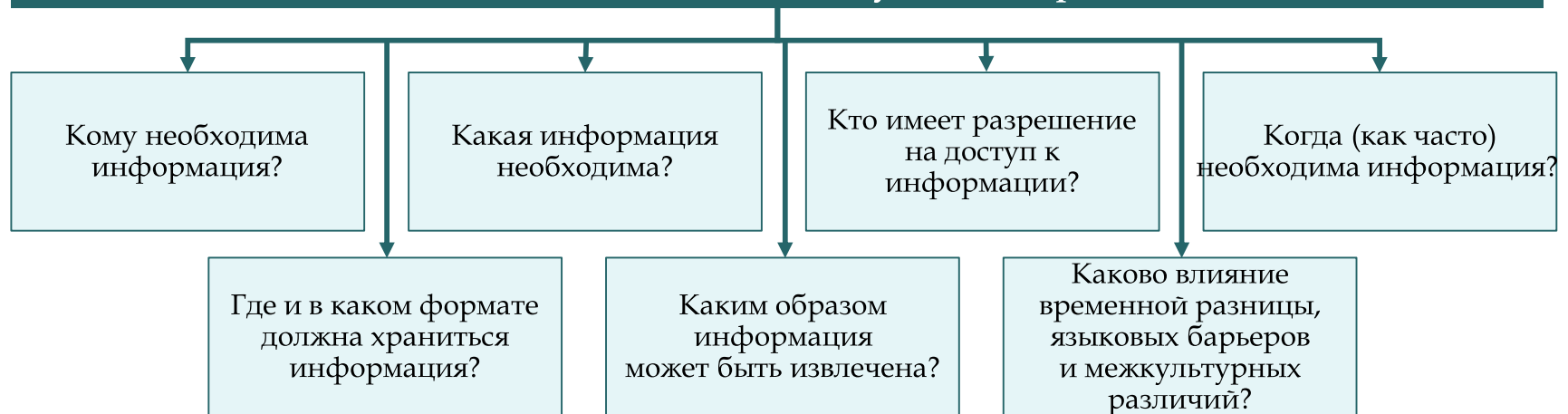
Реестр рисков и возможностей проекта

№ п/п	Наименование риска/возможности	Действия по предупреждению риска/ реализации возможности
1.		
2.		
3.		
....		

Для планирования коммуникаций могут создаваться различные коммуникационные модели. Эти модели могут различаться в разных проектах, а также на разных этапах одного и того же проекта

Коммуникационная модель — описание или схема, используемые для отображения коммуникаций в ходе реализации проекта

Для разработки эффективной коммуникационной модели проекта необходимо ответить на следующие вопросы:



При обсуждении коммуникаций проекта необходимо учитывать компоненты базовой коммуникационной модели

Коммуникационная модель проекта

Какая информация передаётся	Кто передаёт информацию	Кому передаётся информация	Когда передаёт информацию	Как передаётся информация
Статус проекта	Руководитель проекта	Представителю заказчика, куратору	Еженедельно (понедельник)	Электронная почта
Обмен информацией о текущем состоянии проекта	Администратор проекта	Участникам проекта	Еженедельно (пятница)	Телефонная связь, электронная почта
Документы и информация по проекту	Ответственный по направлению	Администратору проекта и адресаты	Не позже сроков плана-графика	Электронная почта
О выполнении контрольной точки	Администратор проекта	Руководителю проекта, оператору мониторинга	Не позже дня контрольного события по плану управления	Электронная почта
Отчёт о выполнении блока работ	Администратор проекта	Группе управления, оператору мониторинга	Согласно сроков плана управления	Письменный отчёт, электронная почта
Ведомость изменений	Администратор проекта	Группе управления, оператору мониторинга	По поручению руководителя проекта	Письменный отчёт, электронная почта
Мониторинг реализации проекта	Оператор мониторинга	В проектный офис	В день поступления информации	
Информация о наступивших или возможных рисках и отклонения по проекту	Администратор проекта, ответственное лицо по направлению	Руководителю проекта	В день поступления информации	Телефонная связь
Информация о наступивших рисках и осложнениях по проекту	Руководитель проекта	Куратору	В день поступления информации (незамедлительно)	Телефонная связь, электронная почта
Информация о неустранимом отклонении по проекту	Руководитель проекта	Представителю заказчика, куратору	В день поступления информации	Совещание
Обмен опытом, текущие вопросы	Руководитель проекта	Рабочая группа и приглашённые	Не реже 1 раз в квартал	Совещание
Приглашения на совещания	Администратор проекта	Участники совещания	В день поступления информации	Телефонная связь, электронная почта

ПРИМЕР

Коммуникационная модель проекта

№ п/ п	Какая информация передается	Кто передает информацию	Кому передается информация	Когда передает информацию	Как передается информация
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Для того, чтобы сформировать бюджет проекта, необходимо оценить стоимость проекта в целом путем проведения оценки стоимости каждого входящего в проект мероприятия

Оценка стоимости — деятельность по приближенной оценке денежных ресурсов, необходимых для выполнения мероприятий проекта

Оценки стоимости являются прогнозами, основанными на информации, известной в конкретный момент времени



При оценке стоимости, также необходимо учитывать резерв на покрытие инфляции, стоимость привлечения финансирования или средства на возможные потери

№ п/п	Наименование мероприятия (результата)	Бюджетные источники финансирования, млн. рублей			Внебюджетные источники финансирования	Всего, млн. рублей
		Федеральный бюджет	Консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации			
			Всего	В т.ч. субсидии из федерального бюджета		
Функциональное направление «...»						
1.						
2.						
3.						
Функциональное направление «...»						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						

*<Тезисное описание ситуации
и параметров после реализации проекта>*

*<Изображения, графики,
таблицы, наглядно
подтверждающие как будут
функционировать
результаты проекта>*





*Спасибо за внимание!
Мы всегда рады взаимодействию!*


г. Москва: ул. Олеко Дундича, д. 23
(Финансовый университет при
Правительстве РФ)

8 (499) 277-2871
8 (499) 277-2892
8 (499)277-2829

Е-mail: pma-edu@fa.ru

Вебсайт: pmagency.org

 facebook.com/apu.fa.ru

 twitter.com/pmagency_org

