

**ГАОУ ДПО ВО
«ВЛАДИМИРСКИЙ ИНСТИТУТ
РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ ИМЕНИ Л. И. НОВИКОВОЙ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И
ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ИЛИ ЯВЛЯЮЩИХСЯ
РУКОВОДИТЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ**

А. М. Овечкин

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ:
ОТ ИДЕИ К РЕАЛИЗАЦИИ**



**г. Владимир
2019**

Автор:

Доцент кафедры педагогического менеджмента ГАОУ ДПО ВО
«Владимирский институт развития образования им. Л И. Новиковой»
А. М. Овечкин

Овечкин А. М.

Методические рекомендации предназначены для руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций, а также для руководителей и участников проектных групп, заинтересованных в развитии компетенций в области управленческого проектирования и проектного управления в образовательных организациях.

Методические рекомендации также будут полезны преподавателям образовательных организаций, реализующих программы дополнительного профессионального образования, ориентированных на повышение профессиональной компетентности слушателей в указанной области.

Главная цель рекомендаций – оказать методическую поддержку руководителям и участникам проектных групп в разработке управленческих проектов.

Рекомендации состоят из аннотации, оглавления, введения, пяти разделов, заключения, списка источников и одиннадцати приложений.

Овечкин А. М., 2019
ГАОУ ДПО ВО «ВИРО», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

	СТР.
ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	5
2. ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ЭТАПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ.....	6
3. ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТА. ИДЕНТИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ.....	18
4. СОСТАВЛЕНИЕ ПАСПОРТА ПРОЕКТА, ПЛАНА КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ И ПЛАНА-ГРАФИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.....	24
5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА.....	25
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	26
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	27
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	28
Приложение 1. Термины и определения.....	28
Приложение 2. Рекомендации по построению «дерева проблем».....	34
Приложение 3. Диаграмма Ганта.....	35
Приложение 4. Как правильно сформулировать проблему.....	37
Приложение 5. Шаблон Паспорта проекта.....	38
Приложение 6. Шаблон раздела 3 «Состав проектной группы».....	39
Приложение 7. Шаблон Плана контрольных событий проекта.....	40
Приложение 8. Шаблон Плана-графика реализации проекта.....	41
Приложение 9. Дорожная карта по составлению Паспорта проекта, Плана контрольных событий и Плана-графика реализации проекта.....	42
Приложение 10. SMART-технология целеполагания.....	50
Приложение 11. Ожидаемые результаты, критерии и показатели эффективности проекта.....	51

ВВЕДЕНИЕ

*«Когда дует ветер перемен, одни строят стены, другие ветряные мельницы»
Конфуций*

В условиях непрерывного инновационного развития и реализации актуальных направлений государственной политики в области образования, образовательным организациям необходимы максимально эффективные методы, механизмы и инструменты управления.

Проектно-ориентированная система управления образовательной организацией – это система управления, при которой цели организации достигаются преимущественно через реализацию проектов.

Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений. Реализация проекта требует от руководителей и участников проектной команды необходимой квалификации. В основе проектного управления организацией должна лежать нормативная методологическая основа, понимаемая и применяемая участниками проекта.

Цель методических рекомендаций – оказать методическую поддержку руководителям и участникам проектных групп в разработке управленческих проектов и повысить результативность проектной деятельности в образовательных организациях.

Методические рекомендации включают: введение, пять разделов, заключение, список источников и одиннадцать приложений.

В первом разделе представлены основные нормативно-правовые документы, регулирующие проектное управление и проектную деятельность в Российской Федерации и составляющие основу для проектной деятельности и проектного управления в образовательных организациях.

Второй раздел включает основные понятия, этапы и инструменты проектного управления и проектной деятельности.

Третий раздел актуализирует основания для инициации проекта в образовательных организациях и содержит рекомендации по анализу и идентификации управленческих проблем, которые можно решить с помощью проекта.

В четвертом разделе даются основные сведения по ключевым инструментам проектного управления: паспорту проекта, плану контрольных событий и плану-графику реализации проекта, а также дорожная карта по составлению этих документов.

В пятом разделе представлены ключевые критерии успешного завершения проекта.

Приложения представляют собой комплекс инструкций, шаблонов и форм документов, необходимых для подготовки управленческих проектов.

1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ».
2. Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ» (УТРАТИЛО СИЛУ).
3. Постановление Правительства РФ от 12.10.2017 № 1242 «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ РФ».
4. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ».
5. Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».
6. Распоряжение Администрации Владимирской области от 22.06.2017 №395-р «Об организации проектной деятельности во Владимирской области».
7. ГОСТ Р ИСО 10006-2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании (утв. Приказом Ростехрегулирования от 06.09.2005 № 221-ст).
8. ГОСТ Р 52806-2007 Менеджмент рисков проектов. Общие положения (утв. Приказом Ростехрегулирования от 27.12.2007 № 422-ст).
9. ГОСТ Р 52807-2007 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов (утв. Приказом Ростехрегулирования от 27.12.2007 № 423-ст).
10. ГОСТ Р 52892-2010 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия (утв. Приказом Ростехрегулирования от 12.10.2010 № 300-ст).
11. ГОСТ Р 54869-2011 Национальный стандарт РФ Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (утв. Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1582-ст).
12. ГОСТ Р 54870-2011 Национальный стандарт РФ Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов (утв. Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1583-ст).
13. ГОСТ Р 54871-2011 Национальный стандарт РФ Проектный менеджмент. Требования к управлению программой (утв. Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1584-ст).

2. ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ЭТАПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

«Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег».

Закон Лермана

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: КРАТКАЯ ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА

Проекты осуществлялись на протяжении всей истории развития человеческой цивилизации. Фактически история человечества может быть рассмотрена через призму проектов, которые были реализованы. Египетские пирамиды, Великая Китайская стена, Тадж-Махал, Кёльнский собор, собор Святого Петра и многие другие сооружения, потрясающие воображение и сегодня, спустя сотни и тысячи лет после их завершения, являются яркими примерами концентрации духовных и интеллектуальных усилий при реализации великих проектов прошлого.

Исторические корни дисциплины управления проектами связаны с работами классиков менеджмента Г. Гантта, А. Файоля, Ф. Тейлора.

Теоретические основы проектного управления развивались эволюционно.

В 1937 г. американским ученым Гуликом была предпринята первая разработка по матричной организации для руководства и осуществления сложных проектов. Это был первый реальный шаг по преодолению господствовавшего на тот момент идеала бюрократической организации.

В 1950-х годах управление проектами окончательно сформировалось как отдельная область знаний. В эти годы появилось два основных математических метода управления расписанием проектов — метод критического пути CPM и метод оценки и анализа программ PERT. Метод критического пути возник благодаря трудам специалистов корпораций DuPont и RemingtonRand, работавших над проектами по ремонту оборудования заводов DuPont.

В 1959 г. комитетом Андерсона (NASA) был предложен системный подход к управлению проектом по стадиям его жизненного цикла, в котором особое внимание уделялось предпроектному анализу.

В 1966 г. появляется система GERT (Graphical Evaluation and Review Technique), использующая новую генерацию сетевых моделей. GERT — вероятностный метод сетевого планирования — применяется в случаях организации работ, когда последующие задачи могут начинаться только после завершения некоторого числа предшествующих задач.

1970-е годы характеризуются разработкой и развитием системного подхода к управлению проектами — это учет внешнего окружения проектов (экономических, экологических, общественных и др.), разработка

и внедрение в практику методов управления конфликтами, разработка организационных структур управления проектами и система ролей в ней.

В 1980-е годы управление проектами сформировалось как сфера профессиональной деятельности: появились новые значимые дополнения, такие как управление ресурсами (финансы, люди и проч.), управление рисками и проблемами проекта, управление качеством, формирование команды. В США публикуется первая версия коллективной работы института PMI — Project Management Body of Knowledge (Свод знаний по управлению проектами), в которой определены место, роль и структура методов и средств управления проектами и их вклад в общее управление.

1990-е годы можно обозначить как начало массового проникновения методов управления проектами в менеджмент компаний различных сфер деятельности и расширение их применения в различных отраслях и странах, включая развивающиеся. Начался процесс унификации и стандартизации методов и подходов к управлению проектами, в частности, были разработаны и введены в действие международные (ISO 10006-10007) и национальные (APM, PMI, AI PM) стандарты по управлению проектами.

Современное управление проектами является зрелой профессиональной научно-практической сферой, включающей:

- сложившиеся и выверенные практикой концепции, теорию, методологию и развитые технологии;
- признанные международные и национальные стандарты и другие нормативно-методические документы;
- развитый мир профессиональных публикаций, конференций и конгрессов;
- богатый рынок профессиональных программных приложений;
- развитый рынок профессиональных услуг;
- современные системы образования, включая различные программы сертификации профессионалов;
- обширные области применения в современном обществе;
- растущую популярность и значение.

В России управление проектами, как его принято трактовать в международном формате понятий, определений, стандартов, методов и инструментов, начало формироваться достаточно поздно, в 1990-е годы. Однако на протяжении всего XX века в рамках различных научных школ велась разработка отдельных методов и инструментов, которые сегодня относятся к истокам формирования российского управления проектами в его современном звучании. Так, сетевые графики, ставшие широко известными во всем мире в связи с появлением методов управления проектами CPM и PERT в США в 1950-е годы, были предложены российским инженером А.А. Эрасмусом в 1925 г.

Основными вехами становления управления проектами в СССР и России являются:

- ⇒ 1920–1930-е годы. Зарождение идеи регламентации и технологической увязки комплекса работ при реализации крупных проектов в строительстве с использованием календарных планов и циклограмм.
- ⇒ Организация поточного строительства (1930–1960-е годы). Начало управления проектами в СССР своими корнями уходит в индустриализацию 1930-х годов, когда сформировалась теория строительного потока, явившаяся основой современной научной организации и управления строительным производством. Планирование и контроль выполнения проектов в этот период базируются на детерминированных линейных моделях Ганта и циклограммах с использованием графоаналитических методов их расчета и оптимизации. Реализация принципов управления крупными проектами — в строительстве, оборонно-промышленном комплексе (атомный проект, космическая программа).
- ⇒ Сетевое планирование и управление (1960–1980-е годы). Первые работы по сетевым методам были опубликованы в СССР в начале 1960-х годов. В.И. Воропаевым были созданы сетевые модели — обобщенные сетевые модели, особенно полезные для описания сложных проектов с различными взаимосвязями между работами и временными ограничениями разного типа. Тогда же появились первые программные системы планирования и контроля проектов, такие как «А-ПЛАН», «АККОРД», «ГАУСС» и др.
- ⇒ Развитие методов и средств управления проектами (с 1980 г. по настоящее время). В это время формируется несколько научно-теоретических направлений развития методов и инструментов управления проектами. Сущность направления концептуального проектирования С.П. Никанорова состоит в том, что с помощью логического аппарата представляется возможным формализовать описание предметных областей любой степени сложности. В теории активных систем В.Н. Буркова разработаны организационно-экономические механизмы для управления проектами с учетом человеческого фактора, а именно с учетом достоверности информации, получаемой от исполнителей, и их заинтересованности в выполнении работ в планируемые сроки. В рамках научной школы А.А. Гусакова разработаны теория организационно-технологической надежности, позволяющая учитывать различные случайные факторы, влияющие на выполнение проекта, методы и средства имитационного моделирования, теория системотехники строительства, основанная на системном подходе к осуществлению инвестиционно-строительных проектов, принципы разработки и применения экспертных систем и баз знаний в проектировании и строительстве. Робастная технология Б.П. Титаренко предназначена для поддержки проектных решений на всех фазах управления

проектом в условиях неопределенности. В 2000–2010-е годы научные исследования в области управления проектами проводятся В.И. Воропаевым (системная модель управления проектами), В.М. Аньшиным (управление портфелем проектов), Г.Л. Ципесом (корпоративные системы управления проектами), В.Н. Михеевым (определение и развитие компетенций менеджеров проектов «третьей волны»), Д.А. Новиковым (развитие теории активных систем) и др.

В целом современные российские научно-методические работы в сфере управления проектами характеризуются широким использованием всего спектра методов и средств управления проектами, нацеленных на решение актуальных современных задач, таких как управление проектами в условиях экономики знаний и устойчивого развития, активизация и развитие человеческого потенциала, достижение долгосрочного успеха. В последние годы получили бурное развитие так называемые гибкие методологии управления проектами (agile). Методологии Agile зародились в ИТ-сфере и являются альтернативой традиционному управлению проектами, смещая акцент на коммуникации и командную работу, быструю реакцию на изменения и итерационный характер ведения проекта.

Сегодня в России сформировано профессиональное сообщество менеджеров проектов. Активную роль в нем играют профессиональные ассоциации — Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ и Московское и Санкт-Петербургское отделения Института управления проектами США. Набирает темпы процесс сертификации в области управления проектами.

ПРОЕКТ: ПОНЯТИЕ, ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПРИЗНАКИ, ВИДЫ И ОКРУЖЕНИЕ

Понятие проекта: обзор определений

Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений (ГОСТР 54869-2011).

Проект представляет собой комплекс усилий (включающий анализ цели и проблемы), которые должны управляться и планироваться для достижения желаемых изменений в организациях, окружении людей, знаниях, отношении к жизни, включает новую сложную задачу или проблему и должен быть завершен в заранее определенное время (учебное пособие «Организация проектной деятельности» под ред. Е. В. Михалкиной, А. Ю. Никитаевой, Н. А. Косолаповой, 2016).

Проект – это уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания, и предпринятый, чтобы достичь цели соответствии конкретным

требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам (ISO/TR 10006:1997(E)).

Проект – это группа работ/задач, которые необходимо выполнить в заданный период для достижения поставленных целей (Project Management Handbook Cleland)

Проект – это временное предприятие для создания уникальных продуктов, услуг или результатов (PMBoK).

Проект – это комплексное, не повторяющееся мероприятие, предполагающее внедрение нового, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам, а также чёткими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика (учебное пособие «Управление инновационными проектами и программами» под ред. Авторского коллектива ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», 2011).

Проект — целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению (учебное пособие «Управление проектами: фундаментальный курс» под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной, 2013).

Проект – это идея и действия по ее реализации с целью создания продукта, услуги или другого полезного результата (учебное пособие «Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие» под ред. О. Н. Ильиной, 2011).

Проект – это система действий, направленная на достижение конкретной цели с использованием определенного набора ресурсов (учебное пособие «Организация Управление проектами (полный курс MBA)» под ред. Е. В. А. В, Полковникова, М. Ф. Дубовик, 2011).

Проект – это система спланированных и взаимосвязанных действий, направленных на решение конкретной проблемы либо достижения определенной, заранее сформулированной цели (Готин В. В., В. П. Калоша «Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности»).

Общие характеристики проекта:

- ✓ разовость - все проекты имеют разовый характер;
- ✓ уникальность – не существует двух одинаковых проектов. Каждый проект, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него;
- ✓ инновационность - в процессе реализации проекта всегда создается нечто новое.

Признаки проекта:

- ✚ Однократность, уникальность, не цикличность, новизна.
- ✚ Наличие чётко сформулированной проблемы, на решение которой направлен проект.
- ✚ Наличие конкретных целей, задач и результатов.
- ✚ Ориентация на удовлетворение потребностей заказчика.
- ✚ Срочность, ограниченность во времени.
- ✚ Потребность в ресурсах и их ограниченность.
- ✚ Наличие бюджета, относящегося к проекту.
- ✚ Последовательная разработка.
- ✚ Изменение вещественной системы или предметной области, в которой реализуется проект.
- ✚ Скоординированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий.
- ✚ Структурированность и комплексность.
- ✚ Наличие проектной группы специалистов разных подразделений и областей.
- ✚ Наличие куратора и руководителя проекта.
- ✚ Потребность в интеграции.

Классификация проектов:

Проекты классифицируются на приоритетные, внутренние и внешние.

К приоритетным проектам относятся ключевые проекты с точки зрения достижения целей организации, находящиеся под непосредственным контролем руководителя организации.

К внутренним проектам относятся проекты подразделений организации, находящиеся под контролем заместителя руководителя организации или руководителя структурного подразделения.

К внешним проектам относятся проекты, находящиеся в ответственности внешних организаций, органов государственной/муниципальной власти, но подконтрольные организации, или проекты, в которых организация принимает участие.

По целевой направленности проекты в образовательной организации можно разделить на:

- ▣ **Управленческие проекты** (направлены на решение управленческих проблем, достижение целей организации или ее структурных подразделений).
- ▣ **Социальные проекты** (направлены на решение социальных проблем).
- ▣ **Педагогические проекты** (реализуются педагогами и направлены на решение педагогических задач).

📖 **Учебные проекты** (реализуются обучающимися индивидуально или совместно, являются формой организации познавательной деятельности обучающихся в рамках достижения учебных целей).

По длительности проекты можно разделить на:

- 🕒 краткосрочные (1-2 года);
- 🕒 среднесрочные (3-5 лет);
- 🕒 долгосрочные (более 5 лет).

Окружение проекта:

Во всех проектах задействуется определенное число участников с разными функциями и возможностями воздействия на содержание и ход проекта.

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) проекта – лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта.

Они также могут влиять на цели и результаты проекта.

Команда управления проектом должна выявить заинтересованные стороны проекта, определить их требования и ожидания и, насколько это возможно, управлять их влиянием в отношении требований, чтобы обеспечить успешное продвижение на пути к реализации проекта.

Ключевые заинтересованные стороны (стейкхолдеры) проекта:

1. Заказчик определяет масштабы проекта, и конечный успех проекта зависит от удовлетворенности Заказчика. Руководители проекта должны соответствующим образом реагировать на изменение нужд и требований Заказчика и оправдывать его ожидания.

2. Проектный комитет коллегиальный орган организации, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, запуска и контроля реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей деятельности организации. Фактически Проектный комитет может представлять интересы Заказчика.

3. Проектный офис – структурное подразделение организации, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, поддержку и развитие проектно-ориентированной системы проектного управления в организации.

4. Куратор проекта – должностное лицо организации, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий Руководителя проекта.

5. Руководитель проекта – уполномоченное лицо, отвечающее за достижение целей проекта, руководящее процессом планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляющее подготовку запросов на изменения и оперативное управление проектом.

6. Рабочая проектная группа (проектная группа) – лица или структурные подразделения организации, а также представители внешних организаций, участвующие в реализации и управлении проектом в соответствии с закрепленными за ними проектными ролями.

7. Функциональные руководители (заместители) могут играть большую или меньшую роль в успехе проекта в зависимости от типа организации проекта. При матричной организации они могут отвечать за выделение персонала на проект, решение технических вопросов и наблюдение за выполнением важных сегментов проекта.

8. Структурные подразделения или коллегиальные органы управления организации, их представители. Например, Профсоюз, Совет родителей, Педагогический совет.

9. Инвесторы/ спонсоры проекта – это частные лица, организации или органы власти, вкладывающие собственные средства (средства бюджета) в проекты с целью получения определенной выгоды.

10. Органы государственной, регионально или муниципальной власти накладывают свои ограничения на проектные работы. Необходимо получить разрешение. Строительные работы должны проводиться в соответствии с нормами. Новые лекарства должны проходить строгие тесты. Другие продукты должны соответствовать стандартам безопасности: например, стандартам, установленным организацией профессиональной безопасности и здравоохранения. Все это производится либо непосредственно государственными структурами, либо под их постоянным жестким контролем.

11. Учредитель организации – физическое или юридическое лицо (лица), органы власти, создавшие организацию, в которой реализуется проект.

12. Другие физические или юридические лица в зависимости от характера проекта.

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Проектная деятельность – это совокупность действий, направленных на достижение поставленной в рамках проекта цели, в условиях, ограниченных временными рамками и ресурсами.

Управление проектом – это планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленных на достижение целей проекта.

Проектное управление в образовательной организации – это тип управления образовательными организациями в режиме развития, при котором посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов развития и освоения новшеств наращивается образовательный потенциал, повышается уровень его использования.

Следует различать управление проектами как практическую деятельность и как научную дисциплину.

Методологическая **системная модель управления проектом** состоит из трех основных блоков:

1. субъекты управления;
2. объекты управления;
3. процесс управления осуществлением проекта.

Субъектами управления являются активные участники проекта, взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений в процессе его осуществления: инвестор, заказчик, руководитель проекта, члены команды проекта и др.

Объектами системы управления могут быть проекты, программы, портфели проектов, комплексы работ, стадии процесса управления (разработка, реализация, завершение) и др.

Процесс управления осуществлением проекта реализуется посредством прямой и обратной связей между субъектами и объектами управления и включает:

- уровни управления, рассматриваемые с точки зрения временного разреза управления проектом (стратегический, тактический, оперативный, операционный);
- функции управления (планирование, организация, исполнение, мотивация и контроль);
- инструменты управления проектом (программы, проектные документы, Паспорт проекта, План-график реализации проекта и т.д.);
- вспомогательные процессы управления (управление мотивацией участников проектов, управление компетенциями участников проекта, организационная поддержка проектной деятельности и др.).

Целью управления проектами является обеспечение достижения целей организации путем планирования, организации и контроля трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта.

При управлении проектом создается временная организационная структура, называемая организационной структурой проекта. При создании такой структуры необходимо учитывать тип организационной структуры организации, в рамках которой реализуется проект: функциональная, проектная или матричная.

При внедрении управления проектами в организации рекомендуется использовать Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст).

В целях эффективного управления и обеспечения выполнения целей организации проекты могут объединяться в портфели проектов. В этом

случае для внедрения процессов портфельного управления рекомендуется использовать Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст).

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Основными инструментами управления проектами в организации являются Паспорт проекта, План-график проекта и Отчеты по проекту.

Паспорт проекта - документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники и ответственные лица, период реализации проекта, решаемая проблема, дополнительные основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, риски, ресурсы, стоимость (бюджет), взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий.

План-график проекта включает в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий.

Отчет по проекту включает в себя информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их не достижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения руководства. Помимо этого, в отчете может содержаться информация по исполнению бюджета.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Процесс управления проектами в организации состоит из следующих групп процессов:

- Инициация проекта;
- Планирование проекта;
- Исполнение;
- Управление изменениями проекта;
- Мониторинг и контроль проекта;
- Завершение проекта.

Инициация проекта.

Целью инициации проекта является назначение Куратора проекта, Руководителя проекта, определение состава проектной группы и утверждение Паспорта проекта.

Назначение Куратора и Руководителя проекта должно осуществляться в порядке, определяемом локальными правилами организации. Решение о назначении может принимать как Руководитель

организации, так и уполномоченный коллегиальный орган управления, например, Проектный комитет.

Планирование проекта.

Планирование проекта осуществляется Руководителем проекта, администратором проекта и привлеченными им участниками проекта путем детализации утвержденного Плана контрольных событий проекта и составления Плана-графика по установленной в организации форме.

Исполнение проекта.

Исполнение проекта осуществляется участниками проекта в соответствии с утвержденными Паспортом проекта и Планом-графиком проекта.

Участники проекта реализуют запланированные мероприятия и достигают контрольные события, при этом своевременно сообщают руководству о возникающих проблемах и рисках через систему Отчетов по проекту. При необходимости участники проекта подготавливают Запросы на изменения проекта. Руководители блоков мероприятий в рамках выделенных зон ответственностей обеспечивают своевременность и качество реализации мероприятий, и достижения контрольных событий. Руководитель проекта осуществляет общее управление проектом.

Управление изменениями проекта.

Участник проекта имеет право предложить Руководителю проекта внести формализованный запрос на изменение в Паспорт проекта, План контрольных событий проекта, состав рабочей группы по реализации проекта, План-график проекта.

Руководитель проекта проводит анализ предложенных изменений, обсуждение их с Куратором проекта.

Пересмотр и внесение изменений в Паспорт проекта, План контрольных событий проекта, состав рабочей группы по реализации проекта, План-график проекта осуществляются в порядке, предусмотренном для их утверждения.

Мониторинг и контроль проекта.

Одним из средств контроля за подготовкой и реализацией проекта является регулярное проведение оценок проекта, обычно после конца подготовки, в середине и после завершения.

Основной целью при этом является определение соответствия состояния проекта его целям. При окончании подготовки проекта независимая оценка помогает определить обоснованность его целей и соответствие уровня разработки выбранным целям. Промежуточные оценки дают возможность определить, сохраняется ли актуальность целей проекта и соответствует ли состояние проекта этим целям. После

окончания проекта в ходе оценки определяется степень достижения целей, основные проблемы реализации, анализируются основные причины этих проблем, формулируются рекомендации для будущих проектов близкого характера.

Завершение проекта.

В случае возникновения неустранимых условий во время реализации проекта, при которых проект не может продолжаться, Руководитель проекта инициирует процедуру прекращения или приостановления проекта.

В случае достижения цели (целей) проекта в соответствии с утвержденными проектными документами, Руководитель проекта инициирует процедуру завершения проекта.

3. ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ИНИЦИИИ ПРОЕКТА. ИДЕНТИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

«Кто неправильно застегнул первую пуговицу, уже не застегнется как следует».

И. В. Гете

Алгоритм работы над управленческим проектом на этапах инициации и планирования включает следующие шаги:

Шаг 1: Анализ ситуации. Идентификация управленческой проблемы.

Шаг 2: Назначение Куратора и Руководителя проекта. Определение состава рабочей группы.

Шаг 3: Разработка и утверждение Паспорта проекта.

Шаг 4: Разработка и утверждение Плана контрольных событий проекта.

Шаг 5: Составление Плана-графика реализации проекта.



Схема 1. Алгоритм работы над управленческим проектом на этапах инициации и планирования

Упрощённую структуру управленческого проекта можно представить в виде схемы:



Схема 2. Упрощённая структура управленческого проекта

Как видно из схемы, в основе управленческого проекта лежит **проблема**.

Под **проблемами** обычно понимают противоречия, требующие разрешения, это своего рода трудности по преодолению трудностей.

Проблема – теоретический или практический вопрос, требующий разрешения, исследования.

Проблема – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состоянием объекта.

Проблема – (от греч. problema - задача, задание) - неразрешенная задача или вопросы, подготовленные к разрешению.

Проблема есть неудовлетворительное состояние системы (организации, подразделения и т.п.), некоторое противоречие, требующее разрешения.

Проблемой также является связь между двумя явлениями, содержащая в себе противоречие и носящая деструктивный характер по отношению к целям системы.

Управленческая проблема – это несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному состоянию.

Применительно к организации проблемы различаются по следующим критериям:

- ❖ важность;
- ❖ масштаб проявления;

- ❖ масштаб последствий;
- ❖ уровень риска;
- ❖ срочность необходимых действий по решению проблемы;
- ❖ возможность решения управленческой проблемы;
- ❖ уровень управления (стратегический, тактический, оперативный, операционный).

Анализ ситуации и идентификация проблемы для управленческого проекта - важнейший шаг при принятии решения о запуске и реализации проекта.

Правило простое: нет проблемы – нет проекта.

Алгоритм идентификации проблемы для управленческого проекта:

Шаг 1: Анализ и описание проблемной ситуации (области)

Шаг 2: Преобразование описания проблемной ситуации в иерархическую структуру («дерево проблем»).

Шаг 3: Выбор проблемы для управленческого проекта.

Шаг 4: Принятие решения об инициации проекта

Подробнее.

Шаг 1: Анализ и описание проблемной ситуации (области)

Проблемную ситуацию следует рассматривать как «разрыв» в деятельности, «рассогласование» между целями и возможностями субъекта. Она, по сути, представляет собой условия, порождающие проблему.

Целью данного шага является фактическое выявление совокупности проблем в конкретной проблемной ситуации (области).

Диагностика проблем – это анализ основных причинно-следственных связей конкретной проблемной ситуации (области).

Проблемные ситуации (области) в образовательной организации можно анализировать в плоскости следующих направлений (**рисунок 1**):



Рис.1. Направления деятельности образовательной организации

Кроме того, основанием для выявления проблем могут стать:

- программа развития образовательной организации;
- приоритетные государственные, региональные или муниципальные направления развития сферы образования (стратегии, концепции, программы).

Рекомендации по тому, как правильно сформулировать проблему, представлены в **приложении 4**.

Шаг 2: Преобразование описания проблемной ситуации (области) в иерархическую структуру («дерево проблем»).

Полученную совокупность проблем в конкретном проблемном направлении необходимо преобразовать в иерархическую структуру, путем установления причинно-следственных связей между проблемами и построения дерева проблем.

Данную процедуру можно представить в виде графической иллюстрации (**рисунок 2**):

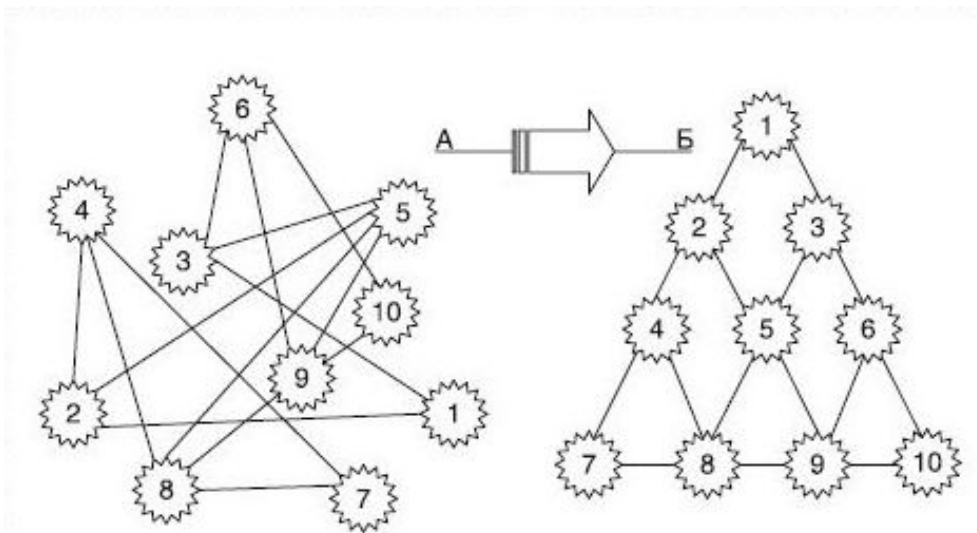


Рис. 2. Модель преобразования совокупности проблем в иерархическую структуру

Рекомендации по построению «дерева проблем» представлены в **приложении 2**.

Шаг 3: Выбор проблемы для управленческого проекта.

На данном этапе необходимо выбрать проблему, которую можно решить с помощью управленческого проекта в заданных временных рамках и имеющихся ресурсов и возможностей.

Для этого необходимо задать ряд вопросов для экспертной оценки проблемы.

Таковыми вопросами могут быть:

- Какая проблема наиболее актуальна, приоритетна для организации?
- Носит ли проблема управленческий характер?
- Можно ли решить проблему в условиях образовательной организации? Не является ли проблема слишком широкой? Не требует ли проблема долгосрочного программного решения?
- Сколько времени будет затрачено на решение проблемы? Хватит ли ресурсов?
- Вписывается ли проблема в общую стратегию развития организации?
- Можно ли отложить решение проблемы?
- Сопряжена ли она с большим риском или риск невелик?
- Можно ли решить проблему с помощью управленческого проекта
- Как мы поймем, что проблема решена? Что измениться, появится? Что будет создано?

Также на этом этапе может помочь классификация проблем Питера Ф. Друкера. Он выделил четыре типа проблем:

- 1) типичные;
- 2) типичные по сути, но уникальные для данной организации;
- 3) уникальные;
- 4) новые типичные проблемы.

Типовые проблемы решаются с помощью запрограммированных решений и уже отработанных организацией алгоритмов, правил и принципов. Уникальные проблемы нуждаются в принятии незапрограммированных решений, а также могут быть решены с помощью управленческого проекта.

Шаг 4: Принятие решения об инициации проекта

Заключительным шагом на этапе анализа ситуации и идентификации проблем является принятие решение об инициации управленческого проекта.

4. СОСТАВЛЕНИЕ ПАСПОРТА ПРОЕКТА, ПЛАНА КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ И ПЛАНА-ГРАФИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

«Не следует множить сущее без необходимости»

Уильям Оккам

Паспорт проекта - документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники и ответственные лица, период реализации проекта, решаемая проблема, дополнительные основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, риски, ресурсы, стоимость (бюджет), взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий.

План контрольных событий - инструмент проектного управления, укрупненный план проекта, который является частью Паспорта проекта, включает наиболее значимые контрольные события, сроки их выполнения, ответственных исполнителей и служит основой для создания Плана-графика проекта.

План-график проекта - инструмент проектного управления в организации, включающий в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, задачи проекта, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий, достижения контрольных событий и выполнения задач проекта.

Внедрение проектного управления в деятельность образовательной организации предполагает наличие единых унифицированных форм документов, подходов и методов в составлении и реализации управленческих проектов.

Паспорт проекта – это не просто документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, это управленческий инструмент, позволяющий эффективно управлять реализацией проекта.

К составлению Паспорта проекта нельзя подходить формально.

Примерная форма Паспорта проекта представлена в **приложении 5**.

Структурно Паспорт проекта делится на разделы:

1. Реквизиты проекты.
2. Описание проекта.
3. Состав проектной группы.
4. План контрольных событий проекта.

Шаблоны документов «Состава проектной группы», «План контрольных событий» и «План-графика реализации проекта» в **приложениях 6, 7, 8**.

Руководитель проекта является Ответственным лицом по составлению Паспорта и плана-графика реализации проекта.

Дорожная карта по составлению Паспорта проекта, Плана контрольных событий и Плана-графика реализации проекта представлена в **приложении 9**.

5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Ключевые критерии успешного завершения проекта:

- ✓ цели проекта достигнуты в срок;
- ✓ полученные результаты проекта соответствуют планируемым требованиям и ожиданиям;
- ✓ бюджет проекта не превышен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Нет ничего сильнее идеи, время которой пришло».

В. Гюго

Образовательные организации стоят на начальном пути осмысления, освоения и внедрения проектной деятельности в практику управления организациями. Это требует от команд готовности к решительным действиям, способности быстро меняться.

Проектное управление и проектная деятельность требуют от организации наличия нормативной методологической основы, компетентных специалистов, реализующих данные направления деятельности, систем эффективной мотивации руководителей и участников проектных групп.

Программы и проекты можно сравнить со средством передвижения – с лошадью. Существует поговорка индейцев Дакоты: «Если индеец скачет на лошади, и она подыхает, он слезит с лошади». В современной практике управления программами и проектами обычно используется еще целый ряд альтернативных стратегий:

- обзаводятся более крепкой плеткой;
- меняют всадника;
- говорят: «Что случилось, мы же всегда ездили на этой лошади?»
- выясняют, как другие обходятся с мертвыми лошадьми;
- повышают стандарты качества езды на мертвых лошадях;
- создают рабочую группу для оживления мертвой лошади;
- создают тренировочное подразделение верховой езды;
- проводят сравнение различных мертвых лошадей;
- нанимают стороннего всадника, который умеет лучше обходиться с мертвыми лошадьми;
- увеличивают бюджет для повышения силы лошади;
- докупают что-нибудь, что может обеспечить ускорение езды мертвой лошади;
- объясняют, что наша лошадь «лучше, быстрее и дешевле» мертва, чем лошадь конкурента.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аньшин В. М., Ильина О. Н. «Управление проектами: фундаментальный курс»/ учебник. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 420 с.
2. Быковский В. В., Мищенко Е. С., Быковская Е. В. и др. «Управление инновационными проектами и программами: учебное пособие». – Тамбов: Издательство ГОУ ВПО ТУТУ, 2011. – 104 с.
3. Грачева М. В., Бабаскин С. Я. «Управление проектами: Учебное пособие». – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. – 148 с.
4. Зимина И. В. «Проектное управление как механизм перевода школ в эффективный режим функционирования» [Электронный ресурс]: методические рекомендации. – Сыктывкар: КРИО, 2018.
5. Лапыгин Ю. Н. «Системное решение проблем: На стол каждому руководителю!». – М.: Эксмо, 2008. - 329 с.
6. Михалкина Е. В. «Организация проектной деятельности: учебное пособие». – Ростов-на-Дону.: Издательство Южного федерального университета, 2016. – 146 с.
7. Полковник А. В., Дубовик М. Ф. «Управление проектами (полный курс МВА)»

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Блок мероприятий (суммарная задача) - часть проекта, объединяющая мероприятия в рамках одной предметной области управления с целью достижения определенного результата в проекте.

Бюджет проекта – документ, содержащий общую сумму финансовых средств, распределенных по статьям и временным периодам.

Веха - см. «Контрольное событие».

Внешний проект - проект, находящийся в ответственности внешних организаций, органов государственной/муниципальной власти, но подконтрольный организации, или проект, в котором организация принимает участие.

Внутренний проект - проект реализуемый организацией или ее подразделением организации, и находящийся под контролем руководителя, заместителя руководителя организации или руководителя структурного подразделения.

Декомпозиция - разделение блоков мероприятий проектов или деятельности организации на более мелкие и более управляемые компоненты с целью обеспечения эффективного планирования, организации и контроля проекта.

Жизненный цикл проекта - набор последовательных и иногда перекрывающихся этапов проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле организации, характером самого проекта и его прикладной областью.

Задачи проекта - декомпозиция цели (целей) проекта с выделением конкретных, измеримых, достижимых, ограниченных во времени частей проекта (задач проекта).

Заинтересованные стороны проекта (стейкхолдеры) – лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта.

Заказчик проекта - должностное лицо органа исполнительной власти, заинтересованное в выполнении проекта и являющееся владельцем результатов проекта.

Запрос на изменение в проекте - документ для корректировки реализации проекта, содержащий предложения по изменениям в проекте относительно утвержденных документов (Паспорта проекта, Плана-графика проекта). Документ содержит описание причин возникновения изменений, обоснование их необходимости, оценку последствий принятия или отклонения предлагаемых изменений, альтернативные варианты изменений и их плюсы и минусы.

Индивидуальный КПЭ - численный показатель, определяющий индивидуальную эффективность участников проекта, используемый для

определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации организации.

Индикатор проекта/процесса - см. «Показатель проекта/процесса».

Инструмент - средство практической реализации управленческого решения. Примеры инструментов: коллегиальный орган (аттестационная комиссия), информационная система (система электронного документооборота), документ (штатное расписание).

Интегрированная система мотивации - свод рекомендаций и методов мотивации, основанных на единых принципах мотивации для всех работников организации, как для участников проектов, так и для участников процессов.

Информационная система управления проектами (ИСУП) - информационная система, обеспечивающая поддержку проектной деятельности.

Исполнители проекта - участники проекта, ответственные за реализацию мероприятий для достижения контрольных событий проекта.

Контрольное событие (веха) - значимое событие проекта или процесса, отражающее получение измеримых результатов и имеющее только срок окончания. Примеры контрольных событий: «Утверждено положение о ...», «Информационная система запущена в эксплуатацию».

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) - показатели, по которым оценивается эффективность действий, процессов и функций управления.

КПЭ проекта - численный показатель, определяющий эффективность реализации проекта, используемый для определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации организации.

КПЭ блока мероприятий - численный показатель, определяющий эффективность выполнения блока мероприятий проекта, используемый для определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации организации.

Координатор проекта - должностное лицо организации, входящее в состав Проектного офиса и отвечающее за методологическую поддержку проекта, согласование Паспорта и Плана-графика проекта, контроль исполнения контрольных событий проекта и подготовки администратором отчетности по проекту.

Критерии успеха проекта - совокупность однозначных и ясных показателей (признаков), которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта.

Куратор проекта - должностное лицо организации, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта.

Мероприятие (работа) - набор связанных действий, выполняемых для достижения целей проекта (процесса), имеющий сроки начала и окончания. Примеры мероприятий: «Определение ключевых показателей...», «Подготовка Положения о...».

Модуль информационной системы управления проектами - функциональная составляющая архитектуры информационной системы управления проектами, позволяющая конфигурировать и адаптировать решения под конечных пользователей.

Нормативная методическая база - совокупность законов, нормативных правовых актов и внутренних методических документов, регламентирующих проектную деятельность и проектное управление в организации.

Образовательная организация – некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана.

Оперативное управление - управление деятельностью организации в краткосрочной перспективе, на период от 1 месяца до 1 года с контролем раз в неделю/месяц.

Операционное управление - управление деятельностью организации, на период от 1 дня до 1 месяца с контролем раз в день/неделю.

Организационная поддержка проектной деятельности - административное обеспечение функционирования проектного управления путем создания специализированных проектных ролей, структурных подразделений и коллегиальных органов в рамках организационной структуры организации.

Организационная структура - структура количественного и качественного состава подразделений организации, схематически отражающая порядок их взаимодействия между собой и формируемая исходя из объема и содержания задач, решаемых организацией, направленности и интенсивности сложившихся в организации информационных и документационных потоков, и с учетом его организационных и материальных возможностей.

Отчет по проекту - инструмент проектного управления в организации, включающий информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их недостижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения руководства.

Паспорт проекта - документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники и ответственные лица, период реализации проекта, решаемая проблема, дополнительные основания для инициации, цели, задачи, результаты,

критерии успеха, риски, ресурсы, стоимость (бюджет), взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий.

План-график проекта - инструмент проектного управления в организации, включающий в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий.

План контрольных событий - инструмент проектного управления, укрупненный план проекта, который является частью Паспорта проекта, включает наиболее значимые контрольные события, сроки их выполнения, ответственных исполнителей и служит основой для создания Плана-графика проекта.

Показатель (индикатор) проекта/процесса - запланированное по годам количественное значение в проекте или процессе деятельности организации, отражающее степень достижения цели, измеряемое или рассчитываемое по утвержденным в организации методикам.

Портфель - совокупность проектов, объединенных в целях эффективного управления достижением целей организации.

Приоритетный проект - ключевой проект с точки зрения достижения целей организации, находящийся под непосредственным контролем руководителя организации.

Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений.

Проектная группа - лица или структурные подразделения организации, а также представители внешних организаций, участвующие в реализации и управлении проектом в соответствии с закрепленными за ними проектными ролями.

Проектный комитет - коллегиальный орган организации, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, запуска и контроля реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей деятельности организации.

Проектный офис - структурное подразделение организации, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, поддержку и развитие проектно-ориентированной системы проектного управления в организации.

Проектно-ориентированная система управления - система управления, при которой цели организации достигаются преимущественно через реализацию проектов.

Процесс - структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на достижение определенной цели. Примеры процессов: управление персоналом, юридическое обеспечение.

Процессно-ориентированная система управления - система управления, при которой цели организации достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности).

Работа - см. «Мероприятие».

Рабочая проектная группа - см. «Проектная группа».

Риски проекта - вероятностные события, которые в случае их наступления могут оказать как отрицательное, так и положительное влияние на проект.

Руководитель блока мероприятий – участник проектной группы, отвечающий в рамках реализации проекта за исполнение задач определенного блока мероприятий согласно Плану контрольных событий Паспорта проекта.

Руководитель проекта - уполномоченное лицо, отвечающее за достижение целей проекта, руководит процессом планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляет подготовку запросов на изменения и оперативное управление проектом.

Система проектной мотивации - свод рекомендаций и методов мотивации участников проектов организации, основанных на оценке эффективности реализации проектов и определении материального и нематериального поощрения участников проектов.

Система управления организации - набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенный для достижения целей организации.

Стейкхолдеры проекта – см. «Заинтересованные стороны проекта»

Суммарная задача - см. «Блок мероприятий».

Тактическое управление - управление проектами, процессами, контрольными событиями и показателями организации на среднесрочной перспективе.

Технологическая поддержка проектной деятельности - автоматизация процессов проектной деятельности с целью эффективного достижения результатов проектов.

Управление компетенциями участников проектной деятельности - процесс формирования необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава организации и участников проектной деятельности посредством обучения, а также создание проектной культуры в организации.

Управление мотивацией - формирование мотивации на качественное и своевременное достижение результатов проекта участников проектов, создание основы для кадровых и административных решений, а также обеспечение обратной связи от руководителей об эффективности работы участников проектов.

Управление проектом - планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта.

Управление процессом - планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов процессом, направленные на эффективное достижение целей процесса и его непрерывное совершенствование.

Уровень управления - ступень в иерархии управления организации.

Участники проекта (рабочая группа) – см. «Проектная группа»

Учебный модуль - основная единица иерархии учебного курса, структурированный организационно-методический блок, являющийся определенным фрагментом учебной программы, выделенным с целью структурирования подачи информации по темам.

Этап проекта - ограниченный во времени набор мероприятий проекта, объединенных с целью эффективного управления достижением основного результата выделенной (обособленной) части проекта.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ «ДЕРЕВА ПРОБЛЕМ»

Термин «дерево» в контексте применения в проектной деятельности предполагает использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей проблематики на основной тип проблематики (ствол), прочие присутствующие типы (ветви), подтипы (ответвления) и собственно проблемы (листья).

Метод «дерева проблем» ориентирован на получение относительно устойчивой структуры проблематики. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры учитывались закономерности и использовались принципы формирования иерархических структур.

Достоинства метода «дерева проблем».

- Дерево проблем позволяет представить значительный объем информации о проблематике менеджмента компактной форме.
- Дерево проблем отлично справляется с задачами выявления и ранжирования имеющихся в организации проблем, а так же с задачами классификации, т.е. распределения проблем по известным типам проблематики.
- Дерево проблем позволяет наглядно увидеть соотношение и взаимосвязь различных типов проблематики.
- Дерево проблем помогает выделить центральную – корневую проблему менеджмента и отследить ее влияние на различные типы проблематики.

Рекомендации по построению «дерева проблем».

Имеется некое множество проблемных вопросов, составляющих проблематику менеджмента организации, это множество содержит конкретные проблемы, каждая из которых характеризуется определенными параметрами, которые указывают на принадлежность проблемы к определенному типу проблем.

Для построения «дерева проблем» необходимо разбить проблемное множество, ассоциированное с каждым типом проблем на подмножества, т.е. декомпозировать проблемы по их типам.

Последовательность построения «дерева проблем»:

1. Выявить и сформулировать основную проблему менеджмента организации.
2. Выявить основное множество проблем организации.
3. Установить преобладающий тип проблемы.
4. Проанализировать соотношение и взаимосвязь различных типов проблем.
5. Разбить проблемное множество на подмножества.
6. Распределить полученные группы по типам проблем.

ДИАГРАММА ГАНТА

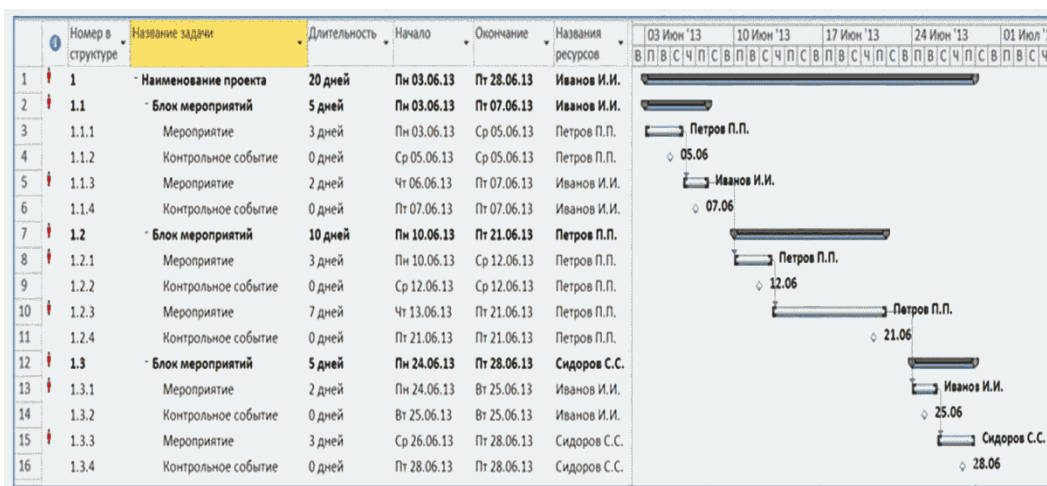
Диаграмма Ганта (a Gantt Chart) — это визуальный способ отображения запланированных задач. Горизонтальные графики широко используются для планирования проектов любых размеров в разных отраслях и сферах. Это удобный способ показать, какая работа планируется к выполнению в определенный день и время. Gantt Charts также помогают командам и менеджерам проектов контролировать даты начала и окончания любого проекта. Все в одном пространстве.

Диаграмма Ганта была названы в честь Генри Ганта. Часто полагают, что именно ему впервые пришла идея планирования проектов с помощью горизонтальных гистограмм. Однако первым, кто связал такие диаграммы с проектной деятельностью, был польский инженер Кароль Адамецкий еще в 1896 году.

Прежде чем начать использовать удобные диаграммы Ганта, управленцы просто планировали свои проекты на бумаге. Этим часто занимаются и сегодня.

Что можно увидеть и отследить с помощью диаграмм Ганта?

- Какие задачи включает в себя проект.
- Даты начала и окончания любого проекта.
- Продолжительность задач: когда они начинаются и заканчиваются.
- Сколько времени займет каждая задача.
- Кто работает над каждой конкретной задачей.
- Способы объединить задачи.



Диаграммы Ганта для всех

Диаграммы Ганта можно легко использовать практически всем, кто хочет визуализировать свои задачи. Сегодня все сложные процессы выполняются компьютерными алгоритмами, поэтому любой человек может просто создать простой список задач и добавить даты их начала и окончания.

Существуют компьютерные программы и интернет-сервисы, позволяющие использовать возможности Диаграммы Ганта.

Шаблоны Диаграмм Ганта бесплатно можно найти на официальном сайте Microsoft по адресу <https://templates.office.com/> (темы и шаблоны Office).

КАК ПРАВИЛЬНО СФОРМУЛИРОВАТЬ ПРОБЛЕМУ

Неправильно сформулированная проблема может привести к ошибочным заключениям и выводам и стать причиной безуспешности управленческого проекта.

Рекомендации по формулированию проблемы.

1. Проблема должна быть существующей – не той, «которая предположительно у нас появится после прохождения этапа X», а той, которая есть уже сейчас.
2. Формулировка должна быть конкретной и реальной: лучше избегать общих слов и постараться дать понять заинтересованным сторонам, почему сложившаяся ситуация вас не устраивает и что вы намерены (и действительно можете) изменить.
3. Избегайте слишком общих, глобальных проблем («низкий уровень исторической памяти у современной молодежи», «спад интереса к чтению в мире» и т.п.).
4. В формулировке должна присутствовать только одна проблема. Распознать тот факт, что формулировка содержит в себе несколько проблем, можно по словам «потому что...» или «для того, чтобы...». Пример: «Дети не хотят играть во дворе, потому что там нет детской площадки» надо разбить на две проблемы: «дети не хотят играть во дворе» и «во дворе нет детской площадки».
5. Избегайте излишней детализации. Не стоит записывать проблемы каждого из многочисленных членов целевой группы – наш проект в какой-то мере универсален (направлен на всю группу) и долгосрочен.
6. Проблемы не должны дублироваться. Если две проблемы близки по смыслу, их надо объединить вместе либо, если участники обсуждения не согласны, уточнять формулировку до тех пор, пока не станет очевидным различие между проблемами.

Качественно провести этап формулирования проблем помогут ответы на следующие вопросы:

- ✓ В чем состоит проблема с точки зрения целевой группы?
- ✓ Почему необходимо осуществление планируемой деятельности с точки зрения целевой группы?
- ✓ В чем состоят причины возникновения проблемы с точки зрения каждой из заинтересованных сторон?
- ✓ Какие могут быть последствия существования проблемы с точки зрения каждой из заинтересованных сторон?
- ✓ Почему целевая группа не может решить проблему самостоятельно? Что мешает это сделать? Почему необходима помощь? Какой она должна быть?
- ✓ Какие организации уже занимались этой проблемой?

ШАБЛОН ПАСПОРТА ПРОЕКТА

РАЗДЕЛ 1. РЕКВИЗИТЫ ПРОЕКТА	
Наименование проекта	<Указать наименование проекта>
Куратор проекта	<Указать Куратора проекта>
Руководитель проекта	<Указать Руководителя проекта>
Период реализации проекта	<Указать период реализации проекта>
РАЗДЕЛ 2. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА	
Актуализация проблемы	<Указать и актуализировать решаемую проблему>
Дополнительные основания для реализации проекта	<Указать дополнительные основания для инициации проекта>
Цель (цели) проекта	<Указать цель (цели) проекта>
Задачи проекта	<Указать задачи проекта>
Результат (результаты) проекта	<Указать планируемые (ожидаемые) результаты проекта, которые будут достигнуты посредством реализации проекта>
Критерий (критерии) успеха проекта	<Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта>
Риски реализации проекта	<Указать риски и факторы, ограничивающие исполнение проекта>
Ресурсы реализации проекта	<Указать краткий перечень необходимых для реализации проекта ресурсов>
Стоимость (бюджет) проекта	<Указать расчетную стоимость (бюджет) проекта>
Взаимосвязанные проекты	<Указать проекты, с которыми связан данный проект>
РАЗДЕЛ 3. СОСТАВ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ (приложение 6)	
РАЗДЕЛ 4. ПЛАН КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ ПРОЕКТА (приложение 7)	

ШАБЛОН РАЗДЕЛА 3 «СОСТАВ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ»

N п/п	Наименование проектной роли	Процент загрузки на проекте	ФИО участника проектной группы	Наименование подразделения и должности участника проектной группы
1	2	3	4	5

Приложение 7

ШАБЛОН ПЛАНА КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ ПРОЕКТА

РАЗДЕЛ 4. ПЛАН КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ ПРОЕКТА			
<i><Указать наименование проекта></i>			
N п/п	Наименование задачи/контрольного события	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи/наступлен ия контрольного события
1	2	3	4
1	<i><Указать наименование <u>ЗАДАЧИ</u> проекта></i>		До ДД.ММ.ГГ.
2	<i><Указать наименование контрольного события проекта></i>		ДД.ММ.ГГ.
...	...		

Приложение 8

ШАБЛОН ПЛАНА-ГРАФИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ПЛАН-ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА			
<i><Указать наименование проекта></i>			
N п/п	Наименование задачи/контрольного события/мероприятия	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи/период реализации мероприятия/нас тупления контрольного события
1	2	3	4
1	<УКАЗАТЬ НАИМЕНОВАНИЕ ЗАДАЧИ ПРОЕКТА>		До ДД.ММ.ГГ.
1.1.	<i><Указать блок мероприятий (при наличии)></i>		Начало/Окончани е, дд.мм.гг.
1.1.1 .	<i><Указать мероприятие></i>		Начало/Окончани е, дд.мм.гг.
1.1.2 .	<i><Указать мероприятие></i>		Начало/Окончани е, дд.мм.гг.
1.1.3 .	<i><Указать мероприятие></i>		Начало/Окончани е, дд.мм.гг.
...	<i><Указать мероприятие></i>		Начало/Окончани е, дд.мм.гг.
1.2.	<i><Указать наименование контрольного события проекта></i>		ДД.ММ.ГГ.
...	...	...	...

**ДОРОЖНАЯ КАРТА ПО СОСТАВЛЕНИЮ ПАСПОРТА ПРОЕКТА, ПЛАНА КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ И
ПЛАНА-ГРАФИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

№	ЗАДАЧА	ЗАПОЛНЯЕМЫЙ БЛОК В ПАСПОРТЕ/ПЛАНЕ-ГРАФИКЕ	КЛЮЧЕВЫЕ УКАЗАНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ
ЭТАП 1. РЕКВИЗИТЫ ПРОЕКТА			
1.1.	Указать наименование проекта	Наименование проекта	Наименование проекта должно быть емким и отражающим суть решаемой проблемы.
1.2.	Указать Куратора проекта	Куратор проекта	Куратором проекта выступает должностное лицо организации, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта. ФИО указывается полностью. Также указываются занимаемая должность и подразделение организации (при необходимости)
1.3.	Указать Руководителя проекта	Руководитель проекта	ФИО указывается полностью. Также указываются занимаемая должность и подразделение организации (при необходимости)
1.4.	Указать период реализации проекта	Период реализации проекта	Указываются даты начала и окончания реализации проекта, с выделением этапов (при наличии). Период реализации проекта должен быть объективно оценен.
ЭТАП 2. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА			
2.1.	Указать и актуализировать решаемую	Актуализация проблемы	Актуализируется идентифицированная проблема, на решение которой направлен проект. Приводятся аргументы, обосновывающие актуальность и важность

	проблему		проекта.
2.2.	Указать дополнительные основания для инициации проекта	Дополнительные основания для реализации проекта	Приводятся дополнительные обоснования, обосновывающие актуальность и важность проекта. Не должно быть переизбытка обоснований
2.3.	Указать цель (цели) проекта	Цель (цели) проекта	Цель – это конкретный показатель, конечное состояние или искомый результат, которого надо достичь в определенный период времени. Цель – это фактически решение идентифицированной проблемы. Цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, уместной, ограниченной во времени. Для формулирования цели можно воспользоваться технологией SMART, представленной в приложении 10 .
2.4.	Указать задачи проекта	Задачи проекта	Задача - данная в определенных условиях (например, в ситуации проблемной) цель деятельности, которая должна достигаться преобразованием этих условий согласно определенной процедуре. Задачи проекта – декомпозиция цели (целей) проекта, с выделением конкретных, измеримых, достижимых, ограниченных во времени частей проекта (задач проекта). Фактически задачи проекта, это подцели, достижение которых, приведет к достижению главной цели. Для формулирования задач проекта можно воспользоваться технологией SMART, представленной в приложении 10 .
2.5.	Указать планируемые (ожидаемые) результаты	Результат (результаты) проекта	Результаты отражают «выход» проекта, т.е. достижение цели. Результатами проекта являются решенные задачи. Обычно организации уделяют недостаточно времени обдумыванию этой части проекта, однако именно результаты являются критериями

	проекта, которые будут достигнуты посредством реализации проекта	оценки эффективности проекта и демонстрируют, насколько разработчики понимают, к чему они стремятся. Необходимо подумать, какие результаты будут получены при проведении каждого конкретного мероприятия или блока мероприятий. В идеале, если результаты имеют количественные и качественные показатели. Количественный результат (что будет сделано?) – фиксирует количество оказанных услуг, проведенных мероприятий, участников мероприятий, получателей помощи, количества выпущенных пособий и т.д. Качественный результат (что изменится?) - отражает позитивные изменения, которые произойдут в результате проведения мероприятий или блоков мероприятий. Необходимо описать все результаты, но выбрать самые значимые. Результаты должны быть измеряемы! Важно, чтобы достижение результатов можно было проконтролировать и оценить. В отдельных случаях Ожидаемые результаты проекта можно дополнить критериями и показателями эффективности. Для этого можно воспользоваться таблицей для заполнения в приложении 11. Критерии успеха проекта - совокупность однозначных и ясных показателей (признаков), которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта. Показатель проекта - запланированное на расчетный период
--	--	--

			количественное значение в проекте, отражающее степень достижения цели, измеряемое или рассчитываемое по утвержденным в организации методикам.
2.6.	Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта	Критерий (критерии) успеха проекта	Критерии успеха проекта – совокупность однозначных и ясных показателей (признаков), которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта. Ключевыми критериями успешности проекта являются: 1. Содержание (реализация проекта в соответствии с Планируемыми результатами, Спецификацией). 2. Время (проект выполнен в срок). 3. Стоимость (проект выполнен в пределах бюджета). В отдельных случаях Ожидаемые результаты проекта можно дополнить критериями и показателями эффективности. Для этого можно воспользоваться таблицей для заполнения в приложении 11.
2.7.	Указать риски и факторы, ограничивающие исполнение проекта	Риски реализации проекта	Риски проекта – вероятностные события, которые в случае их наступления могут оказать отрицательное, так и положительное влияние на проект. Необходимо определить основные риски проекта и порядок работы с ними. В результате: - выявлены и документированы риски проекта; - проведены оценка и ранжирование по вероятности и степени влияния на результат проекта всех идентифицированных рисков; - разработаны мероприятия по изменению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков, а также созданы планы реагирования на случай возникновения таких рисков.
2.8.	Указать краткий перечень	Ресурсы реализации	Ресурсы – это наличные или необходимые для достижения целей средства, обеспечивающие в данном случае реализацию проекта.

	необходимых для реализации проекта ресурсов	проекта	Ресурсы можно разделить на следующие типы: - кадровые; - финансово-экономические; - материально-технические; - информационные; - организационные; - программно-методические; - партнерские (привлеченные). Необходимо составить краткий перечень необходимых для реализации проекта ресурсов. Если проект, требует большого количества разных ресурсов, можно подготовить приложение к Паспорту проекта.
2.9.	Указать расчетную стоимость (бюджет) проекта	Стоимость (бюджет) проекта	Для определения планируемой стоимости проекта необходимо рассчитать смету или бюджет проекта, то есть дать реалистичную оценку всех затрат проекта. В Паспорте проекта указывается только общая стоимость (бюджет) с указанием наиболее крупных статей расходов (при необходимости).
2.10.	Указать проекты, с которыми связан данный проект	Взаимосвязанные проекты	Указать проекты организации, с которыми данный проект имеет прямую связь.
ЭТАП 3. СОСТАВ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ			
3.1.	Указать наименования проектных ролей участников	Наименование проектных ролей участников проектной	В целях обеспечения ответственности и полномочий участников проектов в организации в зависимости от масштабов проектов и проектной деятельности вводятся проектные роли. Например, Куратор проекта, Руководитель проекта, Координатор

	проектной группы	группы	Администратор проекта, Участник проекта. Типовые функции проектных ролей также должны быть определены. Состав проектной группы оформляется документально. Примерная форма представлена в приложении 6 .
3.2.	Указать процент загрузки участников проектной группы на проекте	Процент загрузки участников проектной группы на проекте	В данной графе указывается доля рабочего времени, отводимого участнику проектной группы для участия в проекте. Доля указывается в процентах (%). Сумма затраченного времени на проект равна 100%.
3.3.	Указать ФИО участников проектной группы	ФИО участников проектной группы	Для удобства ФИО участников можно указать полностью и отсортировать в алфавитном порядке.
3.4.	Указать наименования подразделений и должностей участников проектной группы	Наименования подразделений и должностей участников проектной группы	В случае, если в состав проектной группы входят участники сторонних организаций, необходимо дополнительно указать наименование этих организации
ЭТАП 4. ПЛАН КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ ПРОЕКТА			
Шаблон Плана контрольных событий представлен в Приложении 8			
4.1.	Указать наименования задач проекта	Наименование задачи	Задачи указываются в точном соответствии с задачами указанными в описании проекта. По каждой сформулированной задаче проекта в плане определяются контрольные события.

4.2.	Указать даты решения задач	Дата решения задачи	Даты решения задач указываются в формате «До дд.мм.гг.»
4.3.	По каждой задаче проекта указать наименования контрольных событий проекта	Наименование контрольного события	Контрольное событие (веха) – значимое событие проекта или процесса, отражающее получение измеримых результатов и имеющее только срок окончания. Примеры контрольных событий: «Утверждено положение о ...», «Информационная система запущена в промышленную эксплуатацию».
4.4.	Указать даты наступления контрольных событий	Дата наступления контрольных событий	Даты наступления контрольных событий указываются в формате «дд.мм.гг.»
ЭТАП 5. ПЛАН-ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА			
<i>План-график – это документ, заполняемый отдельно от Паспорта проекта. Шаблон документа представлен в Приложении</i> <i>Основной для плана-графика является план контрольных событий проекта.</i> <i>В качестве эффективного инструмента для составления плана-графика можно воспользоваться Диаграммой Ганта (подробнее в Приложении)</i>			
5.1.	Указать наименования задач проекта	Наименование задачи	Задачи указываются в точном соответствии с задачами, указанными в описании проекта.
5.2.	Указать даты решения задач	Дата решения задачи	Даты решения задач указываются в формате «До дд.мм.гг.»
5.3.	По каждой задаче проекта указать наименования контрольных	Наименование контрольного события	Контрольные события указываются в точном соответствии с контрольными событиями, указанными в Плане контрольных событий.

	событий проекта		
5.4.	Указать даты наступления контрольных событий	Дата наступления контрольных событий	Даты наступления контрольных событий указываются в формате «дд.мм.гг.»
5.5.	По каждому контрольному событию указать блок мероприятий/мероприятие	Блок мероприятий/мероприятие	Блок мероприятий (суммарная задача) – часть проекта, объединяющая мероприятия в рамках одной предметной области управления с целью достижения определенного результата в проекте. Мероприятия (работа) – набор связанных действий, выполняемых для достижения целей проекта (процесса), имеющий сроки начала и окончания. Примеры мероприятий: «Определение ключевых показателей...», «Подготовка регламента...».
5.6.	Указать периоды реализации блоков мероприятий/мероприятий	Период реализации блока мероприятий/мероприятия	Периоды реализации блоков мероприятий/мероприятий указываются в формате «Начало/Окончание, дд.мм.гг.»
5.7.	Указать ответственных исполнителей за реализацию блоков мероприятий/мероприятий, контрольных событий, задач проекта	Ответственный исполнитель за реализацию блока мероприятий/мероприятия, контрольного события, задачи проекта	Ответственные исполнители определяются из состава проектной группы, с указанием ФИО и проектной роли

SMART-ТЕХНОЛОГИЯ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Цель – это конкретный показатель, конечное состояние или искомый результат, которого надо достичь в определенный период времени.

Критерии SMART – мнемоническая аббревиатура, используемая для определения целей и постановки задач в проектном менеджменте, управлении производством и личном развитии.

S. - [Specific] - КОНКРЕТНАЯ (четкость, ясность формулировки, вывод цели с уровня желания)

M. - [Measurable] - ИЗМЕРИМАЯ (наличие критериев для определение степени достижимости цели, количественной точности)

A. - [Achievable] - ДОСТИЖИМАЯ (соответствие цели опыту и готовности, текущей продуктивности, адекватность, реалистичность, наличие ресурсов)

R. - [Relevant] - УМЕСТНАЯ (связь и согласованность цели с общим жизненным планом и задачами, актуальность)

T. - [Time-bound] - ОГРАНИЧЕННОСТЬ ПО ВРЕМЕНИ (ограниченность цели сроками ее достижения).

Алгоритм работы со SMART-технологией прост. Необходимо сформулировать цель, проверить ее на соответствие критериям SMART и при необходимости скорректировать.

Приложение 11

**ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА**

РЕЗУЛЬТАТЫ	КРИТЕРИЙ	ПОКАЗАТЕЛЬ