



# ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

онлайн-конференция  
о проектных  
компетенциях

24 – 27 мая 2021 г.



ПРОЕКТНАЯ<sup>®</sup>  
ПРАКТИКА  
Добиться результата. Вместе.



# ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

## 14

экспертов-практиков

## 20

минут —  
длительность  
выступления каждого

## 1 067

зарегистрированных  
участников

## 2 012

человека просмотрели  
запись Конференции  
за время проведения



# ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

- 1** Проектное мышление – мероприятие как для профессионалов, так и для тех, кто только делает в управлении проектами свои первые шаги.
- 2** Спикеры конференции — лучшие эксперты-практики, которые делятся своим опытом на конкретных примерах.
- 3** Цель конференции — обмен опытом и новыми идеями.



# ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ В БИЗНЕСЕ

# 24

## Мая

**Андрей Жуков,**  
*руководитель проекта, Русатом Оверсиз*

**Аскар Нуржанов,**  
*начальник управления мониторинга и контроля  
проектов логистики, АО НТК (СУЭК)*

**Екатерина Хитрова,**  
*Директор по развитию корпоративной системы  
проектного управления, АО РАСУ*

**Модератор:**

**Юрий Ким,**  
*Генеральный директор, Центр оценки и  
развития проектного управления*





## День 1. Проектное мышление в бизнесе: интересные практики развития проектных специалистов и формирования требований к ним



Модератор дня:

**Юрий Ким,**

Генеральный директор,

Центр оценки и развития проектного управления

“

В докладе **Екатерины Хитровой** прозвучала мысль о том, что заказчик вместе с подрядчиком, ориентируясь на результаты проекта, может проводить аудит не только предметных компетенций, но и системы управления проектом, квалификации и компетенций для реализации данного проекта».

“

В докладе **Аскара Нуржанова** мы услышали о важной роли в проектной деятельности. На данный момент роль «Куратор/спонсор проекта» слабо формализована и слабо отражена в корпоративной методологии. Также мало, к сожалению, уделяется внимания обучению специалистов на этой роли. Создается риск того, что руководитель проекта и специалисты проектной команды сертифицированы, обучены и являются профессионалами в проектном управлении, а кураторы и спонсоры ведут проект по наитию, возможно, тем самым мешая проекту, не давая возможности достигнуть запланированных результатов».

“

Из доклада **Андрея Жукова** становится понятно, что для развития проектных специалистов важно не только обучать сотрудников, но и определять требования к ролям через модель компетенций, создавать систему оценки этих компетенций, и аккуратно использовать результаты как в процессе обучения, так и в реальной практике, назначая сотрудников на роли и выстраивая индивидуальные планы их развития».



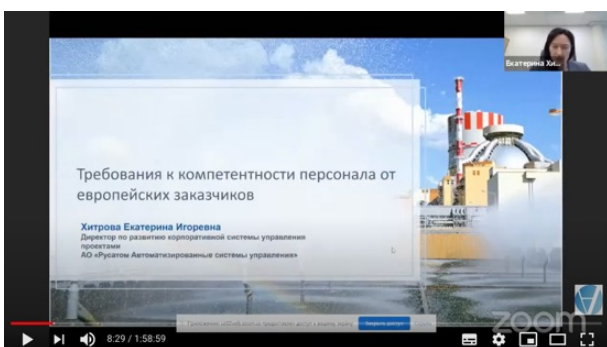
# День 1. Проектное мышление в бизнесе: интересные практики развития проектных специалистов и формирования требований к ним



**Екатерина Хитрова,**  
Директор по развитию корпоративной системы управления проектами,  
АО «Русатом Автоматизированные системы управления»

## «Требования к компетентности персонала для европейских заказчиков»

- Требования зарубежных заказчиков при реализации ЕРС-контрактов и их надзорных органов к управлению проектами
- Предметные компетенции vs Проектные компетенции
- Матрица квалификаций проектных команд
- Оценка соответствия при назначении на роль в проекте



[Смотреть видео](#)

Требования к компетентности персонала от европейских заказчиков

**Хитрова Екатерина Игоревна**  
Директор по развитию корпоративной системы управления проектами  
АО «Русатом Автоматизированные системы управления»

[Презентация](#)



## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Переносите ли вы требования к проектным компетенциям и системе управления проектами своих Заказчиков на своих субподрядчиков?

— Да, пытаемся. Пока это сильно зависит от подрядчика.

На основании чего предъявляются требования к субподрядчику? Прописаны ли они в контракте? Либо регламентируются допсоглашением?

— Как правило, требования к тому, как наш подрядчик должен реализовывать проект, включаются в техническое задание.

Возможна ли ситуация, когда специалист обладает колоссальным опытом, но нет сертификата?

— Мы часто сталкиваемся с профессионалами с огромным опытом, которые не всегда показывают высокие результаты именно в управлении проектами. С одной стороны, есть опция развития таких профессионалов, как экспертов.

А с другой стороны, если человек готов брать на себя инициативу и ответственность, то проблемы в этом нет. Не всегда все решает сертификация. Если человек качественно управляет проектами, понимает как, что, зачем и почему он делает, планирует свою проектную деятельность, то это уже здорово.

Каким образом учитывается негативный проектный опыт (опыт провала) при подборе менеджера проекта?

— В самом вопросе скрывается ответ. Вопрос в том, как сам менеджер проекта оценивает результат своего реализованного проекта. Если он сформулировал выученные уроки, то это здорово. Если у него Заказчик виноват или неправ, то это повод задуматься.

Мы в формате коллегиального органа принятия решений рассматриваем перечень выученных уроков и обсуждаем самые сложные моменты, делаем выводы о том, как менеджеры вели себя в той или иной ситуации.

*«Негативный опыт — это тоже опыт, который может быть использован потом в проектах с невероятно хорошими результатами».*

Как правило, у заказчиков многие требования повторяются. Ложатся ли они в стандарты предприятия?

— Да, такие требования учитываются. Мы сформулировали единый подход к проектам. Единственное, с чем сейчас сталкиваемся - с вариативностью. Есть дополнительные требования со стороны, наверное, европейских заказчиков, где нам стоит быть еще более внимательными.

Что значит «человек знает стандарт» или «человек знает закон»? Когда можно сказать, что он «знает»?

— Чтобы определить это, проводится тестирование. Далее есть очень четкое понимание, использует ли специалист знания в своей работе или нет.



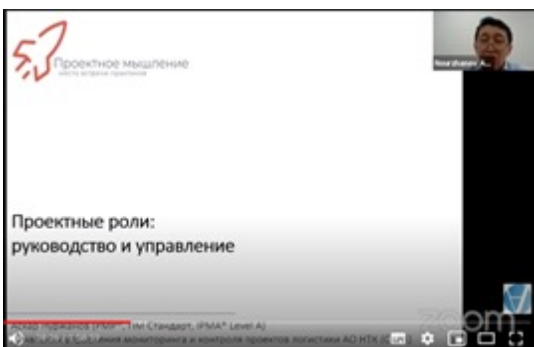
# День 1. Проектное мышление в бизнесе: интересные практики развития проектных специалистов и формирования требований к ним



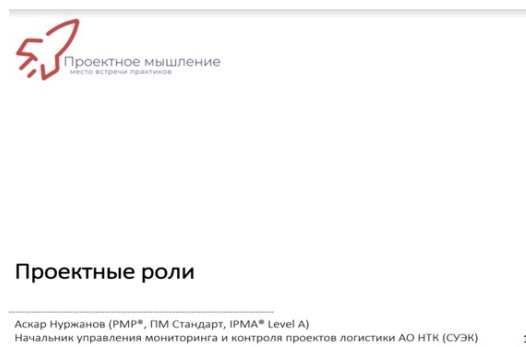
**Аскар Нуржанов,**  
Начальник управления мониторинга и контроля проектов логистики АО НТК (СУЭК)

## «Проектные роли»

- Проектный зоопарк
- История развития проектного менеджмента
- Руководство против управления
- 4 ключевые роли в проектах
- Роли в крупных капитальных проектах
- Команда проекта



[Смотреть видео](#)



[Презентация](#)





## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Какие способы нематериального стимулирования команды проекта используете на практике?

— Материальное стимулирование важнее для людей. Но давайте обратимся к тому, какие нематериальные способы мотивации существуют. Приглашение хорошего специалиста на корпоративное мероприятие в конце года — это способ нематериального стимулирования, например.

В прошлом году на Проектном Олимпе тоже был поднят такой вопрос. У команды «Аэрофлота» было предложение называть воздушное судно именем лучшего руководителя проекта.

Еще идеи: называние переговорных комнат в честь успешного предприятия, коллекционные книги, приглашение на стратегические сессии, благодарственное письмо от высокопоставленного лица.

Каковы особенности формирования ролевой структуры в гибких проектах с гибкими методами организации проектной работы?

— Капитальный проект невозможно реализовывать гибкими методами. Когда решение принимается на десятки и сотни тысяч долларов, то нужно придерживаться водопадной методологии.

Но, например, когда мы иницируем проект, это все-таки гибкий процесс. И на процессы инициации назначается руководитель группы инициации. Это такая особенность.

Руководителем группы инициации может быть и хороший администратор, и другой сотрудник, который может хорошо проявить себя на этой роли и в будущем быть назначенным менеджером проекта.

Я думаю, это один из способов такого гибкого подхода управления проектами на стадии инициации.

Есть ли в вашей организации алгоритм и правила выбора и назначения руководителя проекта? Например, не ниже начальника отдела с опытом участия в аналогичных проектах не менее 2 лет.

— Формалистики у нас в организации особенно нет. Мы работаем с капитальными проектами, и очень часто руководителем проекта назначается заместитель по капитальному строительству. У нас есть градация на большие, средние и небольшие проекты. На небольшие проекты может назначаться начальник отдела. На средние — заместитель директора предприятия (не ниже). Для самых масштабных проектов руководитель даже может назначаться извне.

Как действовать, если мнения руководителя проекта и куратора проекта существенно расходятся, а при этом принимаемые решения Куратором несут риск и угрозу проекту по планам руководителя проекта?

— Куратор не принимает решение. Куратор — это мудрая должность, его задача не навязать свое мнение, а соединить разные мнения, рассказывать, как принять правильное решение.



## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Коллегиальное спонсорство (пример: Проектный или Управляющий комитет) — зло или вариант нормы? Может ли руководитель проекта найти / обучить спонсора, если его нет / он не до конца понимает свою роль?

— В своем выступлении я показал роли, я не показал структуру.

Для крупных проектов у нас обязательно есть управляющий комитет. Обычно спонсор проекта — это руководитель блока, который является также председателем управляющего комитета.

Если мы говорим про проекты уровнем ниже, то руководитель направления, заместитель руководителя блока, например, директор

по портовым активам является председателем управляющего комитета по таким активам. Привлечение к проекту такого руководителя блока происходит только по особым вопросам, например, превышение на 20 процентов.

Если мы говорим про небольшие проекты, то управление происходит на уровне предприятия.

Подводя итог, роли — это не все, чем нужно управлять. Структура должна присутствовать на всех этапах. Комитеты являются неотъемлемой частью этой структуры.

В зависимости от масштабности проекта выстраивается необходимая связка: спонсор — руководитель проекта, управляющий комитет на несколько проектов, управляющий комитет для одного проекта и тд

Пример результатов и ценности из вашего опыта? Эти вещи описываются и документируются как-то в вашей организации?

— В паспорте мы обязательно указываем продукт и выгоду. Ценность мы обычно не пишем. Мы ее обсуждаем.

Давайте рассмотрим на примере. На Дальнем Востоке у нас есть порт, который «переваривает» более 20 миллионов тонн. Сейчас у нас есть новый проект, в котором нужно нарастить мощность еще на 20 миллионов.

Модернизация, которую мы сделаем в порту, — это продукт проекта. Увеличение мощности на 20 миллионов тонн — это выгода.

Тот факт, что мы сделаем это раньше конкурентов, получим доступ к ж/д инфраструктуре, то есть создадим конкурентные преимущества раньше, чем конкуренты, — это и есть ценность.

Статья: [Who's who in the project zoo? The ten core project roles](https://www.researchgate.net/publication/322777375_Who's_who_in_the_project_zoo_The_ten_core_project_roles)  
[https://www.researchgate.net/publication/322777375\\_Who's\\_who\\_in\\_the\\_project\\_zoo\\_The\\_ten\\_core\\_project\\_roles](https://www.researchgate.net/publication/322777375_Who's_who_in_the_project_zoo_The_ten_core_project_roles)

Видео: Компетенции современного руководителя проектов. Юрий Ким  
<https://www.youtube.com/watch?v=wXQE2n1OmSo&t=5s>



# День 1. Проектное мышление в бизнесе: интересные практики развития проектных специалистов и формирования требований к ним



**Андрей Жуков,**  
Руководитель проекта Русатом Оверсиз

## «Опыт Росатома в развитии проектных компетенций»

- Школа управления проектами
- Структура курсов
- Комплексная программа ШУП
- Результаты



[Смотреть видео](#)



[Презентация](#)

Промокод NASHEL на 10%-ю скидку на все дистанционные курсы Центра дистанционного обучения ГК «Проектная ПРАКТИКА»  
<https://pmpractice.ru/shop/>

## “ ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Каким образом результаты работы Школы коррелируют с показателями эффективности реализуемых проектов в госкорпорации?

— Это хороший вопрос. Сложный вопрос. Он поднимался, когда школа создавалась.

Перед нами стоит задача проследить корреляцию. Особенность этого процесса в том, что проекты, которые реализуются в отрасли, довольно длинные. Так образуется большой временной лаг между тем, когда команда обучена, и тем, когда начинают ощущаться эффекты от обучения, например, в виде повышения качества разработки проектной документации или качества управления проектами, улучшения доли сдвинутых вех.

Как удалось сделать обучение необходимым компетенциям участников проекта до момента начала проекта, а не, как обычно, после проекта или в его процессе?

— В самом начале, в 2017 году, когда запускалась школа, было понятно, что мы не можем требовать сертификатов от специалистов. У них была задача - в течение определенного срока пройти обучение. Сейчас, с недавнего времени, коллеги начинают требовать сертификаты до назначения на роль. Но пока это нестрогий критерий.

Можно ли отучиться у вас сторонним людям, и сколько это будет стоить?

— Да, ШУП оказывает услуги и для сторонних организаций. Вы можете написать ваш запрос на электронный адрес Школы — [pm-portal@rosatom-academy.ru](mailto:pm-portal@rosatom-academy.ru)

Курсы формировались своими силами или приглашенными экспертами?

— Первоначальная версия курсов создавалась с привлечением внешних экспертов, последующая их актуализация и развитие осуществляются уже собственными силами

Сертификат со сроком действия или бессрочный, т.е. 1 раз подтвердил знания и повторно, перед новым проектом или получением новой роли, подтверждать не требуется?

— Сертификат имеет срок действия — 3 года.

Существуют ли какие-то целевые показатели по развитию проектных компетенций, например, к 2030 не менее 55% всех сотрудников корпорации обладают подтвержденными внутренними сертификатами знаниями

— Нет, такие показатели не ставились.

Результаты оценки и внутреннего обучения влияют на аттестацию?

— Да, конечно. Система интегрирована не только в систему проектного управления, но и кадрового. Ежегодно проходит оценка специалистов, всех работников в соответствии с определенной методикой. Результаты и успеваемость в школе учитываются при оценке всей деятельности профессионала.

Наверняка существует ИСУП. Данная система корпоративная или каждое предприятие владеет своим продуктом? Если системы разрознены, то как и где ведётся полный портфель проектов?

— Есть общая отраслевая ИСУП, в которой учитываются все ключевые проекты, финансируемые из консолидированного отраслевого бюджета. Но в дивизионах и на отдельных предприятиях внедряются и функционируют также и свои ИСУП для своих внутренних проектов.



# ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ В ГОССЕКТОРЕ

## 25

Мая

**Наталья Членова**

*Руководитель Департамента процессного и проектного управления Администрации главы республики САХА (Якутия) и Правительства республики САХА (Якутия)*

**Юлия Главинская,**

*Заместитель руководителя администрации Губернатора и Правительства Сахалинской области – директор департамента проектного управления*

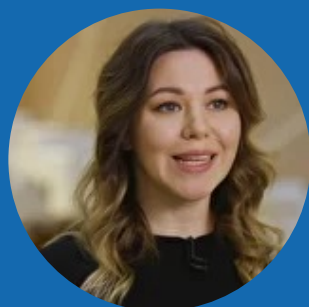
**Никита Трофимов,**

*Программный директор программы PROсоциум, РАНХиГС*

**Модератор:**

**Павел Шестопапов,**

*Советник руководителя, Аналитический центр при Правительстве РФ*





## День 2. Проектное мышление в госсекторе



Модератор дня:  
**Павел Шестопалов,**  
Советник руководителя,  
Аналитический центр при Правительстве РФ

“

Как показала практика внедрения проектного управления в Правительстве РФ - органам государственной власти, госслужащим непросто адаптироваться к проектной деятельности. Потому что государственная служба — это зачастую функциональная, процессная деятельность. Оказалось трудно донести, объяснить новое мировоззрение, новую культуру. А фраза Питера Друкера «Корпоративная культура съедает любую стратегию на завтрак» актуальна и здесь.

“

Что значит мыслить как руководитель проекта? Процессный и проектный руководитель — они разные, с точки зрения взгляда на происходящее. Процессный руководитель анализирует причины, оглядывается назад. У него есть задача сделать процесс стабильным, так, чтобы он работал, даже если руководитель в отпуске.

“

Само понятие проект требует других подходов. Я выделил следующие пять:

1. Мыслить в терминах конечных действий, конечных результатов и достижимых целей.
2. Способность прогнозировать и управлять проактивно. Принимать решения не на основе анализа прошлого, а на основе анализа будущего.
3. Уметь исполнять одновременно разные роли. Жить в режиме «управляемой шизофрении».
4. Уметь видеть в рисках возможности. Уметь не бояться ошибаться.
5. Уметь планировать и находить баланс между результатом, сроками и затратами.



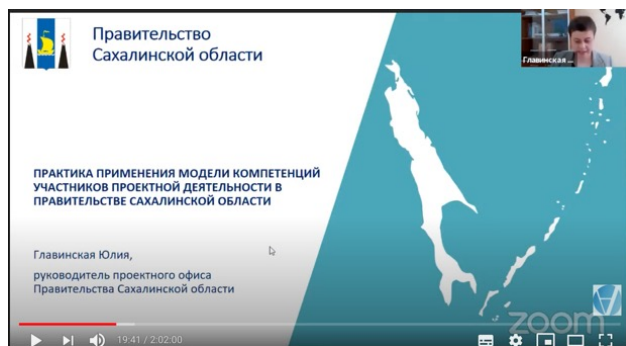
## День 2. Проектное мышление в госсекторе



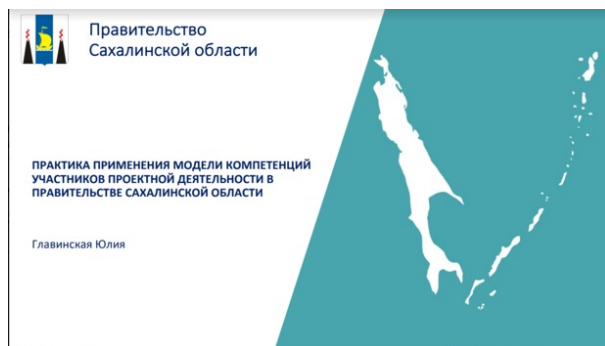
**Юлия Главинская,**  
Заместитель руководителя администрации Губернатора и Правительства Сахалинской области – директор департамента проектного управления

### «Практика применения модели компетенций участников проектной деятельности в Правительстве Сахалинской области»

- Основные компоненты и процессы развития компетенций участников проектной деятельности
- Что дает создание модели компетенций
- Требования к уровню квалификации участников проектной деятельности
- Развитие модели компетенций
- Знания, умения и личные характеристики
- Полученные эффекты и рекомендации



[Смотреть видео](#)



[Презентация](#)



## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Разработан ли у вас инструмент оценки соответствия сотрудников требуемым компетенциям? Учитываются ли требования к компетенциям при найме персонала? Превышают ли эффекты от этой стандартизации трудозатраты?

— Инструмент оценки знаний, навыков и умений — тест и деловые игры. Требования учитываются не при приеме на работу, а при выделении сотрудников в проект. Эффект превышает наши трудозатраты!

За счет каких средств проводится обучение работников подведомственных учреждений? Как вы обосновываете расходы на сертификацию?

— У всех есть государственная программа «Совершенствование государственного управления». Мы внедрили в нее свои мероприятия по развитию проектного управления в Сахалинской области. Там было около 3-х мероприятий. Одно из них — повышение квалификации участников проектной деятельности. При этом у нас есть постановление Правительства Сахалинской области об организации проектной деятельности, где дано определение, кто такой участник.

В дальнейшем, мы проводили обучение централизованной закупкой, использовали и котировки, и конкурсы.

Когда речь идет о тренинге и подготовке к базовому уровню сертификации, то существуют бюджетные программы и есть очень много специалистов, которые их проводят.

Какую долю работников, задействованных в проектном управлении, планируется сертифицировать? Прокомментируйте выбор, пожалуйста.

— На 2021 год 90% — кураторов, 80% — руководителей проектов, 70% — администраторов проектов, 60 % — остальные участники проектов.

Выбор связан с количеством участников проектной деятельности и материальными возможностями.

Как преодолевался разрыв между обучением и практикой, как удалось реально побудить людей использовать полученные навыки? Не происходит ли подмена умения управлять проектами / работать в проектах умением сдавать экзамены?

— В первую очередь, те люди, которых мы обучали — это были руководители, администраторы проектов и основные исполнители. Мы определили команду проекта. У нас сейчас 41 региональный проект, как, в принципе, во всех субъектах.

Большое внимание уделяется стратегическим проектам. Эти проекты на постоянном контроле губернатора, каждую неделю я докладываю о рисках. Соответственно, люди так или иначе вовлечены в проект. Кроме того, у нас очень четко составлена команда.

Поэтому мы обучали не любых людей, а именно тех, кто задействован в конкретных проектах. Им было необходимо это обучение, чтобы они могли правильно принимать свои знания.

После обучения мы проводили занятия, чтобы подробнее разобрать конкретные аспекты: правильно ли создан календарный план или критический путь.





## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Расскажите подробнее про опросник, как назвали «Проектный климат»?

— Началом разработки явилась книга, которую создал Федеральный проектный офис, о том, какие должны быть компетенции в федеральных проектных офисах.

Мы переформатировали его под себя и разделили на три части: удовлетворенность организации в целом, удовлетворенность работы регионального проектного офиса и удовлетворенность командной работы.

В каждом блоке было по 10 вопросов, плюс мы добавили еще один вопрос, в котором люди могли оставлять свои предложения по улучшению работы. Опросник запускали каждый квартал.

На основании этого у нас были сформированы планы по улучшению проектной деятельности.

Получив обратную связь, мы разработали планы по тому, что изменить в организации, работе РПО и в командной работе, чтобы наши сотрудники чувствовали себя более комфортно.

Это очень действенный инструмент.

Как вы думаете, тесты дадут больше информации о личных характеристиках или экспертный опрос подчиненных?

— Мы планируем использовать комплексный подход (тест и деловые игры).

Где ознакомиться с вашей практикой?

— На сайте Проектная деятельность Правительства Сахалинской области.

Юлия, подскажите, пожалуйста, администраторы проектов у вас какую сертификацию получают?

— В зависимости от уровня (1 – доп. проф. образование, 2 – доп. проф. образование, сертификация российской системы (базовый уровень), либо международной не ниже уровня D.

Описание кейса: Внедрение проектного управления в государственном секторе через построение проектной культуры и мышления  
<https://promo.isopm.ru/arch>

Видео: Что такое модель компетенции ПМ СТАНДАРТ?  
[https://youtu.be/ZBTu\\_hNL5J0](https://youtu.be/ZBTu_hNL5J0)



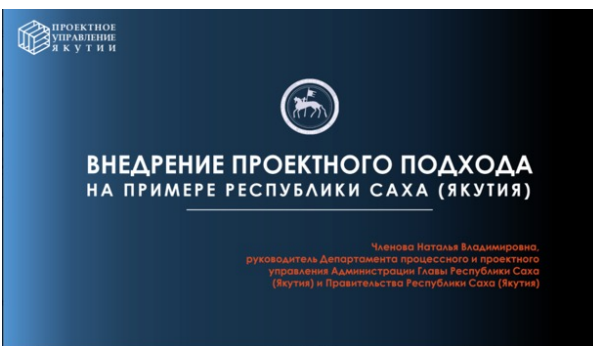
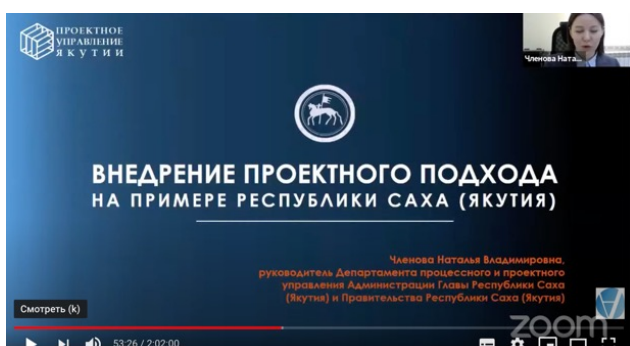
## День 2. Проектное мышление в госсекторе



**Наталья Членова,**  
руководитель Департамента проектного и процессного управления Администрации Главы Республики Саха (Якутия) и Правительства Республики Саха (Якутия)

### «Внедрение проектного подхода на примере Республики САХА (Якутия)»

- Закостенелое мышление
- Проектное мышление
- Современный подход к видам управленческой деятельности
- Стратегическая лаборатория Госуправление 4.0
- Модернизация государственной деятельности методом процессной деятельности
- Стратегическое планирование в Республике Саха
- Модель компетенций



[Смотреть видео](#)

[Презентация](#)



## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Общая тенденция в управлении проектами: смещение акцентов от процессной модели к модели компетенций. Как вашему проектному офису удаётся совмещать? Возможен ли, на ваш взгляд, отказ от бизнес-процессов в ближайшем будущем?

— Действительно, есть много общего в модели компетенций для проектного сотрудника.

На базе нее были сделаны иные модели компетенций. Есть базовые вещи, которые важны для всех направлений.

Например, в модели проектных компетенций есть роли. Для руководителя проекта очень важно умение брать ответственность и стратегическое мышление. У администраторов выходили на передний план коммуникативные навыки. Таким образом, в зависимости от роли мы обращали внимания на те или иные вещи, которые должны быть чуть более развиты.

Когда мы адаптировали эту модель для органов государственной власти, мы заметили, что для проектного специалиста в рамках ИОГВ важно еще креативное мышление. Мы сейчас до сих пор анализируем, почему эта компетенция необходима.

Стратег очень похож на проектного руководителя. Для него тоже критично важны ответственность, креативность мышления, стратегическое видение.

У исполнителя важны такие характеристики, как усидчивость, способность выполнять

повторяющиеся действия.

Что касается бизнес-процессов. Я четко понимаю, что процессы и проекты нельзя противопоставлять друг другу и рассуждать, что что-то придет, что-то уйдет. Я к ним отношусь, как к двум инструментам, дополняющим друг друга. Сегодня современный руководитель должен понимать, как работают и проектные, и процессные инструменты.

Предполагаю, что в ОГВ должны появиться центры изменений, в которых «процессники» будут работать на постоянной основе. Все равно мы клиентоориентированные, мы предоставляем услуги населению и должны понимать, как их предоставлять.

Можно ли, основываясь на вашем опыте, сократить число показателей по региону?

— Нам помогала наша интуиция в начале пути. Пока полностью еще не отстроен процесс управления на основе данных. Сейчас он занимает больше времени, чем требуется исходя из тех вызовов, которые есть. Пока мы действуем по наитию, до тех пор, пока мы системно не научимся с этим работать, пока система не научится помогать нам в этом.

Мы сертифицированные модераторы.

В рамках стратегической сессии, которая запланирована до конца года, мы хотим максимально сократить количество показателей или изменить там, где мы можем это сделать.



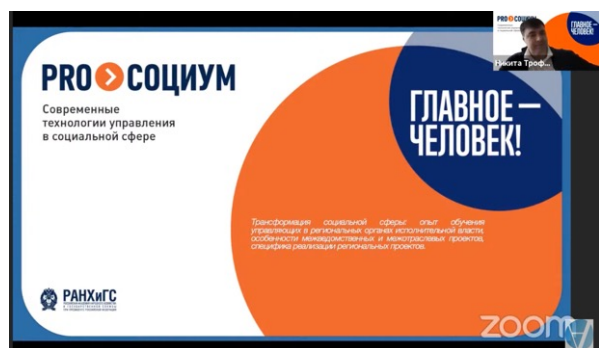
## День 2. Проектное мышление в госсекторе



**Никита Трофимов,**  
директор программы PROсоциум РАНХиГС

### «Трансформация социальной сферы: опыт обучения управляющих в региональных органах исполнительной власти, особенности межведомственных и межотраслевых проектов, специфика реализации региональных проектов»

- PROСоциум: участники и программа
- Гибридный подход к обучению
- Треки обучения
- Предпринимательский тип компетенций
- Компетентностный подход к созданию проектных программ



[Смотреть видео](#)



“

## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Сейчас набирает актуальность обучение через стартапы. Похоже ли это на обучение через стартапы в социальной сфере?

— Частично, можно сказать, что это стартапы, так как это новый тип содержания новых проектных инициатив. Но здесь есть такая особенность: внутри есть большое количество практических партнеров,

бизнесменов, НКО, региональных, федеральных органов исполнительной власти, которые уже имеют разработанные решения. Поэтому, с другой стороны, это уже реализуется, как кейс. Такой акселерационный процесс проектов.



# ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ. ЭКСПЕРТЫ

# 26

Мая

**Михаил Козодаев**

*Управляющий партнер ГК «Проектная ПРАКТИКА»*

**Михаил Дубовик**

*Исполнительный директор Учебного центра  
ГК «Проектная ПРАКТИКА»*

**Илья Винокуров**

*Начальник Управления проектного менеджмента в  
государственном секторе, Аналитический центр при  
Правительстве РФ*





## День 2. Проектное мышление в госсекторе



Модератор дня:  
**Илья Винокуров,**  
Начальник Управления проектного менеджмента в государственном секторе,  
Аналитический центр при Правительстве РФ

“

Нам с коллегами удалось рассмотреть сложившуюся за последние годы ситуацию со стремительно растущем спросом на уже известные и только формирующиеся на рынке компетенции сотрудников организаций, а также те инструменты, которые даже в период пандемии позволяют эти компетенции оценивать, поддерживать и развивать. Кроме того был представлен краткий обзор успешных решений участников конкурса «Проектный Олимп», направленных на развитие профессиональных компетенций и формирование системы мотивации персонала в области проектного менеджмента.

Все чаще звучит задача учета в компетентностной модели таких вопросов, как коммуникационная среда, культура организации. Мы всегда говорим нашим заказчикам: недостаточно прогнать всех сотрудников через обучающие тренинги, вам надо быть готовыми к организационным изменениям – и тогда новые знания лягут на благодатную почву.



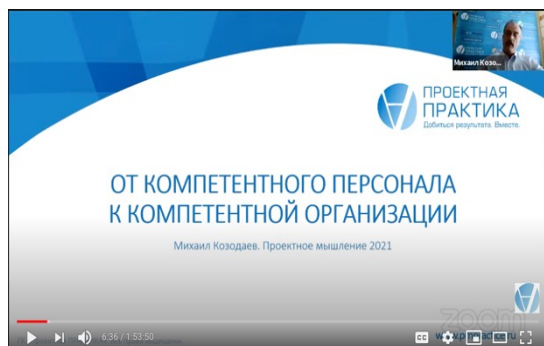
## День 3. Экспертная сессия



**Михаил Козодаев,**  
Управляющий партнер  
ГК «Проектная ПРАКТИКА»

### «От компетентного персонала к компетентной организации»

- Системная модель проектного управления
- Эволюция подходов к развитию проектных компетенций
- Синхронизация создания и внедрения СУПД и обучения в организации
- Основы управления проектами для всех
- Индивидуальный подход к обучению
- Система развития проектных компетенций в организации
- Развитие компетенций от стратегии организации
- Новые процессы организации



[Смотреть видео](#)



[Презентация](#)





## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Про стратегию и СУПД. Сейчас наблюдается тенденция сокращения периода стратегического планирования. В *usa*-мире на 10 лет планировать сложно, максимально на 3 года.

Как же планировать развитие СУПД на 10 лет вперед?

-- Я бы сказал, что горизонт стратегического планирования не сокращается, оно во многом потому и стратегическое, что затрагивает в т.ч. отдаленную перспективу. Но в тоже время мир меняется быстро, и мы должны уметь и не бояться пересматривать свои стратегические планы, вносить изменения в текущие процессы, что может дать эффект в будущем.

В т.ч. о таких изменениях и корректировках сейчас я говорил, когда речь шла о проверке гипотез о том, какой путь обеспечения нужных компетенций в будущем нам стоит выбрать сейчас.

Сегодня строим гипотезы, начинаем их претворять в жизнь, постоянно верифицируем состоятельность этих гипотез, чтобы, в т.ч. на фоне меняющейся среды, своевременно отреагировать и донастроить свои процессы под задачи будущего.

На деле выстроит такую работу очень непросто, организации в большинстве своем не столь гибки, не столь готовы к изменениям. Все это вызывает сопротивление, причем на всех уровнях управления. Однако, без способности оперативно реагировать на

изменения сегодня вряд ли можно добиться успеха завтра.

Сейчас я вижу, что интерес к настройке своей системы управления с учетом этих аспектов проявляет все больше компаний. Как правило, это компании, которые находятся уже на довольно высоком уровне зрелости не только СУПД, но и всей системы менеджмента.

**Вы часто говорите «новые технологии». О каких новых технологиях вы говорите?**

-- Здесь речь одновременно о технологиях управления и технологиях производственных. При росте в десятки раз объемов производства, числа реализуемых проектов без совершенствования технологий не обойтись, мы не можем просто нарастить пропорционально штат сотрудников. Во-первых, где взять столько узкоспециализированных профессионалов, как выдержать конкуренцию? Все это приводит к потребности поиска новых решений, позволяющих обходиться меньшим числом людей и одновременно резко повышающих производительность труда. Особо остро такие вопросы встают перед высокотехнологичными компаниями, реализующими большое число масштабных проектов. Жесткая конкуренция на рынке, причем на международном рынке, не позволяет расслабляться – недостаточно только тиражировать хорошие практики, нужно постоянно искать новые возможности.



## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

В самом начале вы говорили о переходе от «ковровой» методики развития компетенций к точечной. Хотелось бы понять, точечное развитие полностью ли заменяет ковровую методику? Во всяком случае, если мы говорим про базовый уровень участников.

– Конечно, нельзя говорить, что однозначно выигрывает точечное обучение у «коврового». Во всяком подходе должно быть разумное зерно.

В общем случае система развития компетенций должна быть более тонко-настраиваемой. Это позволит ускорить получение нужных по компетентности специалистов, снизит затраты на обучение, в конце концов не приведет к падению мотивации людей к развитию.

В тоже время, как я ранее говорил, нельзя забывать о том, что СУПД тогда будет работать хорошо, когда общий уровень компетентности в организации не ниже некоей планки, позволяющей всем говорить на одном языке, понимать, что и зачем делается, что важно, а что второстепенно. Это касается в т.ч. и сервисных, поддерживающих подразделений. Другими словами – «ковровое» обучение оправданно тогда, когда речь идет о базовом обучении, позволяющем обеспечить минимально допустимый уровень компетентности специалистов, в том числе имеющих только косвенное отношение к проектной деятельности.



Если ранее мы смотрели на задачу развития проектных компетенций, как на фактор обеспечения эффективности корпоративной системы управления проектами, а значит, и всей организации, то сейчас все чаще реализуется обратная модель. Система, позволяющая развивать нужные компетенции остается в основе, но появляется новая задача: исходя из стратегии развития организации определять требуемые в будущем компетенции и заранее готовиться к этому будущему, в том числе обеспечивая требуемую компетентность своих сотрудников. Оказывается, что при планировании своей работы на 5-10 лет вперед многие понимают, что требования к компетенциям людей в будущем будут критично иными, а значит, уже сейчас надо к этому будущему готовиться.

Если раньше мы развивали компетенции, по которым у сотрудников были провалы, то теперь у нас может вообще не быть специалистов с нужными компетенциями. Поэтому выстраивается работа по привлечению новых для нас компетенций – это в простом случае работа с рынком труда, но зачастую это – работа с ВУЗами, подготовка нужных специалистов с нуля.

Все чаще звучит задача учета в компетентностной модели таких вопросов, как коммуникационная среда, культура организации. Мы всегда говорим нашим заказчикам: недостаточно прогнать всех сотрудников через обучающие тренинги, вам надо быть готовыми к организационным изменениям – и тогда новые знания лягут на благодатную почву.



## День 3. Экспертная сессия



**Михаил Дубовик,**  
Исполнительный директор  
Учебного центра ГК "Проектная ПРАКТИКА"

### «Пандемия. Год второй. Что мы поняли про обучение УП за это время?»

- Мы перешли в цифру: хочешь – плыви, не хочешь – все равно плыви!
- Цифровое обучение – «наше все», «осложнения после пандемии» или...?
- Хайп-кривая Гартнера: где мы сейчас?
- Обучение управлению проектами: краткое содержание серии 2020
- «Золотая середина»: какая она?
- Открытые вопросы

**ПАНДЕМИЯ. ГОД ВТОРОЙ.**  
*Что мы поняли про обучение УП за это время?*

**Дубовик Михаил Федорович**  
РМР (РМ), СРМР (IPMA), ПМ Стандарт СРП-3

Управляющий партнер ГК «Проектная ПРАКТИКА»  
Ассессор всероссийских конкурсов «Проектный ОЛИМП» и «Лучший проект года»  
Представитель РФ в Международной организации по стандартизации ISO (TC258 Project Management)

[Смотреть видео](#)

**ПАНДЕМИЯ. ГОД ВТОРОЙ.**  
*Что мы поняли про обучение УП за это время?*

**Дубовик Михаил Федорович**  
РМР (РМ), СРМР (IPMA), ПМ Стандарт СРП-3

Управляющий партнер ГК «Проектная ПРАКТИКА»  
Ассессор всероссийских конкурсов «Проектный ОЛИМП» и «Лучший проект года»  
Представитель РФ в Международной организации по стандартизации ISO (TC258 Project Management)

[Презентация](#)



## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

### Планируете ли Вы делать ставки на онлайн-обучение или все же возвращаться к очному?

— Нас никто не спрашивал. В 2020 году я был молод и проявил слабохарактерность. Я не мог представить, что весь мир запрут по домам на период в год и более. Я просто в это не верил. А в марте я сидел и ждал, когда нас отпустят. Когда в апреле нас не отпустили, мы в форсированном режиме перевели все программы в режим онлайн, а за 2020-й мы их откатали, внесли в них корректировки. И сейчас это абсолютно обкатанный, рабочий, действенный инструмент.

Мы прошли хайп, это точно. Примерно в мае 2020-го года. Примерно в сентябре мы пришли к изгибу просветления. И сейчас мы точно по онлайн-программам находимся на плато продуктивности. Мы знаем, как его делать, куда его встраивать, какое количество

приемлемо и как его комбинировать с очным обучением.

Я думаю, что очное обучение не умрет. На апрель 2021 наша статистика такова: 55% — онлайн курсов, 45% — очно. Думаю, эта статистика не будет сильно меняться, но появится новая — смешанное обучение. Оно точно пошло на взлет. Но, боюсь, что по смешанному обучению мы двигаемся к пику и потом будем спускаться с горки.

### На ваш взгляд, какие есть топ-3 инструментов для онлайн-обучения?

Zoom – номер один с большим отрывом.

Webinar — вебинарные платформы.



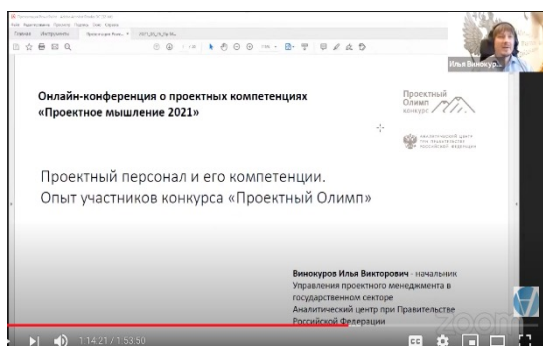
## День 3. Экспертная сессия



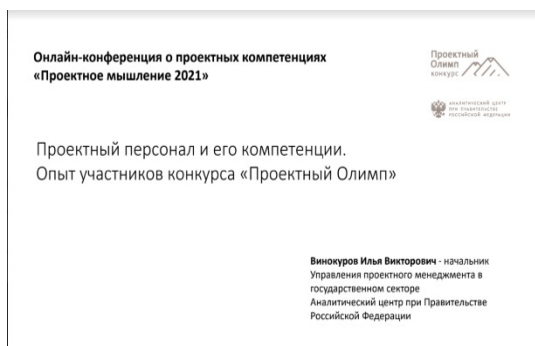
**Илья Винокуров,**  
Начальник Управления проектного менеджмента в государственном секторе,  
Аналитический центр при Правительстве РФ

### «Проектный персонал и его компетенции. Опыт участников конкурса «Проектный Олимп»

- О Конкурсе «Проектный Олимп»: динамика развития
- Проектный персонал. Лучшие практики участников Конкурса (модель личностных компетенций, добровольное тестирование и резерв, эмоциональный интеллект в системе менеджмента проектной деятельности, программы внутреннего обучения, присвоение рангов, профиль должности, материальное и нематериальное стимулирование)
- Какие еще практики применяются?



[Смотреть видео](#)



[Презентация](#)



## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Есть ли возможность ознакомиться с вопросами опросника?

— Думаю, что да. Обращайтесь к оргкомитету Конкурса с запросом: [olimp@ac.gov.ru](mailto:olimp@ac.gov.ru)

Описать корпоративную модель компетенций сложно, но можно. Сейчас ключевой вопрос с инструментом оценки и cost-benefit этого инструменты, а также ролью оценщика: сам, руководитель, консультант, ПО, микс?

— Сложно, но можно — это вы правы. Сейчас уже есть большое количество и международных моделей, и уже локальных, разработанных под конкретную организацию. Я знаю, что коллеги из ЦОРПУ совместно с Росатомом разрабатывали модель компетенций сотрудников Росатома с учетом специфики деятельности.

Что касается оценки: оценки должна быть

комплексная, в зависимости от того, на сколько большой продвинутый набор компетенций вы собираетесь оценивать. Инструменты есть разные. Для базового уровня вполне можно провести онлайн-тестирование и этого будет достаточно, чтобы определить, что ваш сотрудник в целом разбирается в предмете. Но если мы говорим о сложных проектах, это, например, в методологии ПМ СТАНДАРТ уровни СРП-1 или СРП-2, то не обойтись без интервью с ассессорами, где разбирается опыт, проекты.

**Про внутреннее обучение: как преодолевали сопротивление обучаемых?**

Хороший вопрос. Здесь есть несколько примеров. С точки зрения госсектора все было проще, все прекрасно сдали и обучились.

У Белгорода, например, вовлеченность в проекты была добровольная, потому что от этого зависело дальнейшее карьерное продвижение и всякие стимулирования.

Первые 3 человека, которые используют один из промокодов  
CP-5RWXS-LXHH06L  
CP-O42NB-3Y116RB  
CP-TT17J-9ONJ179,  
получат 25% скидку на все дистанционные курсы Центра  
дистанционного обучения ГК «Проектная ПРАКТИКА»  
<https://pmpractice.ru/shop/>



# ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ В ВУЗах

## 27

Мая

**Ольга Ильина**

*Заместитель директора центра Высшая школа бизнеса / Центр развития компетенций в управлении проектами, Высшая Школа Экономики*

**Борис Пивовар**

*Старший преподаватель кафедры управления бизнес-процессами Факультета рыночных технологий Института отраслевого менеджмента РАНХиГС*

**Михаил Кривопад**

*Старший преподаватель кафедры «Финансы и кредит» Школы экономики и менеджмента ДВФУ, Дальневосточный Федеральный Университет (ДВФУ)*

**Алексей Кулинич**

*Директор дальневосточного центра проектного управления, Дальневосточный Федеральный Университет (ДВФУ)*





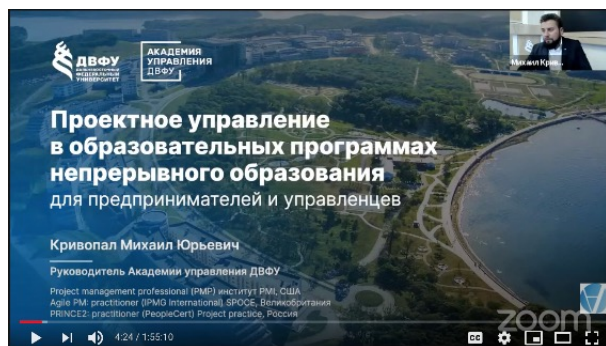
## День 4. Проектное мышление в ВУЗах



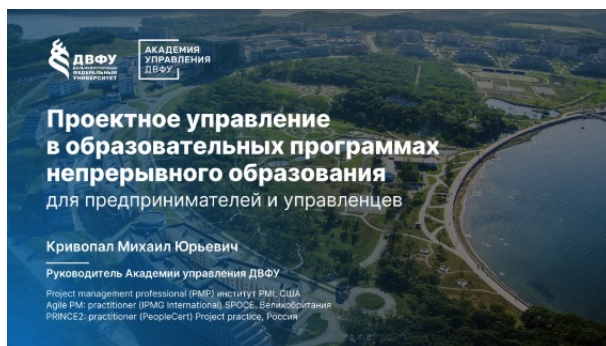
**Михаил Кривоपाल,**  
Старший преподаватель кафедры «Финансы и кредит» Школы экономики и менеджмента ДВФУ. Дальневосточный Федеральный Университет (ДВФУ)

### «Проектное управление в образовательных программах непрерывного образования для Предпринимателей и управленцев»

- Академия управления ДВФУ: миссия и цели
- Формирование программ разного уровня подготовки
- Ключевые особенности программ
- Связь обучения и практики
- Компетенции менеджера проекта будущего



[Смотреть видео](#)



[Презентация](#)





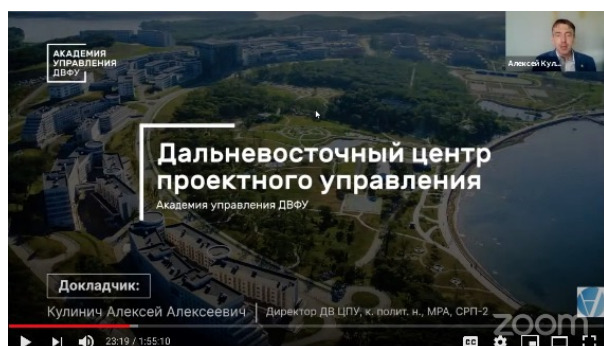
## День 4. Проектное мышление в ВУЗах



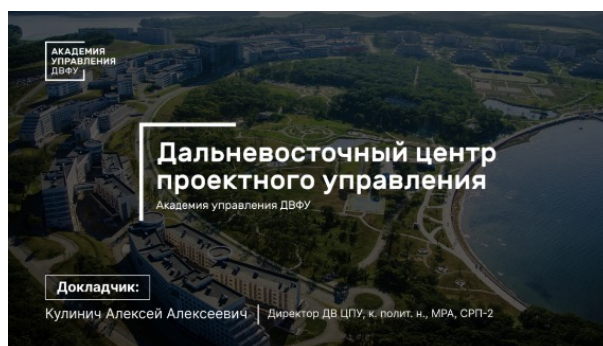
**Алексей Кулинич,**  
Директор ДВ ЦПУ,  
кандидат политических наук, МРА, СРП-2

### Дальневосточный центр проектного управления

- Деятельность центра
- Дополнительные реализуемые программы
- Комплексные образовательные программы и программы групповой динамики



[Смотреть видео](#)



[Презентация](#)



## День 4. Проектное мышление в ВУЗах



**Ольга Ильина,**  
Заместитель директора центра Высшая школа бизнеса / Центр развития компетенций в управлении проектами, Высшая Школа Экономики

### Опыт формирования и развития проектных компетенций в программах разного уровня: от бакалавриата до Executive MBA

- Системная модель проектного управления
- Потенциальная потребность в профессиональных руководителях в России и зарубежом
- Формирование программ разного уровня подготовки
- Ключевые особенности программ
- Связь обучения и практики
- Компетенции менеджера проекта будущего



[Смотреть видео](#)



[Презентация](#)



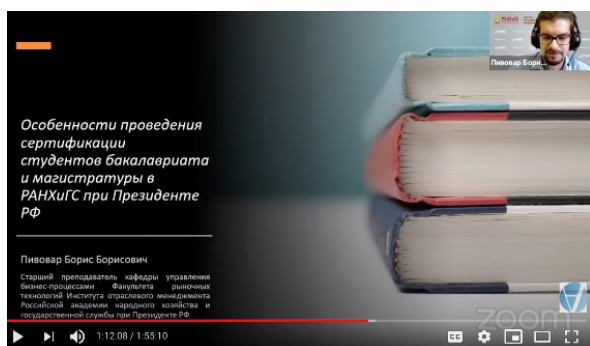
## День 4. Проектное мышление в ВУЗах



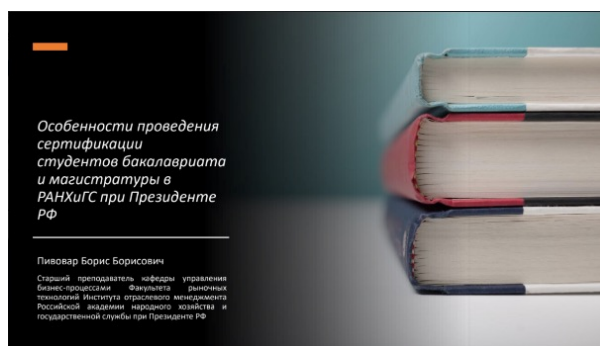
**Борис Пивовар,**  
Старший преподаватель кафедры  
управления бизнес-процессами Факультета  
рыночных технологий  
Института отраслевого менеджмента  
РАНХиГС

### Особенности проведения сертификации студентов бакалавриата и магистратуры в РАНХиГС при Президенте РФ

- Об институте отраслевого менеджмента и программах
- Особенности работы со студентами
- Сертификация и дисциплины, связанные с ней
- Мотивация и интересы студентов
- Открытые лекции с практиками
- Трудности



[Смотреть видео](#)



[Презентация](#)

# Группа Компаний «Проектная ПРАКТИКА»

Ведущая команда профессионалов в области управления проектами. На рынке с 1991 года.

## 25+

Лет на рынке управления проектами

## 700+

Успешно реализованных проектов

## 50 000+

Специалистов прошли обучение в нашем учебном центре

КОНСАЛТИНГ

ОБУЧЕНИЕ

АВТОМАТИЗАЦИЯ

АУТСОРСИНГ

РЕШЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ



РЕШЕНИЯ  
ДЛЯ ГОССЕКТОРА



РАЗРАБОТКА  
И ВНЕДРЕНИЕ  
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЕКТНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ



МОНИТОРИНГ  
КРУПНЫХ ПРОЕКТОВ



АУДИТ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЕКТАМИ



АУТСОРСИНГ  
ФУНКЦИЙ  
МЕНЕДЖЕРОВ  
ПРОЕКТОВ  
И ПРОЕКТНЫХ  
ОФИСОВ



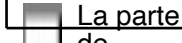
ЗАПУСК / РЕСТАРТ  
ПРОЕКТОВ



La parte de imagen con el identificador de [www.practice.ru](http://www.practice.ru)

[www.practice.ru](http://www.practice.ru)

© 2017, учебно-консультационный центр «Проектная ПРАКТИКА»



La parte de imagen con el identificador de [www.practice.ru](http://www.practice.ru)

+7 (495) 258-06-68



# Учебно-консультационный центр «Проектная ПРАКТИКА»



## ВСЕ ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ

- Очное
- Онлайн
- Дистанционное
- Смешанное

## Лицензия

Лицензия Департамента образования г. Москвы  
Серия 77Л01 № 0006232  
Регистрационный № 035440 от 12.09.2014



## ЕДИНСТВЕННЫЙ УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР, КОТОРЫЙ ГОТОВИТ К 4 ВИДАМ СЕРТИФИКАЦИИ:



Свидетельство № П-001 о соответствии требованиям Национальной Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» и методологии IPMA



Свидетельство №П-001 провайдера аккредитованных программ подготовки к сертификации ПМ СТАНДАРТ



Аккредитованный центр обучения и подготовки к сертификации, ID 4456



Высший партнерский статус R.E.P. (Global Provider Enrollment Level)

**НАШ ДЕВИЗ: ДОБИТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТА. ВМЕСТЕ.**

## Системно

- Развитие компетенций сотрудников на непрерывной основе
- Оценка знаний до и после обучения с учетом роли в проекте

## На реальных проектах

- Кейсы, примеры
- Адаптация под проект, корпоративные стандарты

## По российским и международным стандартам

- ПМ СТАНДАРТ. Национальная сертификация по ГОСТ
- IPMA. Сертификация по стандарту ICB/НТК
- PMI. Сертификация по стандарту PMBOK®
- Сертификация по методу PRINCE2

## Последовательно

- Базовые принципы управления проектами
- Комплексные программы и практикумы
- IT в управлении проектами, Agile, Soft-skills
- Обучение ТОП-менеджмента

# Сертификация в области управления проектами

<b>IPMA УРОВЕНЬ D</b> У вас достаточно компетенций для участия в команде проекта <b>ОПЫТ</b> от 1 года	<b>IPMA УРОВЕНЬ C</b> Вам можно доверить управлять проектом самостоятельно <b>ОПЫТ</b> от 3 лет
<b>IPMA УРОВЕНЬ B</b> Вы топ-менеджер, способный управлять крупными проектами и программами <b>ОПЫТ</b> от 5 лет	<b>IPMA УРОВЕНЬ A</b> Вы топ-менеджер, способный управлять портфелем проектов организации <b>ОПЫТ</b> 5-7 лет

<b>ПМ СТАНДАРТ БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ</b> Вы знаете терминологию и говорите на одном языке с командой в рамках проектной деятельности организации <b>ОПЫТ</b> не нужен	<b>ПМ СТАНДАРТ СРП 4</b> У вас достаточно компетенций для участия в команде проекта <b>ОПЫТ</b> от 1 года	<b>ПМ СТАНДАРТ СРП 3</b> Вам можно доверить управлять проектом самостоятельно <b>ОПЫТ</b> от 3 лет
	<b>ПМ СТАНДАРТ СРП 2</b> Вы руководитель, способный управлять проектами повышенной сложности <b>ОПЫТ</b> от 5 лет	<b>ПМ СТАНДАРТ СРП 1</b> Вы руководитель, способный управлять комплексными проектами <b>ОПЫТ</b> 5-7 лет

IPMA»



PRINCE2®



<b>PRINCE2 FOUNDATION</b> Вы знаете базовую терминологию и можете говорить на одном языке с командой проекта <b>ОПЫТ</b> не нужен	<b>PRINCE2 PRACTITIONER</b> Вы умеете адаптировать и корректно применять изученный метод на проекте <b>ОПЫТ</b> не нужен
--	---

<b>RMP® ПРОФЕССИОНАЛ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ</b> Вам можно доверить реализацию крупного дорогого проекта <b>ОПЫТ</b> от 3 лет
---

В Учебном центре ГК «Проектная ПРАКТИКА» вы можете:

Очно подготовиться к сертификации

Дистанционно подготовиться к сертификации

Сдать экзамен

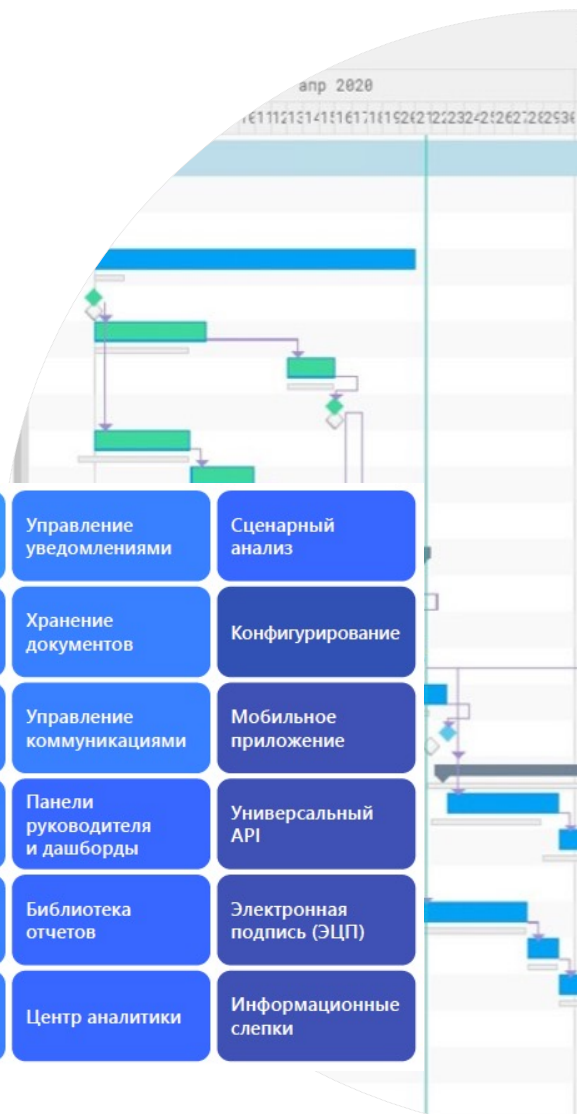
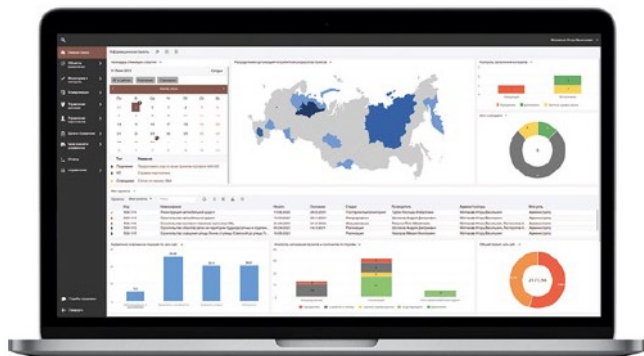
Купить руководство



# Профессиональное управление проектами

ПМ Форсайт

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



Управление проектами	Управление национальными проектами	Управление показателями	Проектные предложения	Управление уведомлениями	Сценарный анализ
Управление программами проектов	Управление сроками	Управление ресурсами	Статус-отчетность	Хранение документов	Конфигурирование
Управление портфелями	Управление по контрольным точкам	Управление изменениями	Управление поручениями	Управление коммуникациями	Мобильное приложение
Управление непроектными мероприятиями	Бюджетирование	Управление ролевой структурой	Управление совещаниями	Панели руководителя и дашборды	Универсальный API
Управление контрактами	Управление рисками	Управление персоналом	Управление открытыми вопросами	Библиотека отчетов	Электронная подпись (ЭЦП)
Управление госпрограммами	Управление результатами	Цели и стратегическое планирование	Управление знаниями	Центр аналитики	Информационные слепки



## МЕТОДОЛОГИЯ

## ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА

## КОМПЕТЕНЦИИ

## ТЕХНОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ

Нормативно - регламентные и методические документы по управлению проектами

Модульный принцип. Каждый модуль ориентирован на решение одной из ключевых бизнес-задач

Развитие и оценка компетенций персонала – задачи, которые неразрывно связаны с внедрением проектного управления

Быстрые результаты, низкие риски, высокая вероятность «приживаемости» в организации



# ПРОЕКТНАЯ ПРАКТИКА

Добиться результата. Вместе.

ГК «Проектная ПРАКТИКА»  
+7 (495) 258-06-68  
115419, Россия, г. Москва,  
ул. Мастеркова, д. 4

[www.pmpractice.ru](http://www.pmpractice.ru)

[www.pmforesight.ru](http://www.pmforesight.ru)



[facebook.com/pmpractice](https://facebook.com/pmpractice)



[twitter.com/pm\\_practice](https://twitter.com/pm_practice)



[youtube.com/thepmpractice](https://youtube.com/thepmpractice)



[instagram.com/pmpractice.ru](https://instagram.com/pmpractice.ru)