

приоритет2030[^]

лидерами становятся

Валамат-Заде Наргис Рустамовна,
руководитель отдела

Алещенко Виталий,
Евтина Галина,
Максимович Светлана,
Шахгильдян Георгий —
эксперты ФГАНУ «Социоцентр»

**ОТДЕЛ ЭКСПЕРТИЗЫ
и сетевого взаимодействия
ФГАНУ «Социоцентр»**

13 октября, 2023 г.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ПРОЕКТ
В ПРОГРАММЕ
«ПРИОРИТЕТ 2030»**



ИСТОРИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТОВ «НАСТОЛЬНАЯ КНИГА РУКОВОДИТЕЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЕКТА» И «ПОИСКОВИК СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ»

Валамат-Заде Наргис Рустамовна,
руководитель отдела

ПАС В УНИВЕРСИТЕТАХ БАЗОВОЙ ЧАСТИ



- Стратегический проект в программе «Приоритет 2030»: как он соотносится с амбицией и целевой моделью университета?
- Чем стратегический проект отличается от любого другого проекта?
- Как определить результат стратегического проекта?
- Влияет ли стратегический проект на базовые политики?
- Для чего стратегическому проекту нужен консорциум?
- Как управлять стратегическим проектом?

ПОИСКОВИК ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

приоритет2030[^]
лидерами становятся



ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ

Py En

приоритет2030[^]

лидерами становятся

О программе Новости Документы Контакты

Поисковая система

По стратегическим проектам в программе «Приоритет 2030»

Педагогика

ПОИСК >

По запросу «Педагогика» Найдено: 10

ТЕМА СТРАТПРОЕКТА

Педагогика развития

УНИВЕРСИТЕТ

МГППУ

Стратегический проект «Педагогика развития» направлен на достижение задачи Национального проекта «Образование»: «обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования». Существенным препятствием на пути достижения указанной цели является значительная доля обучающихся, испытывающих трудности в...





Отдел экспертизы и сетевого взаимодействия
ФГАНУ «Социоцентр»

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА РУКОВОДИТЕЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЕКТА

Экспертное пособие для команды развития университета

2023

Авторский коллектив:

Алещенко В. В.,
Валамат-Заде Н. Р.,
Евтина Г. С.,
Максимович С. А.,
Шахгильдян Г. Ю.

Авторы выражают
благодарность
научному руководителю
программы «Приоритет
2030» А. Е. Волкову
за конструктивные
замечания и предложения.



Аудитория:

- руководитель и ключевые сотрудники стратегического проекта,
- ректорат,
- команда проектного офиса,
- партнёры университета

Задачи:

- сформировать единое понятийное поле для команд развития университетов,
- запустить рефлексию о роли, модели, результатах стратегического проекта в логике программы «Приоритет 2030»,
- в доступной форме ответить на часто задаваемые на выездных вопросах

СОДЕРЖАНИЕ

1	Как соотносятся амбиции, целевая модель университета и стратегический проект?	6
2	Чем стратегический проект отличается от любого другого проекта?	16
3	Как определить результат стратегического проекта?	26
4	Влияет ли стратегический проект на базовые политики?	46
5	Для чего стратегическому проекту нужен консорциум?	54
6	Как управлять стратегическим проектом?	62
	Глоссарий	71



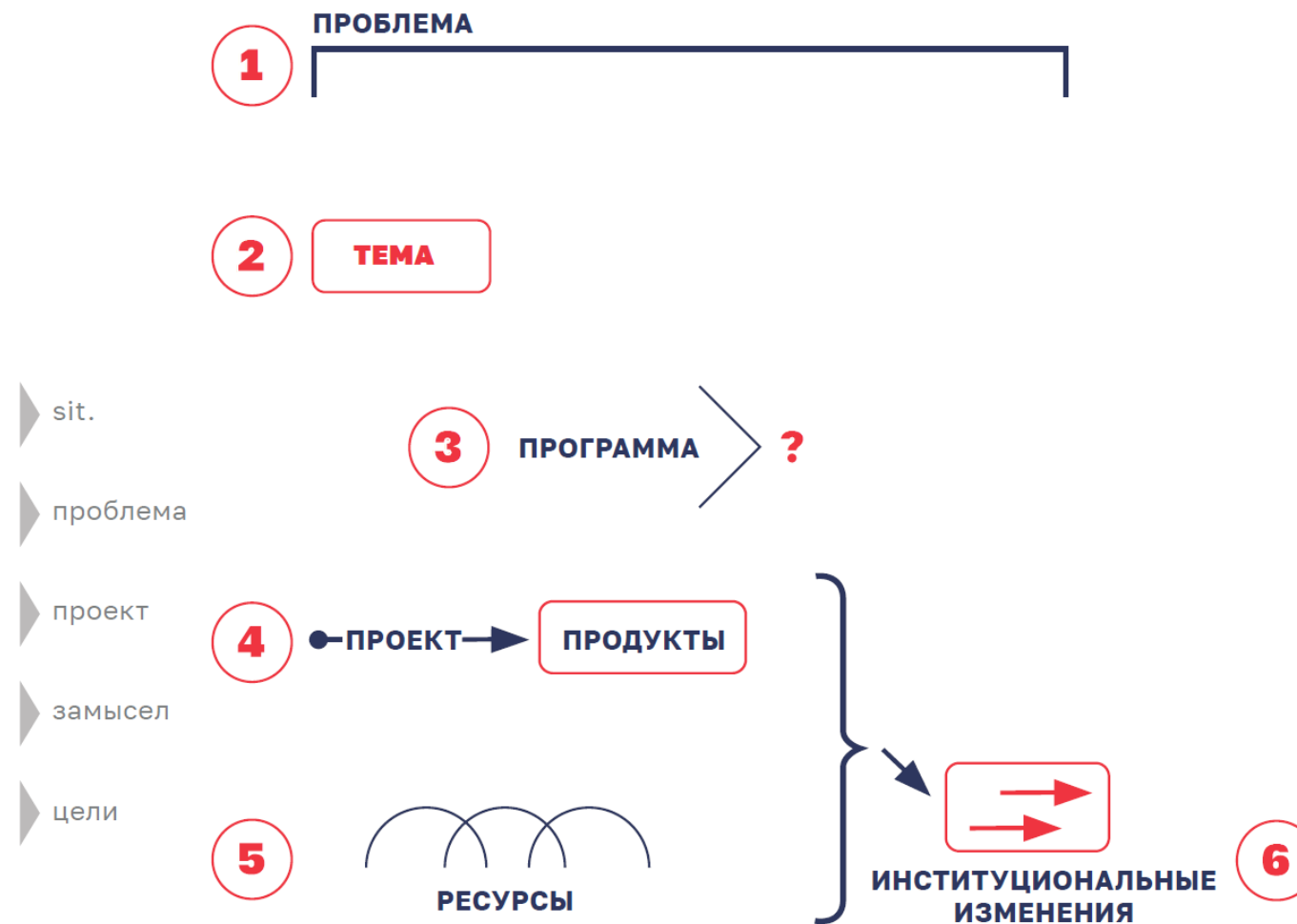


АМБЦИЯ, ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

КАК УПРАВЛЯТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПРОЕКТОМ?

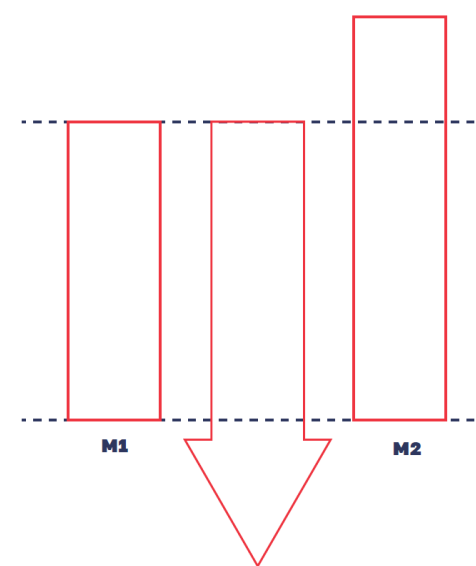
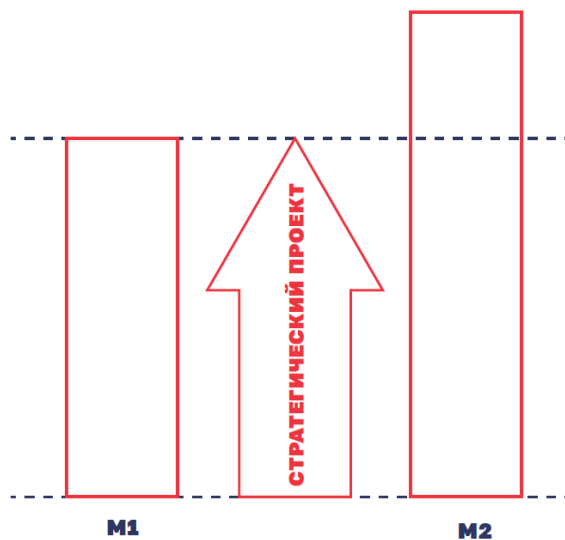
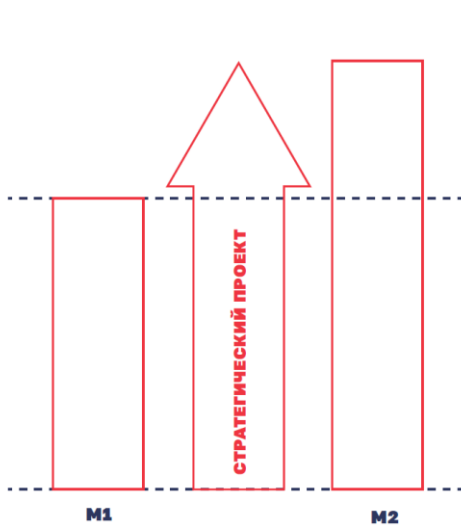
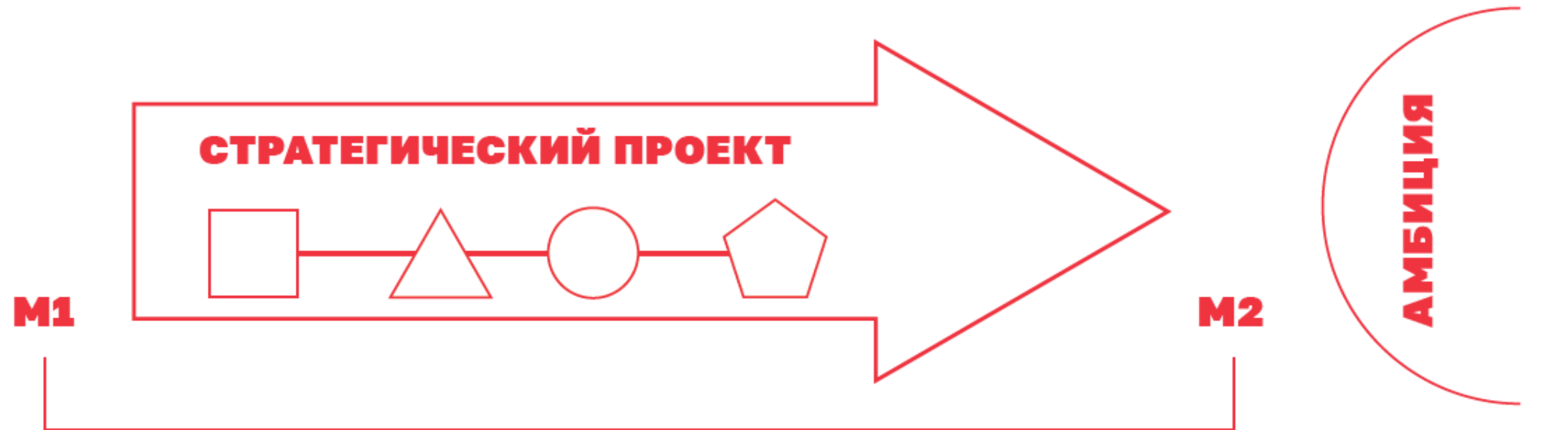
Алещенко Виталий,
эксперт ФГАНУ «Социоцентр»

СХЕМЫ

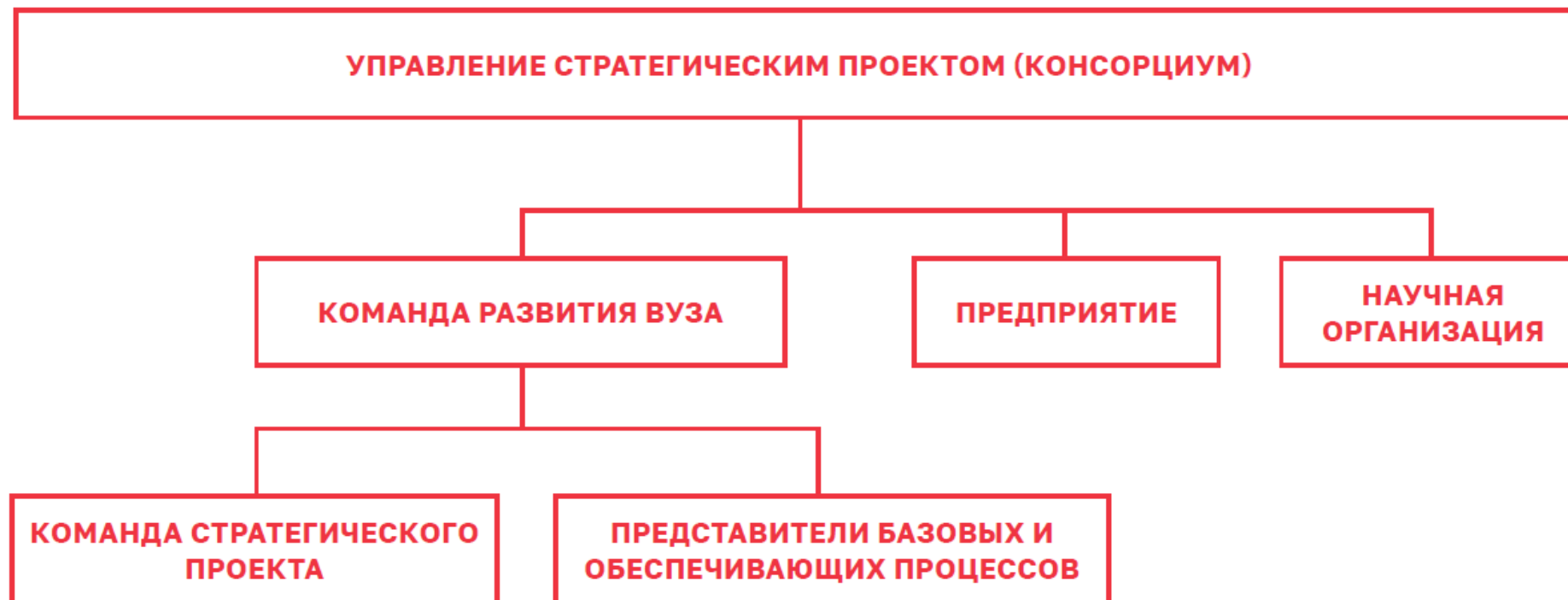


© Научный руководитель программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» А. Е. Волков

МОДЕЛИ



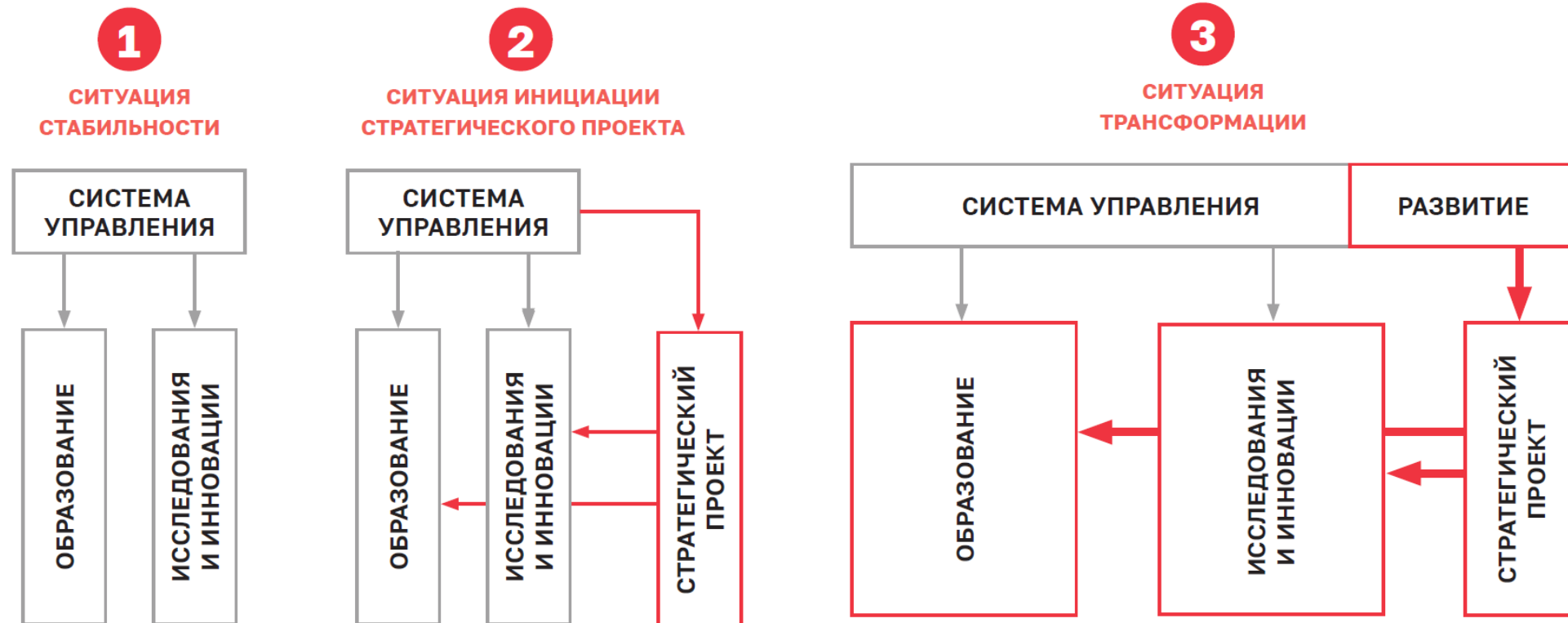
Стейкхолдер принимает участие в управлении проектами развития университета (в том числе стратегическим проектом), так как вуз является субподрядчиком для контрактов стейкхолдера. Система управления изменениями охватывает все уровни управления (ректор, проректоры, деканы, руководители лабораторий).



ЛОГИКА

Как запускаются изменения в управлении?

По мере увеличения давления стратегического проекта на базовые процессы происходит корректировка привычной линейно-функциональной системы управления через установку элементов матричной системы управления, с возникновением руководителей и команд стратпроектов как новых центров принятия решения



Актор — участник трансформации, движимый собственными мотивами и обладающий для этого соответствующим опытом.

Амбиция университета — управленческая воля и вера команды трансформации университета в возможность перехода в новую целевую модель ради получения качественно новых результатов.

Базовый процесс — процесс организации основного вида деятельности университета (чаще всего образовательный, научно-исследовательский и инновационный), непосредственным результатом которого является выпуск продукции или оказание услуг.

Воспроизводимость достигнутого результата проекта — подход к организации деятельности в проекте, критерием качества которого является принципиальная воспроизводимость результата.

Заказчик — лицо, формулирующее требования к результатам проекта и использующее полученные результаты проекта.

Инновационный потенциал — способность университета обеспечить достаточную степень трансформации процессов в новое состояние с целью удовлетворения существующих или вновь возникающих потребностей всех акторов деятельности.





ЧЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ЛЮБОГО ДРУГОГО ПРОЕКТА?

Евтина Галина,
эксперт ФГАНУ «Социоцентр»

ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

Локальные научные проекты



Основаны на одном учёном – лидере проекта с устоявшимися научными связями

КЕЙСЫ:

1. Показатели описаны таким образом, что могут быть применены к любому проекту и достигнуты при любых условиях. Технические решения, готовые к текущему внедрению и внедряемые малыми сериями, уже созданы.
2. В рамках проекта выполняются некоторые заказы индустрии, однако нет нацеленности на конкретный продукт, нет включенности вуза в российскую/международную систему разделения труда.



РЕШЕНИЕ:

Чёткое закрепление механизмов определения научно-технологической повестки, по которой работает вуз, приоритизация поддержки определенных направлений в рамках выбранной повестки, установка четких временных границ реализации проекта.

ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

Инновационные проекты



Создается продукт, проходящий все стадии TRL, включая производство и реализацию, как правило, силами одного университета с минимальным включением партнеров.

Команда такого проекта независима от университета, работает обособленно, без трансфера знаний в образование. В любой момент готова стать отдельной компанией без аффилиации университета.

КЕЙСЫ:

1. Проект реализуется на базе отдельного научного подразделения, которое входит в состав вуза. Руководитель проекта де-факто — топ-руководитель в университете. В итоге реализация проекта проходит параллельно по отношению к вузу (без каких-либо институциональных изменений).

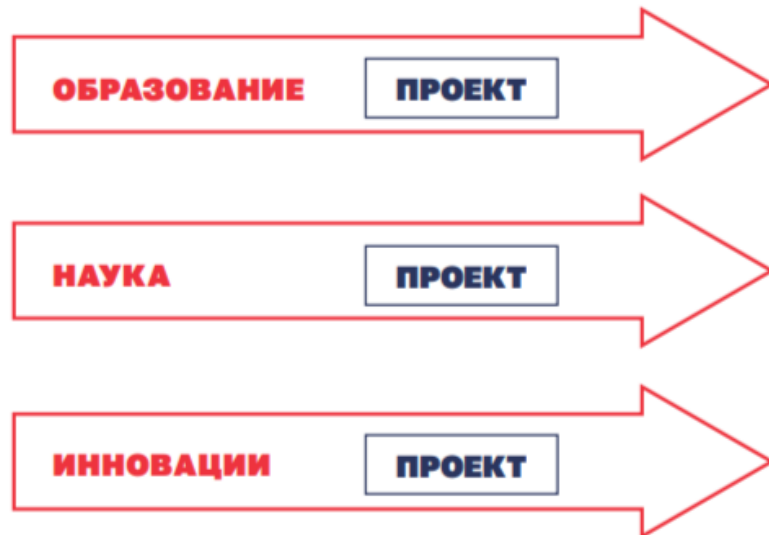


РЕШЕНИЕ:

Изменение характера управления такого типа проектов на матричный подход может дать эффект сквозного взаимодействия подразделений и влияния передового проекта на жизнь вуза.

ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

Инфраструктурные проекты



Создание научной лаборатории / инжинирингового центра для студентов / креативного центра / центра молодежных инициатив и т. п.

Являются не самостоятельными проектами, а скорее инструментом для реализации мероприятий в рамках политик, либо вспомогательными инструментами для других проектов.

Создание элемента инфраструктуры без сугевого наполнения (дань моде) приводит к необходимости искусственно заполнять пространство активностями.

РЕШЕНИЕ:

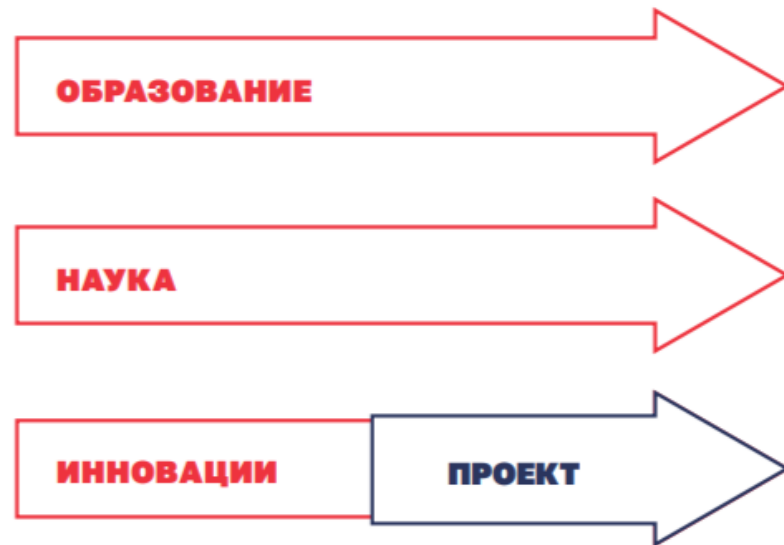


Инфраструктурные проекты не могут (за очень и очень редким исключением) сами по себе быть стратегическими для вуза, они должны реализовываться по заказу держателя сквозных процессов (например, в рамках кампусной политики) и могут оказать влияние на трансформацию университета только при наличии сформулированной целевой модели вуза, в которой развитие кампусной инфраструктуры — без преувеличения стратегическая ставка университета.



ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

Проекты институциональных изменений



**Создаются в рамках политик.
Зачастую заменяют собой стратегический проект.**

Показатели проекта полностью перекрывают показатели базовых или сквозных процессов, идентичны до полного смешения. Как правило, руководителем проекта является проректор по данной функции. Администрирование проекта происходит по остаточному принципу после решения задач основного процесса.

КЕЙСЫ:

1. Проект «Цифровая трансформация»

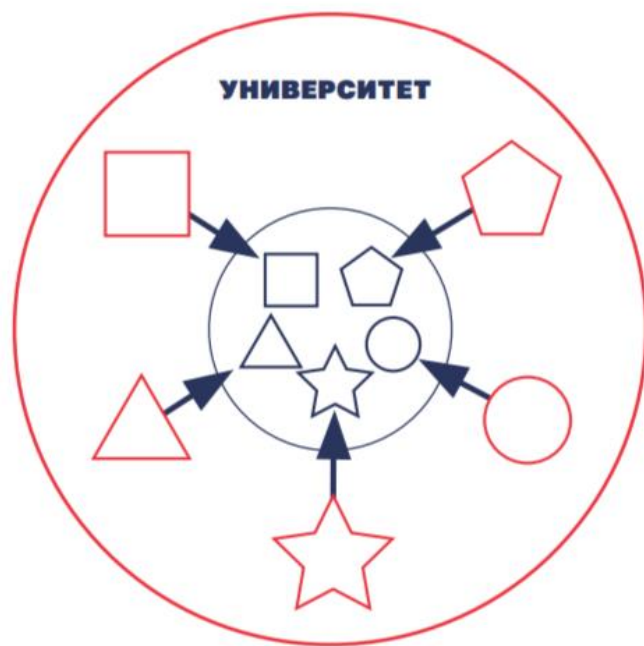


РЕШЕНИЕ:

Проект трансформации становится реально нужным и важным, только если есть запрос откуда-то на это.

ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

Стратегический проект «Спасательный круг»



Собраны в стремлении упаковать в них все или как можно больше имеющихся в университете научных школ и/или традиционно разрабатываемых тематик.

В стремлении спастись через участие в «Приоритете» в СП университетов попадают коллективы с неактуальной (далеко не фронтальной) исследовательской повесткой, недостаточными заделами и компетенциями.

КЕЙСЫ:

1. В СП в явном виде входят практически все научные направления вуза, поэтому проект является по сути источником финансирования мелкого ремонта и обновления оборудования вуза, при этом ставка на какое-то определенное направление не делается.

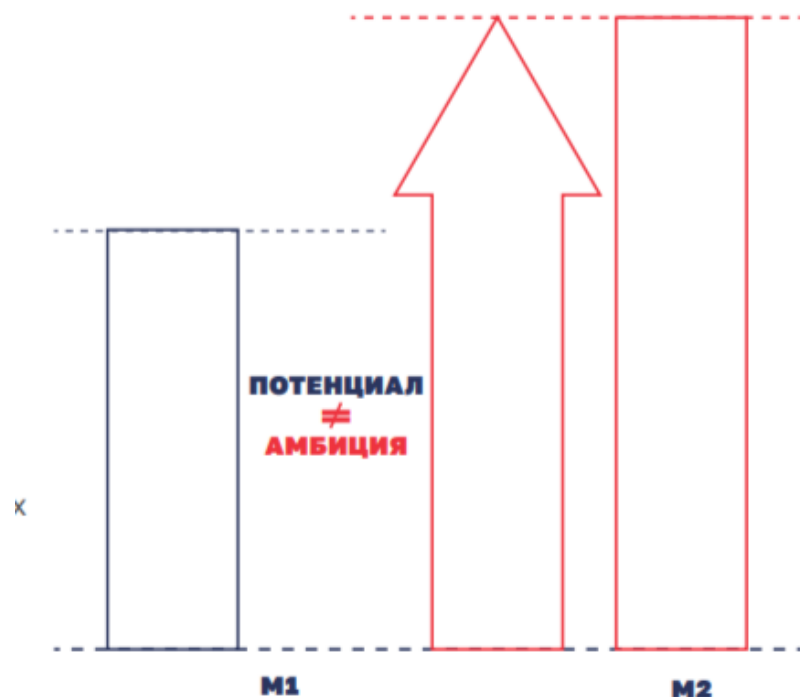
РЕШЕНИЕ:



Университетам необходимо понимать, что с помощью СП невозможно кого-то «поддержать», а наоборот — нужно выбрать целевую область и направить ресурсы туда. При этом руководство вуза должно в явном виде артикулировать, что вхождение подразделения/группы в реализацию СП — не спасательный круг, а наоборот — зона риска и повышенная ответственность.

ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

«Вынужденная амбиция»,
или строительство воздушных
замков



Ключевые проблемы актуальной для региона повестки такой университет автоматически берет в работу независимо от того, насколько он потенциально готов к их решению, имеются ли в достаточном объёме научно-технические заделы, имеется ли необходимый кадровый потенциал для достижения и удержания лидерства в соответствующих направлениях.

Заявления университетов об их намерениях решить проблемы, выходящие за рамки имеющихся компетенций/возможностей, содержат риски неадекватных амбиций и, соответственно, недостижения запланированных результатов.



РЕШЕНИЕ:

Университетам стоит более адекватно формировать и операционализировать заявляемые результаты стратегических проектов.



КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЕКТА

- Создает значимый продуктовый результат, востребованный в обществе
- Меняет базовые процессы в университете
- Нельзя реализовать в одиночку (нужен консорциум)



КАК ОПРЕДЕЛИТЬ РЕЗУЛЬТАТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЕКТА?

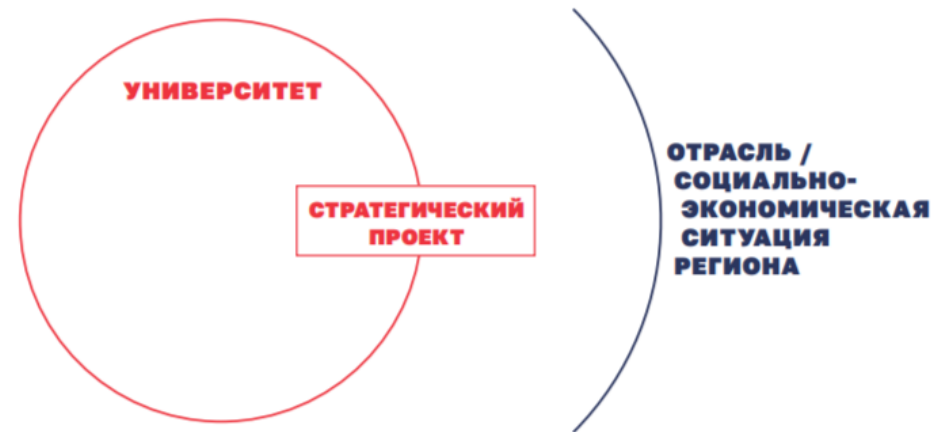
Евтина Галина,
эксперт ФГАНУ «Социоцентр»

РЕЗУЛЬТАТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЕКТА

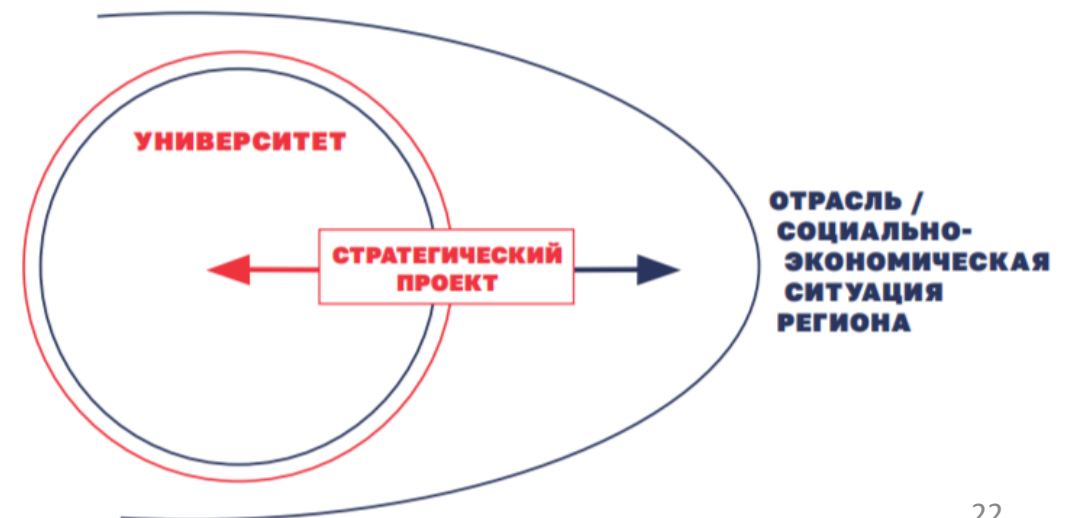
А) результат-продукт – созданные в результате реализации проекта материальные ценности, оказанные услуги и т. п.

Б) результат-эффект – ощутимые в социуме последствия деятельности (в том числе социально значимые изменения), достигнутые в ходе реализации проекта

До получения результата



После получения результата



ТИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

А) технологические

Продукт – материальный предмет или услуга

Б) социальные (творческие)

Продукт – элементы методологии, оказывающие эффект на изменение социального субъекта, объекта, процесса или явления

	Тип продукта	Технологический проект	Социальный (творческий) проект
Материальный продукт	Устройство... Установка... Прибор... Механизм... Вещество... Материал... Продукт... Программное средство... База данных... Технология...	Конечный результат-продукт (наиболее предпочтительный результат для любого типа проекта)	Маловероятный результат-продукт (за исключением баз данных и технологий)
Нематериальный продукт	Теория... Метод/Методология... Гипотеза... Модель... Методика... Система... Концепция... Способ... Алгоритм... Протокол...	В технологическом проекте такой результат-продукт может не являться конечным продуктом, но он должен встраиваться в цепочку создания продукта силами консорциума	Конечный результат-эффект (возможный результат для проекта социальной (творческой) направленности. Однако такой результат должен быть применим, востребован и отчуждаем)



КЕЙС «СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ»



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



приоритет2030⁺
лидерами становятся

Университет в рамках программы «Приоритет 2030» реализует социальный проект

Университетом разработаны теоретические модели методологии исследования на уровне региона. Для формирования эмпирической базы проведены серьезные полевые исследования. При этом результатом-продуктом стали модели методологии.

Однако применение их достаточно ограничено: выступление на нескольких специализированных конференциях, проведение ряда выставок, несколько статей для круга профессионалов. Продукт востребован только в узком сегменте профессионалов.

Такой проект выглядит как реализация собственных амбиций университета без учета применимости результатов проекта в обществе.



КЕЙС «СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ»



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



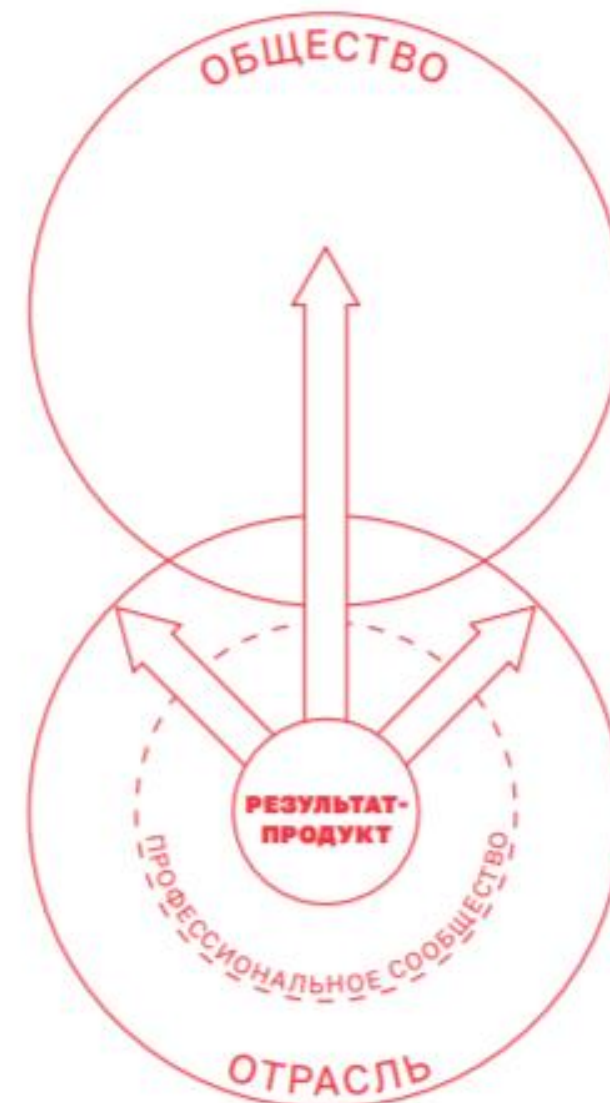
приоритет2030^
лидерами становятся

Университет в рамках программы «Приоритет 2030» реализует проект с востребованным и применимым результатом

Университет реализует стратегический проект творческого профиля, который с применением технологий театрального искусства трансформирует элементы системы среднего образования в России.

Вуз является инициатором и ключевым исполнителем федерального проекта, участвует в цепочке создания ценности.

**Результатом-продуктом выступают технологии театрально-педагогического мастерства.
Результатом-эффектом является трансформация системы воспитания в школьном образовании России.**





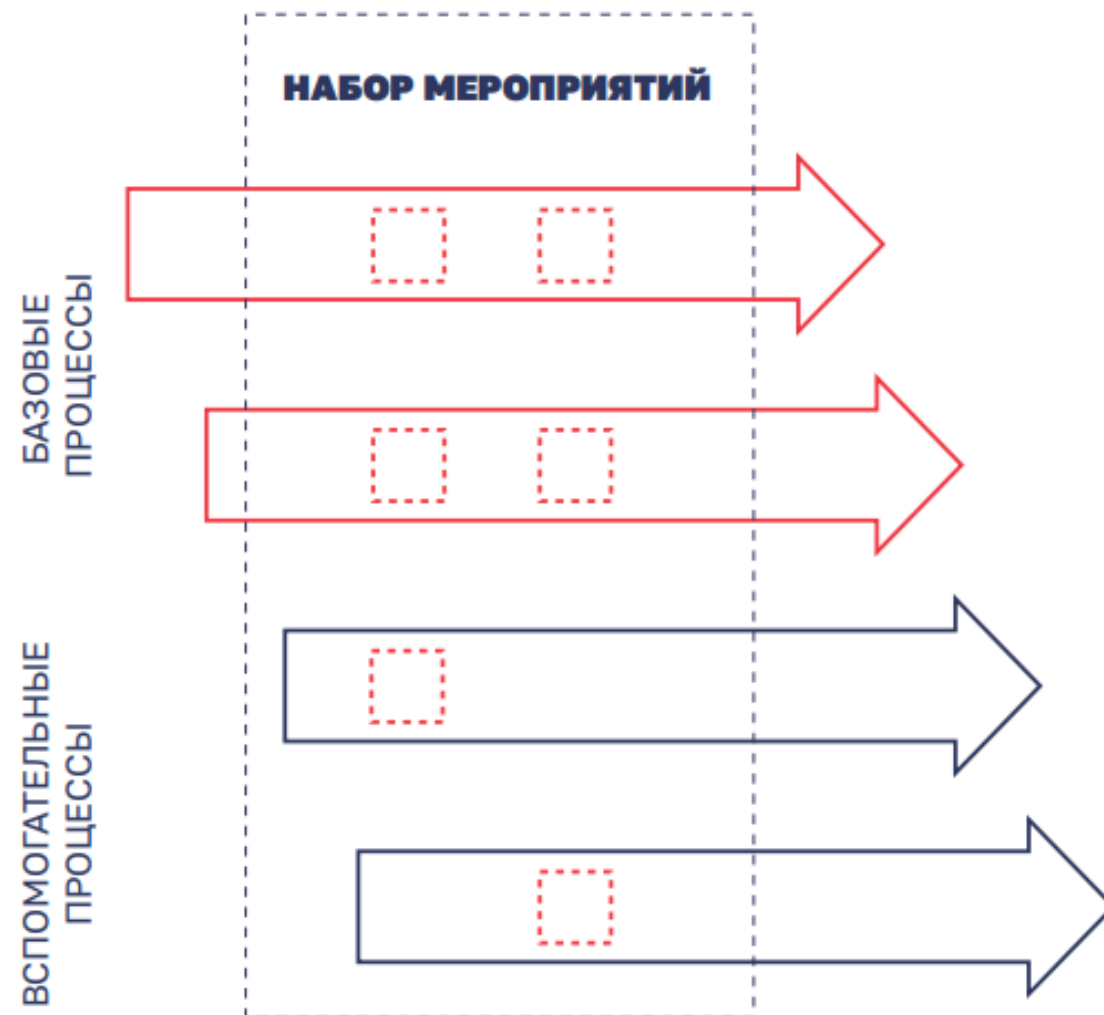
ВЛИЯЕТ ЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ НА БАЗОВЫЕ ПОЛИТИКИ?

Георгий Шахгильдян,
эксперт ФГАНУ «Социоцентр»

КЕЙС

Региональный университет запускает стратегический проект, направленный на подготовку элитных инженерных кадров.

- К реализации проекта подключаются другие вузы региона, а также крупные предприятия, которые в явном виде испытывают дефицит инженерных кадров высокой квалификации.
- Руководство проектом делегируется проректору по образовательной деятельности, в результате образовательная деятельность действительно пополняется большим количеством различных инициатив, проектов и мероприятий.
- Однако за чередой мероприятий спустя два года реализации проекта как руководству вуза, так и индустриальным партнёрам остаётся непонятным, как конкретно меняется образование и набор компетенций выпускника.



Университет запустил стратегический проект, направленный на создание новой технологии, внедрение которой станет перспективным через три года в деятельности компаний по производству высокотехнологичного медицинского оборудования.



- В ответ на проблемы кросс-коммуникации и распределения ресурсов была введена матричная структура управления. Руководитель проекта наделен ресурсами и имеет ответственность.
- Проведено обучение команды (коммуникации, управление проектами по выбранному стандарту).
- Для руководителя проекта и команды определены иные условия работы, привлечены внешние люди.
- Сформированы механизмы внешней оценки команды и динамики по проекту.
- Инициированы изменения в кампусной политике.

- Стратегический проект – точка приложения усилий (ресурсов) для генерации деятельности, **оказывающей вытягивающий эффект для всего университета**. Такой эффект достигается не только самим фактом создания нового продукта (востребованного внешним контуром), но и набором тех изменений, которые происходят внутри вуза.

- Наиболее ценные из них – **изменения в нормах деятельности** (или создание новых норм деятельности), которые необходимы для создания продукта. Появившись на одном из тематических направлений, эти нормы деятельности могут закрепляться и распространяться внутри университета (и даже переходить на участников консорциума), либо быть локализованы в пределах анклава реализации проекта («гринфилда») и не иметь потенциала оказывать влияние на весь университет.

- В естественном состоянии организации (стабильное осуществление деятельности) **нормы не меняются**, более того, их резкое изменение нежелательно и деструктивно.

- В ситуации развития (трансформации) **нормы деятельности приходится менять**, так как возникает осознание того, что существующими способами достичь поставленного результата (амбиции) не получится.



- В **образовательном процессе** возникают изменения устоявшихся форматов обучения, изменения в дидактике образовательного процесса, изменения условий распределения учебной нагрузки участников проекта и привлечения команд из разных регионов. Индустриальные партнеры оказывают реальное влияние на содержание образовательных программ и их устройство. Меняется периодичность и характер практической подготовки. Происходит осознанный переход к элементам индивидуализированного образования.

- Меняются принципы **проведения научных исследований**, формируется норма по обсуждению технологической повестки с индустрией, меняется структура ключевых партнерств и формируется система разделения задач в области исследований и разработок. Возникают новые нормы инновационной деятельности, разделения, защиты и капитализации интеллектуальной собственности.

- Происходят изменения в **кадровой политике**: возникает необходимость в найме и удержании новых типов работников, разрабатывается HR-бренд, создаются новые механизмы по работе с человеческим капиталом (кадровый резерв, внутренние конкурсы, социальные льготы и т. п.).

- **Кампусная политика** меняется осознано под запросы реализации основных вех стратпроекта и изменившихся политик (создание лабораторий, центров, рекреационных зон, социальных объектов и др.).





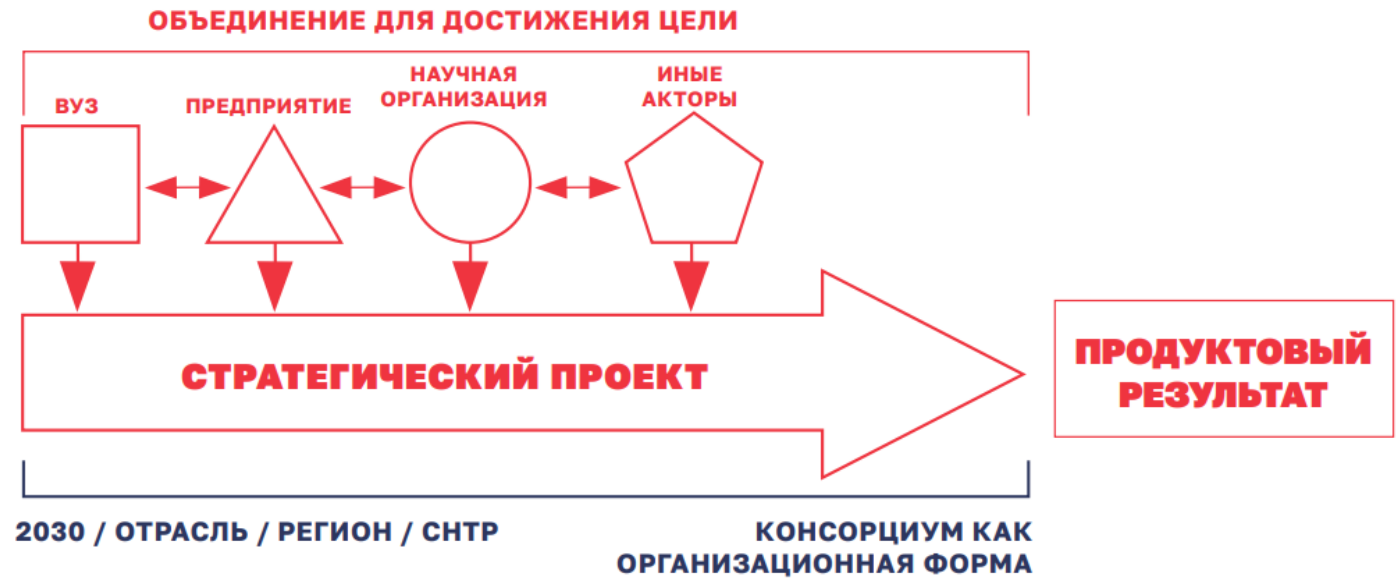
ДЛЯ ЧЕГО НУЖЕН КОНСОРЦИУМ СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПРОЕКТУ?

Георгий Шахгильдян,
эксперт ФГАНУ «Социоцентр»

КЕЙС

Консорциум создан для решения задач стратегического проекта в продуктовоориентированной логике.

- Отраслевой вуз, расположенный в нестоличном регионе, запускает стратегический проект по разработке прорывных решений для отрасли.
- При его реализации планируется получение новых продуктов (технологий TRL 3-9), не имеющих отечественных аналогов.
- Члены консорциума имеют и разделяют четкое понимание цели, задач, ожидаемых результатов, сроков и необходимых ресурсов для реализации проекта. Они выделяют и привлекают финансовые, интеллектуальные, материальные и трудовые ресурсы.



КЕЙС

Консорциум создан фактически в формате ассоциации вузов по признаку реализации одних и тех же УГСН.

- Университет запускает стратегический проект по модернизации образовательных программ и подготовке кадров нового поколения.
- Консорциум фактически представляет собой ассоциацию по тем или иным интересам, сформированную на основе многолетних традиций коммуникации университетов, в большей или меньшей степени активной. Это могут быть объединения по принципу одной подведомственности или совпадения реализуемых УГСН без привязки к продуктовому ряду или общей крупной научной задаче.
- Продуктовая логика отсутствует. Деятельность консорциума или не ведется, или носит процессный характер и сводится к периодическому совместному проведению мероприятий.

**БЛИЗКИЕ ТЕМАТИКИ
ИССЛЕДОВАНИЙ**

**ТРАДИЦИЯ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**



**ПОХОЖИЙ НАБОР
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ**

**ПРОЦЕССНАЯ
ЛОГИКА**

Модель объединения в консорциум, представляющая собой ассоциацию с однотипными участниками, предусматривающая процессную логику деятельности без ориентированности на получение продуктового результата.

Y_1, \dots, Y_N – участники консорциума с однотипными компетенциями, моделью деятельности и функциями



На основе опыта создания консорциумов в логике программы «Приоритет 2030» можно выделить принципы формирования консорциума:

- наличие крупной научно-технической или иной задачи;
- продуктовая логика в ожидаемых результатах деятельности консорциума;
- конечные сроки получения результатов;
- восполнение дефицита как фактор подбора и приглашения партнёров;
- распределение между участниками консорциума функций и обязанностей на основе уровня их экспертизы;
- выделение партнёрами ресурсов разных типов для решения задач консорциума.



y_1 – участник консорциума с разными компетенциями, заделом и ресурсами, необходимыми для создания продукта

y_2, \dots, y_N – участники консорциума



Отдел экспертизы и сетевого взаимодействия
ФГАНУ «Социоцентр»

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА РУКОВОДИТЕЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЕКТА

Экспертное пособие для команды развития университета

2023

Авторский коллектив:

Алещенко В. В.,
Валамат-Заде Н. Р.,
Евтина Г. С.,
Максимович С. А.,
Шахгильдян Г. Ю.

Авторы выражают
благодарность
научному руководителю
программы «Приоритет
2030» А. Е. Волкову
за конструктивные
замечания и предложения.

