

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

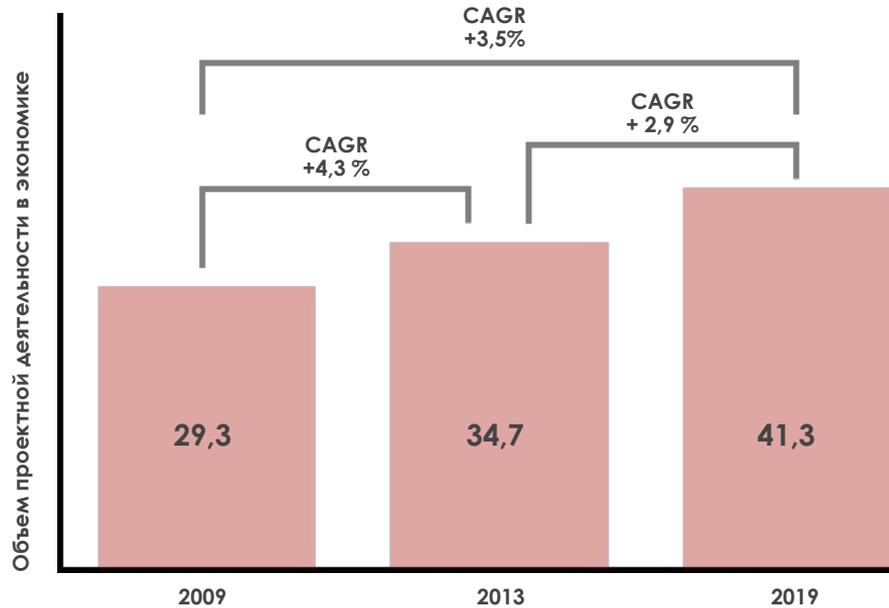
Область экспертизы:

- 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





Проекты – двигатель изменений



Проектная деятельность – это двигатель для изменений и инноваций

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

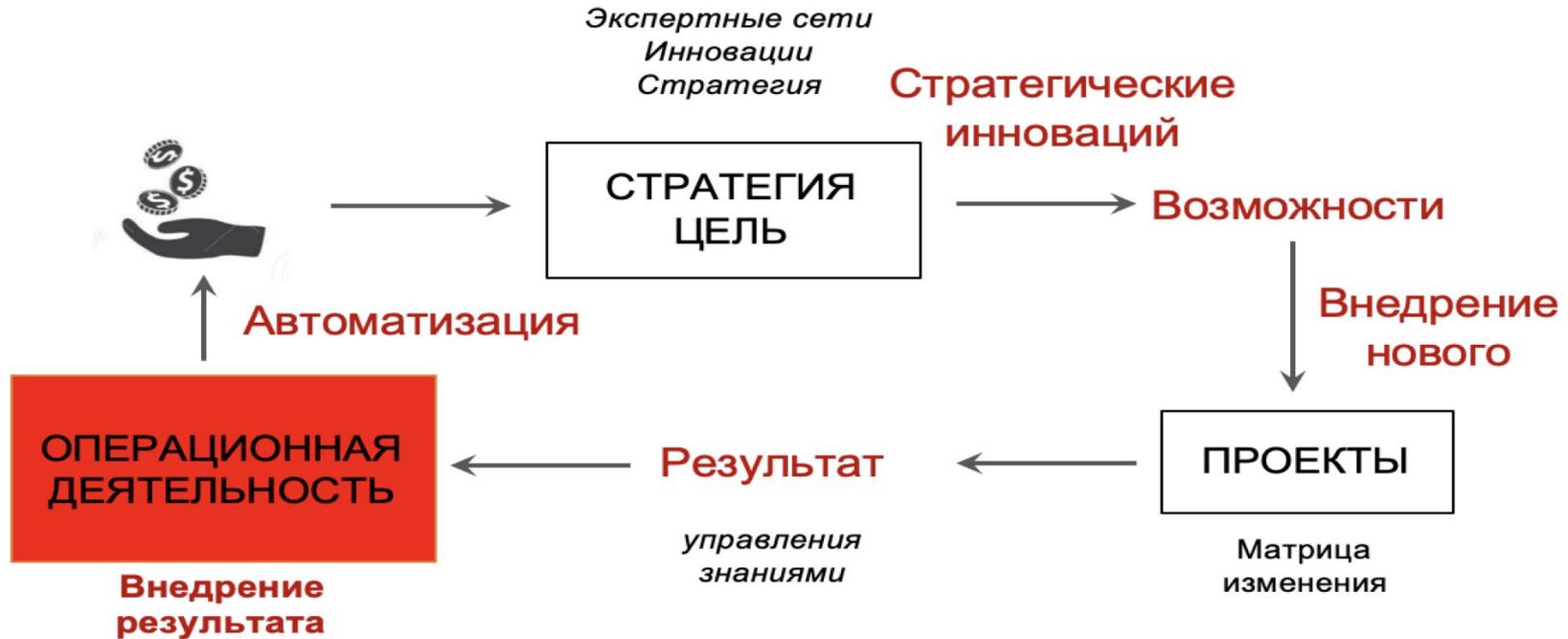


Проектная деятельность – это двигатель для изменений и инноваций

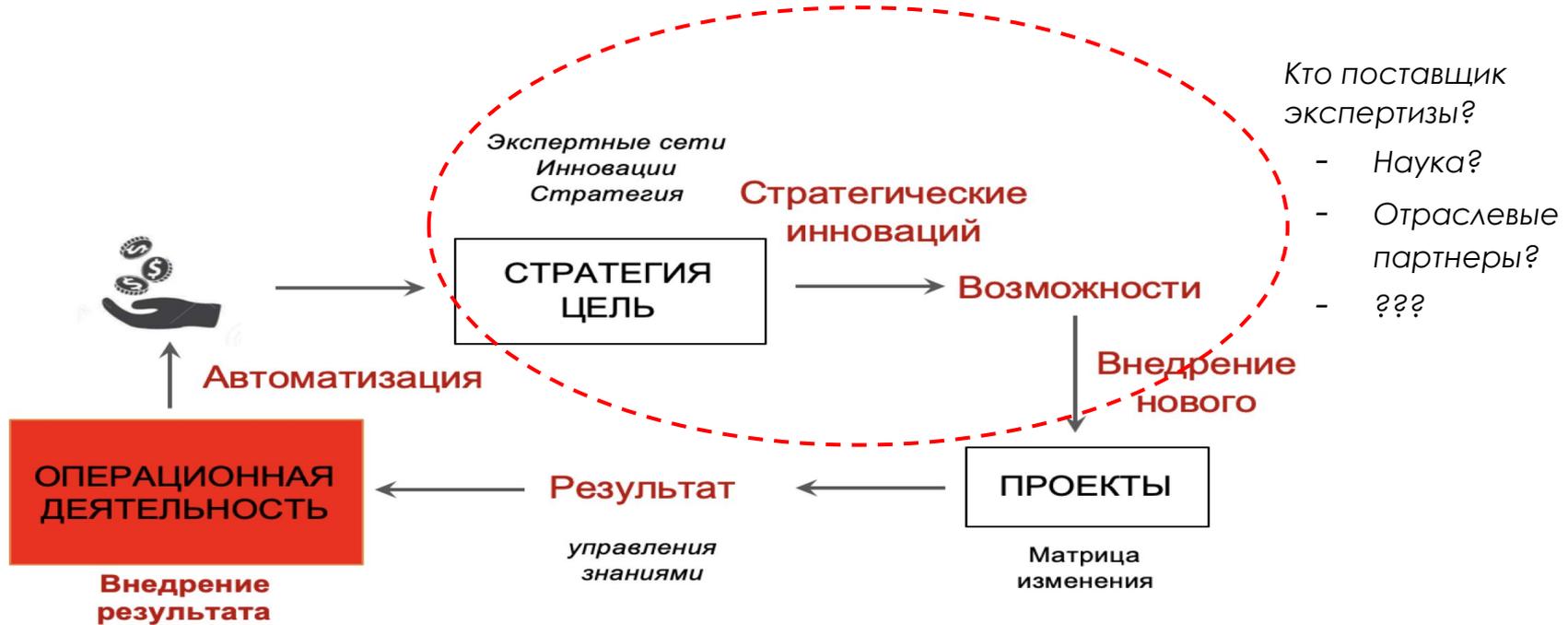
Проекты – двигатель изменений



Взаимосвязь проектного и “других” управлений



Взаимосвязь проектного и процессного управления

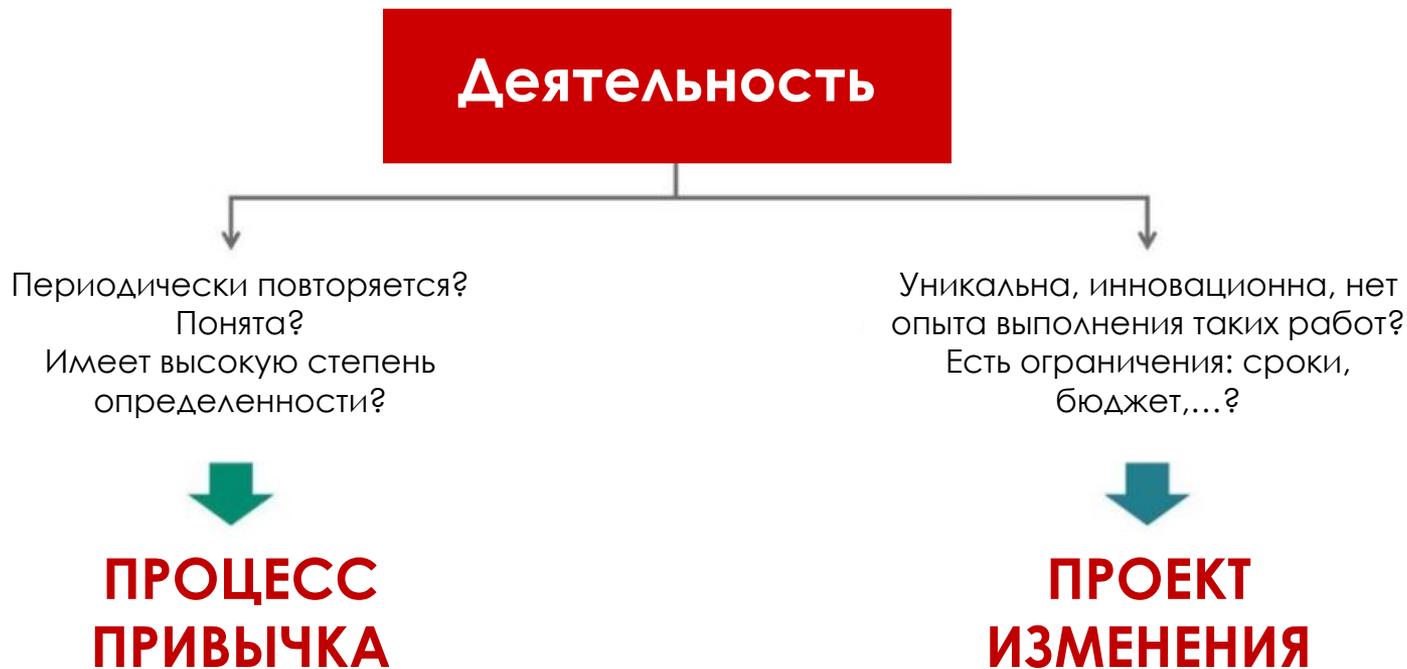


Управление проектами – двигатель изменений



Типовые ошибки при формировании страт проектов

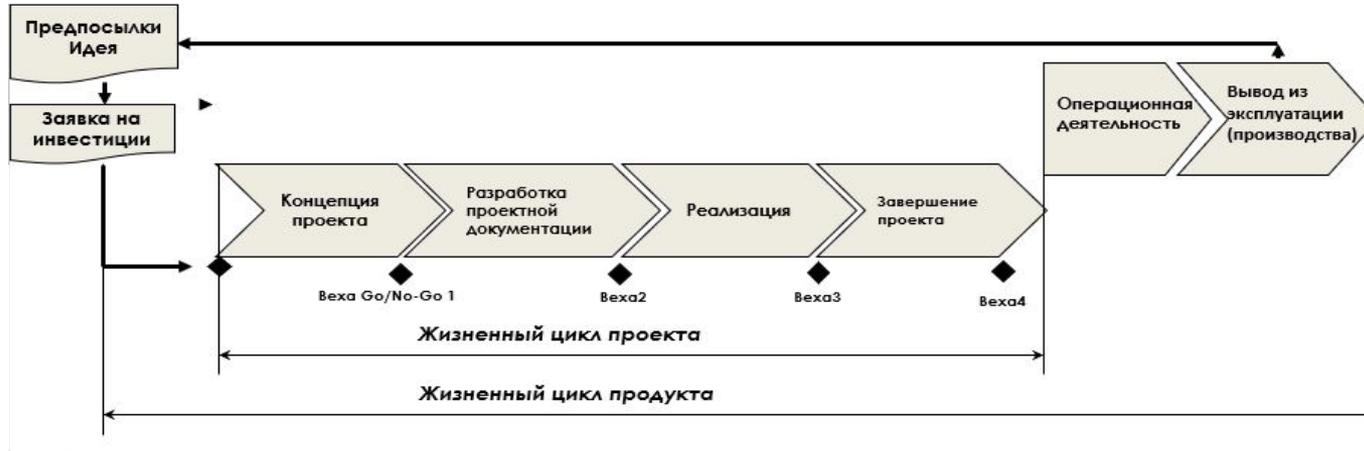
1. Непонимание, что есть проект



1. Непонимание, что есть проект



Что есть продукт и проект?



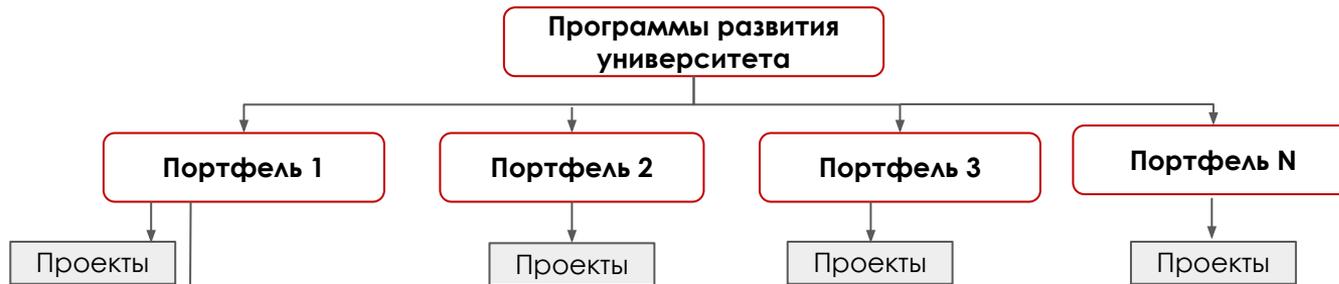
Жизненный цикл продукта (системы, объекта) - период времени от замысла до вывода из эксплуатации

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

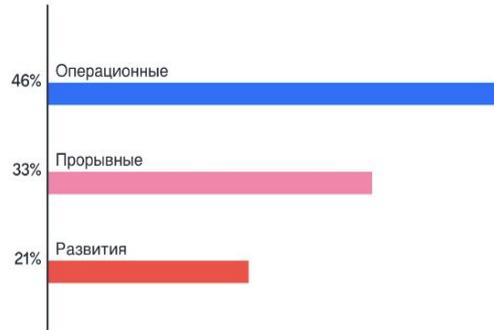
Какова ваша стратегия и скорость развития?



**Баланс каких проектов
необходим?**

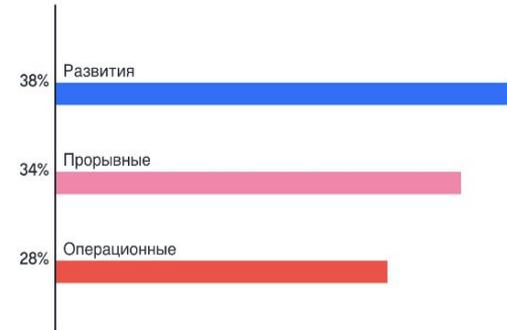
Какова ваша стратегия и скорость развития?

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						

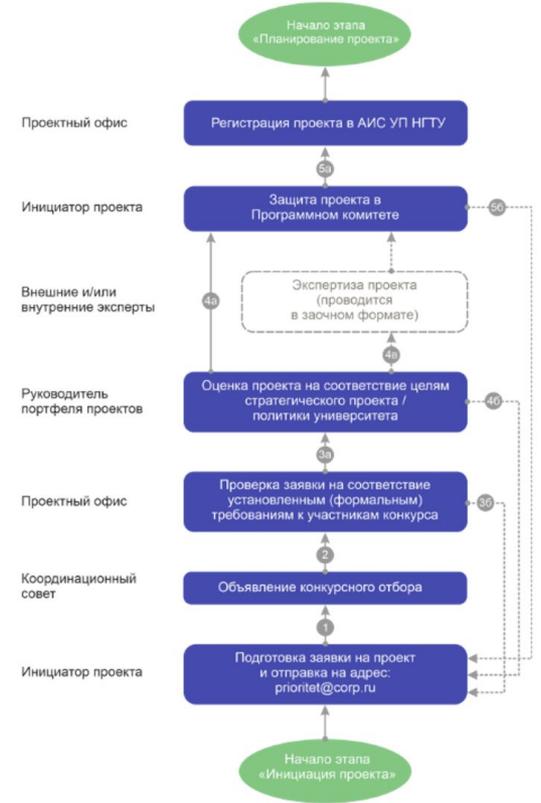
5. Не выстроены процессы работ с проектами

	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



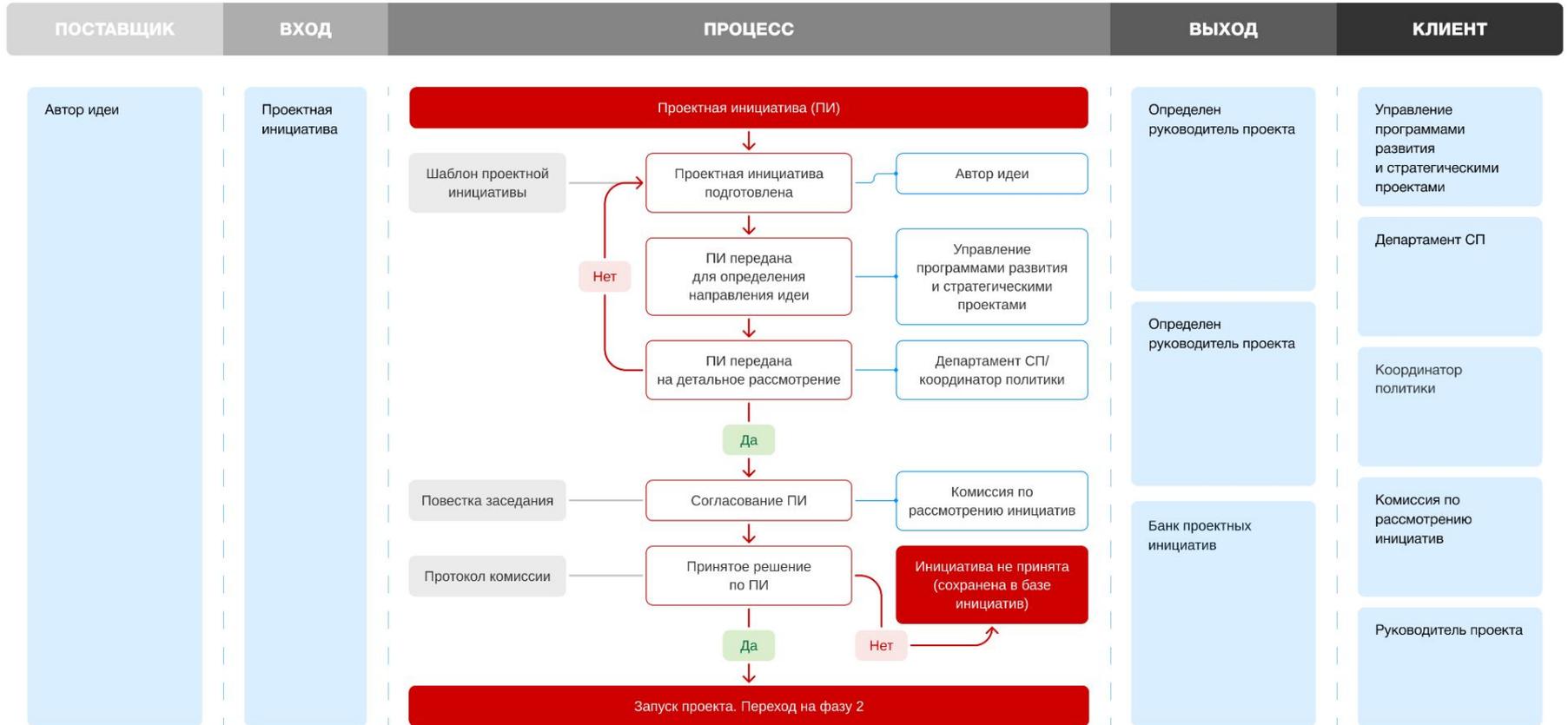
МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



ДОСТИЖЕНИЕ
ЦЕЛЕЙ

*Лица, принимающие решения

5.2 ФАЗА I «ПРЕДПРОЕКТНАЯ ПРОРАБОТКА». Сеченовский университет



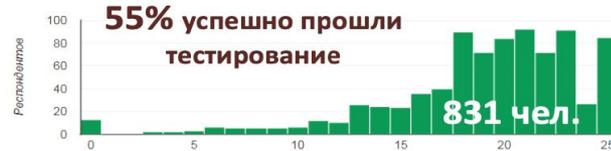
6. Не обучены люди

Развитие компетенций сотрудников

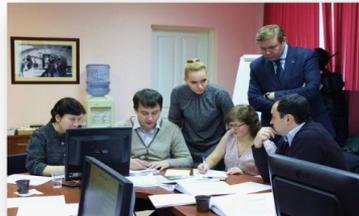


Аккредитация программы «Управление проектами по стандартам IRMA/COVNET» на соответствие требованиям Международной ассоциации управления проектами IRMA и Национальной Ассоциации управления проектами COVNET»

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>