

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГАОУ ВО «СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»



УТВЕРЖДАЮ

Директор НОЦ «Институт
непрерывного образования»

Е.В. Мошкина Е.В. Мошкина
«*Мошкина*» 2023 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

«Управление гибридными проектами»

Красноярск 2023

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Аннотация программы

В рамках данной программы рассматриваются наиболее актуальные вопросы, возникающие при планировании и запуске проектов текущей деятельности университета сегодня, которые, исходя из текущих реалий, должны реагировать на изменения и возникающие дополнительные вводные. Новые проекты должны учитывать лучшие характеристики водопадных предиктивных проектов и плюсов Agile подходов. Их называют гибридными.

На примере конкретных проектов слушателей будут раскрыты понятия, эффективные инструменты и подходы при инициировании, разработке, планировании и реализации гибридных проектов. Подготовка к программе предполагает наличие актуальных проектных идей, использование которых в сочетании с проектными инструментами и подходами дает игровой и практический эффект.

В результате освоения программы слушатели:

- сформируют единую базу терминологии в управлении гибридными проектами;

- смогут применять гибридные подходы при решении новых задач, возникающих в динамично меняющемся университетском пространстве в условиях функционирования стратегических проектов.

В программе используются: общепринятый международный стандарт управления проектами, Project Management Institute, США (www.pmi.org) и опубликованный в PMI Body of Knowledge, ГОСТ РФ Р ИСО 21500-2014, практический опыт проведения программ обучения и внедрения проектных подходов в российской практике, а также авторские подходы. Обучение построено по принципу «learning by doing», предполагающем активное вовлечение участников в практическую работу в проектных группах.

Программа направлена на формирование видения продукта и проекта, архитектуры гибридного проекта: декомпозиции на гибкие и водопадные элементы, использование дорожной карты, диаграммы Гантта и бэклога, а также на умение применять набор необходимых методов и инструментов, практическую отработку инструментария проектного менеджмента на текущих проектах университета.

В большей степени курс предназначен для тех категорий преподавателей, сотрудников университета, которые только начинают активно применять проектные инструменты в своей работе и хотели бы их подробнее изучить.

1.2. Цель программы

Цель программы — формирование и(или) совершенствование компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, связанной с применением проектных инструментов в гибридных проектах.

1.3. Компетенции (трудовые функции) в соответствии с Профессиональным стандартом (формирование новых или совершенствование имеющихся)

Программа ориентирована на повышение компетентности слушателей по трудовым функциям профессионального стандарта 08.041 «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20 июля 2020 года № 431н:

В/01.7 Обеспечение общеорганизационной подготовки проекта государственно-частного партнерства.

С/01.7 Организация инициирования и планирования проекта государственно-частного партнерства.

1.4. Планируемые результаты обучения

Слушатели в результате освоения программы повышения квалификации будут:

РО1. Обсуждать новые термины, применяемые при управлении гибридными проектами.

РО2. Инициировать и разрабатывать гибридные проекты.

РО3. Применять основные инструменты, методы, подходы планирования и реализации проектов в образовательных организациях высшего образования.

РО4. Разрабатывать основные архитектуры управления проектами (описание замысла, дорожная карта, организация участников).

1.5. Категория слушателей

Научно-педагогические работники, реализующие образовательные программы высшего и/или дополнительного профессионального образования; административно-управленческий персонал СФУ.

1.6. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение

Высшее образование.

1.7. Продолжительность обучения

Трудоемкость программы 20 академических часов.

1.8. Форма обучения: очная.

1.9. Требования к материально-техническому обеспечению, необходимому для реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации (требования к аудитории, компьютерному классу, программному обеспечению)

Перечень необходимого программного обеспечения: операционная система Microsoft Windows (или аналогичная); офисный пакет Microsoft Office, включающий: текстовый редактор Word, электронные таблицы Excel, презентации Power Point; программа просмотра pdf-файлов Adobe Reader, браузер Google Chrome.

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по программе повышения квалификации: компьютер/ноутбук с предустановленным ПО согласно перечню для индивидуальной работы слушателя; подключение к интернету; оборудование для демонстрации текстовых и видеоматериалов; флипчарты (с бумагой и маркерами).

1.10. Особенности (принципы) построения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

Особенности построения программы повышения квалификации «Управление гибридными проектами»:

- сочетание теории и практики в соотношении 40:60;
- организация работы в группах;
- выступления обучающихся;
- обратная связь по реализуемым проектам.

1.11. Документ об образовании: удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование и содержание разделов и тем программы	Всего часов	В том числе:		Результаты обучения
			Контактная работа	Самостоятельная работа	
1.	Введение. Проектный менеджмент в университете	3	2	1	PO1–PO2
1.1.	Определение проекта. Процессы и области управления проектами. Параметры и жизненный цикл проектов. Виды циклов проектов – типовые (водопадные), гибкие, гибридные. Современные стандарты и виды проектного менеджмента	1	1		PO1, PO2
1.2.	Эффективные инструменты и подходы для разных циклов	2	1	1	PO1, PO2
2.	Инициирование гибридного проекта	7	4	3	PO1–PO3
2.1	Работа с замыслом. Целеполагание в гибриде – SMART и OKR. Видение продукта и проекта. Требования проекта. Устав гибридного проекта. Дорожная карта. Установочное совещание и запуск проекта	3	2	1	PO1, PO2, PO3
2.2	Архитектура гибридного проекта: Декомпозиция на гибкие и водопадные элементы, использование дорожной карты, диаграммы Гантта и бэклога, рекомендации по созданию	4	2	2	PO1, PO2, PO3
3.	Организационная структура проекта	7	5	2	PO1, PO4
3.1	Роли в гибридном проекте: руководитель проекта, ГИП, скрам-мастер, администратор. Другие роли. Взаимодействие. Матрица ответственности. Лидерство	3	2	1	PO1, PO4
3.2	Коммуникации, встречи, взаимодействие. Что входит в план коммуникаций? Документооборот проекта. Единое информационное пространство. Опыт SAFe (большой сбор команды, планирование общих этапов работы)	4	3	1	PO1, PO4
4.	Реализация и завершение проекта	2	2		PO1, PO3
4.1	Инструменты реализации и завершения. Итоговый отчет	1	1		PO1, PO3
4.2	Способы сбора «уроков проекта». Архив проекта. Управление знаниями проекта	1	1		PO1, PO3
	Итоговый контроль	1		1	PO1–PO4
	ИТОГО	20	13	7	

2.2. План учебной деятельности

Результаты обучения	Учебные действия/ формы текущего контроля	Используемые ресурсы/ инструменты/технологии
Обсуждать новые термины, применяемые при управлении гибридными проектами	Закрепление терминологии и основ проектного управления и управления гибридными проектами. Командная работа по разработке замысла и защите идеи учебного проекта	Микроигра по размораживанию, уточнению терминологии и понимания управления гибридными проектами. Выступления команд. Обсуждение. Обратная связь. Корректировка
Инициировать и разрабатывать гибридные проекты	Командная работа по разработке замысла и защите идеи учебного проекта	Выступления команд. Обсуждение. Обратная связь. Корректировка
Применять основные инструменты, методы, подходы планирования и реализации проектов в образовательных организациях высшего образования	Командная работа по использованию основных инструментов, методов, подходов планирования и реализации гибридных проектов. Разбор кейсов	Выступления команд. Обсуждение. Обратная связь. Корректировка
Разрабатывать основные архитектуры управления проектами (описание замысла, дорожная карта, организация участников)	Командная работа по ролям и архитектуре	Выступления команд. Обсуждение. Обратная связь. Корректировка

2.3. Виды и содержание самостоятельной работы

Самостоятельная работа слушателей программы ориентирована на практическое применение теоретических позиций в реальной практике и заключается в разработке командного проекта и решении кейсов.

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

3.1. Учебно-методическое обеспечение, в т.ч. электронные ресурсы в корпоративной сети СФУ и сети Интернет

1. Апелло Ю. Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 534 с.
2. Брукс Ф. Мифический человеко-месяц или как создаются программные системы. – М.: Изд-во «Символ-Плюс», 2000. – 304 с.
3. Кент Б. Экстремальное программирование. Разработка через тестирование. – СПб.: Питер, 2017.
4. Книберг Х. Scrum и XP: заметки с передовой. 2007. C4Media. – URL: http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/2008/12/scrum_xp-from-the-trenches-rus-final.pdf.
5. Книберг Х., Скарин М. Scrum и Kanban: выжимаем максимум. 2010. C4Media. – URL: <http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/ScrumAndKanbanRuFinal.pdf>.
6. Коберн А. Быстрая разработка программного обеспечения. – М.: Изд-во: Лори, 2002. – 336 с.
7. Кон М. Agile: Оценка и планирование проектов. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 418 с.
8. Кон М. Scrum. Гибкая разработка ПО. – М.: Вильямс, 2015. – 566 с.
9. Кон М. Пользовательские истории. Гибкая разработка программного обеспечения. – М.: Вильямс, 2012. – 256 с.
10. Коттер Джон П. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 256 с.
11. Коул Р., Скотчер Э. Блестательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanba. – СПб.: Питер, 2019. – 299 с.
12. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 422 с.
13. Парамонов Д., Фунтов В., Малоземов С., Прусова Ж. Agile в проектировании: эффективнее, дешевле, безопаснее // Атомный эксперт. – 2017. – № 3-4.
14. Паттон Д. Пользовательские истории. Искусство гибкой разработки ПО. – СПб.: Питер, 2019. – 288 с.
15. Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 273 с.
16. Пихлер Р. Управление продуктом в Scrum: agile-методы для вашего бизнеса; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 227 с.
17. Ригби Д., Сазерленд д., Такеучи Х. Новый рецепт инноваций: модель agile. – URL: <http://hbr-russia.ru/management/strategiya/a17966/>.
18. Рубин Кеннет С. Основы Scrum. Практическое руководство по гибкой разработке ПО. – М.: Вильямс, 2016. – 537 с.
19. Руководство к Своду знаний по управлению проектам (Project Management Body of Knowledge – PMBOK). – 6-е и 7-е изд. // Project Management Institute. – 2017. – 2021.
20. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 270 с.

21. Стеллман Э., Грин Д. Постигая Agile: ценности, принципы, методологии. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 441 с.
22. Фунтов В.Н. Agile: процессы, проекты, компании. – СПб: Питер, 2019.
23. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пособие. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 320 с.
24. Фунтов В.Н. Сенько А.А. «Бережливое» управление проектами // Управление проектами. – 2009. – № 1(14).
25. Фунтов В.Н., Парамонов Д.В., Малоземов С.Н. Применение гибких методов в негибкой отрасли // Российский журнал управления проектами. – 2017. – С. 23-36.
26. Шмальтц Д. Слепые и слон. Пер. с англ. –М.: НИРРО, 2005. – 208 с.

3.2. Программное обеспечение (информационные обучающие системы, системы вебинаров, сетевые ресурсы хостинга видео, изображений, файлов, презентаций и др.)

Система электронного обучения СФУ. – URL: <https://e.sfu-kras.ru/>.

IV. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

4.1. Формы аттестации, оценочные материалы, методические материалы

Программа предусматривает проведение текущей и итоговой аттестации. Текущая аттестация слушателей проводится на основе оценки активности и участия в дискуссиях в ходе выполнения заданий, а также качества их выполнения.

Обучение на программе повышения квалификации предполагает выполнение групповых текущих заданий, итоговое тестирование.

4.2. Требования и содержание итоговой аттестации

Основанием для аттестации слушателя по данной программе является:

- активное участие в выполнении всех текущих заданий и обсуждениях, что фиксируется преподавателем в виде балльной положительной оценки;
- выполнение на положительную оценку итогового теста.

Итоговый тест выполняется индивидуально. Выполнение теста включает выбор одного ответа из 4-х предложенных вариантов. Всего в тесте 30 вопросов. Выполнение итогового теста дает возможность продемонстрировать уровень приобретенных слушателем профессиональных компетенций.

Слушатель предоставляет результат выполненной работы в виде таблицы.

Примеры заданий

Кейс «Проект на металлургическом комбинате»

Крупный металлургический комбинат, получив в наследство от прошлого огромное количество активов – здания, подъездные пути, склады, хранилища, мастерские и т.д., решил с ними разобраться и извлечь из этого выгоду и монетизировать.

На входе в проект — вся эта совокупность активов. На выходе — ценность в деньгах и в перспективе развития.

Руководство комбината предложило следующее «техническое задание» на проект.

1. Разобраться со всеми ценными активами. С «мелочёвкой» не надо. Принцип 20:80 (20 % активов, ведущие к 80 % возможной прибыли).
2. Должны быть использованы синергетические эффекты.
3. Активы должны быть превращены в приносящие ценность (отремонтированы, демонтированы, построены, реновированы или реставрированы).
4. Объекты должны начать работать!
5. Срок проекта важен, но важнее капитализация активов.
6. Это должен быть один единый проект, а не группа несвязанных.

Задание:

1. Определите наиболее подходящий вариант жизненного цикла. Почему вы сделали такой выбор?
2. Определите архитектуру Проекта для его реализации (для фиксации ответа используйте лист формата А4).

Задание 1. Провести обсуждение проекта (описание проекта будет предоставлено).

Задание 2. Разработать решения по коммуникациям проекта в виде:

- 1) виды (наименования) и участники встреч в проекте;
- 2) варианты визуализации информации в проекте;
- 3) иные коммуникационные решения.

Примеры тестового задания

1. Какой процесс важен в начале для создания архитектуры гибридного проекта?

- a) построение дорожной карты;
- b) создание Паспорта проекта;
- c) определение бэклога продукта;
- d) создание ИСР проекта.

2. Близится к завершению комплексный аэрокосмический инженерный проект. Так как работа была очень технической и новой в организации, продукт проекта был выпущен на 2 месяца позже, чем планировалось. Несмотря на позднюю поставку, руководство оценивает трудозатраты положительно и считает, что этот продукт будет генерировать дополнительные возможности для организации и он является успешным. Анализируя проект в ретроспективе, команда приходит к выводу, что его изначально надо было запускать в виде:

- a) жесткого водопада;
- b) гибрида;
- c) классического Скрама;
- d) операционной деятельности.

3. Для реализации гибридного проекта полный детализированный календарный график:

- a) не используется;
- b) обязательно необходим и является частью проекта;
- c) обязательно нужен, но только для команды;
- d) готовится на усмотрение руководителя проекта.

Программу составили:
Специалист Проектного офиса программы
повышения международной
конкурентоспособности СФУ



Т.А. Кобыжакова

Руководитель программы:
Главный научный сотрудник Проектного
офиса программы повышения международной
конкурентоспособности СФУ



В.Н. Фунтов