

# Внедрение систем управления проектной деятельностью

Процессы



**WINbd**

Обучаем проектные  
команды делать проекты  
быстрее и дешевле

## Кизеев Вениамин

- Член совета директоров Академии управления WINbd
- Партнер стартап-студии «Открытые инновации»
- Член правления ассоциации управления проектами «СОВНЕТ»

### Область экспертизы

- Внедрение систем управления проектной деятельностью
- Управление инновациями
- Deep Tech и EduTech проекты

К.э.н., PMBA, Certified Projects Director (IPMA\_A)



# Академия управления **WINbd.**

Организуем программы развития руководителей по тематикам:  
управление проектами, развитие инноваций, цифровизация.



В рейтинге ведущих  
консалтинговых компаний,  
занимающихся стратегическим  
планированием и орг.развитием



Лицензия на  
образовательную  
деятельность  
№ 0000 2137



Работаем  
в России  
и странах СНГ  
с 2010 года

# 250

Международных  
и российских  
отраслевых  
экспертов

## Партнеры



international  
project  
management  
association



АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



SKOLKOVO  
Moscow School  
of Management



РАНХиГС  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК  
И ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Национальный  
исследовательский  
Томский  
государственный  
университет



IPMA  
international  
project  
management  
association



открытые  
ИННОВАЦИИ  
СТАРТАП-СТУДИИ

## Среди корпоративных заказчиков



# 50 000

обученных сотрудников  
для более 1000 B2B клиентов

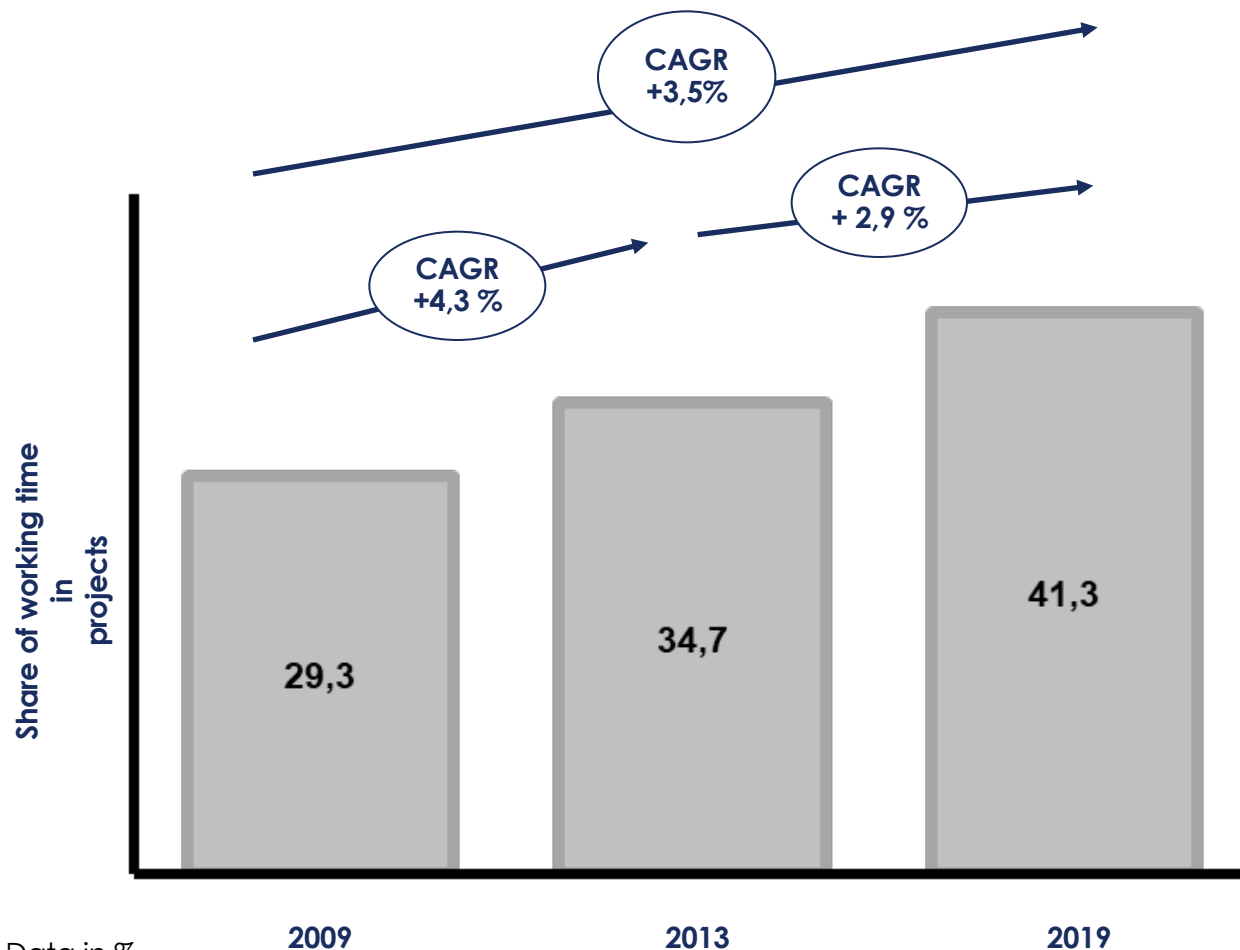
## **Драйверы изменений**

1. Индустрия 4.0 – ускорение внедрения технологий. Взаимодействие человек-машина.
2. Пандемия и Постпандемия – нарушение цепочек поставок
3. ESG – Глобальные смены фокусов и критериев оценки ценности
4. Напряженность и вооруженный конфликт – разобщенность и непонимание
5. Новые ...

## **Драйверов изменений будет становиться больше**

- ⇒ Конфликты
- ⇒ Экономическая нестабильность мира
- ⇒ Экологическая и климатическая нестабильность
- ⇒ Вирусы и бактерии
- ⇒ Многополярность ценностей в разных возрастных группах
- ⇒ И др

# Проджектификация экономики



The amount of **projectification** grew from 2009 to 2013 by **4,3%** per year.

For the next years a **further increase of projectification** is expected.

The growth rate will be with **2,9% annually smaller than in the previous years**

R. Wagner, IPMA Research Conference 2018, Rio de Janeiro

Data in %  
CAGR = Compound annual growth rate (= annual growth rate)

Source: Schoper et al: „Projectification of Western societies“ – IRNOP, Boston, June 12, 2017

## Оптимальным способом внедрения является поэтапное развертывание системы:

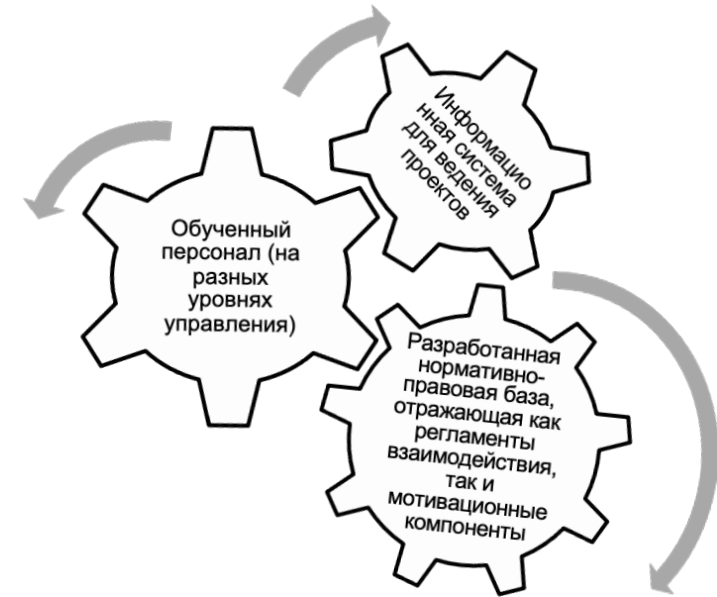
1. Обучение ТОП-менеджмента, выработка контура проектного управления: цели, объекты, методологии – чем управляем?
2. Формирование необходимых организационных структур и ролей – совещательных органов, офиса управления проектами, кураторов, руководителей проектов и др – кто управляет?
3. Вместе с проектным офисом формирование нормативной базы для ведения проектов (внутренние стандарты, шаблоны и др) – как управляем?.
4. Пилотный запуск КСУП
5. Автоматизация КСУП
6. Полноценная эксплуатация системы



# Корпоративная система управления проектами

**Оптимальным способом внедрения является поэтапное развертывание системы:**

1. **Обучение ТОП-менеджмента, выработка контура проектного управления: цели, объекты, методологии – чем управляем?**
2. Формирование необходимых организационных структур и ролей – совещательных органов, офиса управления проектами, кураторов, руководителей проектов и др – кто управляет?
3. Вместе с проектным офисом формирование нормативной базы для ведения проектов (внутренние стандарты, шаблоны и др) – как управляем?.
4. Пилотный запуск КСУП
5. Автоматизация КСУП
6. Полноценная эксплуатация системы



# Типология проектной деятельности

## Предназначение

Обеспечивают рост в Разы  
1-3 проекта

Рост в пределах 35%  
10-30 проектов

Выполнение текущего плана  
100-300 проектов



## Цели / критерии

Ц: Ускоренный рост  
Кооперация  
Требует ресурсов организации >25%  
Несут максимальные риски

Ц: Эффективность использования  
внутренних ресурсов организации  
Система + Проектный офис

Вовлечение в деятельность организации  
Подготовка кадров  
Регламенты и процедуры

*=> Различные типы проектов – это разные сущности, соответственно дающие разные результаты и требующие различных инструментов управления и, даже можно сказать, культур управления*



# Продуктовые проекты

# Приложение

**Ключевая цель:** выполнение бизнес-плана

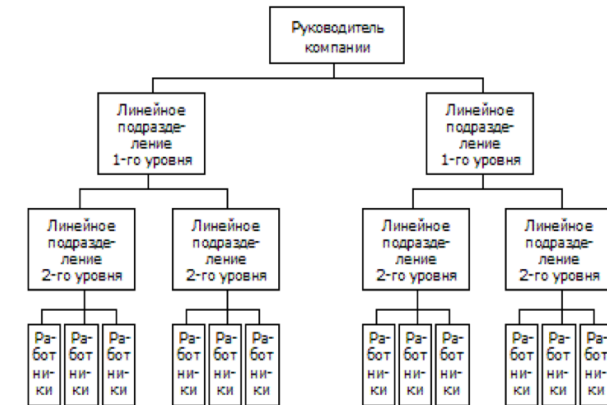
**Ключевой запрос РП:** как легче сделать мой проект в существующих ограничениях? (получить з/п, бонус, продвижение)

**РП:**

- выполняет «типовые проекты»,
- сфокусирован на исполнение,
- в состоянии «цейтнота» (60 часов в неделю),
- в постоянном стрессе (а тут еще пандемия),
- ищет «быстрые таблетки» (решения здесь и сейчас),
- борется с «бюрократией»

*PMI, Prince 2, Agile, Внутренний стандарт, AWP, Stage-gate*

## СУ — 2



**Снижение затрат — типовые процедуры**

# Проекты Трансформации

# Приложение

10

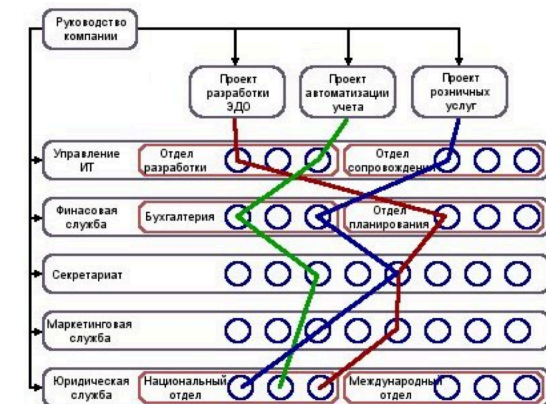
**Ключевая цель:** улучшения процессов, продуктов и др. Повышение эффективности работы организации

**Ключевой запрос РП:** как найти изменения, которые необходимы?

**РП:**

- ищет «узкие места в работе компании», лучшие практики – как у других организаций в отрасли,
- вовлекает заинтересованные стороны (внутренние и внешние),
- обладает бизнес-мышлением «что это даст компании?» ,
- думает о создании интеллектуального актива (нового процесса, метода и т.д.),
- сфокусирован на «внедрении» и масштабировании результатов проекта.

**СУ — 3**



**Изменения**

*PMI, Prince 2, Agile, Внутренний стандарт, AWP, Stage-gate*

# Прорывные проекты

**Ключевая цель:** прорывные решения для развития не на %, а в разы

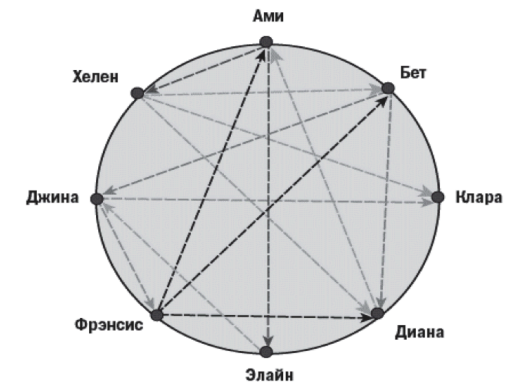
**Ключевой запрос РП:** кто может мне помочь? Где взять? А что так можно?

**РП:**

- ищет экспертизу (бизнес, технологическую и тд) – чаще «вне компании»,
- ищет заказчика,
- «выращивает» проект для компании из частей – формирует консорциумы,
- обладает предпринимательским мышлением,
- вынужден выходить «за типовые процедуры»,
- умеет формировать «первоклассную команду».

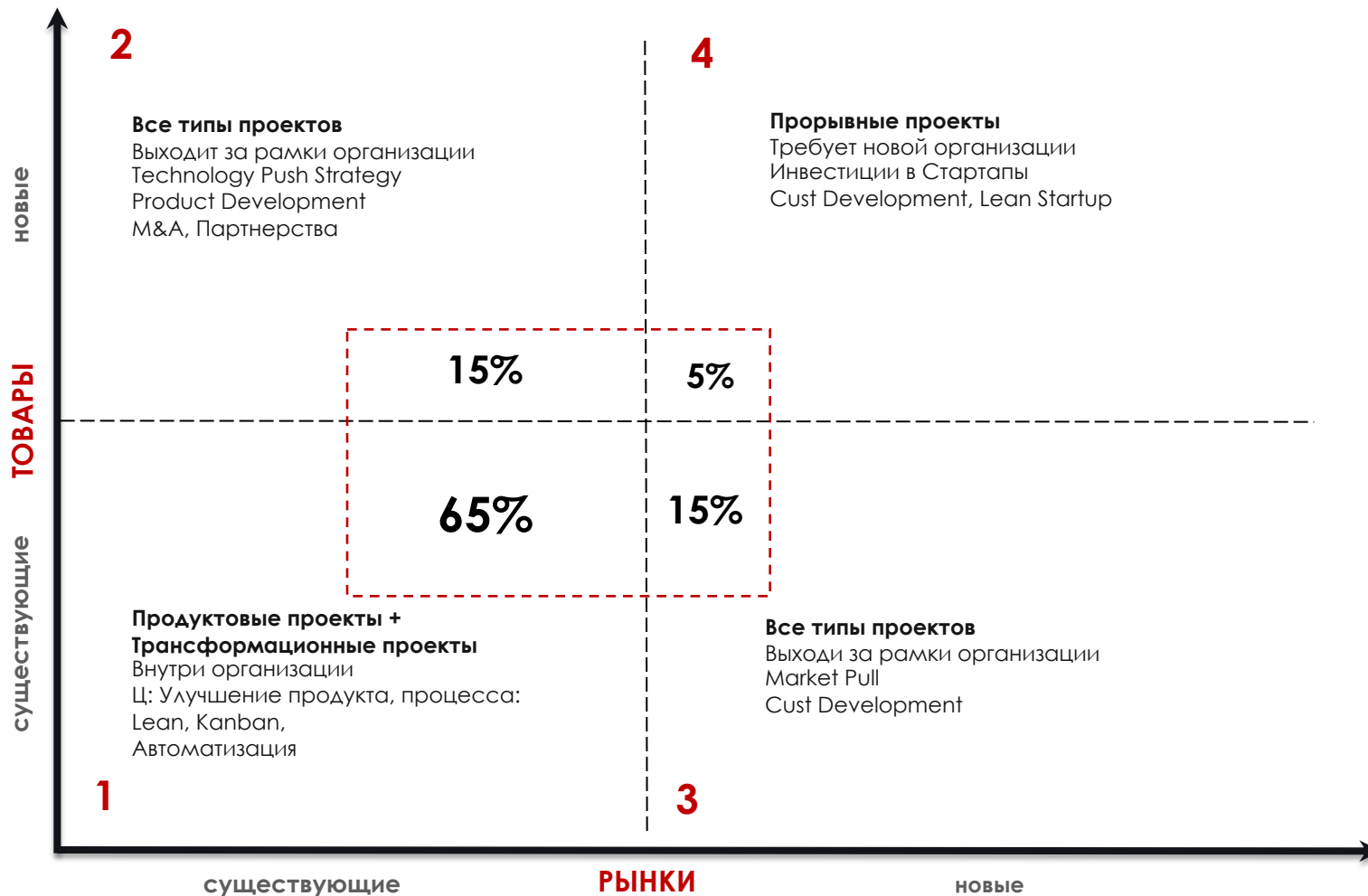
*CustDev, Product development, Lean Startup, Stage-gate, IPMA*

**СУ — 4**



**Стратегия +  
Инновации**

# Какие ваши стратегия и скорость развития?

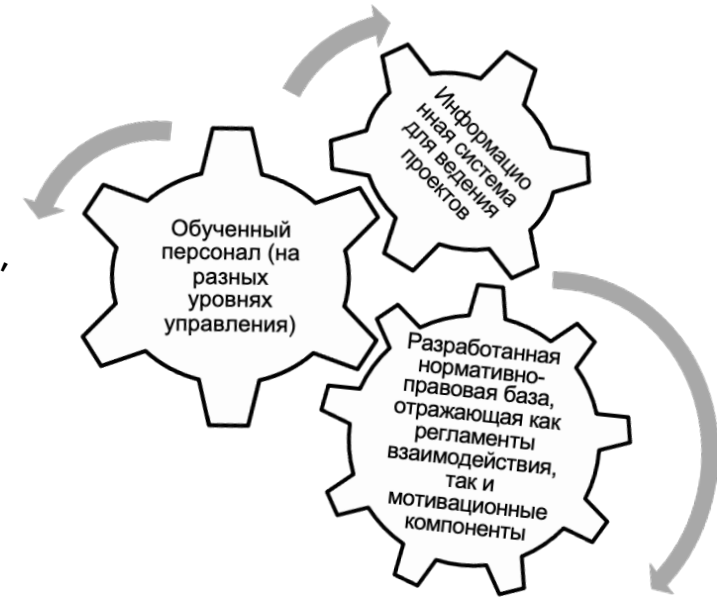


Баланс каких проектов вам необходим?

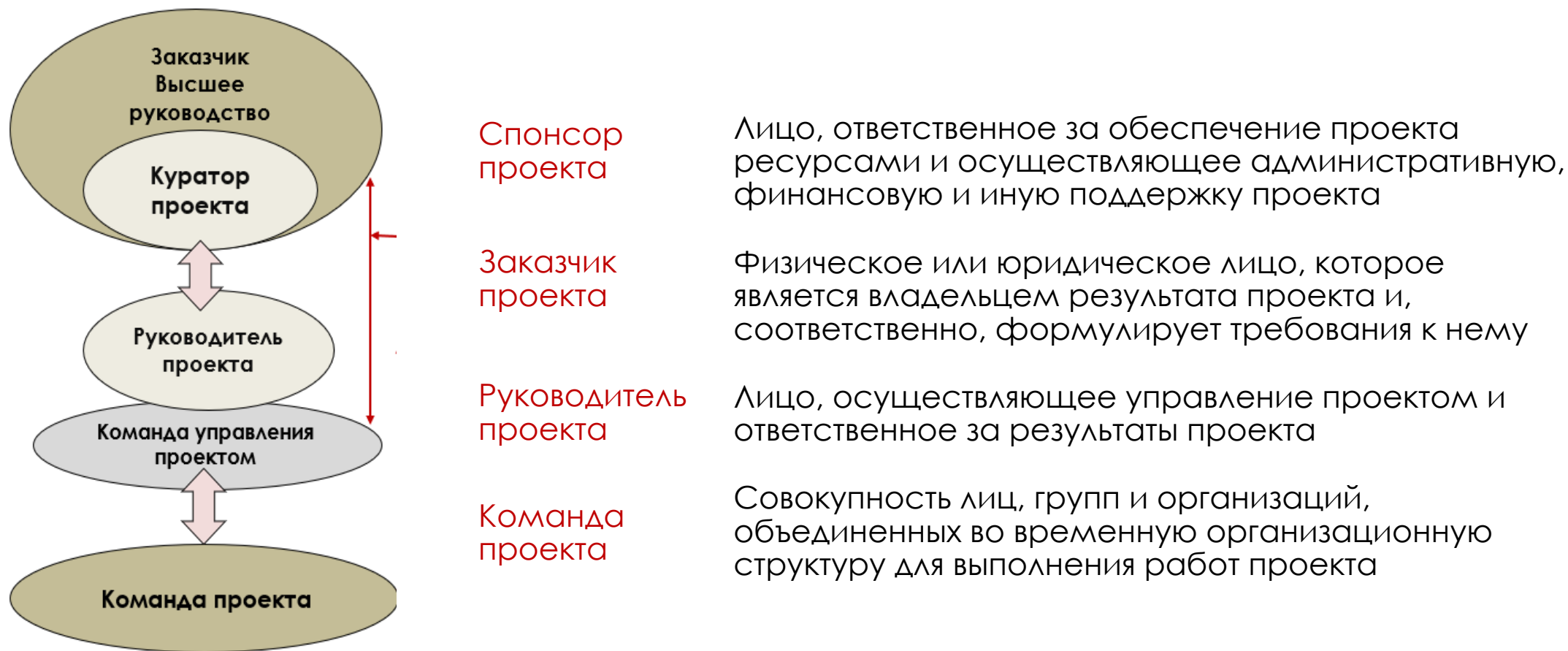
Какие портфели проектов будут в организации?

## Оптимальным способом внедрения является поэтапное развертывание системы:

1. Обучение ТОП-менеджмента, выработка контура проектного управления: цели, объекты, методологии – чем управляем?
2. **Формирование необходимых организационных структур и ролей – совещательных органов, офиса управления проектами, кураторов, руководителей проектов и др – кто управляет?**
3. Вместе с проектным офисом формирование нормативной базы для ведения проектов (внутренние стандарты, шаблоны и др) – как управляем?
4. Пилотный запуск КСУП
5. Автоматизация КСУП
6. Полноценная эксплуатация системы

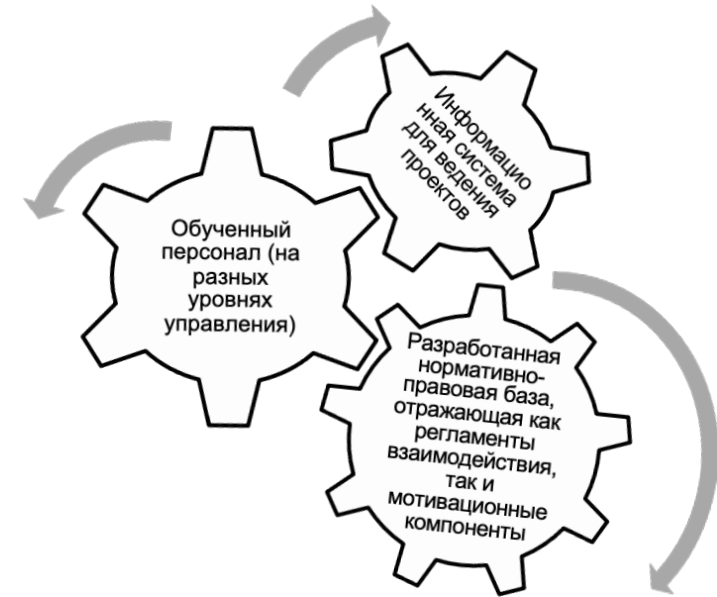


# Все ли понимают свои роли в Управлении проектами? Есть ли управляющие органы?



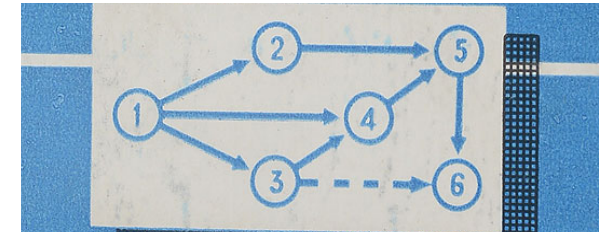
## Оптимальным способом внедрения является поэтапное развертывание системы:

1. Обучение ТОП-менеджмента, выработка контура проектного управления: цели, объекты, методологии – чем управляем?
2. Формирование необходимых организационных структур и ролей – совещательных органов, офиса управления проектами, кураторов, руководителей проектов и др – кто управляет?
3. **Вместе с проектным офисом формирование нормативной базы для ведения проектов (внутренние стандарты, шаблоны и др) – как управляем?**
4. Пилотный запуск КСУП
5. Автоматизация КСУП
6. Полноценная эксплуатация системы

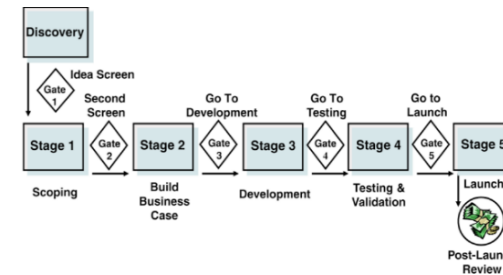


# Управление проектами – также изменяется...

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



Проект – инструмент достижения стратегических целей организации (2000е).

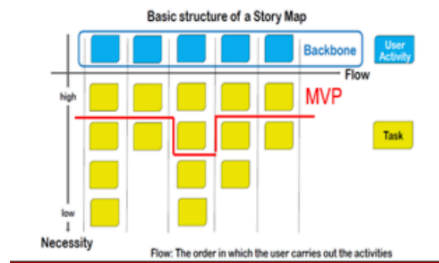


Проект – создание ценности, через инновации (2018).

## Sprint Review & Customer Feedback



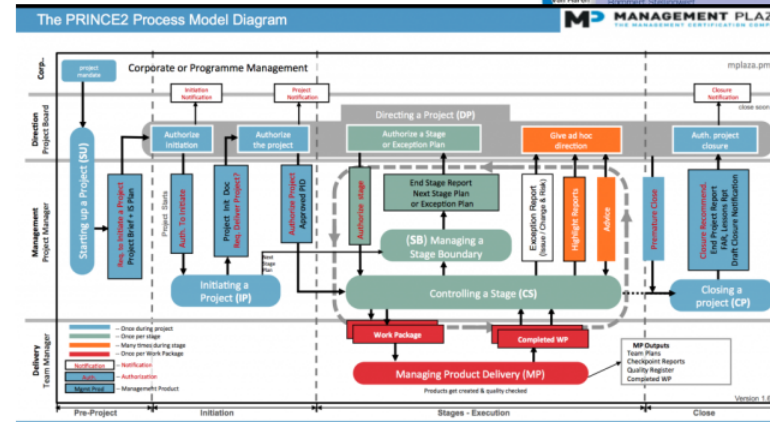
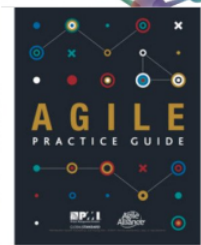
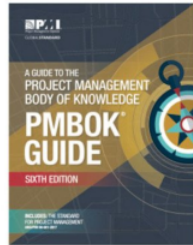
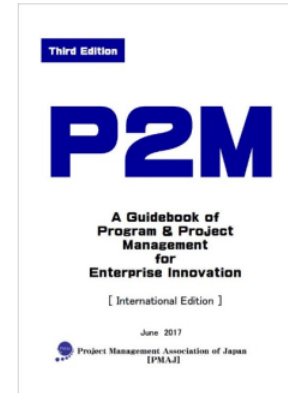
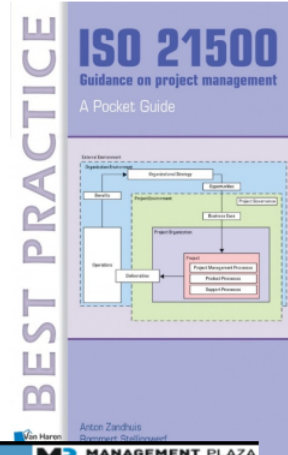
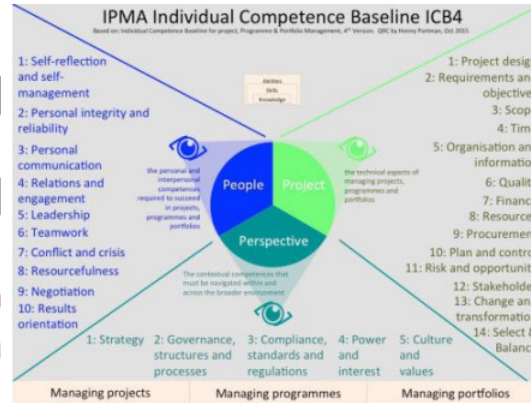
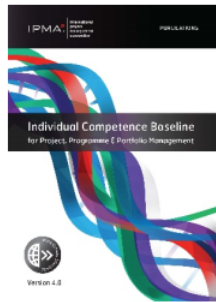
## Lean Startup & Story Mapping



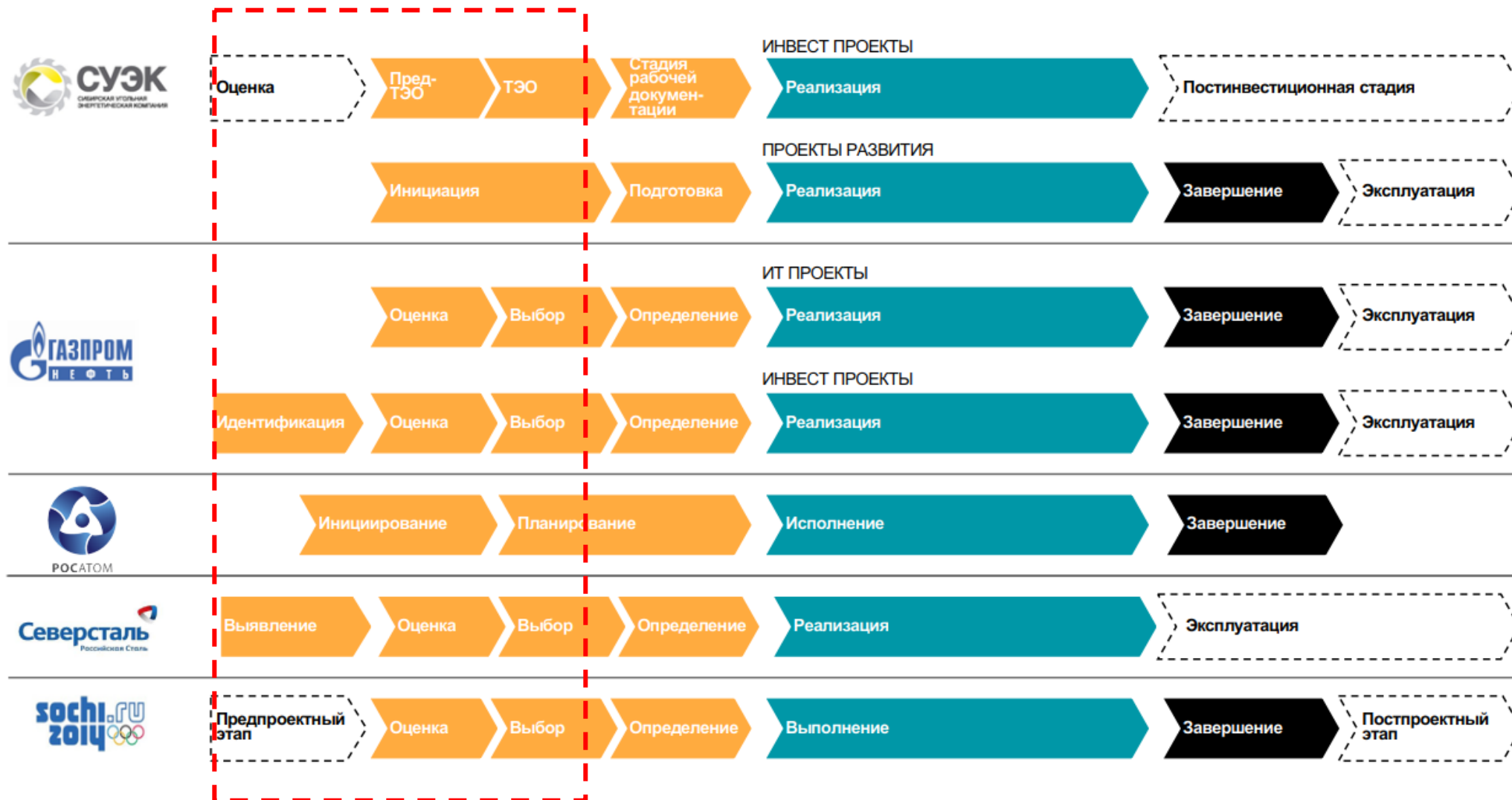
Что дальше?



# Стандарты, методологии... Как ориентироваться? Что выбрать?



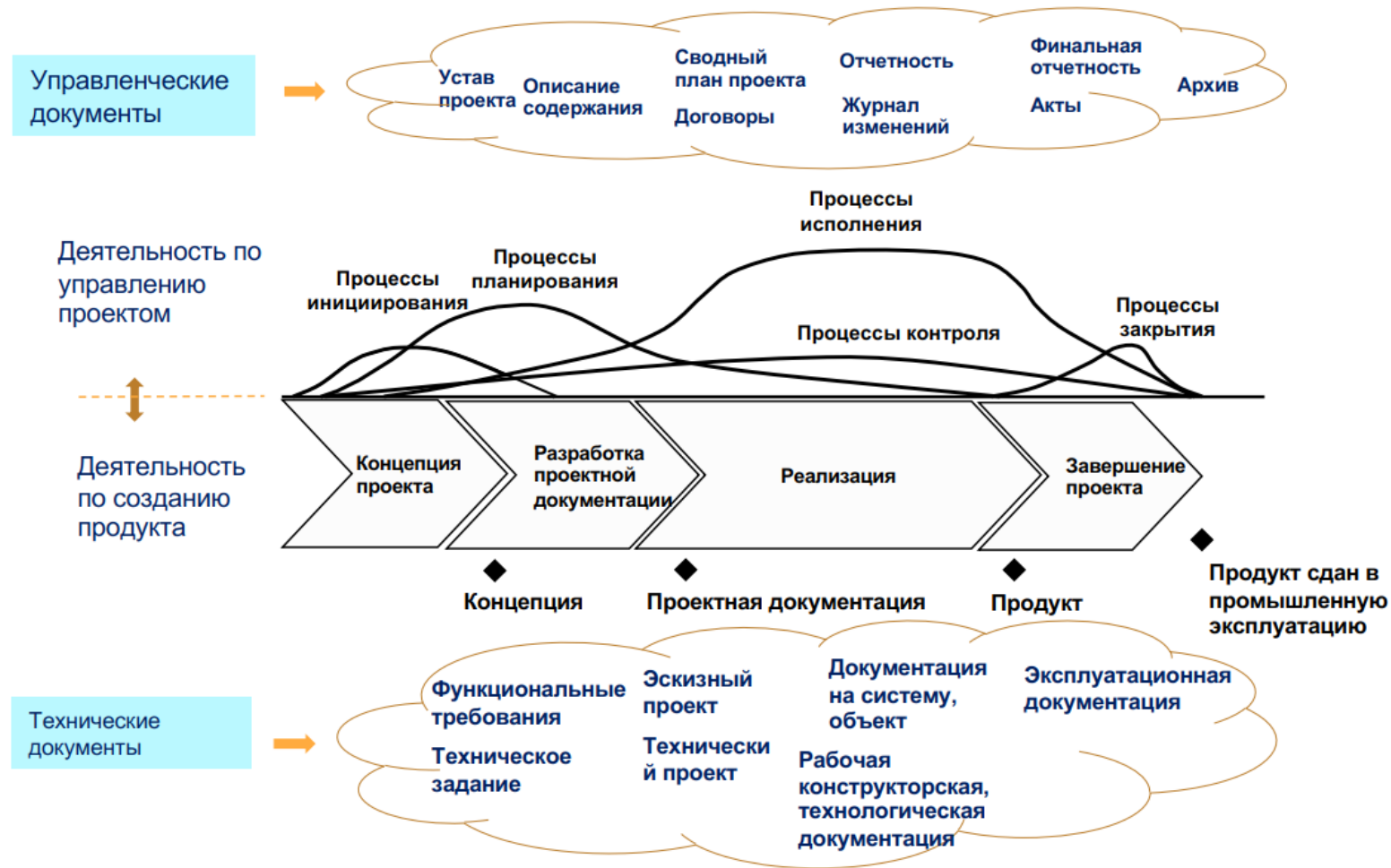
# Развернуты ли работы на всем ЖЦП?



# Кейс: как у вас с процессами УП?

|   | Процессы инициации                    | Процессы планирования  | Процессы исполнения                            | Процессы мониторинга и управления             | Процессы закрытия         |
|---|---------------------------------------|--|--|---|---------------------------|
| Управление интеграцией проекта                        | Разработка устава проекта             | Разработка плана управления проектом                               | Руководство и управление работами проекта      | Мониторинг и контроль работ проекта           | Закрытие проекта или фазы |
|   |                                       |  | Управление знаниями проекта                    | Интегрированный контроль изменений            |                           |
| Управление содержанием проекта                        |                                       | Планирование управления содержанием                                |  | Подтверждение содержания                      |                           |
|   |                                       | Сбор требований  |  | Контроль содержания                           |                           |
|   |                                       | Определение содержания<br>Создание ИСР                             |  |   |                           |
| Управление сроками проекта                            |                                       | Планирование управления расписанием                                |  | Контроль расписания                           |                           |
|   |                                       | Определение операций   |  |   |                           |
|   |                                       | Определение последовательности операций                            |  |   |                           |
|   |                                       | Оценка длительности операций<br>Разработка расписания              |  |   |                           |
| Управление стоимостью проекта                         |                                       | Планирование управления стоимостью                                 |  | Контроль стоимости                            |                           |
|   |                                       | Оценка стоимости   |  |   |                           |
|   |                                       | Определение бюджета  |  |   |                           |
| Управление качеством проекта                          |                                       | Планирование управления качеством                                  | Управление качеством                           | Контроль качества                             |                           |
| Управление человеческими ресурсами проекта            |                                       | Планирование управления ресурсами                                  | Приобретение ресурсов                          |   |                           |
|   |                                       | Оценка ресурсов операций   | Развитие команды проекта                       |   |                           |
|   |                                       |  | Управление командой проекта                    |   |                           |
| Управление коммуникациями проекта                     |                                       | Планирование управления коммуникациями                             | Управление коммуникациями                      | Мониторинг коммуникаций                       |                           |
| Управление рисками проекта                            |                                       | Планирование управления рисками                                    | Осуществление реагирования на риски            | Мониторинг рисков                             |                           |
|   |                                       | Идентификация рисков   |  |   |                           |
|   |                                       | Качественный анализ рисков   |  |   |                           |
|   |                                       | Количественный анализ рисков<br>Планирование реагирования на риски |  |   |                           |
| Управление поставками проекта                         |                                       | Планирование управления закупками                                  | Проведение закупок                             | Контроль закупок                              |                           |
| Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта | Идентификация заинтересованных сторон | Планирование вовлечения заинтересованных сторон                    | Управление вовлечением заинтересованных сторон | Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон |                           |

# Жизненный цикл проекта и процессы управления проектом

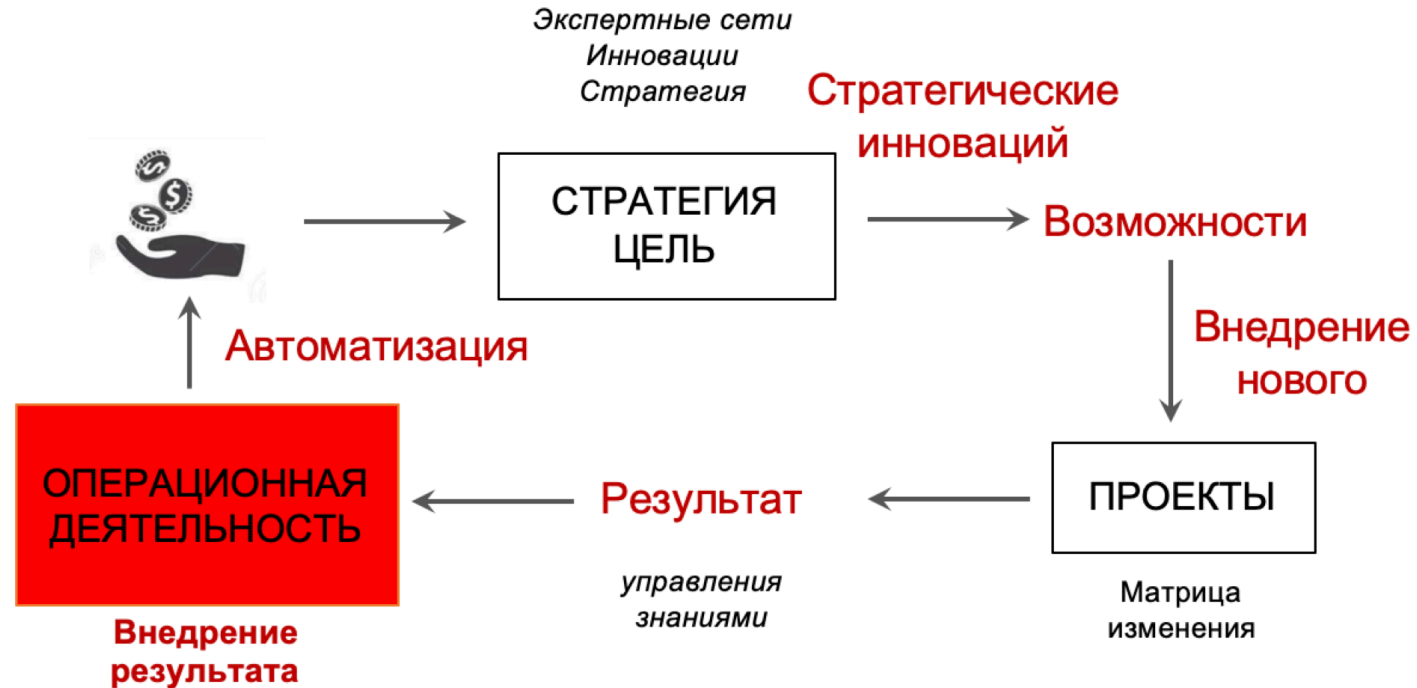


## Оптимальным способом внедрения является поэтапное развертывание системы:

1. Обучение ТОП-менеджмента, выработка контура проектного управления: цели, объекты, методологии – чем управляем?
2. Формирование необходимых организационных структур и ролей – совещательных органов, офиса управления проектами, кураторов, руководителей проектов и др – кто управляет?
3. Вместе с проектным офисом формирование нормативной базы для ведения проектов (внутренние стандарты, шаблоны и др) – как управляем?
4. **Пилотный запуск КСУП**
5. Автоматизация КСУП
6. Полноценная эксплуатация системы



# Как взаимосвязано управление проектами с операционной деятельностью?



=> в организации для гармоничного развития необходимо наличие всех типов проектов, но в конкретном моменте «важность» важность конкретного типа проекта отличается

# Проекты модернизации требуют наличия воли

Легко ли быть объектом изменений «Кривая скорби» Кюблер-Росс



=> Прохождение всех пяти стадий неизбежно  
Задача – пройти их максимально быстро и выйти на ПРИНЯТИЕ  
Кто в компании отвечает за сопровождение этого процесса?

# Кейс: Фаст-трек запуска КСУП

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Декабрь 2021:           | Проведение Проектной сессии с ТОП-менеджментом для выработки Контура системы УП   |
| Февраль 2022:           | Открытие офиса управления проектами (2 чел: Директор + Администратор)<br>Проведение аудита реализации проектов и зрелости КСУП.   |
| Март 2022:              | Разработка нормативной документации по УП<br>Обучение Руководителей проектов и администраторов формированию Уставов проектов  |
| Апрель 2022:            | Утверждение Положения о проектной деятельности + Основных шаблонов<br>Утверждение положения о Совете по проектной деятельности в организации, Утверждение функционала ролей: руководителей портфелей, руководителей проектов, администраторов |
| Май 2022:               | Обучение руководителей проектов и администраторов проектов: заинтересованные стороны, коммуникации, работа с результатами проектов и другие узкие области   |
| Июнь 2022:              | Проведение первого Совета по управлению проектами + запуск мониторинга проектов   |
| Июль 2022:              | Обучение второй волны руководителей проектов и администраторов уже на базе существующих кейсов  |
| Сентябрь 2022:          | Запуск конкурса по Управлению проектами (популяризация проектного подхода в организации)  |
| Ноябрь 2022<br>(план):  | Утверждение новой мотивации руководителей проектов<br>Запуск ИСУП   |
| Декабрь 2022<br>(план): | Утверждение портфеля проектов и бюджетов на 2023 г  |

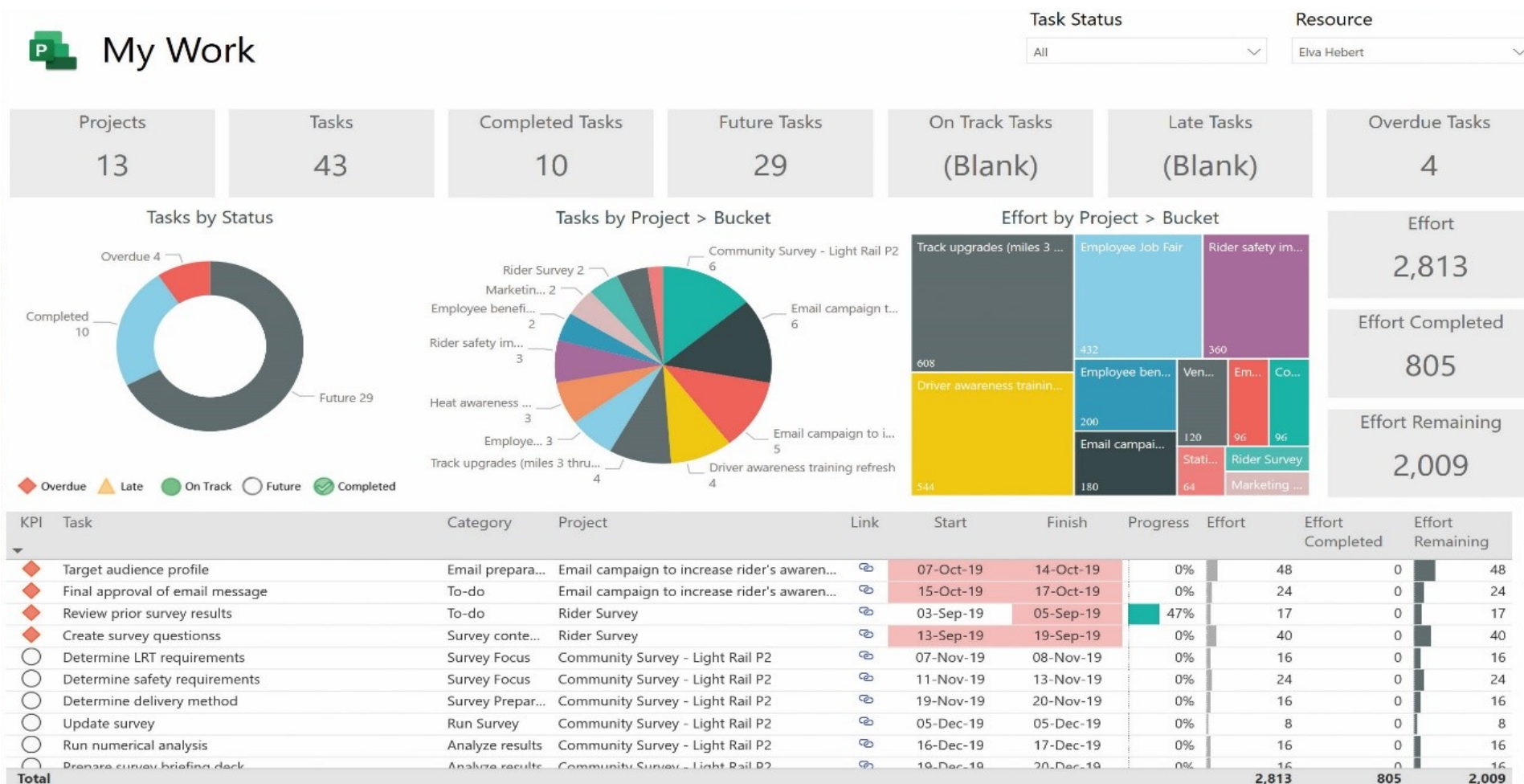


## Оптимальным способом внедрения является поэтапное развертывание системы:

1. Обучение ТОП-менеджмента, выработка контура проектного управления: цели, объекты, методологии – чем управляем?
2. Формирование необходимых организационных структур и ролей – совещательных органов, офиса управления проектами, кураторов, руководителей проектов и др – кто управляет?
3. Вместе с проектным офисом формирование нормативной базы для ведения проектов (внутренние стандарты, шаблоны и др) – как управляем?
4. Пилотный запуск КСУП
5. **Автоматизация КСУП**
6. Полноценная эксплуатация системы



# Представление всех проектов в организации

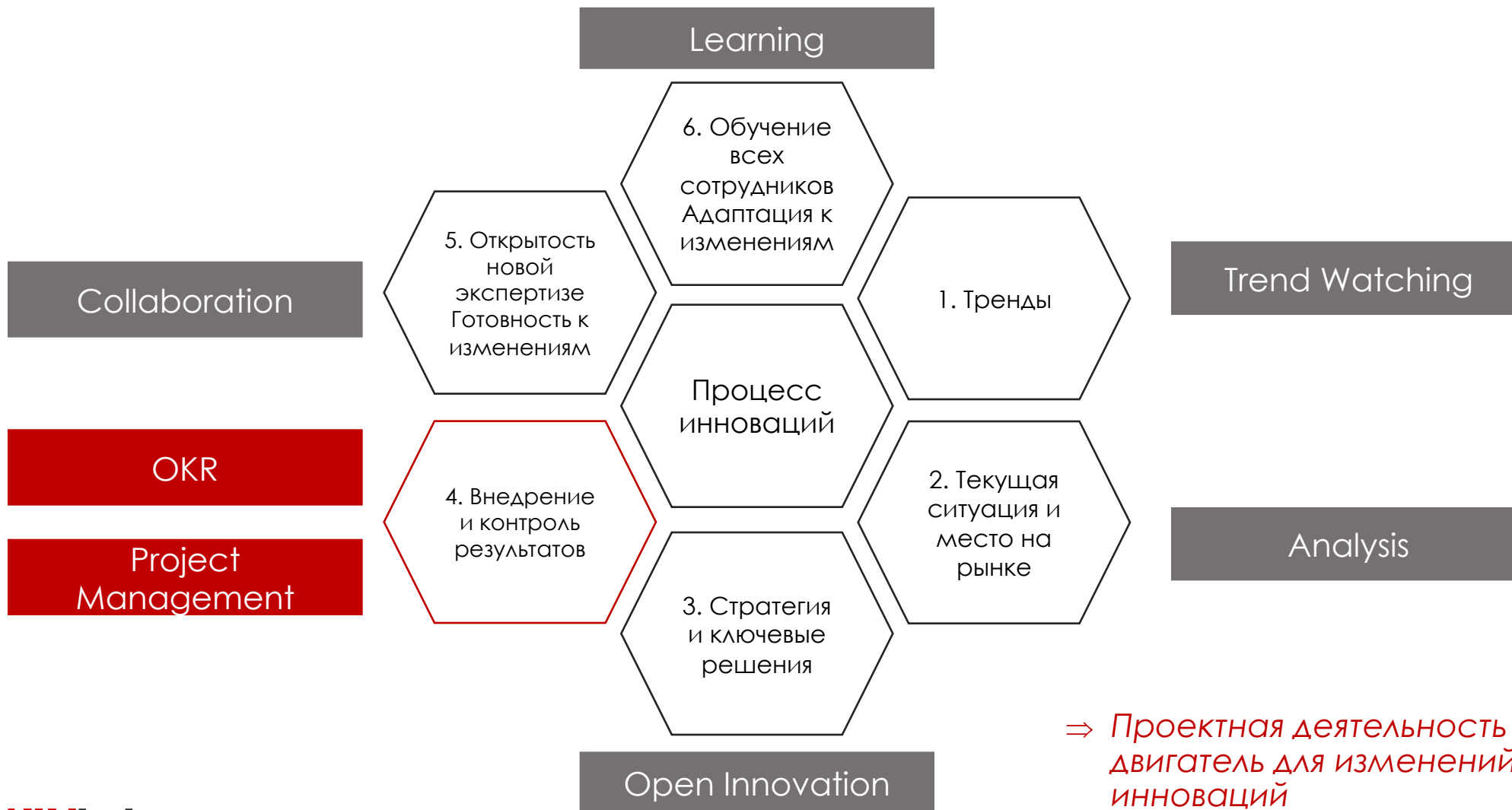


## Оптимальным способом внедрения является поэтапное развертывание системы:

1. Обучение ТОП-менеджмента, выработка контура проектного управления: цели, объекты, методологии – чем управляем?
2. Формирование необходимых организационных структур и ролей – совещательных органов, офиса управления проектами, кураторов, руководителей проектов и др – кто управляет?
3. Вместе с проектным офисом формирование нормативной базы для ведения проектов (внутренние стандарты, шаблоны и др) – как управляем?
4. Пилотный запуск КСУП
5. Автоматизация КСУП
6. **Полноценная эксплуатация системы**



# Внедрен ли весь жизненный цикл управления проектами?



⇒ Проектная деятельность – это двигатель для изменений и инноваций

# Этапы формирования проектной культуры

## Участие в конкурсе Проектный олимп



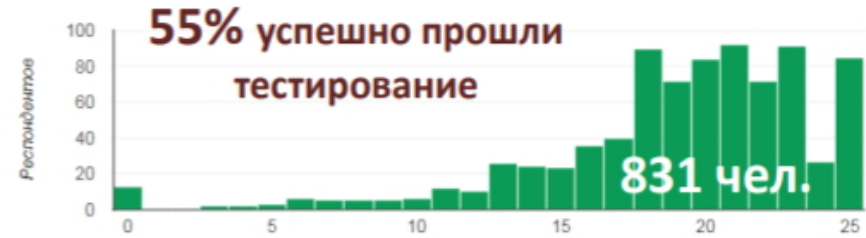
II место в номинации «Управление комплексным проектом - Лучший проект года»

## КЕЙСЫ для медицинских работников



- «Обеспечение доступности первичной медико-санитарной помощи»
- «Эффективная экстренная и неотложная медицинская помощь»

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИЙ



**121** ОБУЧЕНО СОТРУДНИКОВ

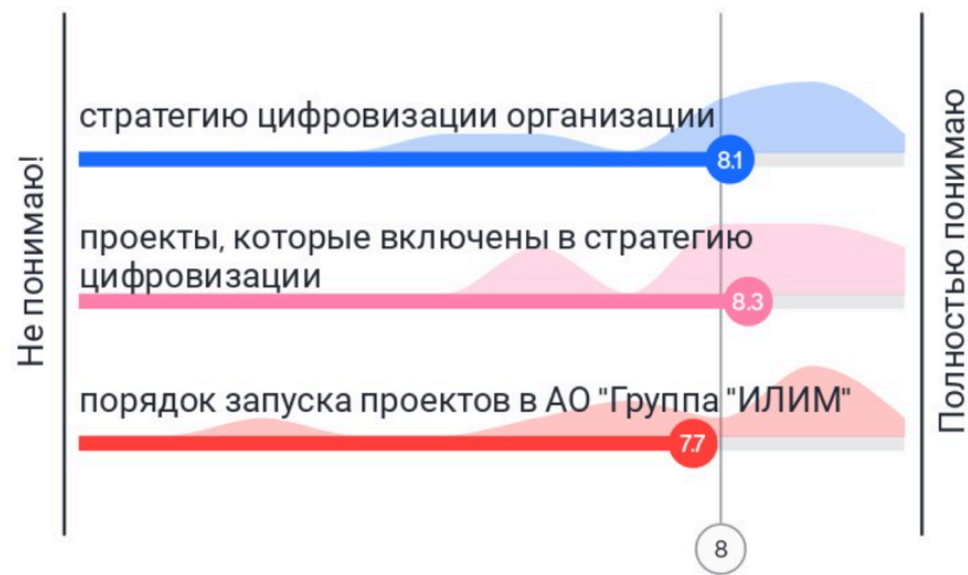
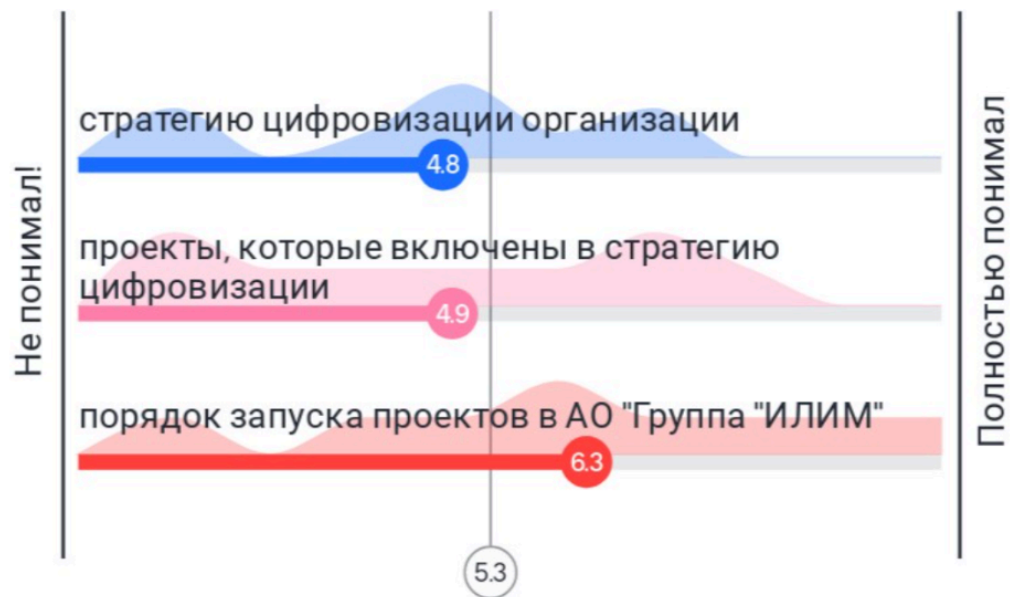


# Цифровая лаборатория Илим для развития Digital навыков и цифровой культуры



# Программа «Цифровая Лаборатория» корпоративного университета «Илим»

Результаты опроса: «Насколько хорошо вы понимали до начала программы и после программы следующие пункты»



## Оптимальным способом внедрения является поэтапное развертывание системы:


1. Обучение ТОП-менеджмента, выработка контура проектного управления: цели, объекты, методологии – чем управляем?
2. Формирование необходимых организационных структур и ролей – совещательных органов, офиса управления проектами, кураторов, руководителей проектов и др – кто управляет?
3. Вместе с проектным офисом формирование нормативной базы для ведения проектов (внутренние стандарты, шаблоны и др) – как управляем?
4. Пилотный запуск КСУП
5. Автоматизация КСУП
6. **Полноценная эксплуатация системы**

Ключевые компоненты КСУП, особенности которых надо учитывать:

1. Люди
2. Орг. структуры
3. Процессы
4. Технологии
5. Корп. культура



# Продукты Академии управления **WINbd**



2-3 дня

**Стратегические сессии**


Выработать согласованные позиции, разработать дорожные карты



2-3 дня

**Проектные сессии**

Сформировать проекты, вовлечь сотрудников, изучить лучшие практики



от 1 года

**Сопровождение, трекинг**


Сократить сроки и сэкономить бюджеты проектов



от 4 до 9 месяцев

**Проектно-ориентированные программы**


Внедрить изменения, обучить руководителей, запустить проекты



от 6 до 40 часов

**Тренинги, онлайн-курсы**

Синхронизировать и обучить сотрудников

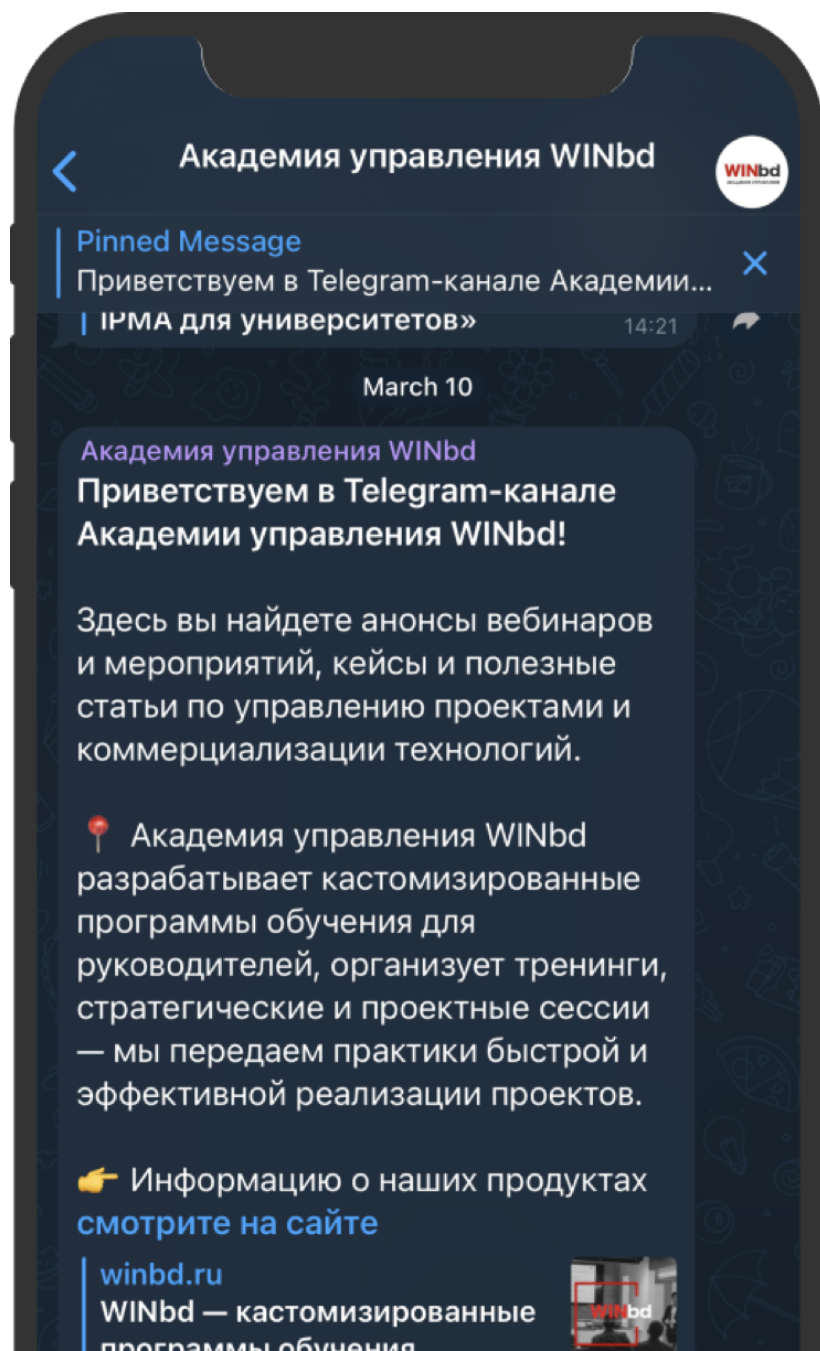


от 2 часов

**Вебинары, корпоративные конференции**

Обучить сотрудников, погрузить в тематику





# Подписывайтесь на телеграм-канал Академии управления **WINbd**



Публикуем анонсы вебинаров и мероприятий, рассказываем об успешных кейсах, а также ссылки на полезные статьи.

ССЫЛКА: [t.me/winbd\\_academy\\_of\\_management](https://t.me/winbd_academy_of_management)

# Академии управления **WINbd**

Обучаем проектные команды,  
как делать проекты **быстрее**  
и **дешевле**



сайт: [winbd.ru](http://winbd.ru)  
тел: 8 (499) 938-98-40  
e-mail: [info@winbd.ru](mailto:info@winbd.ru)



[info@winbd.ru](mailto:info@winbd.ru)

[winbd.ru](http://winbd.ru)

