

ПРЕДЛОЖЕНИЯ

ПО СОЗДАНИЮ УСПЕШНОГО ПРОЕКТНОГО ОФИСА В РАМКАХ СТУДЕНЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

Сегодня проектная деятельность является необходимым фактором адаптации молодежи к условиям трансформирующего общества. Известно, что наибольшей востребованностью как к современному рынку труда, так к условиям информационного общества пользуются мобильные и предприимчивые люди, обладающие нелинейным мышлением, легко адаптирующиеся к постоянным изменениям. Именно проектная деятельность позволяет решать многообразные задачи: обеспечение системного мышления, стремления студентов к добыванию знаний, навыков самостоятельного их приобретения и теоретического анализа литературных или опытных данных; обучение применению познаний для решения практических или иных задач, самооценке, развитию коммуникативных и исследовательских умений. Последние предполагают разноплановое и многообразное общение, аналитическую деятельность, выявление проблем, построение гипотез, планирование и проведение эксперимента, наблюдение за результатами и их анализ, обобщение, выводы, доклады на различных конференциях и т.д. Подчеркнем, что отличительной особенностью проектной деятельности является интеграция таких процедур как исследования, конструирования и собственно проектирования.

Работа в проектом режиме – это хороший способ организации себя и своего дела, позволяющий достичь целенаправленного движения. Это способ, который уже зарекомендовал себя и потому становится все более и более популярен во всех сферах деятельности – и в коммерческом секторе, и в работе общественных организаций, и в управлении государством. Студенты, занимающиеся проектной деятельностью в рамках вуза, в основном ориентированы на решение социально-значимых проблем вуза с полным обоснованием и оценкой результата.

Студенческие общественные объединения действуют в соответствии с Федеральным законом от 19.05.1995 г. № 82-ФЗ (ред. от 20.07.2012 г.) «Об общественных объединениях». Студенческое объединение – это добровольное объединение студентов вуза с целью совместного решения вопросов по повышению качества студенческой жизни. Такое объединение дает им право принимать участие в управлении студенческой жизнью вуза и использовать возможности для самореализации и развития.

Цели и задачи создания студенческих объединений:

создание комплекса условий, содействующих самоопределению и самореализации личности через включение в социокультурную среду;

формирование у студентов практических умений и навыков в рамках профессиональной деятельности;

выявление творческого и управленческого потенциала каждого студента и его реализация через участие в работе студенческих объединений;

содействие реализации общественно-значимых молодежных инициатив;

сохранение и развитие корпоративных традиций университета.

В настоящее время в рамках учебного заведения существует огромное количество студенческих объединений различных форм, начиная от официально зарегистрированной первичной профсоюзной организации студентов, и, заканчивая мелкими студенческими объединениями, созданными на уровне факультета или отдельной академической группы.

Молодежные (студенческие) объединения относятся к группе «общественные объединения». Под общественным объединением понимается добровольное, самоуправляемое, некоммерческое формирование, созданное по инициативе граждан, объединившихся на основе общности интересов для реализации общих целей, указанных в уставе общественного объединения¹. Форма организации молодежных общественных объединений подразумевает официальную регистрацию в органах региональной юстиции, функционирование лицевого счета, должность бухгалтера, устав и т. д.

Выделяют три уровня студенческих объединений²:

1. Академический – характерен тем, что студенческие сообщества на этом уровне формируются на основе отдельной академической группы студентов. Организуются они по инициативе студентов-лидеров, и, как правило, поддерживаются кураторами из числа преподавателей. Подобного рода объединения могут принимать участие в университетских мероприятиях различного уровня.

2. Факультетский – формируется из числа студентов факультета различных курсов, основываясь на сообществах академического уровня. Такого рода объединения принимают участие в решении проблем различной направленности на своем уровне и участвуют в межфакультетских мероприятиях в высшем учебном заведении. Например, студенческие научные общества, объединяющие студентов факультета (СНО), студенческие научно-исследовательские лаборатории (СНИЛ) факультета и др.

3. Общеуниверситетский – предполагает такую форму организации студенческих сообществ, при которой в их деятельности принимают участие студенты различных факультетов. Важно подчеркнуть тот факт, что на этом уровне могут существовать официально зарегистрированные молодежные общественные объединения, такие как

¹ ст.5. ФЗ «Об общественных объединениях» от 19.05.1995 №82 - ФЗ (ред. от 20.07.2012)

² Альмяшева Л.В. Социализация молодежи посредством студенческих объединений // Вестник Челябинского государственного университета. - Челябинск. - 2013. - С. 141-143.

первичная профсоюзная организация студентов или различного рода студенческие советы. Эти объединения призваны решать задачи университетского уровня, зачастую тесно взаимодействуя с администрацией.

В целом все официально зарегистрированные студенческие объединения, действующие в рамках вуза, можно условно разделить на две основные группы.

1. Студенческие организации, созданные в рамках образовательной организации высшего образования, так или иначе подчиняющиеся администрации вуза и призванные решать проблемы в рамках корпоративного студенческого сообщества. Они могут создаваться как по инициативе группы студентов, так и непосредственно администрацией.

2. Молодежные объединения регионального или федерального уровня, осуществляющие деятельность в рамках отдельной образовательной организации с целью реализации своих целей и задач, связанных зачастую с молодежной политикой. К таким сообществам можно отнести молодежные политические объединения («Наши», «Молодая гвардия») и общественные объединения («Профсоюз студентов», «Российский Союз Молодежи», «Штаб молодежного актива», «Молодежный парламент», студенческое представительство ИГЭУ в Молодежном отделении Ядерного общества России (МОЯОР) и др.). Как правило, представители данной группы объединений согласуют свою деятельность с администрацией образовательной организации. Задачи, которые решают данные студенческие объединения, так или иначе, согласуются с концепцией воспитательной деятельности вуза, на базе которого функционируют.

Сообщества обеих групп могут носить статус как официального общественного объединения, так и неформального, но на практике, в рамках вуза редко можно увидеть официально зарегистрированное молодежное объединение, созданное и функционирующее в рамках отдельной образовательной организации.

Направления деятельности студенческих объединений можно условно разделить на четыре основные группы³:

1. Социальное направление.

В рамках данного направления функционируют следующие студенческие организации и объединения:

– профсоюзные организации, действующие на базе образовательной организации высшего образования. Это сообщество имеет свои представительства на разных уровнях, которые подчиняются председателю, избираемому из числа студентов. Профком занимается

³ Роль студенческих общественных объединений в воспитательном процессе вуза. URL: <http://library.rsu.edu.ru/p7407/> (дата обращения: 02.12.2016)

защитой прав и социальной поддержкой студентов. Как правило, практически все студенты являются членами профсоюза за редким исключением;

- студенческие волонтерские отряды. Данные объединения создаются стихийно на разных уровнях и чаще всего поддерживаются администрацией вуза;

- другие студенческие объединения социальной направленности. Например, такие как Ассоциация студентов сирот, студенческий совет общежитий, штаб стройотрядов, которые решают студенческие проблемы социального характера в рамках своей компетентности.

2. Творческое объединение.

Охватывает большое количество студентов, стремящихся проявить свой творческий потенциал в период обучения. Во многих вузах создается специальная административная структура, призванная объединить все творческие коллективы, действующие в студенческом сообществе, поскольку процесс формирования и становления подобных групп носит стихийный характер.

3. Спортивное направление.

В первую очередь, сюда стоит отнести спортивные команды академического, факультетского и университетского уровня, действующие в рамках вуза. Это направление носит массовый характер и организуется под руководством спортивного клуба. Спортивные студенческие команды не только представляют свой вуз или факультет на соревнованиях разного уровня, но и сами могут выступать инициаторами проведения спортивных мероприятий. Существуют официально зарегистрированные общественные объединения регионального уровня, функционирующие в этом направлении и имеющие свое представительство в различных образовательных организациях высшего образования.

4. Научное направление.

Практически в каждой образовательной организации высшего образования существует студенческое научное общество, которое координирует работу всех молодежных структур работающих в данной сфере в рамках образовательной организации. Это направление студенческих объединений носит системный характер и всесторонне поддерживается администрацией. Здесь также могут существовать официально зарегистрированные общественные объединения, что позволяет им получать грантовую поддержку и участвовать в системной проектной деятельности.

Студенческие объединения могут функционировать в следующих формах:

- отряд – временно или постоянно сформированная студенческая группа, созданная для организации временной занятости согласно собственному плану работы. К отряду предъявляются требования о наличии четкой структуры самоуправления;

инициативная группа – временная немногочисленная группа студентов, созданная для совместной разработки и реализации какого-либо проекта. Руководителем инициативной группы, как правило, является автор или инициатор проекта, все остальные участники группы являются исполнителями, которые решают определенные задачи в рамках данного проекта;

клуб – форма объединения студенческой молодежи с общими интересами в определенной области, предполагающая регулярные встречи для совместного обсуждения поставленного вопроса или актуальной проблемы. В клубе формируется постоянный актив, который организует и проводит заседания, а основной состав может постоянно меняться в зависимости от установленной темы;

творческий коллектив – студенческое творческое объединение, самостоятельно созданное (по инициативе студентов) и действующее на территории вуза. Деятельность данного объединения в основном направлена на разработку и реализацию творческих проектов;

ассоциация – добровольный союз студенческих объединений или отдельных студентов для достижения общей цели. Участник ассоциации без согласования с другими ее участниками может входить в другие студенческие объединения. В ассоциации в большей мере должны решаться задачи по координации работ и концентрации сил и средств во время проведения совместной деятельности для достижения общественно-полезной и социально-значимой цели;

студии (творческая мастерская) – это своеобразная мастерская, в которой происходит овладение специальными знаниями и освоение учащимися различных умений и навыков работы для создания оригинального творческого продукта. Обычно студия объединяет студентов одного творческого направления. Например, фотостудия (мастерская по освоению искусства фотосъемки), театральная студия (мастерская по освоению актерского, режиссерского и др. искусства), видеостудия и др.

Важно отметить неразрывную связь всех трех уровней организации студенческих объединений. Как правило, существует преемственность кадров на всех уровнях и коллективное участие в различных внеучебных мероприятиях. Студенты, проявившие себя наиболее ярко в рамках неформального академического сообщества, становятся организаторами и вдохновителями факультетских и общеуниверситетских проектов. Различные студенческие группы, объединенные в те или иные студенческие объединения, призваны решать большой спектр задач, связанных с процессом обучения и воспитания в рамках высшего учебного заведения.

Для обеспечения эффективной деятельности студенческих объединений образовательных организаций высшего образования за счет средств федерального бюджета путем поддержки программ развития их деятельности Министерством образования и науки Российской Федерации с 2012 года проводится конкурсный отбор программ развития деятельности студенческих объединений образовательных организаций высшего образования (далее - Конкурс). За этот период победителями отбора стали более 300 образовательных организаций высшего образования. В течение 4 лет проведения Конкурса победителями, получившими на реализацию своих программ субсидии в общем объеме более 5 млрд. руб., было организовано проведение нескольких тысяч мероприятий, направленных, в первую очередь, на развитие деятельности студенческих объединений.

Как показали результаты анализа программ развития деятельности студенческих объединений образовательных организаций высшего образования, все мероприятия, реализуемые в рамках программ, подразделяются на 10 направлений:

«Наука и инновации» - проекты, направленные на развитие студенческих научных обществ, студенческих конструкторских исследовательских бюро и лабораторий, участие студентов в инженерных разработках и поддержку студенческих инновационных конструкторских решений, технического моделирования, развития робототехники, IT-проектов, инновационного предпринимательства;

«Профессиональные компетенции» - проекты, направленные на участие студентов в программах центров профессиональной ориентации, карьеры, сертификации и трудоустройства образовательных организаций, реализацию студенческих предпринимательских идей, участие студентов в работе бизнес-инкубаторов образовательных организаций, развитие студенческих центров компетенций по молодежному предпринимательству, продвижение обучающих предпринимательских программ студенческих объединений, участие в деятельности движения студенческих отрядов, повышение уровня культуры безопасности жизнедеятельности, повышение уровня финансовой грамотности обучающихся, организация деятельности кафедр по работе с молодежью;

«Культура и творчество» - проекты, направленные на раскрытие студенческого творческого потенциала, развитие художественно-эстетического творчества, развитие студенческих творческих клубов, а также развитие деятельности студенческих творческих коллективов;

«Спорт и здоровый образ жизни» - проекты, направленные на развитие физической культуры, студенческих спортивных клубов, спортивно-массовой работы со студентами в рамках деятельности спортивных клубов, реализацию массовых молодежных

оздоровительных проектов, вовлечение студентов в официальные спортивные соревнования и деятельность официальных студенческих спортивных лиг в качестве участников, соорганизаторов и болельщиков, вовлечение студентов в реализацию Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «ГТО», пропаганду здорового образа жизни, развитие показателей студенческих спортивных коллективов в официальных студенческих соревнованиях, вовлечение молодежи в национальные виды спорта, формирование устойчивости к вредным привычкам, профилактику распространения ВИЧ;

«Волонтерство и социальное проектирование» - проекты, направленные на развитие волонтерских и добровольческих студенческих объединений, повышение компетенций студенческих объединений в социальном проектировании и реализации благотворительных и социальных проектов, улучшение работы с различными организациями и учреждениями, развитие взаимодействия студенческих объединений с социально-ориентированными некоммерческими организациями в области безопасности жизнедеятельности молодежи и просветительской деятельности;

«Историко-патриотическое воспитание» - проекты, направленные на укрепление гражданского патриотизма, изучение истории Отечества, пропаганду в студенческой среде героев Победы в Великой Отечественной войне и службы в Вооруженных силах Российской Федерации, развитие студенческих патриотических клубов, студенческих поисковых отрядов, развитие образовательного туризма, исторических реконструкций, археологических экспедиций;

«Межкультурный диалог» - проекты, направленные на вовлечение молодежи в процесс гармонизации межнациональных отношений и межэтнической дружбы, социальную адаптацию студентов, переехавших из других субъектов Российской Федерации, презентацию культурных традиций народов Российской Федерации, развитие культуры малочисленных народов, развитие традиционных славянских ценностей и казачества, популяризацию русского языка, культуры и литературы в России и за рубежом, а также на развитие студенческих центров гармонизации межнациональных отношений, клубов межнациональной дружбы;

«Информационные ресурсы» - проекты, направленные на участие студенческих объединений в развитии информационной среды образовательных организаций, проекты по развитию студенческих медиаресурсов;

«Международное сотрудничество» - проекты, направленные на развитие деятельности студенческих объединений в вопросах международных молодежных обменов, реализацию совместных с представителями иностранных государств международных студенческих проектов;

«Социальные стандарты и права студентов» - проекты, направленные на развитие организационной деятельности объединенных советов обучающихся, развитие системы выборов в объединенные советы обучающихся, вовлечение студентов в процессы повышения качества образования, предоставления мест иногородним студентам в общежитиях, деятельности стипендиальных комиссий.

Таким образом, группы направлений деятельности студенческих объединений соответствуют направлениям, реализуемым в программах развития деятельности студенческих объединений образовательных организаций высшего образования, при этом участвовать в реализации проектов могут различные формы студенческих объединений.

Программы развития деятельности студенческих объединений образовательных организаций высшего образования предполагают наличие большого числа проектов различной сложности, различающихся по длительности, количественному и качественному составу проектных команд, использующих внутренние и внешние ресурсы.

В соответствии с ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» программа представляет собой совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений.

С ростом масштабов реализации мероприятий программ все труднее понять картину происходящего: контролировать выполнение текущих проектов, отслеживать загрузку исполнителей проектов, принимать обоснованные решения о запуске нового проекта, следить за изменением результатов проектов, масштабировать проекты через выделение новых руководителей и участников проекта.

Решением этих проблем может стать создание проектного офиса в рамках студенческих объединений.

Необходимость создания проектного офиса в рамках студенческих объединений будет определяться рядом факторов, основными из которых являются:

наличие нескольких (2х и более) одновременно реализуемых разнонаправленных проектов по всем или нескольким мероприятиям из программы развития деятельности студенческих объединений образовательной организации высшего образования;

участие в реализации проектов различных форм студенческих объединений;

наличие дефицита человеческих ресурсов для реализации всей совокупности проектов;

определенный уровень зрелости общего менеджмента в студенческих объединениях.

В качестве методологической основы для разработки и создания проектного офиса в рамках деятельности студенческих объединений предлагается использовать свод знаний

PMBoK (Свод Знаний, публикуемый Институтом управления проектами, (Project Management Institute, Inc., PMI)).

Такой выбор обусловлен тем, что PMBoK является наиболее авторитетным руководством в области управления проектами и получил широкое применение в качестве общепризнанного мирового стандарта современного проектного менеджмента.

Далее в предложениях по созданию успешного проектного офиса в качестве основных определений предлагается использовать следующие:

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

Участники проекта – это лица или организации, либо активно участвующие в проекте, либо на чьи интересы могут повлиять результаты исполнения или завершения проекта. Участники также могут влиять на цели и результаты проекта. Команда управления проектом должна выявить участников проекта, определить их требования и ожидания и, насколько это возможно, управлять их влиянием в отношении требований, чтобы обеспечить успешное завершение проекта.

Управление проектами – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Управление проектами выполняется с помощью применения и интеграции процессов управления проектами: инициации, планирования, исполнения, мониторинга и управления, завершения.

Офис управления проектом (Project management office, PMO) – это подразделение, осуществляющее централизацию и координацию управления приписанных к нему проектов. PMO иногда расшифровывают как «офис управления программой», «офис проекта» или «офис программы». PMO руководит управлением проектами, программами или совокупностью тех и других.

Проектный офис или офис управления проектами – подразделение, отвечающее за методологическое и организационное обеспечение проектного управления в организации, планирование и контроль портфеля проектов, внедрение и развитие информационной системы планирования и мониторинга проектов, формирование сводной отчетности по программам/проектам.

Офис управления проектами, или проектный офис, обеспечивает поддержку и оказывает различные вспомогательные услуги нескольким проектам, но обычно не посвящает себя руководящей деятельности для какого-либо одного из них.

Такие структуры служат как целям проектных команд, так и целям высшего руководства, играя роль брандмауэра, помогая менеджерам проектов в поиске способов решения возникающих проблем и в то же время предоставляя высшему руководству точную

неискаженную информацию и результаты ее анализа, включая независимую оценку хода выполнения различных проектов.

Выбирая модель проектного офиса, следует обращать внимание на цели и задачи его создания. Это может быть как временное подразделение, которое создается для одного конкретного проекта или подразделение, созданное в студенческом объединении и осуществляющее централизацию и координацию управления приписанных к нему проектов. Таким образом, модель проектного офиса будет определяться типом организационного подхода к реализации проектов: функциональным, матричным или проектным.

Модель проектного офиса при функциональном подходе (рис.1) предполагает формирование команд проектов из представителей (исполнителей) различных форм студенческих объединений. При этом координация работ по проектам осуществляется на уровне функциональных руководителей форм студенческих объединений, из которых один руководитель назначен координатором проекта, и уровне руководства студенческого объединения или образовательной организации высшего образования.

Модель проектного офиса при матричном подходе (рис.2) предполагает определение руководителем проектного офиса приоритетов между проектами, реализуемыми в рамках программ развития деятельности студенческих объединений образовательных организаций высшего образования, при выделении ресурсов от различных форм студенческих объединений.



Рис. 1 - Модель проектного офиса при функциональном подходе



Рис. 2 - Модель проектного офиса при матричном подходе

При проектном подходе под каждый конкретный проект создается выделенная проектная структура, либо конкретный проект реализуется определенной формой студенческого объединения, участники которой наиболее компетентны в тематике проекта (рис. 3).

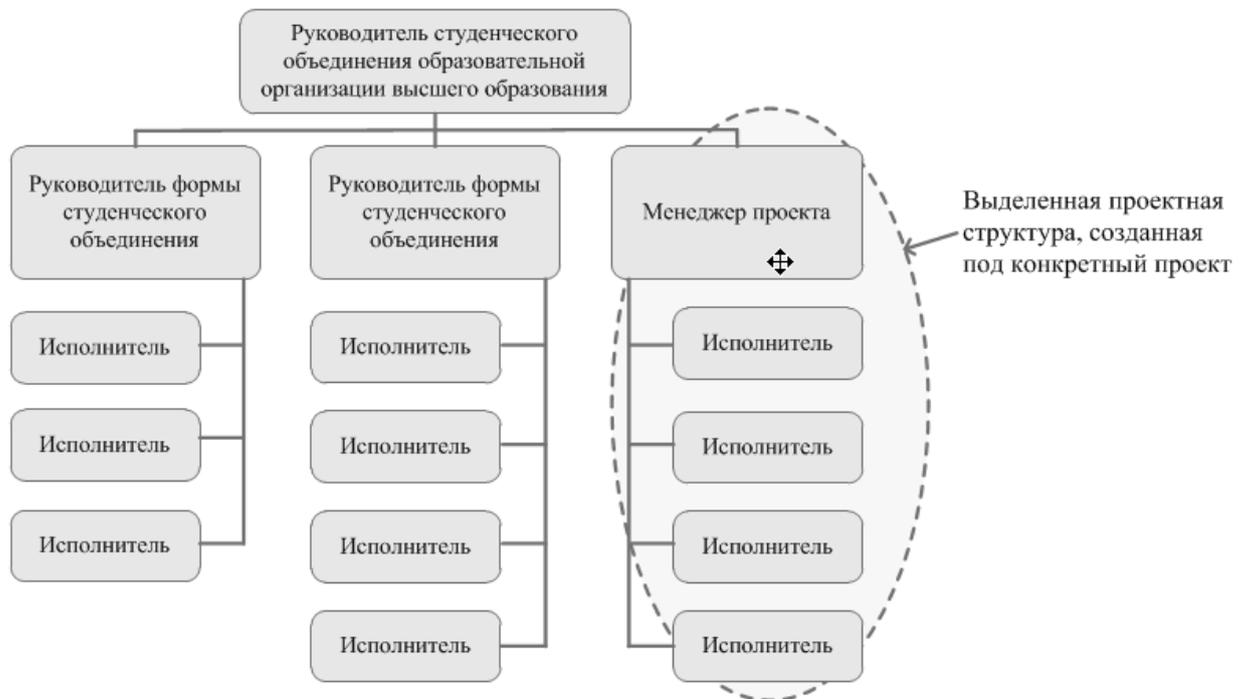


Рис. 3 - Модель проектного офиса при проектном подходе

При выборе организационной структуры проектного офиса необходимо учесть ряд параметров, основными из которых являются (табл. 1):

степень неопределенности условий реализации проекта;

технологии, используемые в проекте;
 степень сложности проекта;
 масштаб проекта (длительность, бюджет);
 приоритет проекта;
 критичность проекта по срокам.

Таблица 1 – Принципы выбора организационной структуры с учетом ряда параметров

Параметр	Тип организационного подхода		
	Функциональный	Матричный	Проектный
Неопределенность условий реализации проекта	низкая	высокая	высокая
Технологии в проекте	стандартные	сложные	новые
Сложность проекта	низкая	средняя	высокая
Масштаб проекта (длительность, бюджет)	малый	средний	крупный
Приоритет проекта	обычный	средний	высокий
Критичность по срокам	низкая	средняя	высокая

В зависимости от уровня зрелости проектного менеджмента и решаемых задач в студенческом объединении могут быть созданы несколько видов офиса управления проектами (базовый, стандартный, стратегический), однако на начальном этапе создания проектного офиса в студенческих объединениях наиболее приемлемым является базовый офис, который отвечает за организацию и поддержку процессов управления проектами.

С помощью базового офиса решаются наиболее востребованные управленческие задачи:

- организация проектных коммуникаций;
- обеспечение всех участников проектной деятельности необходимой информацией;
- контроль реализации проектов студенческих объединений;
- унификация и стандартизация управленческих процедур;
- обучение и методологическая поддержка участников проектной деятельности.

Базовый проектный офис обычно формируется как выделенное подразделение, ориентированное на поддержку проектных команд, включая высшее руководство организации.

Как правило, функции, выполняемые базовым проектным офисом, можно сгруппировать в следующие блоки:

- административное обеспечение;
- методическое обеспечение;
- технологическое обеспечение;
- обеспечение необходимого уровня компетенций.

В рамках блока «Административное обеспечение» функциями проектного офиса являются:

разработка паспортов и определение границ проектов;

ведение календарных планов, реестров контролируемых показателей;

сбор и консолидация отчетности, подготовка аналитических отчетов по отдельным проектам;

анализ и прогнозирование хода выполнения проекта;

подготовка и проведение рабочих совещаний по вопросам выполнения проекта, ведение протоколов совещаний, контроль выполнения принятых решений, ведение реестров поручений и контроль выполнения последних;

сбор запросов об изменениях, подготовка заключений об их влиянии на проект, их регистрация и администрирование рассмотрения, доведение информации о принятых решениях до сведения проектной команды;

формирование и ведение пула ресурсов компании и отдельных проектов (контроль достаточности специалистов и соблюдения требуемой загрузки);

идентификация и оценка рисков, ведение реестров рисков, обеспечение их мониторинга;

разработка проектов необходимых организационно-распорядительных документов.

В рамках блока «Методическое обеспечение» функциями проектного офиса являются:

разработка организационно-ролевой структуры управления проектами, формализация функций, ответственности и полномочий участников проектной деятельности;

разработка регламентных и методических документов по планированию, мониторингу, отчетности и анализу проектов;

определение методологии управления изменениями, рисками, поручениями и др.;

трансляция сложных и трудоемких методических вопросов экспертам, осуществляющим поддержку работы проектного офиса;

сопровождение разработанных нормативно-регламентных документов;

контроль соблюдения положений методологии управления проектами;

корректировка нормативно-регламентных документов при необходимости;

консультационно-методическая поддержка участников проектной деятельности по вопросам применения методологии;

обучение участников проектной деятельности работе в соответствии с методологией компании;

контроль соблюдения установленных регламентов, форм документов.

В рамках блока «Технологическое обеспечение» функциями проектного офиса являются:

участие в постановке задачи на создание необходимых для управления проектами автоматизированных систем;

участие во внедрении и поддержке/сопровождении автоматизированных систем управления и их промежуточных версий (макетов) до ввода их в опытную или промышленную эксплуатацию;

функциональное и техническое администрирование введенных в эксплуатацию автоматизированных систем управления.

В рамках блока «Обеспечение необходимого уровня компетенций» функциями проектного офиса являются:

разработка ролевых профилей и матрицы компетенций по управлению проектами;

проведение обучающих семинаров и тренингов по вопросам управления проектами.

Уровень развития проектного офиса напрямую коррелирует со зрелостью общего менеджмента в студенческом объединении и проектного управления в частности. Эволюция проектного офиса включает в себя несколько ступеней зрелости, характеризующихся определенными признаками, по которым можно оценить, на какой ступени зрелости проектный офис находится сейчас и в каких направлениях он может развиваться, повышая свою зрелость. Прежде всего, эволюция проектного офиса связана с расширением набора функций, которые он выполняет.

Предлагаемые ступени зрелости основаны на модели, разработанной РМ Expert как консалтинговой компанией со специализацией в области управления проектами. Модель включает четыре ступени последовательного развития проектного офиса, однако применительно к деятельности студенческих объединений можно рассматривать первые три из них.

1. Формирование. На этой ступени идет процесс формирования проектного офиса как структурной единицы студенческого объединения: разрабатываются регламенты и должностные инструкции, набирается штат, пишутся положения, регламентирующие деятельность проектного офиса.

Помимо регламентации собственной деятельности, проектный офис собирает информацию о проектах, ведущихся в компании, формализует процессы управления проектами, внедряет информационную систему для календарного планирования проектов и определяет предварительную структуру базы знаний, которая в дальнейшем будет использоваться для более эффективного управления проектами.

Цель проектного офиса на первой ступени зрелости – закрепить свои позиции, добиться, чтобы существующие регламенты управления проектами действительно работали в проектах. Поэтому ключевой функцией на этой ступени развития является отладка регламентов и процессов управления проектами, контроль соблюдения методологии. Необходимо также проинформировать всех членов студенческого объединения о создании подразделения, поддерживающего проектную деятельность.

После того как проектный офис утвердил свою позицию в студенческом объединении, завоевал доверие и уважение со стороны руководства и студентов, наладил процессы управления проектами, и реализация проектов идет в соответствии с графиком, можно говорить о переходе на следующую ступень зрелости.

Как долго проектный офис каждой конкретной организации будет находиться на первой ступени зрелости, зависит от многих факторов, но в среднем этот период занимает от полугода до года.

2. Расширение влияния. На этой ступени проектный офис расширяет свое влияние в студенческом объединении и образовательной организации за счет наращивания своих функций. Помимо поддержания в актуальном состоянии методологии управления проектами, а также контроля за ее соблюдением, проектный офис путем тесного взаимодействия с руководителями и администраторами проектов добивается своевременной актуализации графиков проектов в информационной системе, регулярно получает отчеты о статусе проектов, что позволяет ему формировать «общую картину» проектов, вести документированный архив.

Кроме того, на второй ступени происходит формирование и структурирование базы знаний проектного офиса, собираются и обобщаются результаты реализованных проектов и полезная информация о договорах и подрядчиках.

Однако ключевой функцией проектного офиса на данной ступени является контроль распределения ресурсов в проектах. Для этого проектный офис формирует корпоративный пул ресурсов студенческих объединений, который может быть привлечен к участию в проектах. Сам проектный офис, как правило, не уполномочен назначать ресурсы на проекты, однако он может осуществлять информационную поддержку в принятии решений, так как обладает достоверными данными о распределении ресурсов.

Если проектный офис обладает достоверной и актуальной информацией о распределении ресурсов в проектах и о ситуации с проектами в целом, его зрелость можно считать достаточной для перехода на следующую – третью ступень.

3. Накопление и передача опыта. На этой ступени проектный офис занимается прогнозно-аналитической деятельностью, в рамках которой осуществляется ведение

статистики по проектам, формирование аналитических отчетов и нормативных оценок для планирования проектов.

Также в рамках формирования общей базы знаний создаются типовые иерархические структуры работ, реестр типичных рисков по проектам, отслеживается удовлетворенность заказчика. С целью ознакомления с лучшими практиками ведения проектов проектный офис может регулярно проводить встречи для обмена опытом.

К другим полезным функциям проектного офиса на третьей ступени зрелости относятся проведение плановых аудитов проектов и инициация аудитов критичных проектов.

Следует отметить, что на третьей ступени проектный офис уже обладает достаточно высоким уровнем зрелости, и переход на следующую ступень связан, прежде всего, с необходимостью введения в студенческом объединении портфельного управления, что не характерно для деятельности студенческих объединений (при малом количестве проектов внедрение принципов портфельного управления не является обязательным).

Помимо разделения функций на базовые и расширенные, проектные офисы управления в студенческом объединении отличаются по уровням. Можно выделить 3 уровня проектного офиса:

уровень студенческого объединения в рамках образовательной организации высшего образования (Центральный Проектный офис);

уровень подразделения (формы студенческого объединения) (Функциональный Проектный офис);

уровень программы/проекта (Проектный офис программы/проекта).

Уровень организации. На уровне студенческого объединения в рамках образовательной организации высшего образования создается Центральный Проектный офис (ЦПО) – подразделение, организующее планирование и контроль проектной деятельности, методологическую и административную поддержку, развитие проектно-ориентированной системы управления в студенческом объединении, портфельное управление, управление отдельными кросс-функциональными проектами и программами.

Уровень подразделения (формы студенческого объединения). На уровне подразделения создается Функциональный Проектный офис (ФПО) — подразделение, отвечающее за функции, перечисленные выше для ЦПО, только в части конкретного функционального подразделения. ФПО создаются достаточно часто в ИТ-блоке и блоке капитальных проектов, реже в других подразделениях. В случае если существует ЦПО, то из функций ФПО исключаются общие методологические задачи, хотя могут оставаться

методологические задачи, связанные со спецификой проектов ФПО (например, ИТ-проекты и строительные проекты имеют свой жизненный цикл и документы).

Уровень программы/проекта. На уровне крупных программ/проектов также создаются свои Проектные офисы. Их функционал обычно еще более узкий, чем для ФПО и нацелен в специфику программы/проекта.

Для того чтобы обосновать собственную полезность, проектный офис должен проводить регулярную оценку эффективности своей деятельности. С этой целью на каждой ступени зрелости могут быть использованы свои критерии эффективности.

При этом на первых двух ступенях можно говорить, скорее, об оценке эффективности выполнения проектным офисом своих функций, чем об оценке его полезности, применение предложенных критериев эффективности в конечном итоге позволяет сделать вывод о полезности этой структурной единицы в целом.

Для оценки деятельности проектного офиса могут применяться как количественные, так и качественные показатели эффективности.

На первой ступени работу проектного офиса можно признать эффективной, если:

разработана и согласована методология управления проектами;

сформирован первичный реестр проектов;

обучены участники проектной деятельности;

внедрена и используется информационная система для календарного планирования;

определена предварительная структура базы знаний проектного офиса.

При разработке количественных показателей критериев эффективности для первой ступени могут быть использованы такие показатели, как, например, доля руководителей проектов, прошедших обучение по методологии управления проектами, от их общего количества.

Критерии эффективности для второй ступени зрелости проектного офиса могут основываться на выполнении следующих условий:

все документы по управлению проектами разрабатываются и согласуются в соответствии с методологией;

руководители проектов регулярно актуализируют графики и предоставляют отчеты о статусе проектов;

осуществляется последовательное наполнение базы знаний проектного офиса;

сформирован и используется единый пул ресурсов;

информационная система используется для планирования бюджета, человеческих ресурсов, а также содержит информацию о договорах и подрядчиках.

На второй ступени зрелости для оценки эффективности деятельности проектного офиса могут использоваться и такие показатели, как:

доля актуальных графиков в информационной системе управления проектами от общего числа графиков;

доля предоставленных вовремя отчетов о статусе проекта от общего числа отчетов;

оптимальность использования ключевых исполнителей (назначение на правильные проекты), которая определяется, например, как отношение трудозатрат ключевых исполнителей, используемых в десяти наименее приоритетных проектах, к трудозатратам ключевых исполнителей, используемых в десяти наиболее приоритетных проектах;

качество планирования работы ключевых исполнителей (правильная оценка трудозатрат), определяемое, например, как отношение фактической загрузки ключевых исполнителей за период к плановой суммарной загрузке данных исполнителей на проектах портфеля.

Начиная с третьей ступени зрелости уже можно реально оценить полезность проектного офиса для деятельности студенческих объединений. Критерии эффективности на этой ступени связаны, прежде всего, с эффективностью и результативностью выполнения проектов, которые находятся в ведении проектного офиса, так как именно на третьей ступени проектный офис, используя накопленную базу знаний, может предложить руководителям проектов свои рекомендации для более качественного планирования и исполнения проектов.

Могут быть использованы следующие показатели:

доля проектов, реализованных без отставания по срокам и в рамках бюджета, который может быть определен, например, как отношение числа проектов, реализованных в срок с первоначальным бюджетом, к общему числу проектов, законченных в течение отчетного периода;

использование нормативов при оценке работ;

предоставление руководству аналитической отчетности по проектам (на регулярной основе и по требованию);

точность планирования, которая может определяться на основе анализа количества отклонений от базовых планов;

удовлетворенность заказчика, которая может оцениваться, например, числом критичных откликов на качество продукта десяти наиболее приоритетных реализованных проектов портфеля за отчетный период.

Система управления проектами представляет собой набор инструментов, методов, методологий, ресурсов и процедур, используемых для управления проектом. Система управления проектами состоит из:

1. Методического обеспечения – набора методологий, широко применимых практик.
2. Организационного обеспечения – позиционирования проектного офиса в рамках студенческого объединения, набора ролей, организационных отношений, положений и должностных инструкций, компетенций проектной команды.
3. Функционального обеспечения – набора процедур, рабочих процессов, шаблонов документов.
4. Инструментального комплекса – набора программных и технических средств.

Таким образом, структура вузовского успешного проектного офиса в рамках студенческих объединений должна предполагать наличие трех основных элементов, которые обеспечивают проектную работу (рис.4):

1) информационной системы, состоящей из нескольких блоков, каждый из которых выполняет определенную функцию;

2) организационного отдела, основными функциями которого являются: планирование ключевых процессов проектной деятельности, которые необходимы для достижения целей проекта; разработка матриц ответственности и ролевых инструкций для команды управления портфелем проектов в соответствии с потребностями управления конкретным проектом в частности, и в интересах эффективного исполнения портфеля проектов в общем; разработка предложений по оптимизации информационных потоков для улучшения управляемости организационной структуры с точки зрения управления проектами и т.д.;

3) архива, осуществляющего процесс управления и накопления знаний проектного управления. Для реализации этих процессов организуется так называемое рабочее пространство коллективных разработок. Необходимо организовать эффективный обмен знаниями между студентами и преподавателями. Кроме этого, архив выполняет функцию хранения данных. В любой момент существует возможность запроса в архив для поиска определенных документов, что поддерживает оперативность принятия решений и их исполнений в ходе реализации проектов. По завершении проекта аудит архива конкретного проекта даст возможность выявить слабые и сильные стороны, проявленные в управлении этим проектом.

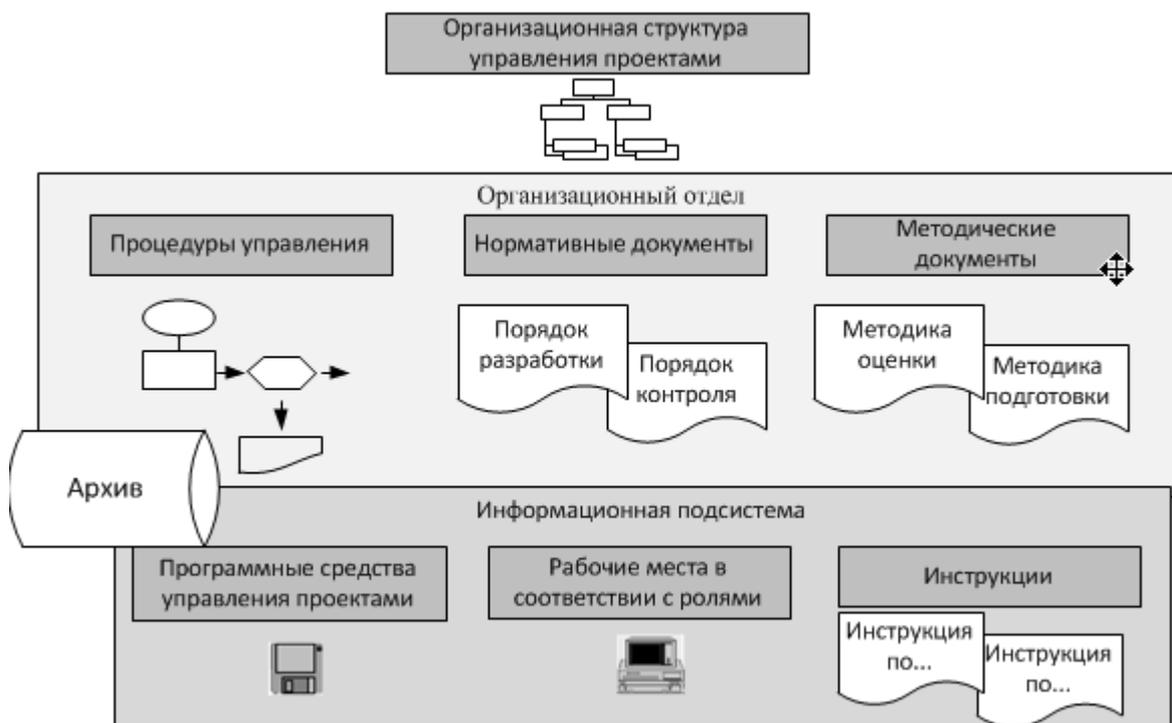


Рис. 4 - Структура вузовского успешного проектного офиса в рамках студенческих объединений

Для разработки методологии управления проектами часто прибегают к услугам внешних консультантов, тогда как существующий проектный офис организации только сопровождает и обновляет ее. Существуют и случаи, когда проектный офис делает все самостоятельно. У этих двух подходов есть как свои плюсы, так и минусы. Разработка методологии с помощью внешнего консультанта обойдется дороже, зато будет выполнена быстрее, так как будет выполнена профессионалами, имеющими большой опыт подобной работы. Разработка своими силами дешевле, но требует привлечения в проектный офис квалифицированных специалистов-методологов или повышения квалификации существующих.

Компромиссным вариантом может стать разработка методологии совместно с внешним консалтингом, тогда консультанты ставят задачи и курируют работу, а ее основной объем выполняют сотрудники организации. Это снижает затраты и не создает внутри организации избыточной компетенции.⁴

Основное назначение информационной системы проектного офиса (ИСПО) – информационное обеспечение процессов управления проектами с использованием определенного программного обеспечения (рис.5), в т.ч.:

⁴ Гнедых В. А. Особенности организации проектного офиса в компании // Молодой ученый. — 2015. — №9. — С. 576-581.

управление интеграцией проекта, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами проекта, коммуникациями, рисками и поставками;

управление коммуникациями проекта, обмен документами и информацией (операционные коммуникации между участниками проектной деятельности, хранилище документации, рабочие процессы и регламенты).

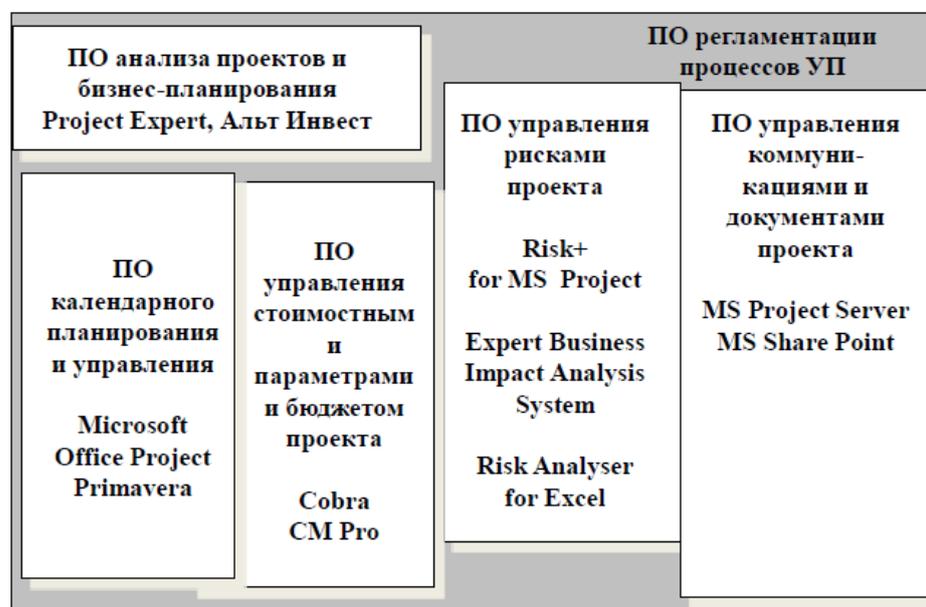


Рис. 5 - Программное обеспечение информационной системы проектного офиса (вариант)

Для успешной организации проектного офиса необходимо определить поток проектов проектного офиса в рамках студенческих объединений, его участников и регламентировать процессы взаимодействия между всеми участниками проектной деятельности.

Регламентирование процессов взаимодействия между участниками проектной деятельности студенческого объединения осуществляется путем разработки нормативно-регламентной базы проектного офиса, включающей положения по проектному офису и структурным подразделениям (формам студенческих объединений), процедуры управления проектом и шаблоны документов проектного офиса (рис. 6).



Рис. 6 - Структура нормативно-регламентной базы проектного офиса

В состав проектного офиса, могут входить:

- 1) команды проектов;
- 2) менеджеры проектов (руководители проектов) - студенты;
- 3) руководитель офиса проектов;
- 4) группа координаторов проектов (сотрудники компаний-партнеров вуза; консультанты, преподаватели-предметники, преподаватели-методисты).

При создании проектного офиса необходимо сформировать команду, численность которой будет определяться характером и объемом выполняемых задач. Команда проекта, как правило, состоит из руководителя, на котором лежит ответственность за работу команды, и группы исполнителей (административного персонала проекта), в которую могут входить:

- методолог;
- менеджер по планированию;
- менеджер по отчетности;
- администратор Проектного комитета;
- руководитель проектов;
- администратор/координатор/куратор проектов;
- функциональный администратор информационной системы управления проектами;
- администратор системы стимулирования участников проектной деятельности;
- менеджер по обучению;
- тренер;
- аудитор.

Для эффективной работы команды нужно чтобы, члены команды из числа студентов были активно вовлечены в процессы постановки целей проекта и его планирования, собрания членов проектной команды проводились регулярно, команда оставалась постоянной до завершения проекта, проводилась оценка работа членов проектной команды.

Руководитель офиса проектов может назначаться из числа преподавателей вуза либо из числа ответственных лиц – членов студенческих объединений и его основная задача заключается в организации деятельности проектного офиса, в том числе:

- организация потока проектов в проектном офисе;
- текущий и итоговый контроль реализации проектов проектного офиса;
- контроль исполнения всех регламентационных процессов проектного офиса;
- организация информационных потоков проектного офиса.

В группу координаторов входят преподаватели-методисты и мастера. Преподаватели-методисты - это координаторы проектной работы всего офиса, являющиеся сотрудниками вуза, на базе которого созданы студенческие объединения, и имеющие опыт реализации различных проектов. Они формируют портфель проектов проектного офиса, распределяют проекты между студентами, разрабатывают необходимые шаблоны документов, осуществляют текущую работу проектного офиса, оказывают консалтинговую помощь студентам при ведении проекта. Мастера - это координаторы 1-3 проектов, реализуемых студенческими объединениями. Это либо преподаватели, либо сотрудники компаний-партнеров (в случае, если в проектном офисе реализуются их проекты). Каждый из них имеет свою сферу деятельности и специализации деятельности (не относящуюся к проектному офису).

Менеджер проекта (или руководитель проекта) назначается из числа студентов.

Среди основных задач менеджера проекта можно выделить следующие:

- постановка целей и задач проекта;
- подготовка плана, календарно-сетевого графика проекта;
- обеспечение проекта ресурсами;
- контроль исполнения плана и бюджета проекта;
- управление рисками и проблемами проекта;
- ежедневное оперативное управление проектом;
- составление отчетной документации по проекту;
- информирование ключевых заинтересованных лиц о прогрессе/регрессе проекта.

Полномочия сотрудников проектного офиса могут значительно варьироваться в зависимости от организационной структуры проектного офиса (рис. 7).

Характеристики проекта	Структура организации				
	Функциональная	Матричная			Проектная
		Слабая матричная	Сбалансированная матричная	Жесткая матричная	
Полномочия менеджера проекта	Незначительны или нет	Ограниченные	Низкий или средний уровень полномочий	Средний или высокий уровень полномочий	Высокий уровень или практически полный контроль
Наличие ресурсов	Незначительны или отсутствуют	Ограниченные	Низкий или средний уровень ресурсного обеспечения	Средний или высокий уровень ресурсного обеспечения	Высокий уровень ресурсного обеспечения
Кто контролирует бюджет проекта	Функциональный руководитель	Функциональный руководитель	Смешанный	Менеджер проекта	Менеджер проекта
Роль менеджера проекта	Частичная занятость на проекте	Частичная занятость на проекте	Полная занятость на проекте	Полная занятость на проекте	Полная занятость на проекте
Административный персонал проекта	Частичная занятость на проекте	Частичная занятость на проекте	Частичная занятость на проекте	Полная занятость на проекте	Полная занятость на проекте

Рис. 7 - Зависимость полномочий сотрудников проектного офиса от организационной структуры проектного офиса

Подводя итог предложениям по созданию успешного проектного офиса в студенческих объединениях можно сказать, что в организации проектного офиса не существует универсальных решений.

Структура проектного офиса зависит от специфики деятельности студенческих объединений, их организационной структуры, стиля и методов управления, содержания и масштаба проектов и т. д.

Поэтому процесс создания проектного офиса необходимо начинать с диагностики значимых факторов и определения необходимого объема и последовательности работы.

При организации проектного офиса обязательным является выполнение следующих этапов⁵:

1. Проектная диагностика. В результате диагностики определяется, нужен ли студенческому объединению полноценный проектный офис, каким образом он позволит достичь лучших результатов при реализации программ деятельности студенческих объединений. По окончании проведения диагностики готовится отчет с описанием основных компонентов модели студенческого объединения.

2. Разработка концепции и структуры проектного офиса. Постановка целей. На основе полученных результатов диагностики разрабатывается концепция и структура проектного офиса, которая соответствует стратегии, целям и задачам студенческих объединений.

⁵ Сайт компании «Интегральные проекты» [Электронный ресурс] / URL: <http://integral-projects.com/project-office/>

3. Определение стандартов и методологии проектного офиса. В зависимости от стратегии и долгосрочных целей студенческих объединений определяются необходимые методы и инструменты проектной деятельности. Существуют различные стандарты в области управления проектами. Основная задача – определить применимые стандарты и методологию по принципу необходимости и достаточности.

4. Планирование организации проектного офиса. Организация проектного офиса – это тоже проект и при планировании необходимо определить объем работ, рассчитать ресурсы, определить этапы и контрольные точки, учесть риски.

5. Подбор проектного персонала. Проектная команда может состоять из специалистов образовательной организации, в которой создано студенческое объединение, студентов, специалистов, привлеченных на аутсорсинг, удаленных экспертов. Следует отметить, что состав проектной команды не является строго фиксированным и может изменяться по мере реализации проектов. Поэтому для оптимального распределения нагрузки важно подобрать разумное соотношение «своего» и привлеченного проектного персонала, и при этом сохранить целостность и динамику проекта.

6. Обучение проектного персонала. Проводится обучение проектному управлению руководящего состава и участников проектной команды. Целесообразно проводить обучение общей методологии проектного управления всех специалистов, участвующих в реализации проектов студенческих объединений, чтобы выровнять понимание системы управления проектами, выработать единую терминологию и подходы к реализации проектов. Так как самым длительным этапом является подбор и обучение проектного персонала, а состав проектного офиса может очень сильно отличаться, сроки организации проектного офиса в каждом конкретном случае различны и составляют от одного месяца до полугода.

Таким образом, проектный офис является довольно универсальным инструментом, который позволяет обеспечить поддержку проектной деятельности в студенческих объединениях.

С созданием проектного офиса в рамках студенческих объединений становится возможным не только анализ каждого проекта в отдельности, но и общей картины состояния всех проектов, реализуемых студенческими объединениями, что влечет за собой оптимизацию принятия решений. Также с организацией проектного офиса, применением методов управления проектами, системой своевременного сбора и анализа информации о ходе исполнения проектов организации становится возможным принимать просчитанные и своевременные решения, больше сил уделяя вопросам стратегического развития.

Таким образом, реализация намеченных функций проектного офиса в рамках студенческих объединений будет способствовать дальнейшему развитию проектной

деятельности в вузе, формированию у студентов, привлекаемых к работе в офисе компетенций в сфере проектного менеджмента, проектный офис при этом будет исполнять роль «координационного центра», обеспечивающего информированность о направлениях и результатах проектного обучения вуза.