

Специально для Социоцентр

Практики формирования программ развития и стратегических проектов в университетах

Вениамин Кизеев, член совета директоров ГК
WINbd

22 ноября 2024

Вениамин Кизеев

- Член совета директоров ГК WINbd
- Член правления ассоциации управления проектами «СОВНЕТ»
- Global head IPMA Smarter University SIG

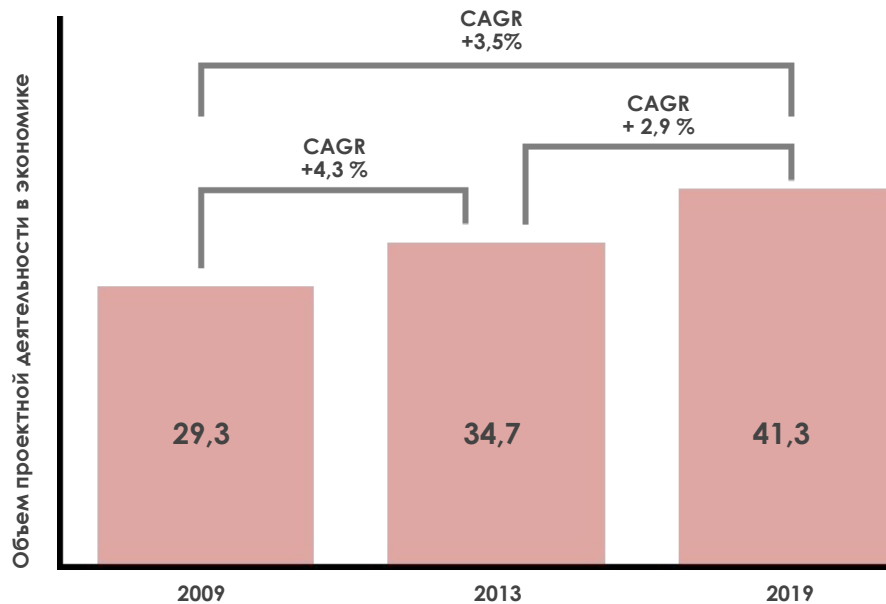
Область экспертизы:

- Стратегии развития и инновации
- Управление проектами и портфелями проектов
- Industrial Robotics и EduTech проекты

К.э.н., PMBA (WU Executive Academy), Certified Projects Director (IPMA_A)



Проектная деятельность увеличивает свой объем



Data in %

CAGR = Compound annual growth rate (= annual growth rate)

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

Проекты – двигатель изменений



Проектная деятельность – это двигатель для изменений и инноваций

Проекты – двигатель изменений
















Ключевые тренды образования 2022/2023

1. Непрерывное обучение, или Lifelong Learning
2. Тотальная цифровизация
3. Массовые открытые онлайн-курсы (MOOC)
4. Геймификация
5. Технологии VR и AR
6. Agile и Scrum-технологии
7. Адаптивное обучение
8. Изменение роли преподавателя и чат-боты
9. И т.д.

*Что из этого используем?
На чем фокусируемся?
Есть реальные проекты?
Кто за них отвечает?*

*Или только говорим о
трендах?*

Рейтинг EdTech компаний 3 кв 2024/ 3 кв 2023

| № | Компания | Направление | Глава компании | Выручка (руб) 3 кв. 2023/3 кв. 2024 |
|---|---|---|--|---|
| 1 |  КОРПОРАЦИЯ СИНЕРГИЯ Корпорация «Синергия» | Бизнес-образование, Высшее образование, Дополнительное детское образование |  Вадим Лобов | 4.833 млрд  +59.61 % |
| 2 |  skyeng Группа компаний Skyeng (Skyeng, Skysmart, Skypro) | Дополнительное детское образование, ДПО, Иностранные языки |  Рустам Айнетдинов | 3.350 млрд *  +8.06 % |
| 3 | Skillbox Skillbox Holding Limited (Skillbox, Geekbrains, Skillfactory, Mentorama, Lerna) | ДПО |  Дмитрий Крутов | 3.100 млрд *  -11.43 % |
| 4 | Яндекс Практикум Яндекс.Практикум | ДПО |  Илья Курмышев | 2.250 млрд *  +25.00 % |
| 5 |  top КОМПЬЮТЕРНАЯ АКАДЕМИЯ Компьютерная академия TOP | Дополнительное детское образование, ДПО |  Павел Специан | 2.000 млрд *  +33.33 % |

Проекты – двигатель изменений

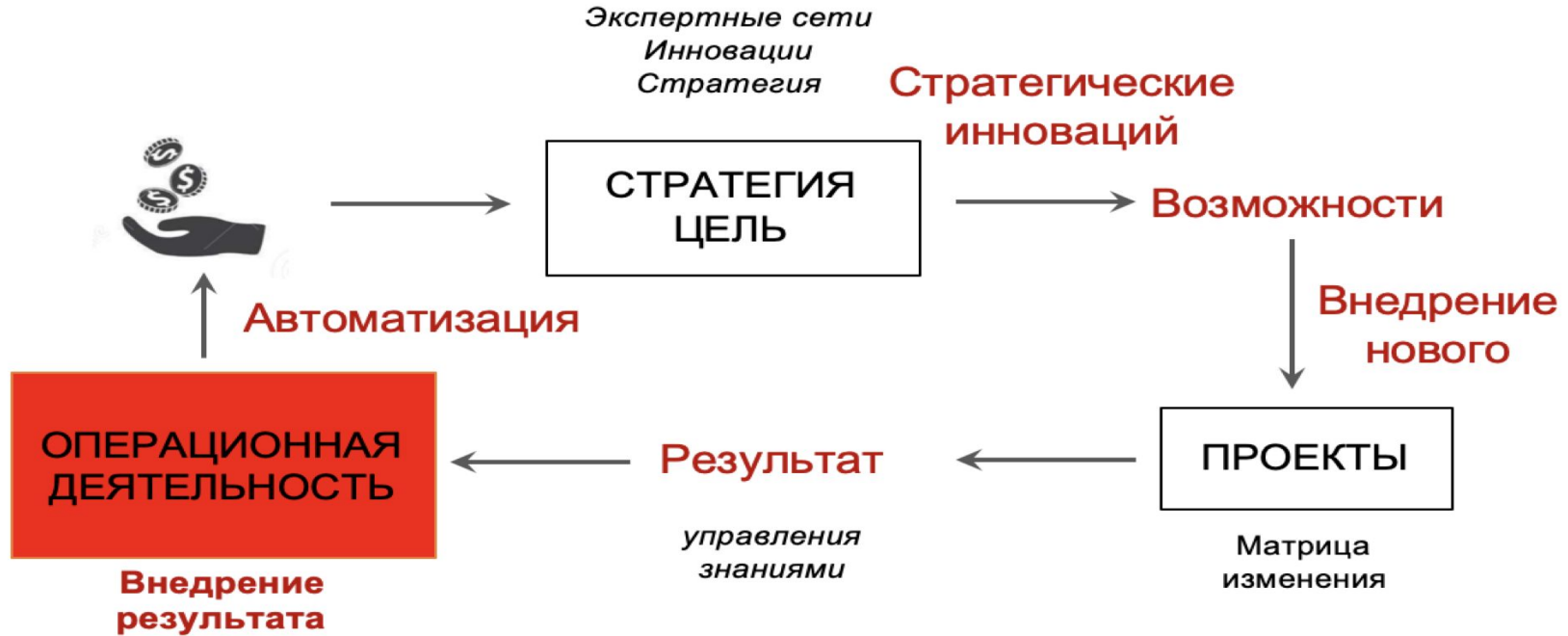


Проектная деятельность – это двигатель для изменений и инноваций

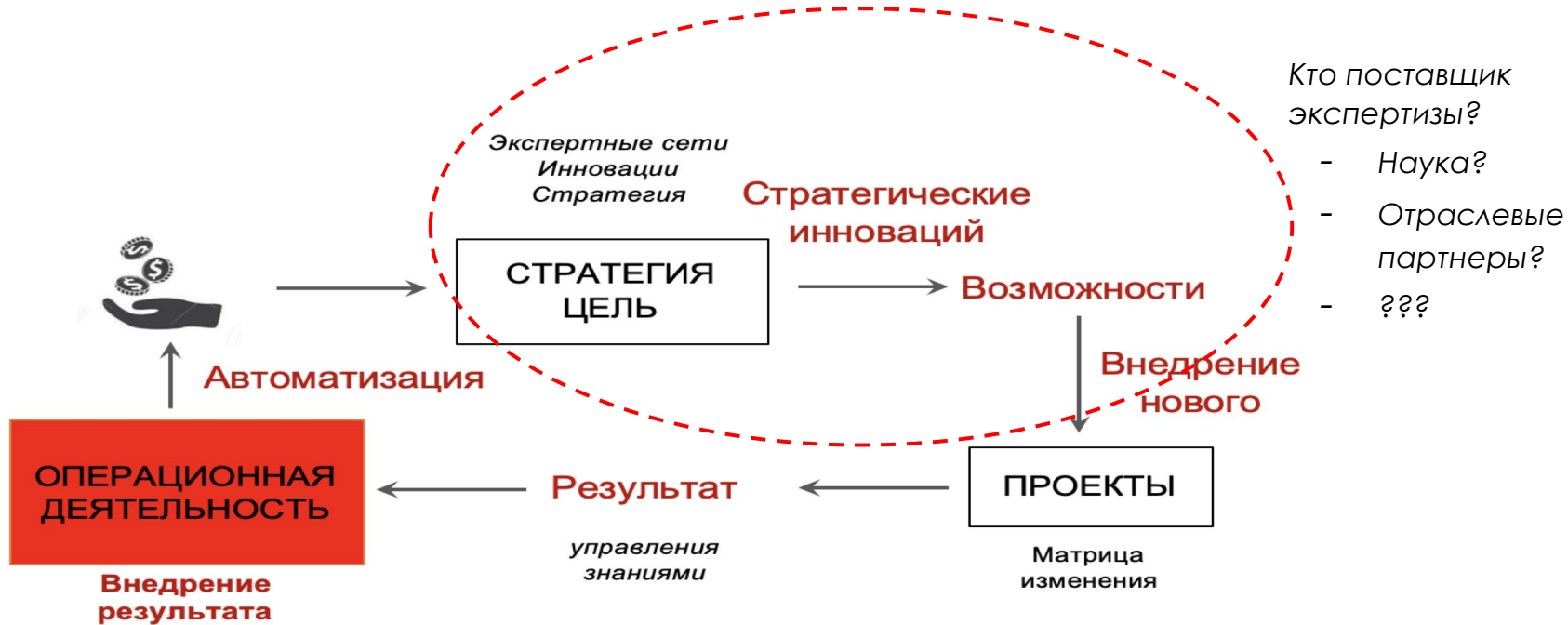
Проекты – двигатель изменений



Взаимосвязь проектного и “других” управлений



Взаимосвязь проектного и процессного управления



Управление проектами – двигатель изменений



Типовые ошибки при формировании страт проектов

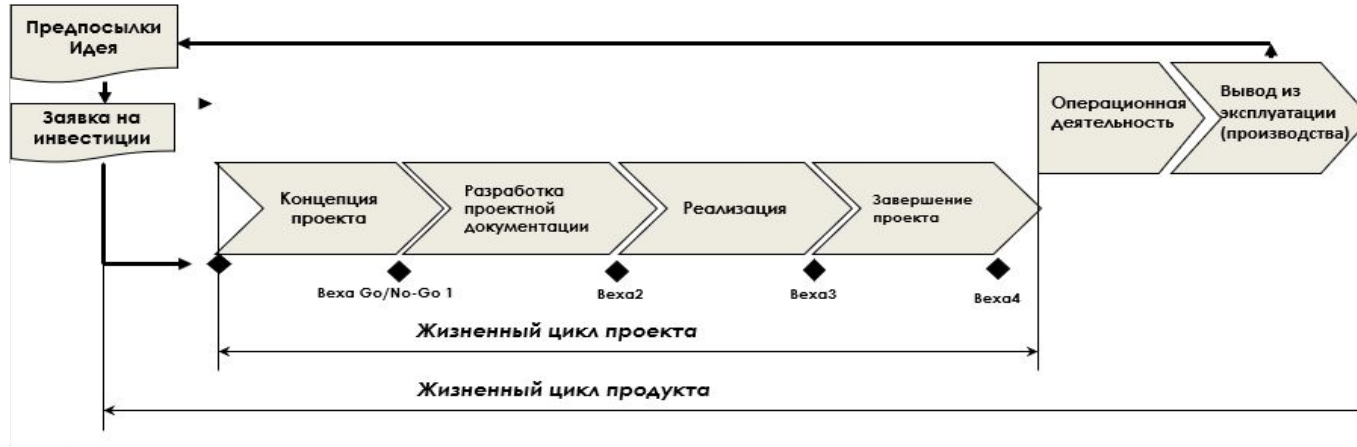
1. Непонимание, что есть проект



1. Непонимание, что есть проект



Что есть продукт и проект?



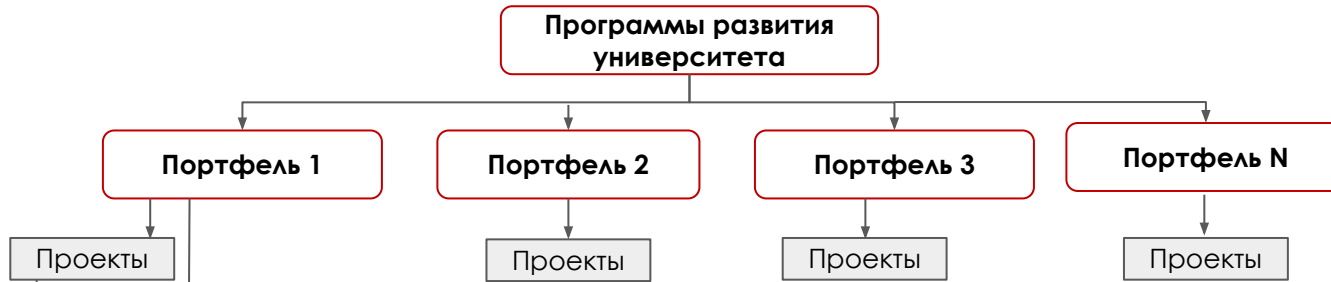
Жизненный цикл продукта (системы, объекта) - период времени от замысла до вывода из эксплуатации

Жизненный цикл проекта – полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля и принятия управленческих решений. Это часть жизненного цикла продукта

Жизненный цикл проекта (*project life cycle*) - название произошло от биологического «жизненного цикла». Проект также развивается, переходя из одного состояния в другое.



2. Путаница в объектах управления



ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ - это проекты, объединенные в целях повышения управляемости для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности Университета. Проекты в портфеле, как правило, не взаимосвязаны между собой. При появлении проектов более выгодных для достижения стратегических целей Университета состав портфеля может быть пересмотрен.

ПРОЕКТ - уникальный комплекс мероприятий направленный на получение конкретного результата в рамках определенных ограничений.



Выполнение стратегии



Получение результата проекта*

***РЕЗУЛЬТАТ ПРОЕКТА** - это измеримый уникальный результат, который должен быть получен в ходе реализации проекта в виде нового продукта, услуги, технологии, методики, решения (например, технология, РИД, ДПО, ЭВМ, ИТ-платформа, цифровой сервис и т.д).

Что такое страт проекты?

- портфель мелких проектов?
- «модное направление»?
- источник надбавки для всех?

ИЛИ

- проект, создающий новые активы и продукты для усиления конкурентоспособности?
- проект, требующий изменений других процессов организации?
- проект, вовлекающий новых сильных партнеров?

3. Не выделены проектные роли и их МОТИВАЦИЯ



Типы проектных офисов

Проектный офис для оптимизации существующих процессов

1. Сокращение времени и ресурсов на выполнение текущих процессов вуза
2. Вовлечение всех служб и сотрудников в создание ценности для конечного пользователя (студентов, сотрудников и т.д.)
3. Получение «первого» управленческого опыта

Классический корпоративный проектный офис развития

1. Отбор новых идей для достижения стратегических целей
 2. Методическое сопровождение проектной деятельности
 3. Обучение и поддержка руководителей проектов
- И т.д.










Проектный офис для реализации инновационных и бизнес-проектов

1. Вовлечение «новых заинтересованных сторон» (предпринимателей, инвесторов и т.д.)
 2. Формирование интеграционных проектов (в том числе ГЧП)
 3. Управление командой реализации бизнес-проекта
- И т.д.

Проектный офис развития региона

Проектный офис – распорядитель и контроллер бюджета и т.д.

Сеченовский университет

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| Стратегический уровень |  Программный комитет |  Тематические комитеты |
| |  Комиссия по рассмотрению проектных инициатив | |
| Уровень портфеля проектов |  Руководитель портфеля проектов |  Координатор политики |
| Уровень проекта "Проектная команда" |  Инициатор проекта |  Администратор проекта |
| |  Заказчик проекта |  Стажёр проектной деятельности |
| |  Руководитель проекта |  Участники проектной команды |

Вертикаль управления проектами

Проектные команды



В реализацию программы вовлечено более 70 сотрудников

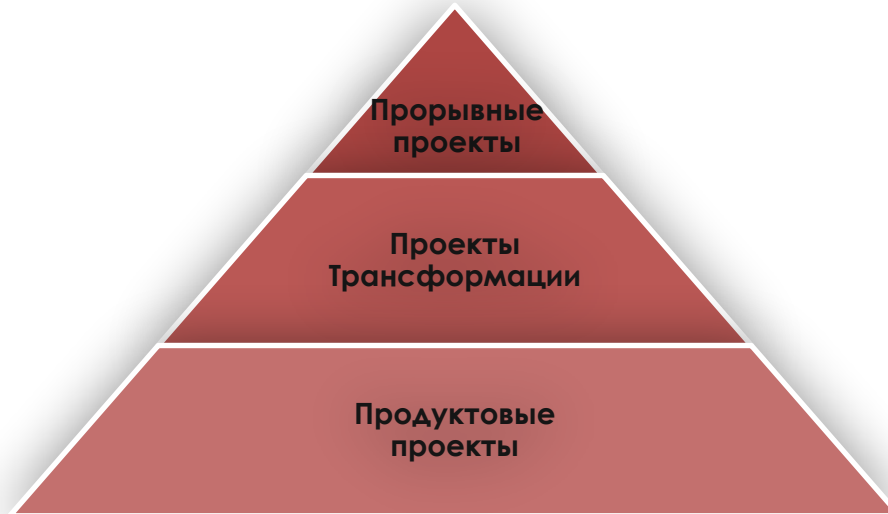
4. Неумение подобрать инструменты в проектной мастерской

Цели проектов

Обеспечивают кратного роста организации
1-3 проекта

Рост внутренней эффективности бизнес-
процессов на 20-40%
10-30 проектов

Выполнение текущего плана
100-300 проектов



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

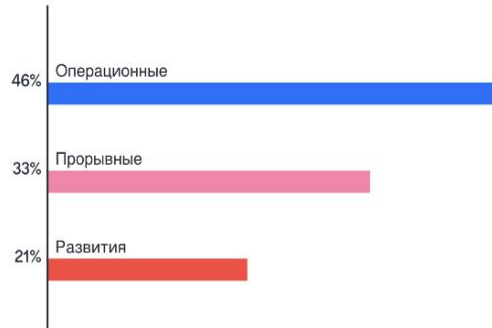
Какова ваша стратегия и скорость развития?



**Баланс каких проектов
необходим?**

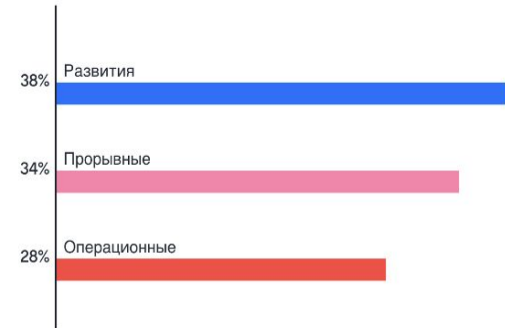
Какова ваша стратегия и скорость развития?

Как распределено внимание внутри организации к разным типам проектов?



Mentimeter

Как следует распределить внимание проектам внутри организации?



22

Какие портфели проектов у вас есть? Чего не хватает?

| | Образовательные | Научные | Коммерциализации | Таланты | Цифровые | и др. |
|-------------------|-----------------|---------|------------------|---------|----------|-------|
| Прорывные проекты | | X? | | | | |
| Трансформационные | | | | | X? | |
| Продуктовые | X? | | | | | |

Какие портфели проектов у вас есть? Чего не хватает?

| Тип проекта/Портфель проектов | Развитие образования | Развитие науки | Развитие трансфера (инноваций) | СП1 | СП2 | СП3 |
|-------------------------------|----------------------|----------------|--------------------------------|-----|-----|-----|
| Прорывные | | | | | | |
| Трансформационные | | | | | | |
| Продуковые | | | | | | |

5. Не выстроены процессы работ с проектами

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

Положение, регламенты и тд



НГТУ



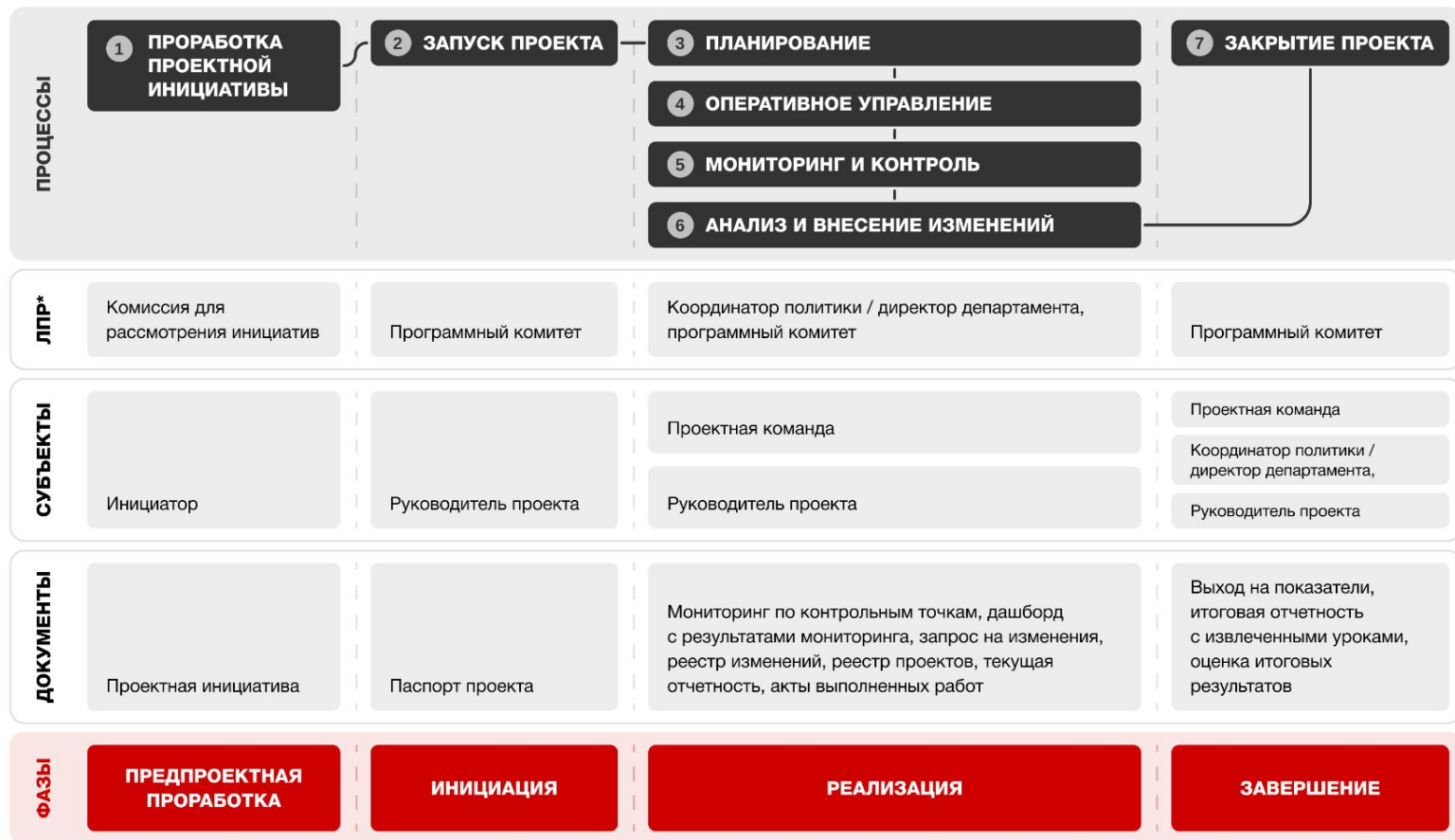
5.1 ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА. Сеченовский университет



СОЦИО
ЦЕНТР



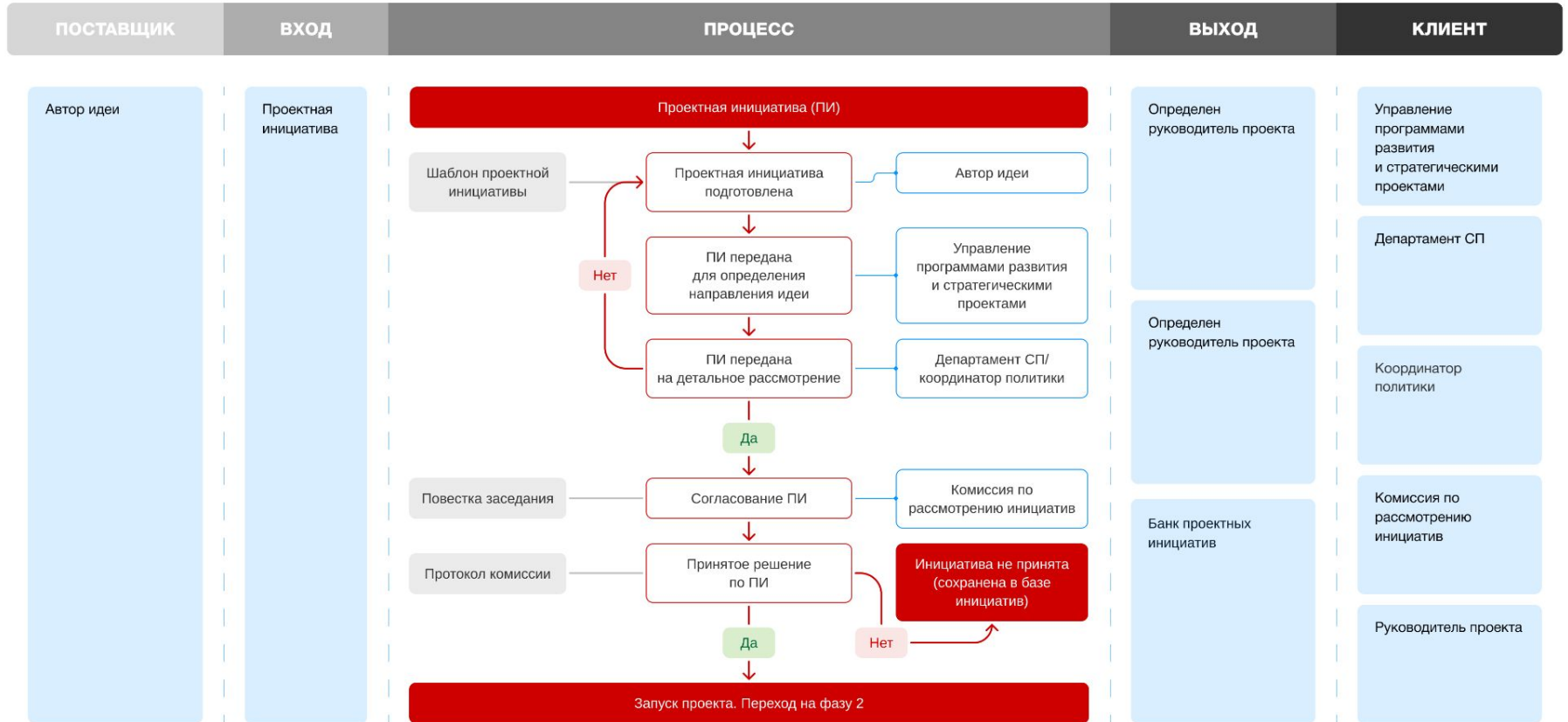
МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



ДОСТИЖЕНИЕ
ЦЕЛЕЙ

*Лица, принимающие решения

5.2 ФАЗА I «ПРЕДПРОЕКТНАЯ ПРОРАБОТКА». Сеченовский университет



6. Не обучены люди

Развитие компетенций сотрудников

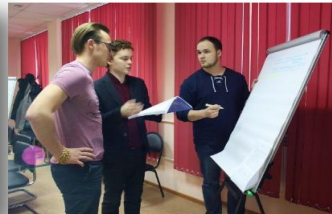
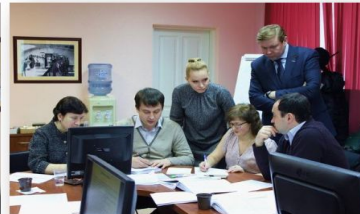


Аккредитация программы «Управление проектами по стандартам IRMA/COVNET» на соответствие требованиям Международной ассоциации управления проектами IRMA и Национальной Ассоциации управления проектами COVNET»

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИЙ



121 ОБУЧЕНО
СОТРУДНИКОВ



Кейс СибГМУ

Сроки проведения и этапы конкурса



6. А еще ...

1. Избыточно сложные проектные документы (Паспорта проектов, планы и т.д.)
2. Отсутствие зафиксированного результата проектов и ответственных за проекты
3. Отсутствие компетенций руководителей проектов
4. Нет кураторов проектов или они не понимают что делать
5. Непонятны или отсутствуют процессы инициации, планирования, интеграции, реализации и т. д. проектов
6. Попытка сделать «быстро», «подстроиться», «закрыть глаза» и т.д.
7. Проектный /не проектный офис
8.

Типовые шаги для внедрения системы управления проектами и программами

1. Определение контура проектного управления с ТОП-менеджментом
2. Выделение проектного офиса - с соответствующим функционалом
3. Формирование органов управления СУПД
4. Инвентаризация портфеля проектов и определение типологии
5. Разработка необходимых регламентов и типовых ЖЦП проектов
6. Обучение сотрудников: РП, Кураторов, Бизнес-заказчиков
7. Определение мотиваций и ответственности
8. Формирование системы регулярного мониторинга за проектной деятельностью
9. Внедрение информационной системы УП

Ключевые выводы

1. Внешние изменения заставляют нас все больше делать изменений и следовательно проектов
2. Стратегический проект - это определенная сущность, с определенными критериями, которые часто подменяют (к сожалению)
3. В университетах тотальный дефицит людей с профессиональными компетенциями управления проектами
4. В России накоплен достаточный опыт по внедрению системного управления проектами в университетах, но продолжаем “повторять ошибки” и “наступать на грабли”



Собираю практики развития управленцев и предпринимателей для достижения личных и бизнесовых целей!

Ссылка: <https://t.me/veniaminkizeev>