Инструменты формирования и управления проектами развития для успешного достижения Стратегических целей организации

Кизеев Вениамин

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

СОЦИО ЦЕНТР

Кизеев Вениамин

Член совета директоров Академии управления WINbd

Партнер стартап-студии «Открытые инновации»

Член правления ассоциации управления проектами «СОВНЕТ»

Область экспертизы

- Управление проектами и портфелями проектов
- Управление инновациями, технологическое предпринимательство
- Deep Tech и EduTech проекты

К.э.н., EMBA, Certified Projects Director (IPMA_A)

Содержание

1. **Почему проектная деятельность?**
2. Как Управление проектами связано со страт целями?
3. Какие объекты есть в управлении проектами?
4. Как формировать и управлять различными типами проектов?
5. Вопросы + Ответы

Академия управления WINbd.
Организуем программы развития руководителей, тренинги, стратегические и проектные сессии по тематикам: управление проектами, инновации, цифровизация.

WINbd АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ

RAEX RATING REVIEW

В рейтинге ведущих консалтинговых компаний, занимающихся стратегическим планированием и орг.развитием

Лицензия на образовательную деятельность № 0000 2137

Работаем в России и странах СНГ с 2010 года

300

Международных и российских отраслевых экспертов

Партнеры

IPMA international project management association

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

SKOLKOVO Moscow School of Management

РАНХиГС РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Национальный исследовательский Томский государственный университет

СОВНЕТ

IPMA international project management association

innopolis university

открытые инновации СТАРТАП-СТУДИЯ

50 000

обученных сотрудников для более 100 B2B клиентов

Среди корпоративных заказчиков

ГАЗПРОМ

СБЕР

ИЛИМ

НОРНИКЕЛЬ

ПСБ

ЭЛЬДОРАДО

LafargeHolcim

Тюменский государственный университет ТюмГУ

ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХ

НОЦ УРАЛ

НГТУ НЭТИ

WINbd АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ

info@winbd.ru winbd.ru

Мир будущего – изменения

Драйверы изменений

1. Индустрия 4.0 – ускорение внедрения технологий. Взаимодействие человек-машина.
2. Пандемия и Постпандемия – нарушение цепочек поставок
3. ESG – Глобальные смены фокусов и критериев оценки ценности
4. Напряженность и вооруженный конфликт – разобщенность и непонимание
5. Новые …

Драйверов изменений будет становится больше

1. Конфликты
2. Экономическая нестабильность мира
3. Экологическая и климатическая нестабильность
4. Вирусы и бактерии
5. Многополярность ценностей в разных возрастных группах
6. И др

Мир будущего – концепции

Доля изменений будет расти!

от VUCA (1987)

Volatility – изменчивость;

Uncertainty – неопределённость;

Complexity – сложность;

Ambiguity – неоднозначность.

к BANI (2020)

Brittle – хрупкий;

Anxious – тревожный;

Nonlinear – нелинейный;

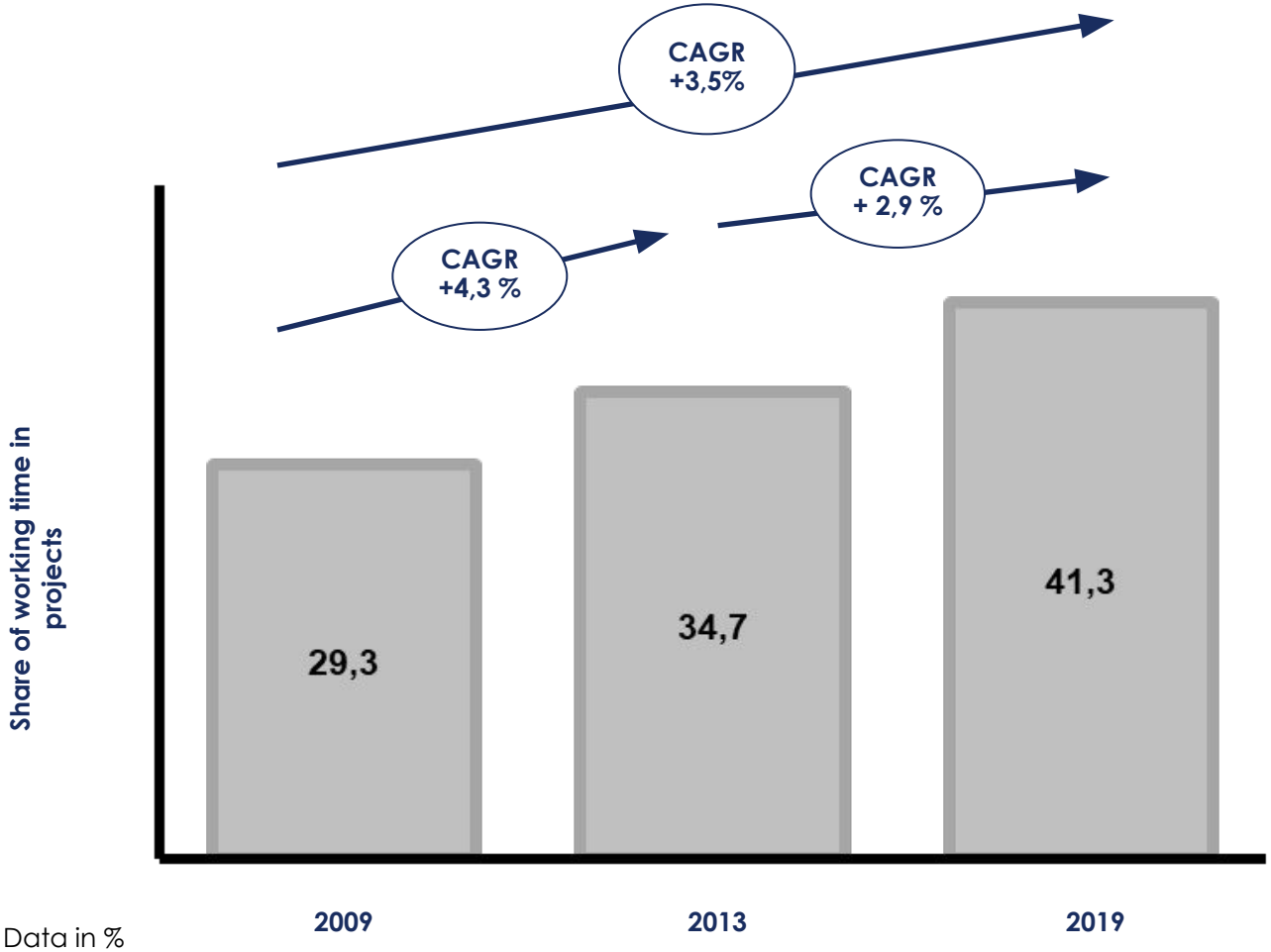
Incomprehensible – непонятный / непостижимый.

Jamais Cascio "Facing the Age of the Chaos"

В этом мире Управленец будущего

- Владеет инструментами работы с изменениями/инновациями
- Умеет получать, верифицировать и создавать знания в своей ключевой экспертизе
- Умеет управлять собой, своим состоянием

Современное развитие управления проектами – CoD IPMA



Data in %
CAGR = Compound annual growth rate (= annual growth rate)
Source: Schoper et al: „Projectification of Western societies“ – IRNOP, Boston, June 12, 2017

The amount of **projectification grew from 2009 to 2013 by 4,3%** per year.

For the next years a **further increase of projectification** is expected**.**

The growth rate will be with **2,9% annually smaller than in the previous years**.

R. Wagner, IPMA Research Conference 2018, Rio de Janeiro

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
СОЦИО ЦЕНТР

Содержание

1. Почему проектная деятельность?
2. **Как Управление проектами связано со страт целями?**
3. Какие объекты есть в управлении проектами?
4. Как формировать и управлять различными типами проектов?
5. Вопросы + Ответы

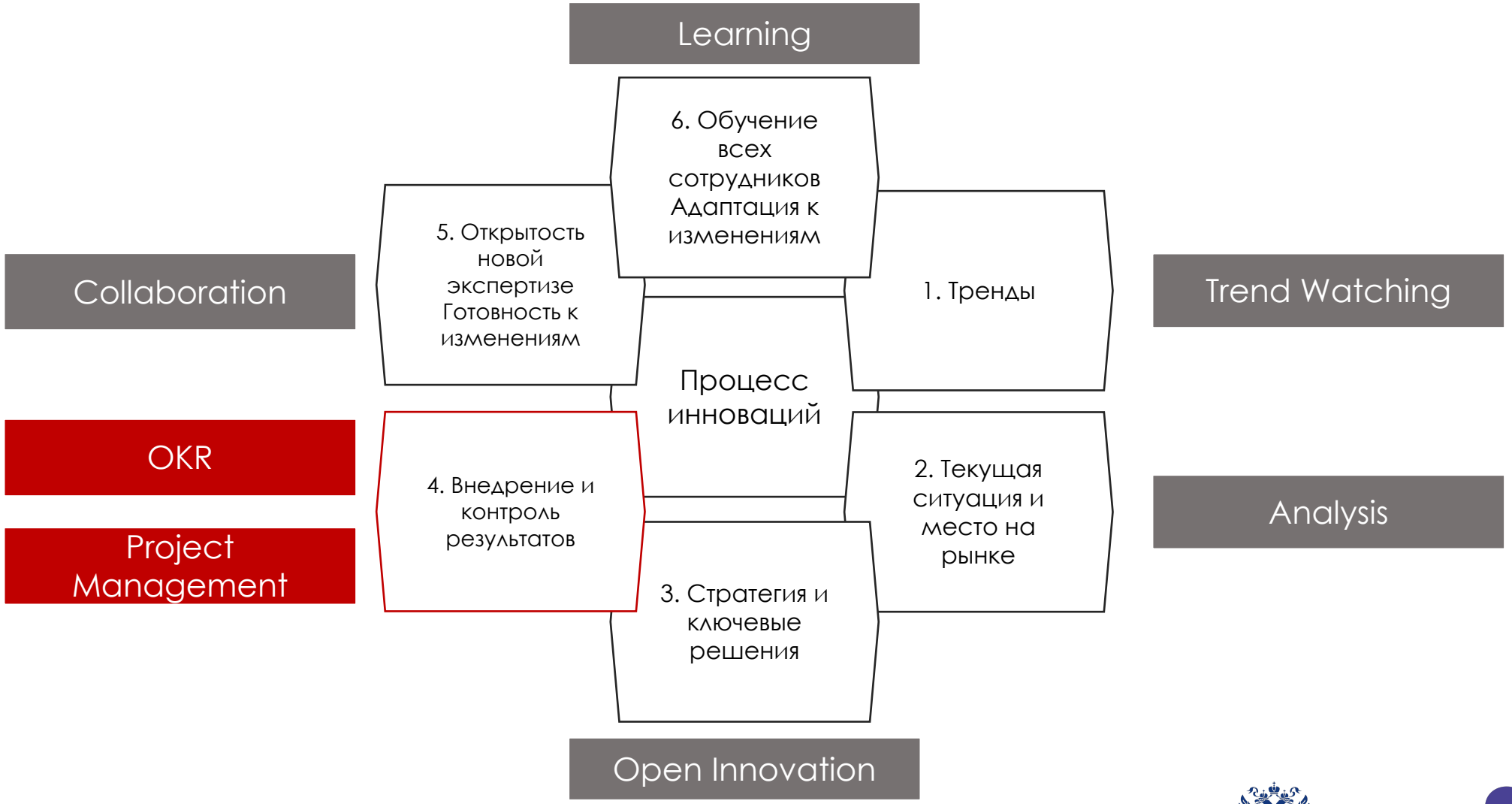
Стратегия и инновации

В широком смысле:

Инновации – это идея имеющая внедрение,

Управление проектами – это способ внедрения инноваций

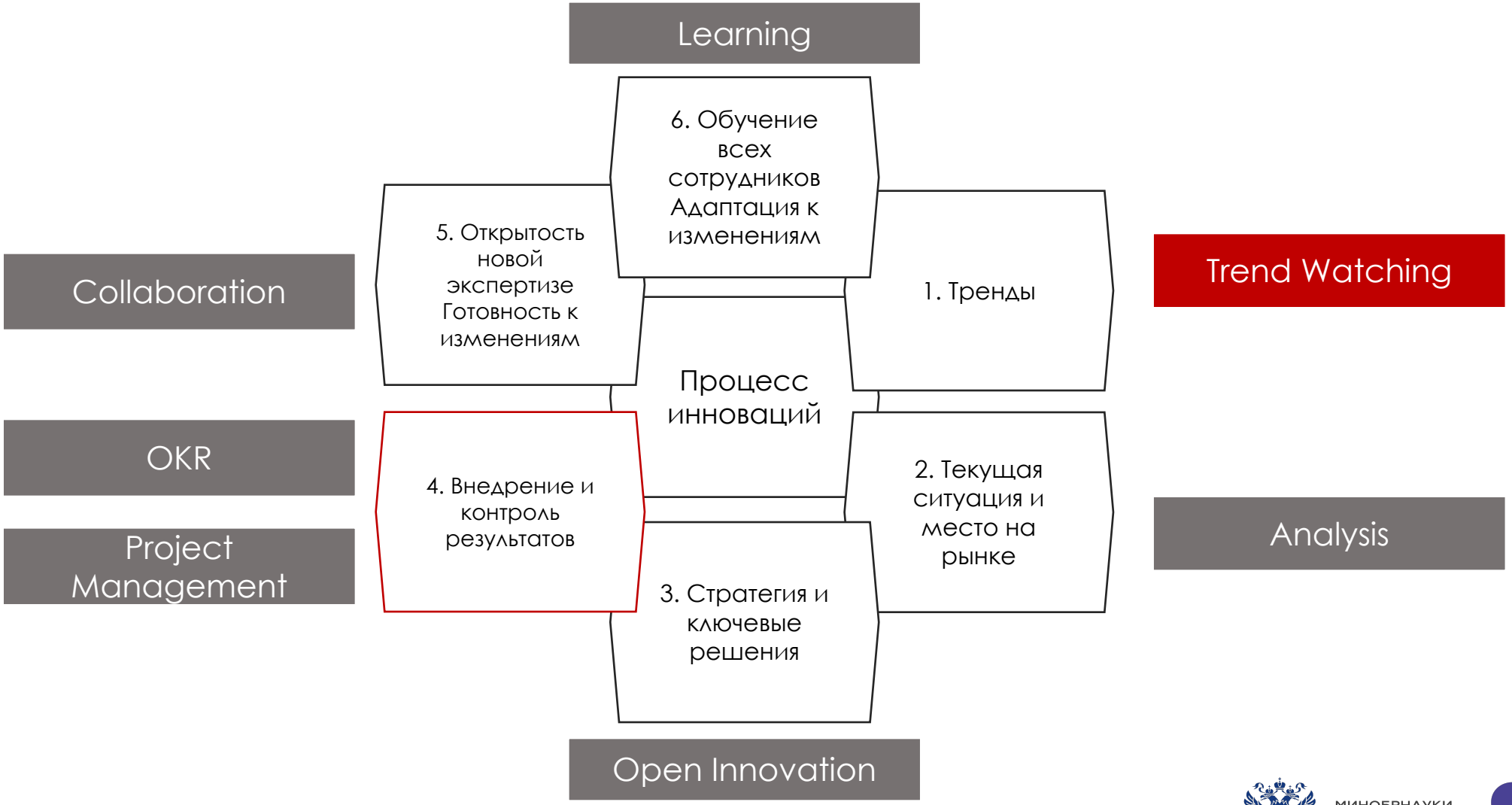
Проектная деятельность – двигатель для изменений



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

СОЦИО ЦЕНТР

Давайте на минуту отвлечемся от УП.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

СОЦИО ЦЕНТР

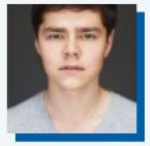
Ключевые тренды образования 2022/2023

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

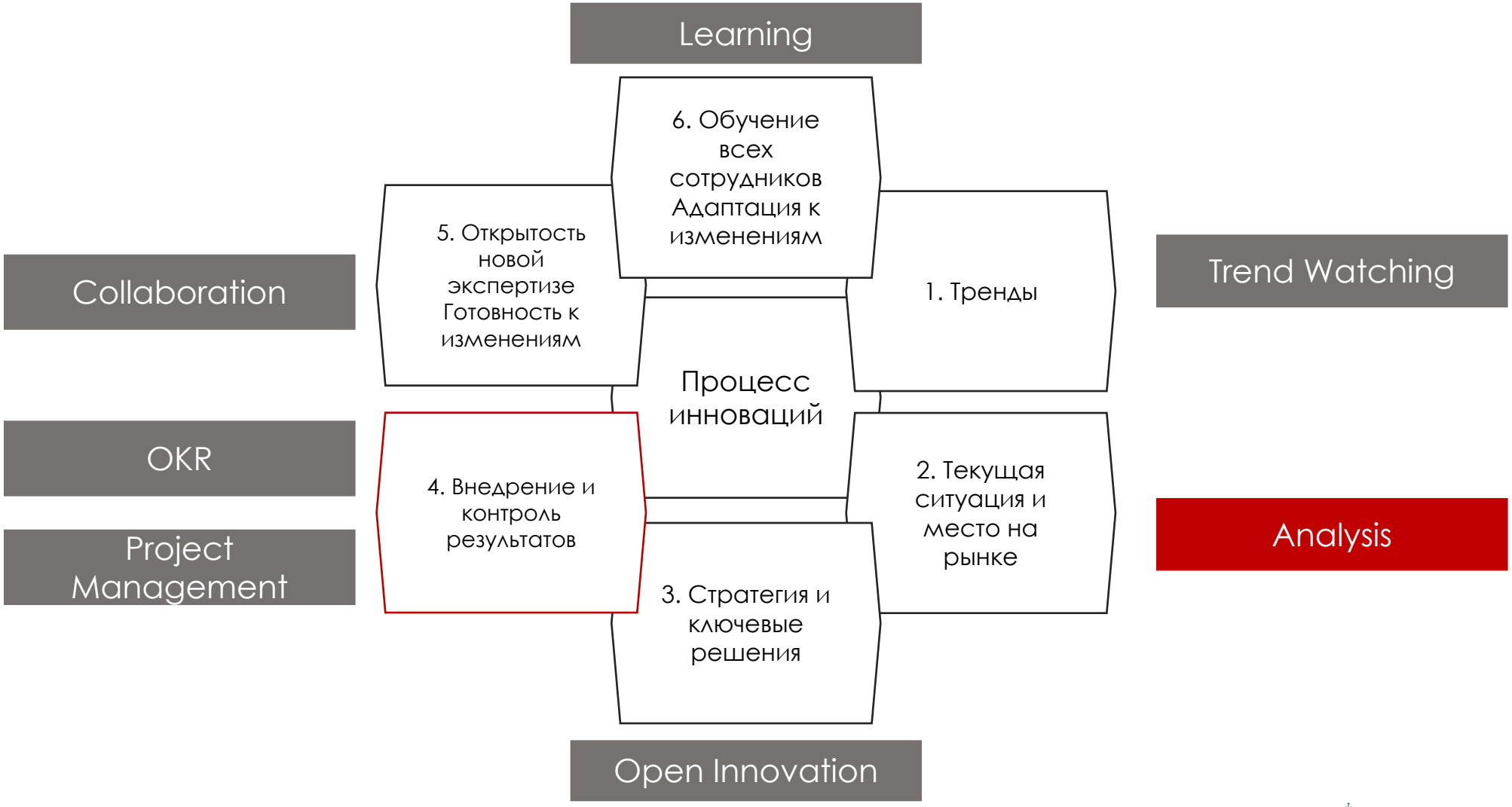
Что из этого используем?
На чем фокусируемся?
Есть реальные проекты?
Кто за них отвечает?

Или только говорим о трендах?

Рейтинг EdTech компаний 2021/2022

№	Компания	Глава компании	Выручка (руб.) 2021 год	Выручка (руб.) 2022 год	Рост
1	Skillbox Holding Limited (Skillbox, Geekbrains, Skillfactory, Mentorama, Lerna)	Дмитрий Крутов	10.4 млрд	10.59 млрд *	↑ 1.83%
2	Группа компаний Skyeng (Skyeng, Skysmart, Skypro)	Рустам Айнетдинов	10.164 млрд *	9.745 млрд *	↓ -4.12%
3	Яндекс.Практикум	Илья Курмышев	3.04 млрд *	5.57 млрд *	↑ 83.22%
4	Like Центр	 Аяз Шабутдинов	7.561 млрд	5.255 млрд	↓ -30.50%
5	Учи.ру	Илья Паршин	2.9 млрд *	3.298 млрд *	↑ 13.72%

Давайте на минуту отвлечемся от УП



УРОВЕНЬ 1. Определение фокуса ключевых научных направлений

ЦЕЛЬ: Обозначить университет на технологической карте страны

ЗАДАЧИ:

1. Определен пул ключевых технологий;
2. Упакованы ключевые научные технологии;
3. Определены ключевые рынки и отрасли для развития;
4. Сформирована программа позиционирования ключевых технологий университета (не только сайт)

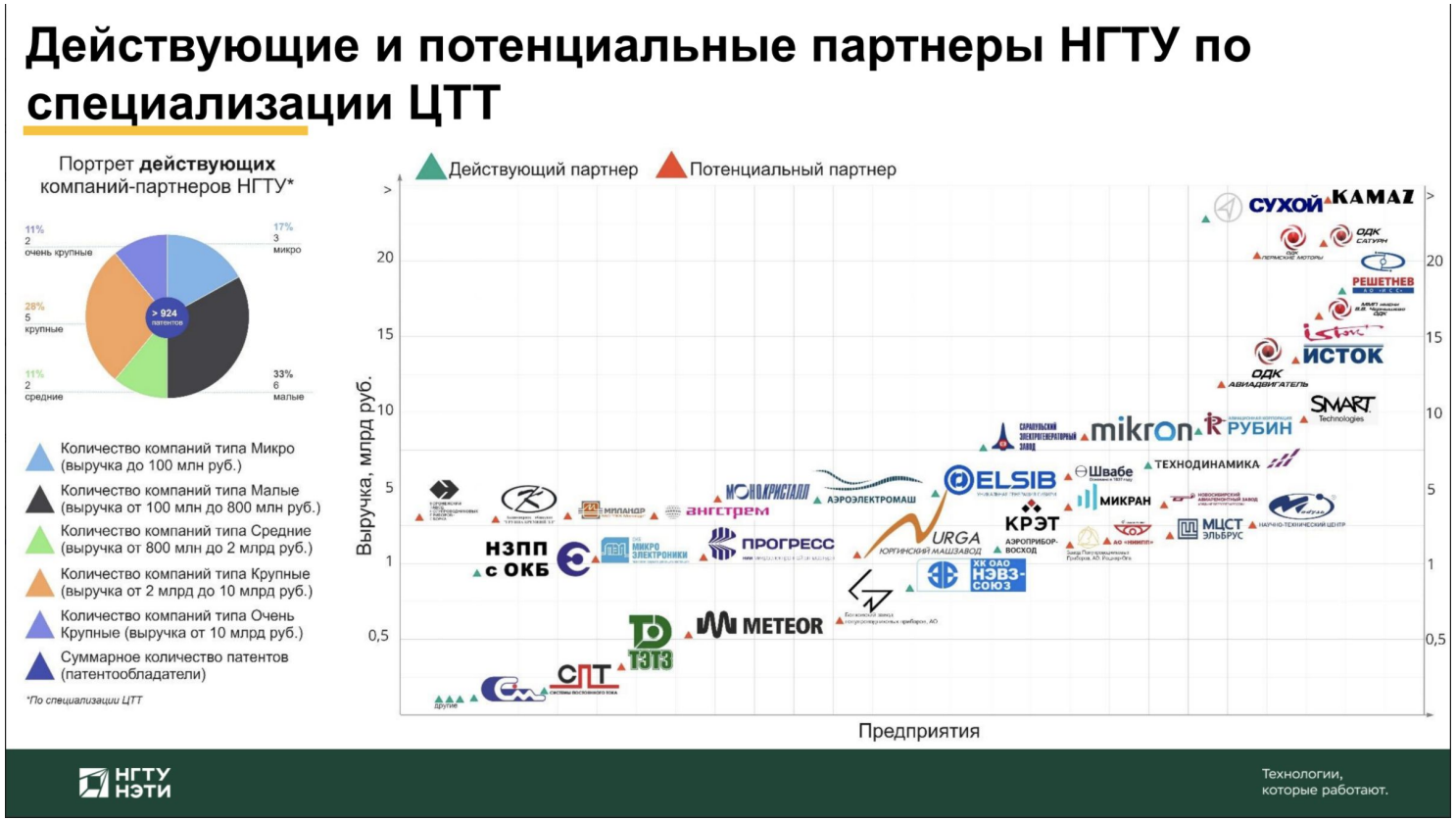
Предварительная работа

ЧЕК-ЛИСТ*

- Ревизия сильных и слабых сторон университета. Соотнести с российскими и мировыми трендами бизнеса, технологий, развития общества, развития территорий. Соотнести с университетами-конкурентами.
- В чем университет по-настоящему силен? Что из этого востребовано и каким видом бизнеса? А кем еще?
- Что из востребованного можно быстро улучшить?
- Какие ограничения критичны для развития? Какие из них можно быстро снять? Как?
- Что для этого нужно сделать? Где и на каких условиях взять/обменять ресурсы. Откуда и на каких условиях привлечь людей. Обязательно вовлечь сотрудников в обсуждение, проектирование, реализацию. Не бояться увольнять заслуженных, но пассивных и повышать молодых, но энергичных.
- Карта стейкхолдеров: бизнес, студенты, абитуриенты, их родители, федеральные и региональные органы власти, деловые и общественные организации, СМИ, жители региона. В чем их интерес? Какие ресурсы в обмен на удовлетворение интереса можно получить? Какие задачи можно решить с их помощью?
- Описание MVP University as a Service применительно к вашему университету.

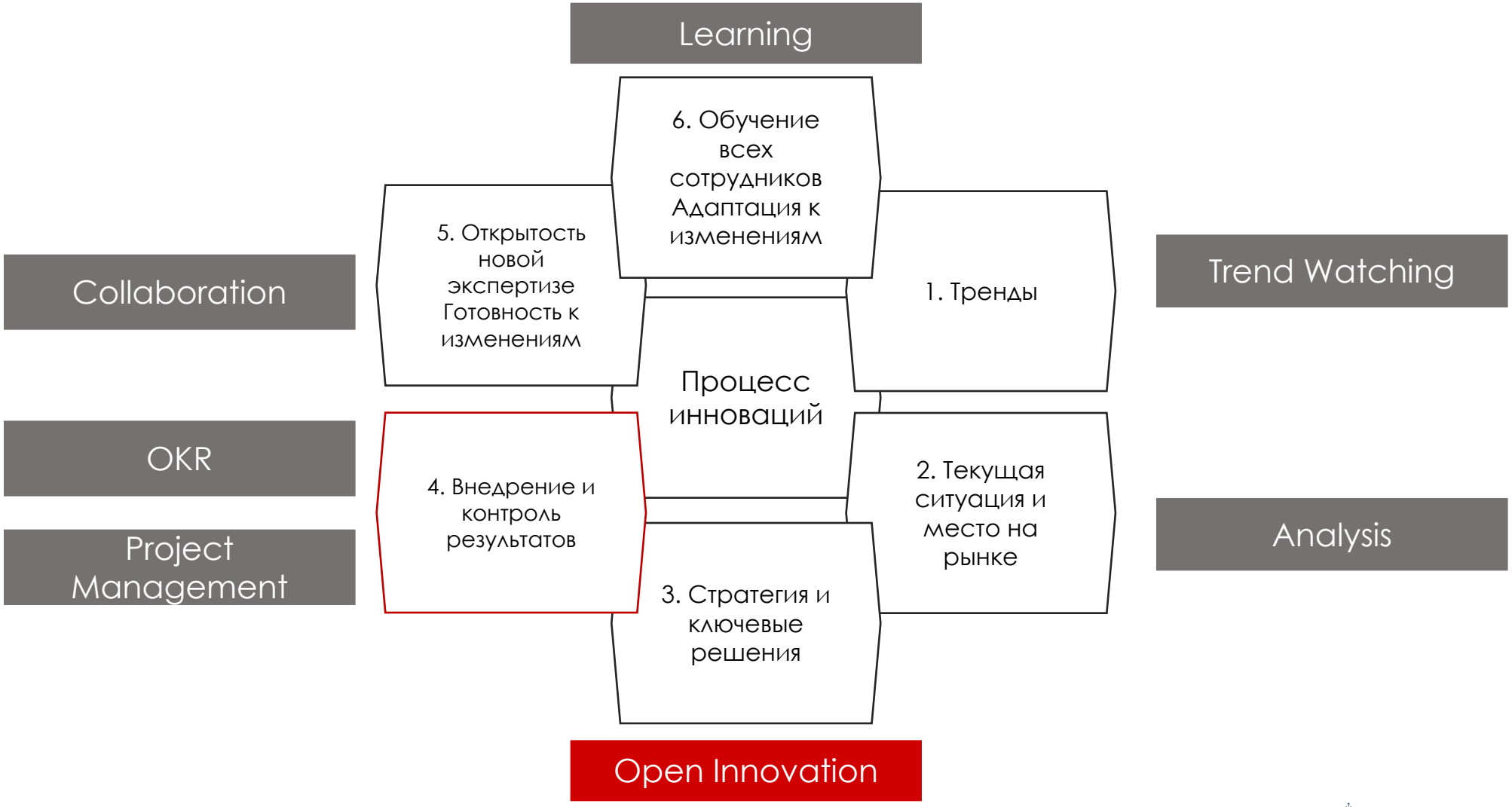
**взято из материалов Максима Гашкова, руководитель направления Технологическое предпринимательство Стартап студии Открытые инновации*

Карта партнеров + дорожные карты совместных проектов (рынки / продукты)

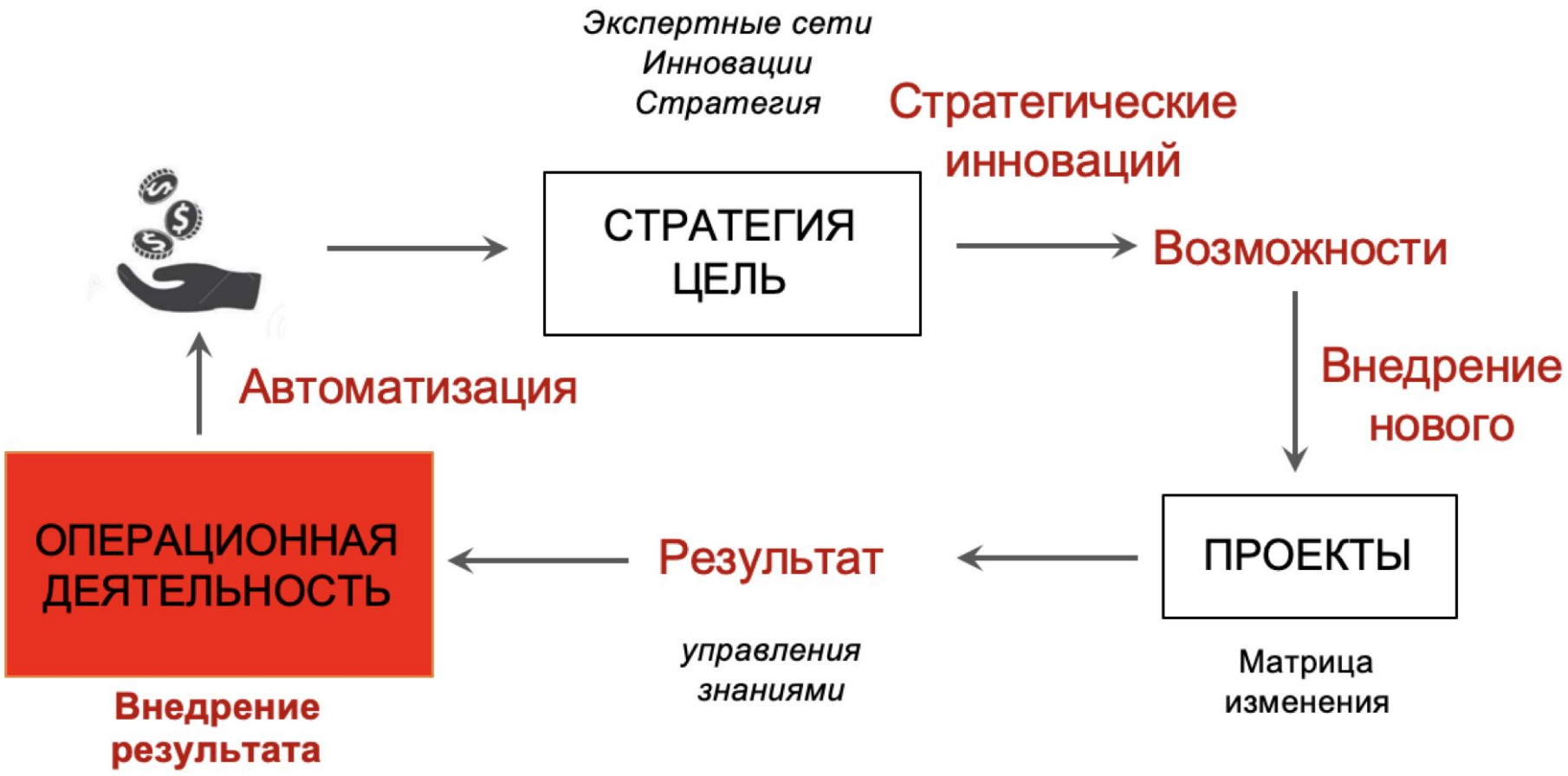


=> Необходима карта партнеров с их приоритезацией и сформированными дорожными картами (ТОП 5 наших партнеров). Где будут критерии размеренности и готовности сотрудничать, чтобы понимать с кем и какие отношения мы выстраиваем (новые рынки, новые продукты и т.д.)

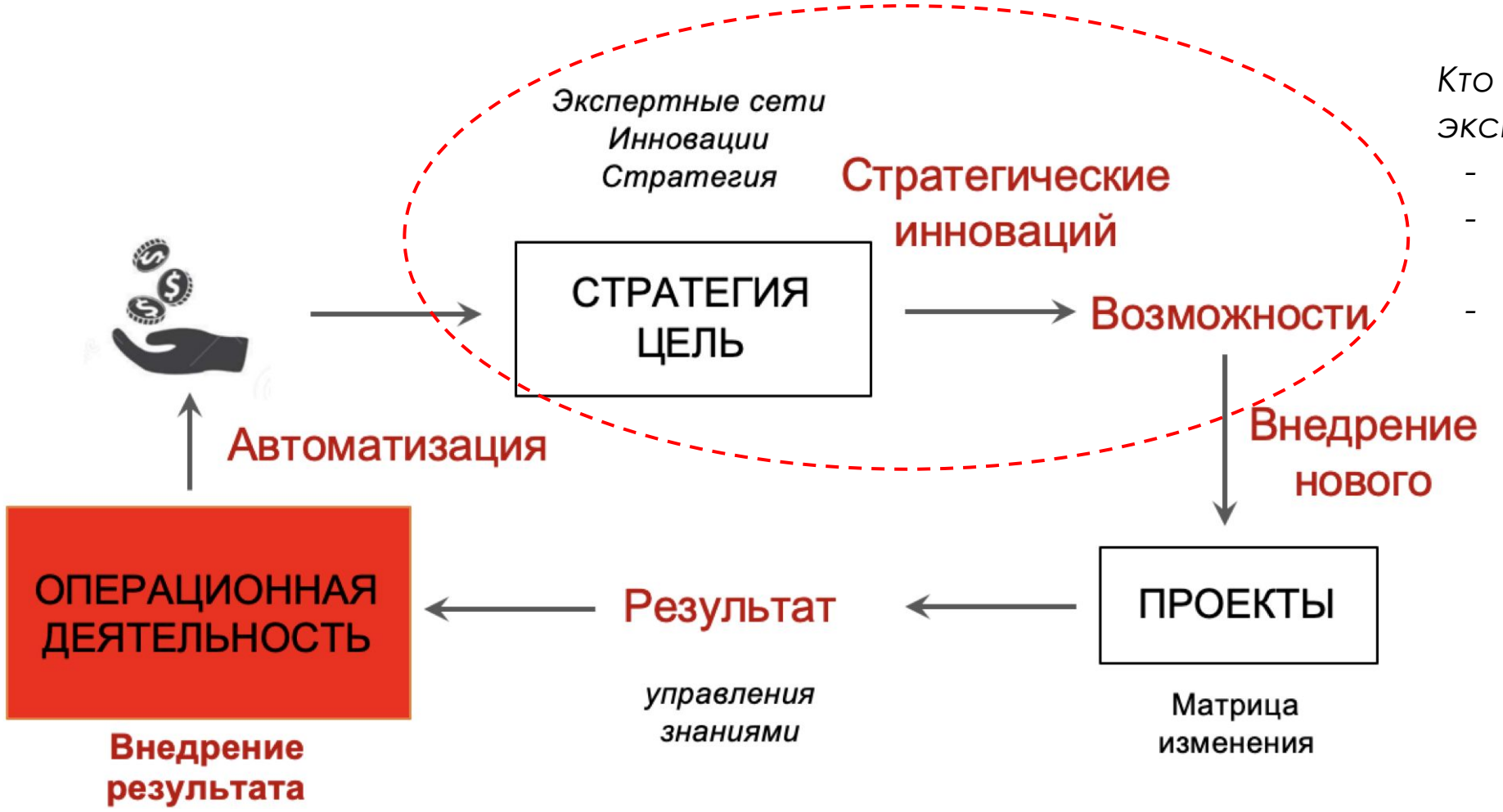
Давайте на минуту отвлечемся от УП



Взаимосвязь проектного и процессного управления



Взаимосвязь проектного и процессного управления



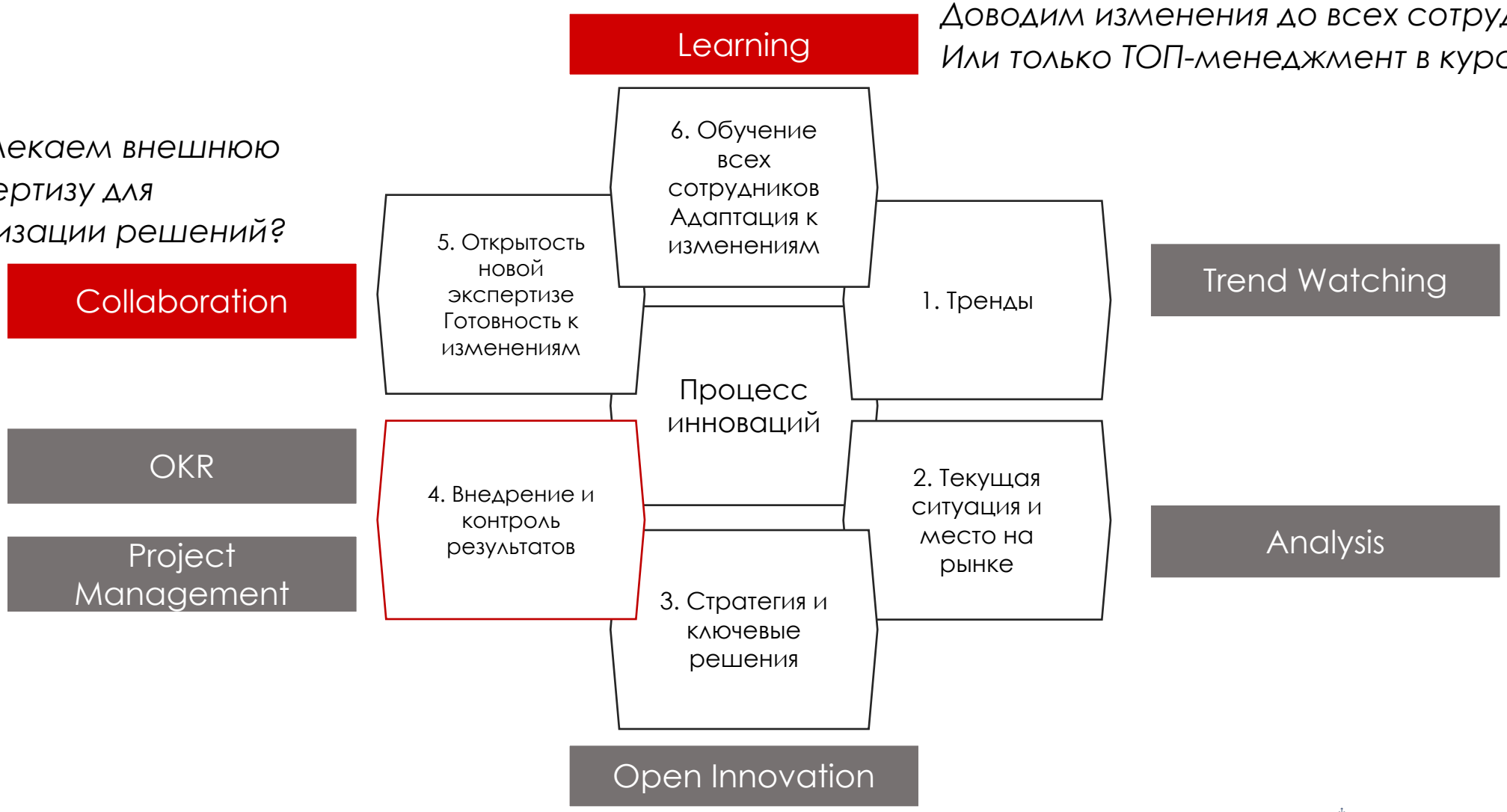
Кто поставщик экспертизы?

- *Наука?*
- *Отраслевые партнеры?*
- *???*

Давайте на минуту отвлечемся от УП

Доводим изменения до всех сотрудников?
Или только ТОП-менеджмент в курсе событий?

Привлекаем внешнюю экспертизу для реализации решений?



Содержание

1. Почему проектная деятельность?
2. Как Управление проектами связано со страт целями?
3. **Какие объекты есть в управлении проектами?**
4. Как формировать и управлять различными типами проектов?
5. Вопросы + Ответы

При планировании и организации работы: с чем мы имеем дело?

Деятельность по получению определенного результата

Периодически повторяется?
Понята и описана?
Имеет высокую степень определенности?

ПРОЦЕСС

Уникальна, инновационна, нет опыта выполнения таких работ?
Есть ограничения: сроки, бюджет,…?

ПРОЕКТ

Процессная и проектная деятельность

ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- Привычные результаты
- Устоявшиеся бизнес- процессы
- Отсутствие существенных рисков
- Относительно постоянный штат

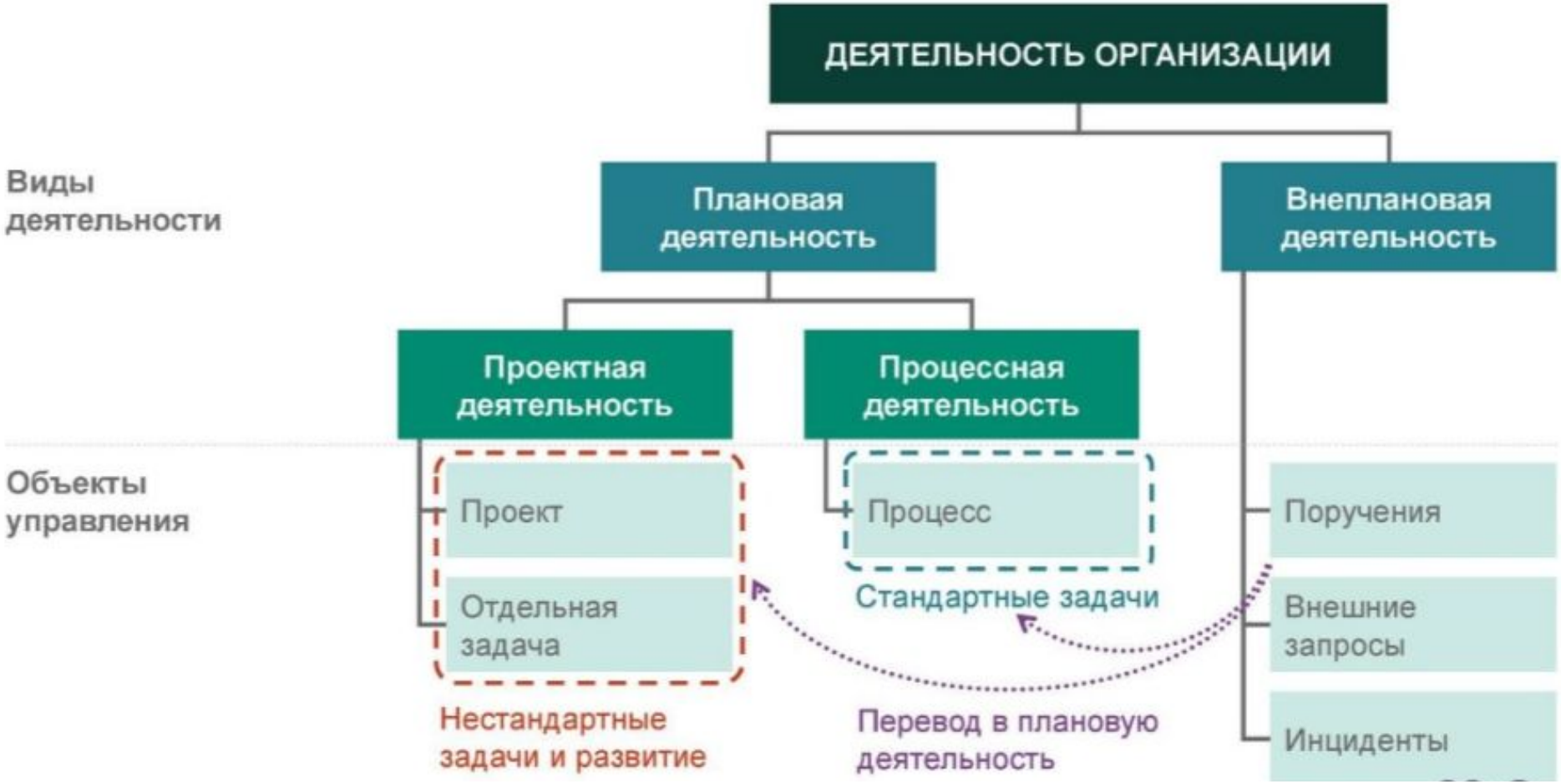
Тяжело справляется с изменениями

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- Уникальные результаты
- Существенные ограничения
- Большое количество рисков
- Новая команда под каждый проект

Инструмент для реализации изменений

Базовая идеология



ГОСТ Р 58184-2018 Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения

Сравнение

	Проект	Программа	Портфель
Цель	Измеримый результат	Выгода	Стратегия
Состав	Пакеты работ	Проекты и операционная деятельность	Программы, проект, операционная деятельность
Временные рамки	Определенный срок окончания	Определенный срок окончания	Нет срока окончания
Основной приоритет управления	Оптимизация сроков денег, ресурсов и требования заказчика	Оптимизация выгод	Оптимизация путей достижения стратегических целей компании

Проект, программа и портфель

Что такое наши 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?

Содержание

1. Почему проектная деятельность?
2. Как Управление проектами связано со страт целями?
3. Какие объекты есть в управлении проектами?
4. **Как формировать и управлять различными типами проектов?**
5. Вопросы + Ответы

Какие есть проекты?

- Проект – уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограничений.

  Продуктовые проекты

- Проект – инструмент достижения стратегических целей организации (2010е)

  Проекты трансформации

- Проект – создание ценности, через инновации (2018)

  Прорывные проекты

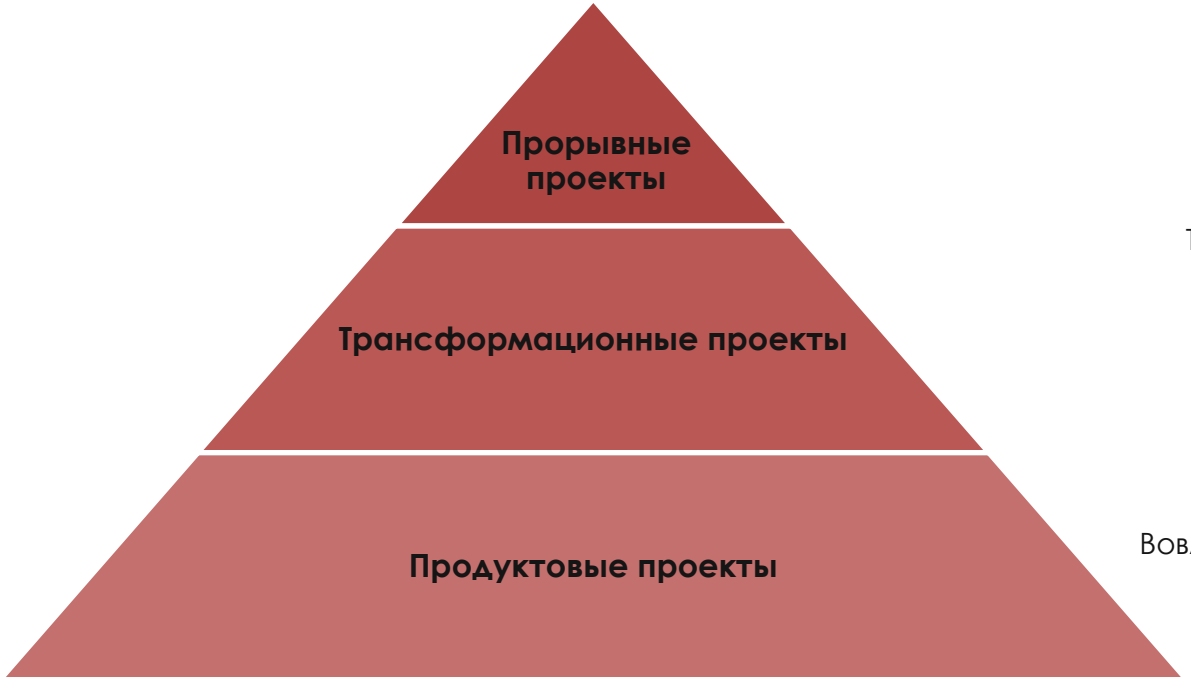
Типология проектов

Предназначение

Обеспечивают рост в Разы
1-3 проекта

Рост в пределах 35%
10-30 проектов

Выполнение текущего плана
100-300 проектов



Цели / критерии

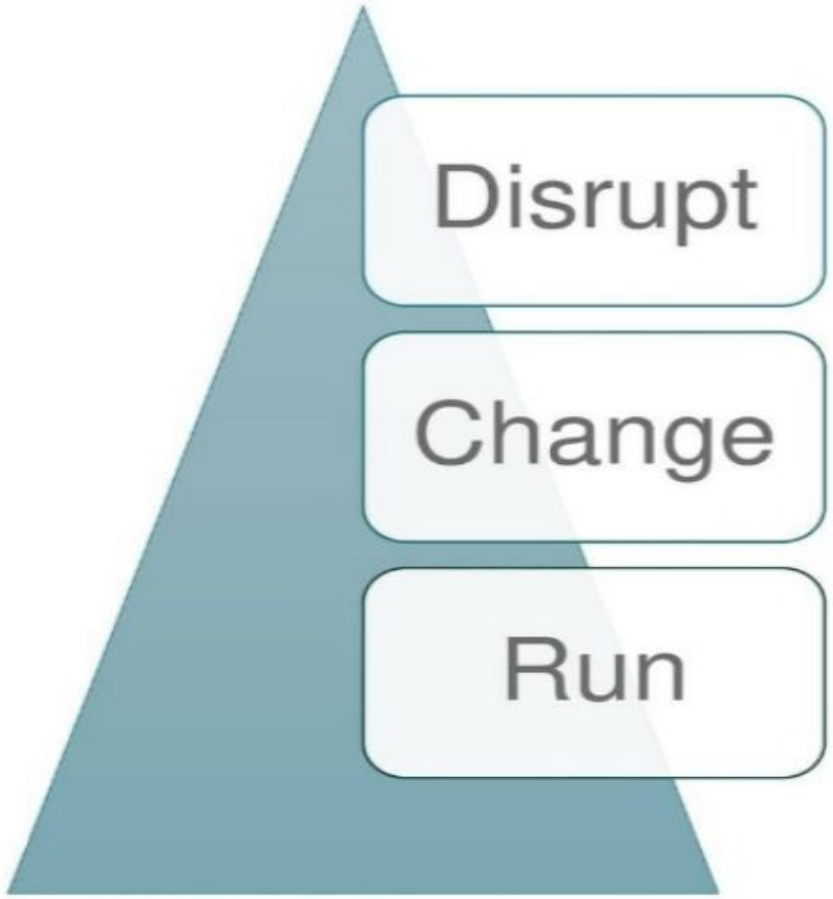
Ц: Ускоренный рост
Кооперация
Требует ресурсов организации >25%
Несут максимальные риски

Ц: Эффективность использования внутренних ресурсов организации
Система + Проектный офис

Вовлечение в деятельность организации
Подготовка кадров
Регламенты и процедуры

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

RUN / CHANGE /Disrupt



Disrupt

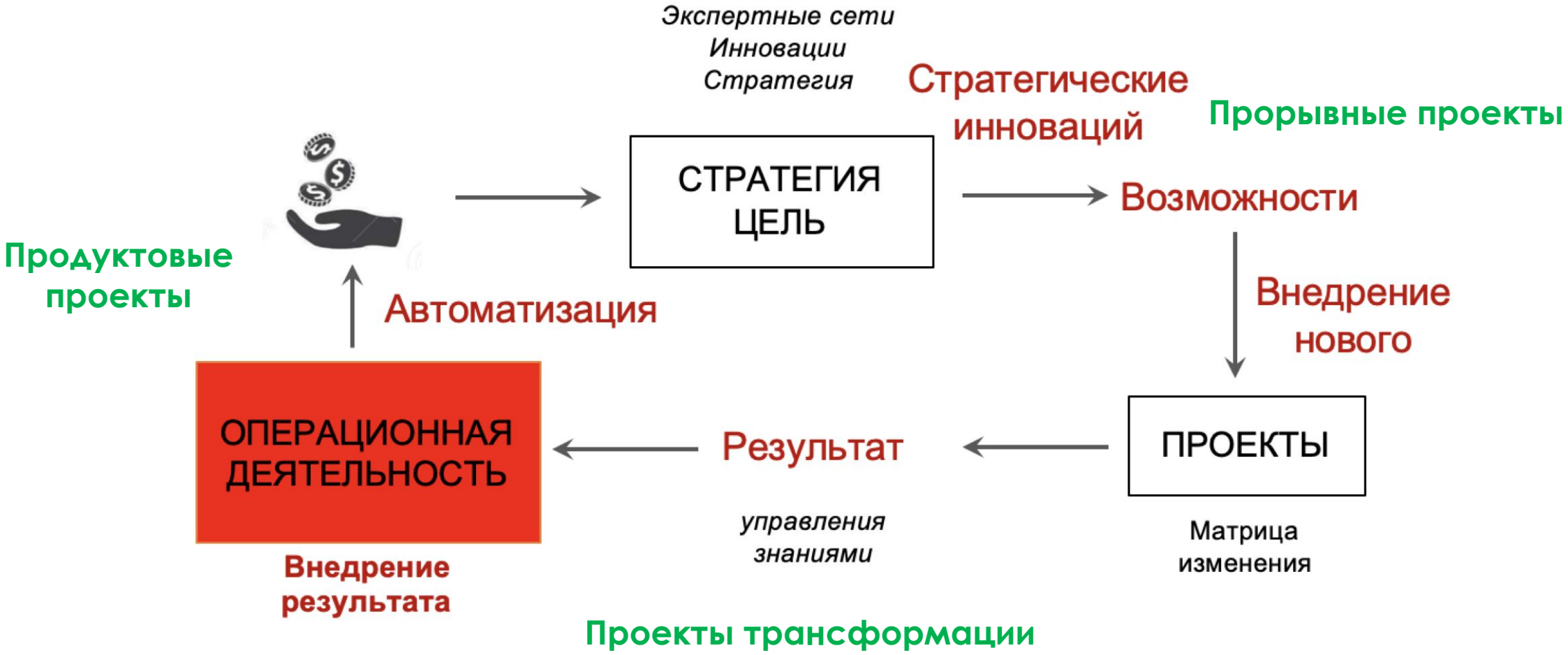
- Думаем как зарабатывать больше или по-другому
- Стартапы
  Корпоративные акселераторы
  Эксперименты в новых школах

CHANGE the business

- Делаем так, чтобы зарабатывать больше
- Создаем или развиваем новые продукты или процессы через проектный/продуктовый (Agile) подход

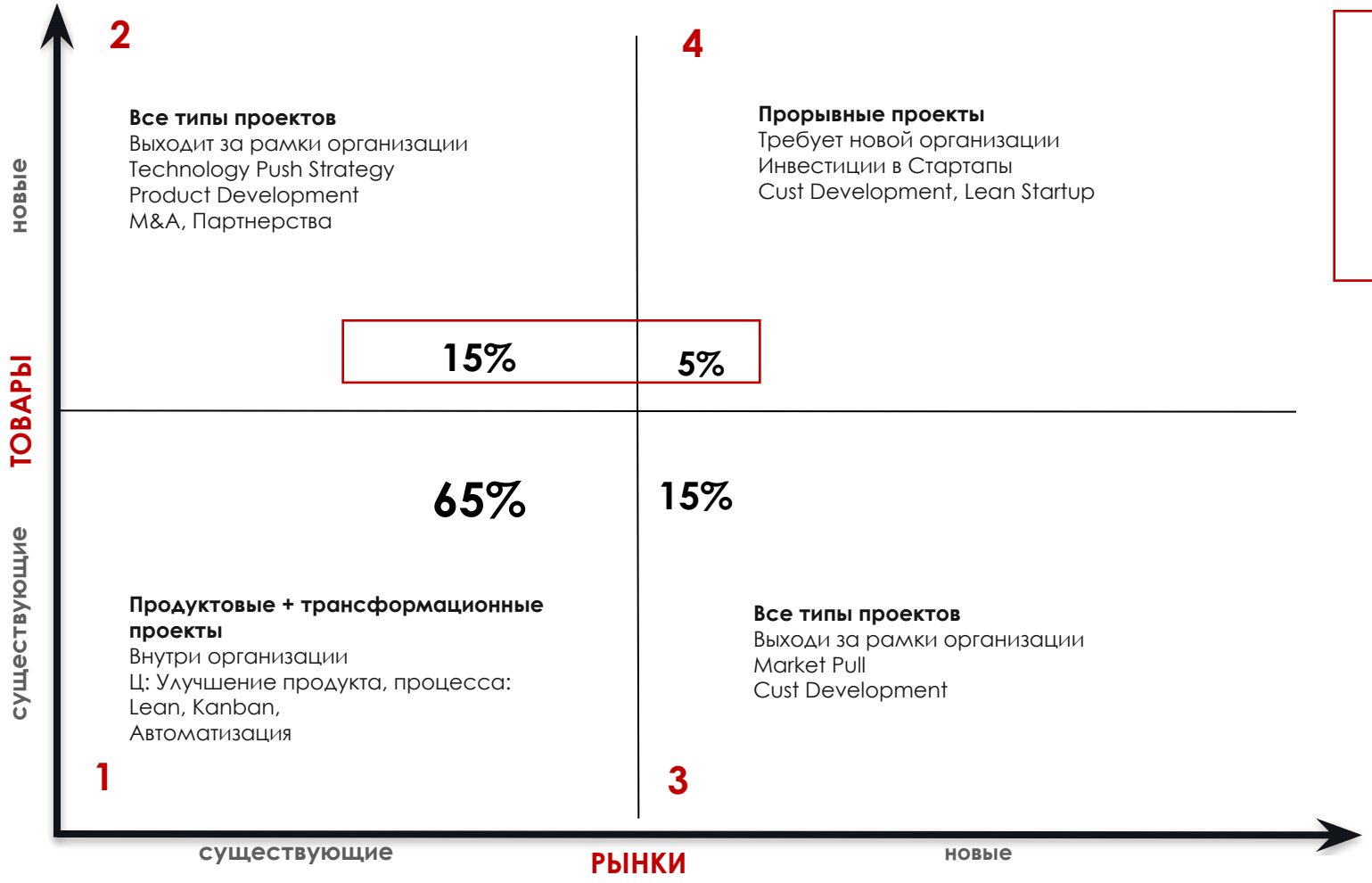
RUN the business

- Зарабатываем деньги
  Используем существующие продукты и процессы компании



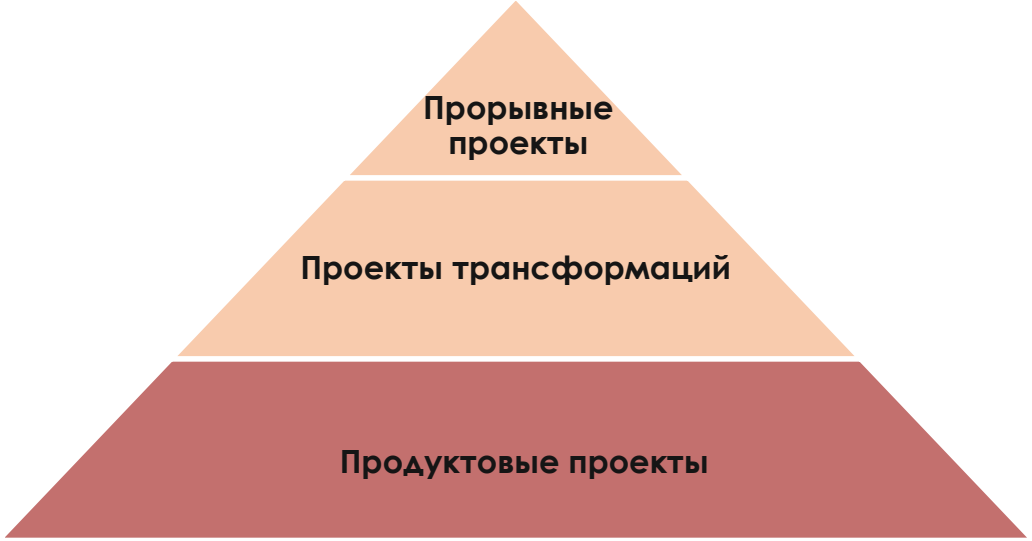
=> в организации для гармоничного развития необходимо наличие всех типов проектов, но в конкретном моменте «важность» важность конкретного типа проекта отличается

Выбор стратегии организации



Баланс каких проектов необходим?

Продуктовые проекты



100-300 проектов

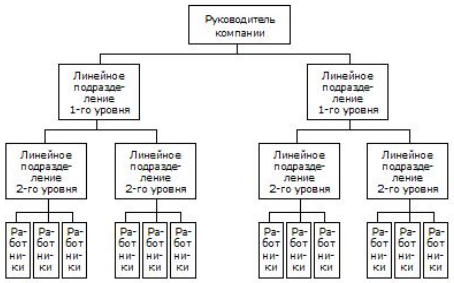
Цель: вовлечение людей в изменения, поиск новых идей/тестирование гипотез, поиск новых людей, потенциальных РП!

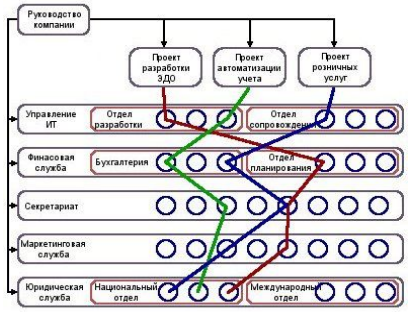
Способ: продуктивные проекты, то что мы делаем для наших клиентов

Управляющие: администраторы, РП, сотрудники операционной деятельности вовлеченной в реализацию проектов

Способ инициации проекта: заказ от клиента

=> Выполнение операционных проектов требует «стабильного качества» – что вынуждает организацию уменьшать риски, формировать регламенты и определенную бюрократию. В идеале управление подобными проектами должно перейти «роботам»

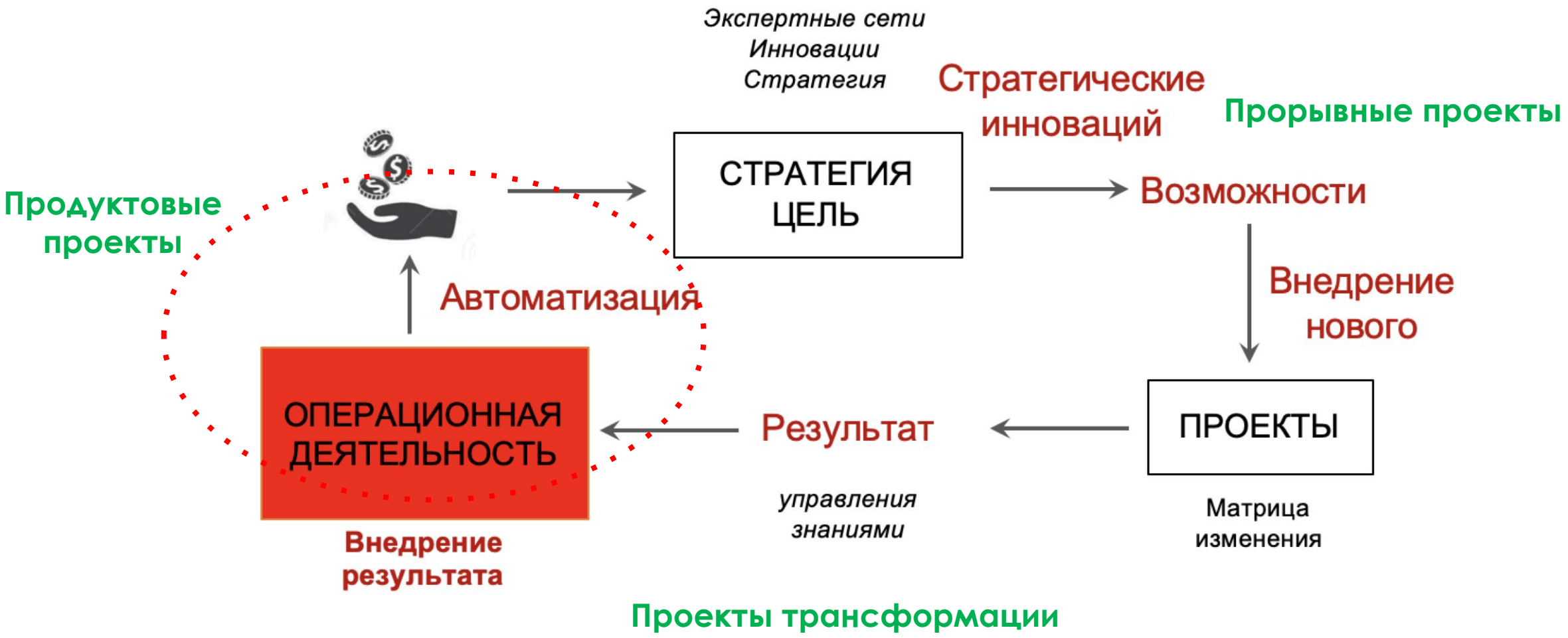




Система управления: «проектная бюрократия»

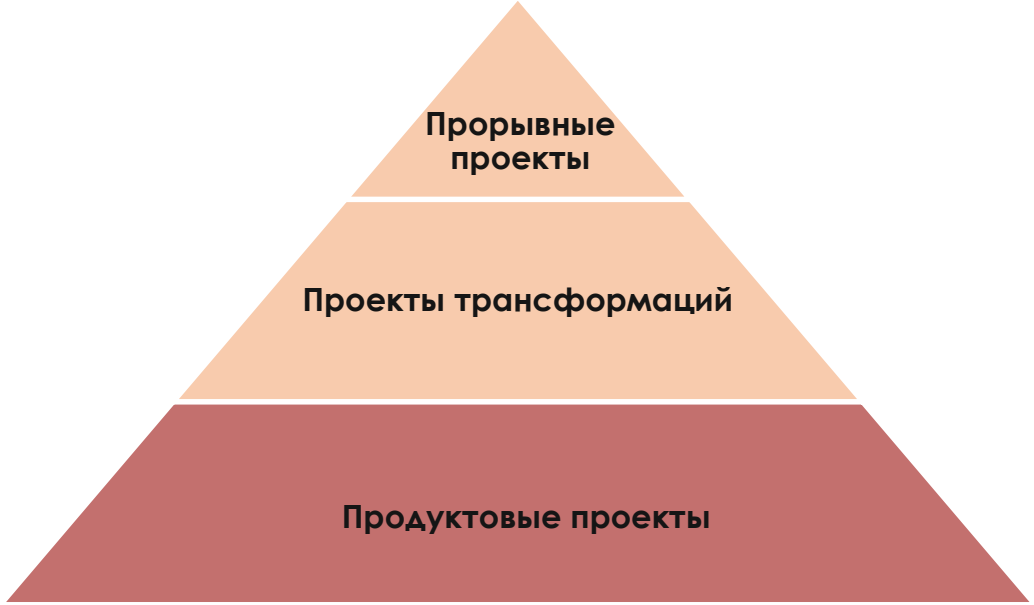
МИНОБРНАУКИ РОССИИ

СОЦИО ЦЕНТР


Экспертные сети
Инновации
Стратегия
Стратегические инноваций
Прорывные проекты
СТРАТЕГИЯ
ЦЕЛЬ
Возможности
Продуктовые проекты
Внедрение нового
Автоматизация
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
Результат
ПРОЕКТЫ
управления знаниями
Матрица изменения
Внедрение результата
Проекты трансформации

RUN the business

Типология проектов



Инструменты

1. Программа обучения для различных ролей управления проектами
2. Автоматизация и стандартизация
3. База знаний
4. Адаптивность к рыночным потребностям

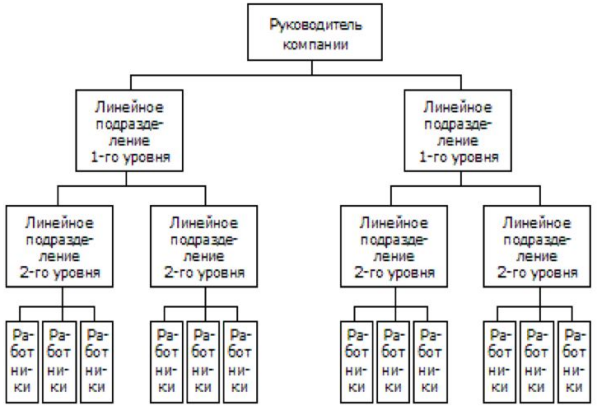
Продуктовые проекты

Ключевая цель: выполнение бизнес-плана

РП:

- выполняет «типовые проекты»,
- сфокусирован на исполнение,
- в состоянии «цейтнота» (60 часов в неделю)
- в постоянном стрессе (а тут еще пандемия),
- ищет «быстрые таблетки» (решения здесь и сейчас),
- борется с «бюрократией»

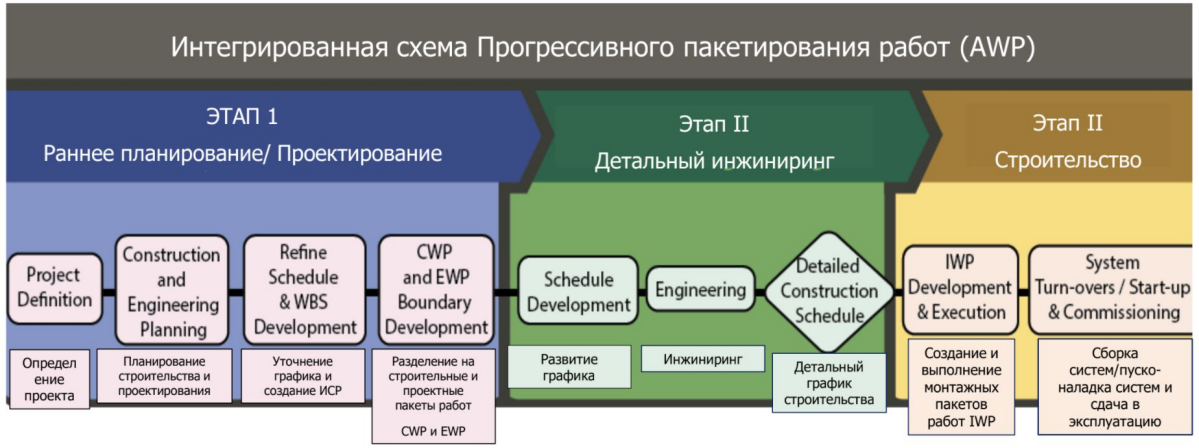
СУ — 2

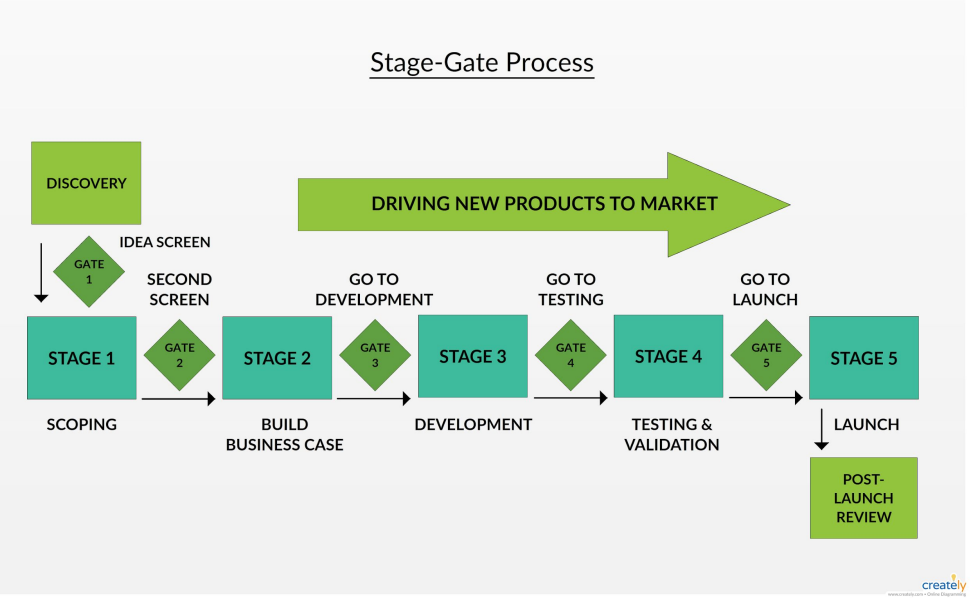


Снижение затрат — типовые процедуры

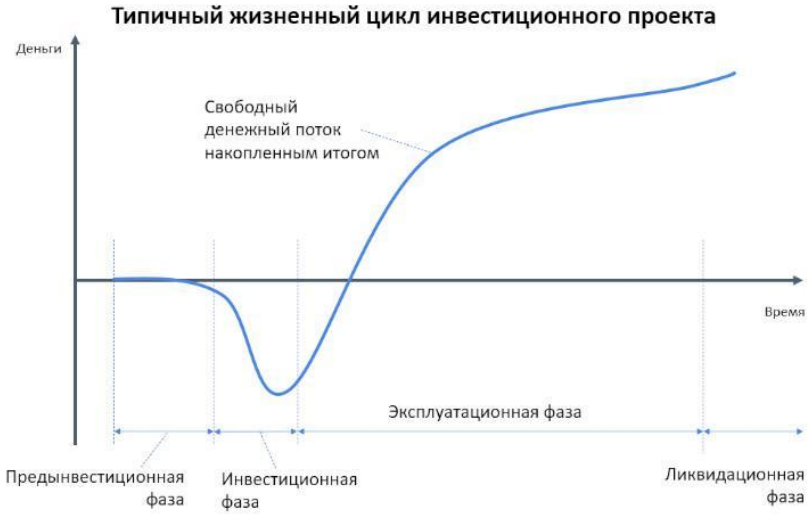
Внутренний стандарт, *PMI, Prince 2, Agile, AWP, Stage-gate*

Продуктовые проекты





v.construction-institute.org



Последнее время мы часто говорим об отраслевизации проектного управления! Отраслевизация и накопление знаний происходит именно на этом уровне – на уровне проектов реализации.

Какой наш стандарт?

Проект

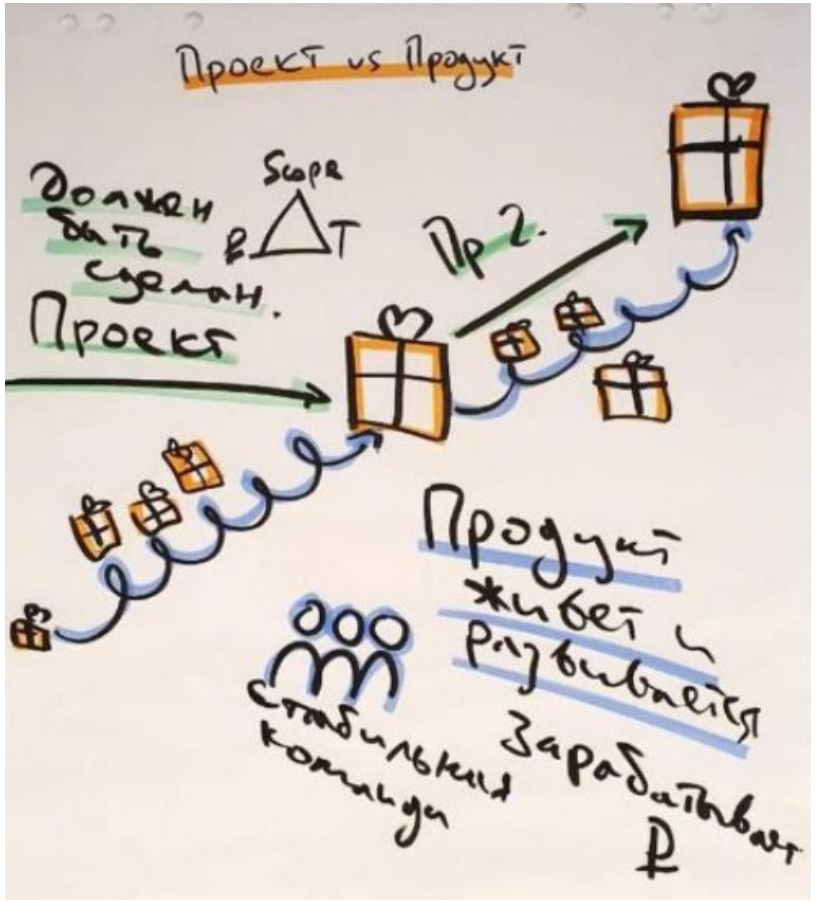
Ограничен во времени

Команда собирается под проект и распускается по завершению
Цель – сделать проект в срок, в бюджет, с нужным качеством и в требуемом объеме требований

Продукт

Живет годами

Команда стабильна
Цель – создать жизнеспособную преуспевающую бизнес-модель и получить прибыль (выгоды)



Источник продуктовых проектов?

Продукт =

1. Маркетинг +
2. Управление проектом (создание опыта) +
3. Стандартизация продукта после первой реализации

=>

1. Анализ потребностей ЦА, Проблемные интервью,
2. Кооперация с индустриальными партнерами и сетевые программы
3. Анализ улучшений внутри организации (повышение эффективности)

Другими словами: бизнес-мышление и персональная ответственность за продукт

Продуктовые проекты

	Проект	РП	Админы	Команда	Бюджет	Статус	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек		
1																				
2																				
3	Норникель	Иванченко	Носова, Красова	Смолякова - куратор, Кизеев - ВЭ		1) согласовываем кейс 2) в	2												старт в 2020 году	
4	Конгресс IPMA 2021	Пырьева	Носова (с мая), до мая - вебинары, Нарыкова	Смолякова - куратор, Бюллер - отв. за продвижение, Кизеев - директор конгресса, Орлова и Остапенко - команда продвижения			1													
5	ГТТ 2020	Пантелеев	Остапенко	Кизеев - ВЭ		завершено	3												старт в 2020 году	Цветовые обозна
6	ИЛИМ онлайн-курс	Иванченко	Яцков	Смолякова - куратор, Апенько - методист			1												старт в 2020 году	реализация проек заочно
7	ИЛИМ кейсы	Иванченко	?	Трушкин - ВЭ			5													
8	НГТУ - школа науч тех	Сидоренко	Нарыкова, Носова	Кизеев - ВЭ		!восстановить - делать встр	4													очные сессии
9	ШРНТП 2.0	Пантелеев	Яцков, Гензе	Кизеев - ВЭ, Пантелеев - стажировка ВЭ, Ахметова - эксперт			4												продолжение в 2022	подведение итого завершение
10	СС Вита	Остапенко	-	Кизеев - эксперт		Кизеев - написать им еще р	2	3												продажа согласова
11	Семинар по Трансферу техн	Ахметова	Нарыкова	Кизеев - ВЭ, Пантелеев - стажировка ВЭ		завершено	2	3												на стадии продажи
12				Бюллер А - продажи, Князева - эксперт																

=> Продуктовые проекты упираются в подготовку кадров, регламенты, автоматизацию и т.д. Улучшая эти процессы – мы улучшаем стабильность качества и производительность.

Обучение, обучение и изменение культуры! И, чаще всего, не управлению проектами :)

PM KM

Матрица инструментов КМ-РМ

2019v1.0 – Евгений Викторов, Петр Гурьянов, Дина Ивашева, Олег Лавров

Этап I

Требования | Исследования | Концепт ТЗ

- Наблюдение
- Анализ документов
- Краудсорсинг
- Интервью
- Опрос
- Нетворкинг
- Онтология
- Выученные уроки
- Стратегические сессии
- Воронка идей
- Полезные практики
- Дорожные карты
- Мозговой штурм
- Презентации
- Концепт-карты
- Бритва Оккама

Устав

Этап II

План | Прототип | Пилот | Внедрение

- Визуализации и анимации
- Профсообщества
- Сеть внешних экспертов
- Управление идеями
- База знаний
- ИТ-платформа совместной работы
- Обратная связь
- Выученные уроки
- Разбор полетов
- Анализ данных / BI
- Дорожные карты

Акт

Этап III

История | Создание интеллект. собственности | Упаковка интеллект. собственности

- Сторителлинг
- РИД
- Лицензии
- Публичные выступления
- База знаний
- Ноу хау
- Публикации
- Экспертиза
- Бренд
- Дорожные карты

Интеллектуальный актив

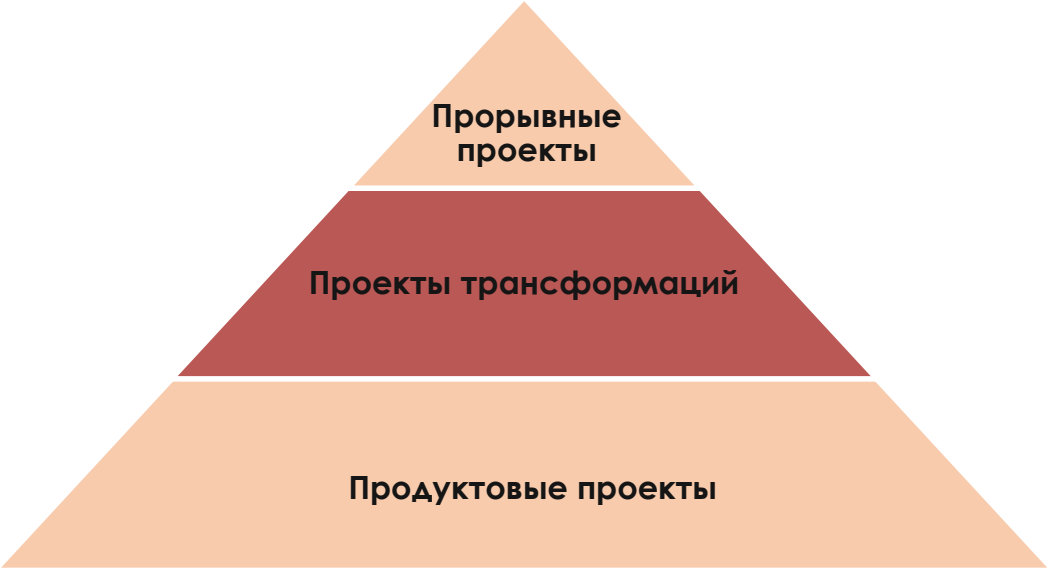
Проект порождает знания - знания снимают риски проектов

Продуктовые проекты - типовые ошибки

Ключевой запрос РП: как мне легче сделать мой проект в существующих ограничениях? (получить з/п, бонус, продвижение)

Идеальная ситуация	Как в большинстве случаев	Что делать?
Наличие внутреннего «актуального стандарта»	Наличие отдельных регламентов, находящихся в процессе переделок	Брать за базу один из стандартов! (не все сразу!)
Владеет soft skills	Знает о soft skills - понимает, что они нужны, не применяет…	Ограничить число базовых soft skills и сосредоточиться на отработке навыка, а не рассказа
Есть внутренние эксперты от смежных подразделений	Внутренние эксперты не готовы выступать, «думают» что все и всё знают.	Формировать пул внутренних спикеров – никто внешний не расскажет «как реально у нас»
Знаем ключевые ошибки наших РП (особенно «глупые»). Готовы работать над этим.	Убеждение - наши РП уже это знают! Это слишком просто!	Обязательная командная проектная работа в обучении!
Есть программы адаптации и обучения	Да и нет	Формировать базу знаний и программы адаптации и выравнивания

Трансформационные проекты



10-30 проектов

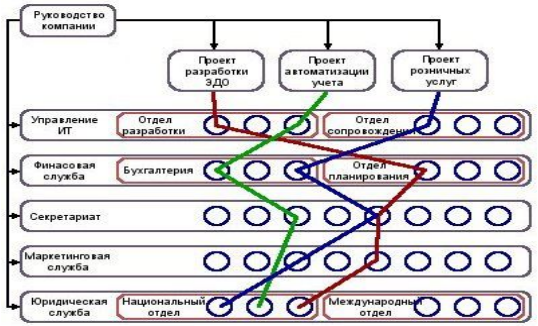
Цель: повышение производительности и эффективности (прирост до 35-40%)

Способ: анализ сильных/слабых процессов/продуктов/рынков поиск экспертизы и улучшение до лучших образцов

Управляющие: выделенные люди из талантливых руководителей проектов внутри организации

Способ инициации проекта: анализ состояния организации и поиск новых проектов

=> Для успеха подобных проектов нужна система, а также проектные лидеры, подготовленные и мотивированные к изменению организации.

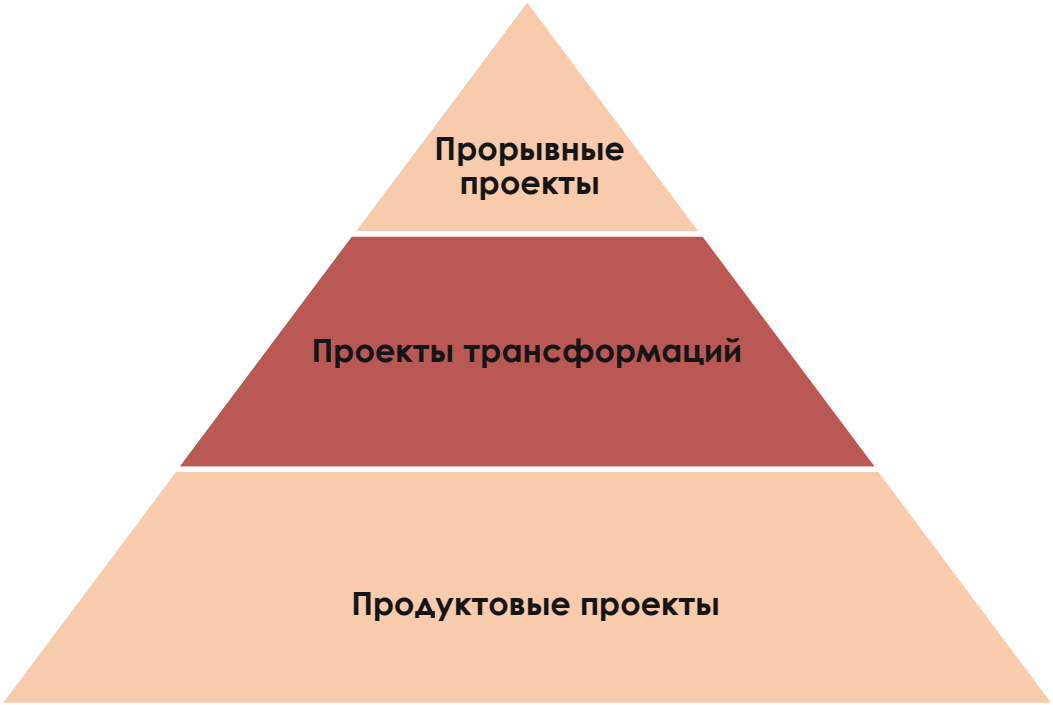


Система управления: «матрица»

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

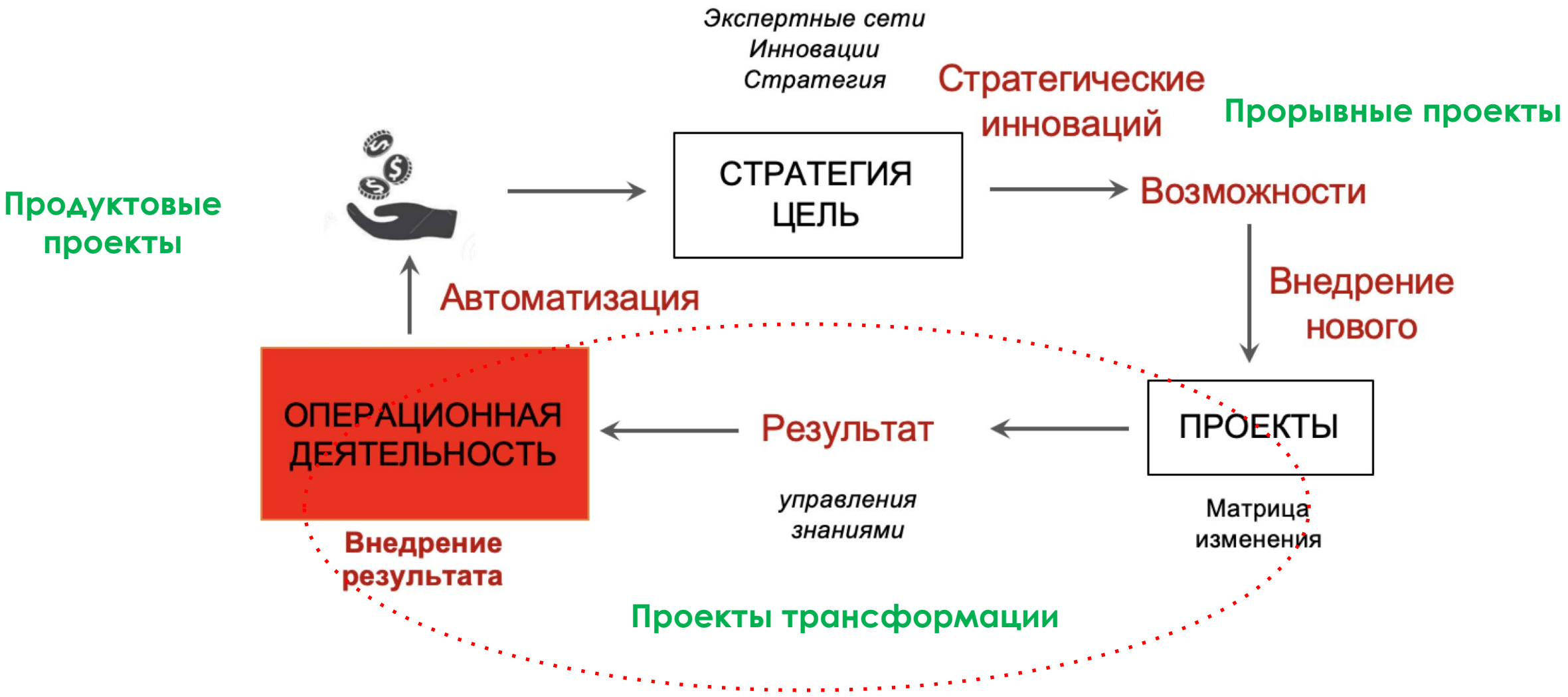
СОЦИО ЦЕНТР

Типология проектов



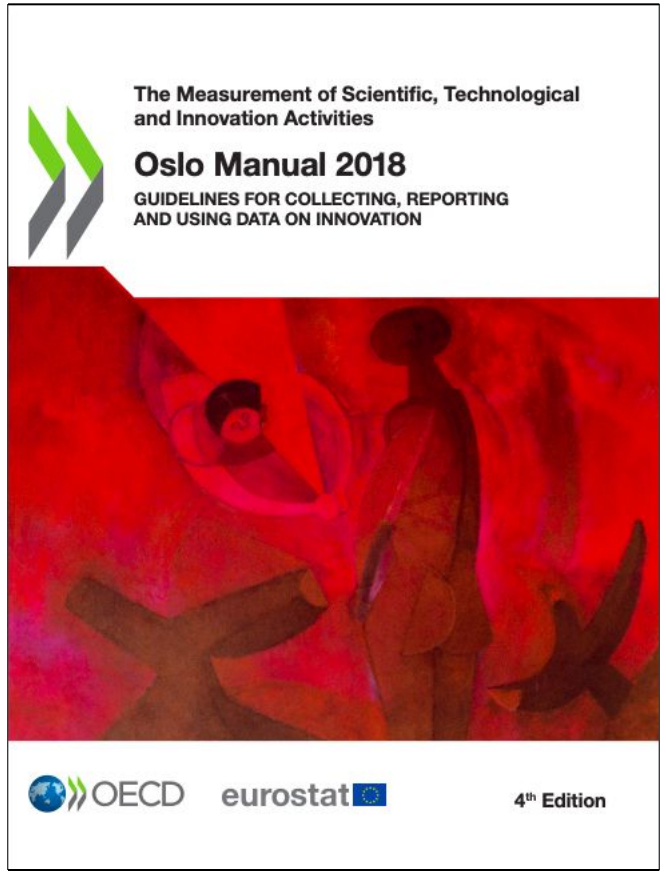
Инструменты

1. Инвестиционный бюджет на развитие компании
2. Построение КСУП
3. Подготовка лидеров проектов
4. Формирование набора реквизитов
5. Изменение культуры


Экспертные сети
Инновации
Стратегия
Стратегические инноваций
Прорывные проекты
Продуктовые проекты
СТРАТЕГИЯ
ЦЕЛЬ
Возможности
Внедрение нового
Автоматизация
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
Результат
ПРОЕКТЫ
управления знаниями
Матрица изменения
Внедрение результата
Проекты трансформации

CHANGE
the
business

Какие есть инновации?



1.Products

1.goods

2.services

2.Business process innovation

1.Production of good and services

2.Distribution and Logistic

3.Marketing and Sales

4.Information and communication systems

5.Administration and Management

6.Product and business process development

Что вы знаете о своих процессах?

Бизнес-процесс	X1	X2	Мы
Производство продуктов и услуг	10	6	3
Логистика и дистрибуция	1	4	5
Маркетинг и продажи	10	4	6
Информационно коммуникационные системы	3	6	7
Администрирование и руководство	4	4	2
Развитие продуктов и процессов	1	0	4

=> Какие процессы у нас сегодня хромают? Что приоритетнее? Какие проекты мы должны запустить, чтобы их улучшить? Какой протокол инициации? Кто их будет делать?

Что вы знаете о своих процессах?

Бизнес-процесс	X1	X2	Мы
3.1. Образовательная политика	10	6	3
3.2. Политика в области научно- исследовательской деятельности и инноваций	1	4	5
3.3. Молодёжная политика	10	4	6
3.4. Политика по развитию человеческого капитала	3	6	7
3.5. Политика по развитию инфраструктуры	4	4	2
3.6. Политика в области цифровой трансформации	1	0	4
3.7. Система управления образовательной организации	4	4	2
3.8. Социальная миссия образовательной организации	3	6	7
3.9. Политика в области развития филиальной сети (при её наличии)	10	4	6
3.10. Дополнительны политики по направлениям деятельности (на усмотрение организации)	3	6	7

=> Какие процессы у нас сегодня хромают? Что приоритетнее? Какие проекты мы должны запустить, чтобы их улучшить? Какой протокол инициации? Кто их будет делать?

«Проекты трансформации»

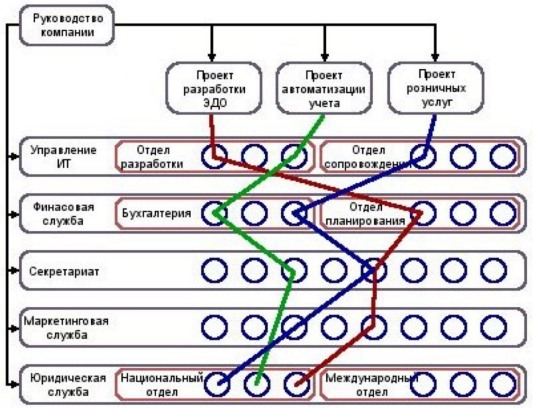
Ключевая цель: улучшения процессов, продуктов и др. Повышение эффективности работы организации

РП:

- ищет «узкие места в работе компании» + лучшие практики, как у других организаций в отрасли
- вовлекает заинтересованные сторон (внутренние и внешние)
- обладает бизнес-мышлением «что это даст компании?»
- думает о создании интеллектуального актива (нового процесса, метода и тд)
- сфокусирован на «внедрении» и масштабировании результатов проекта

PMI, Prince 2, Agile, Внутренний стандарт, AWP, Stage-gate

СУ — 3



Изменения

Проекты трансформации требуют наличия воли

Легко ли быть объектом изменений **«Кривая скорби» Кюблер-Росс**

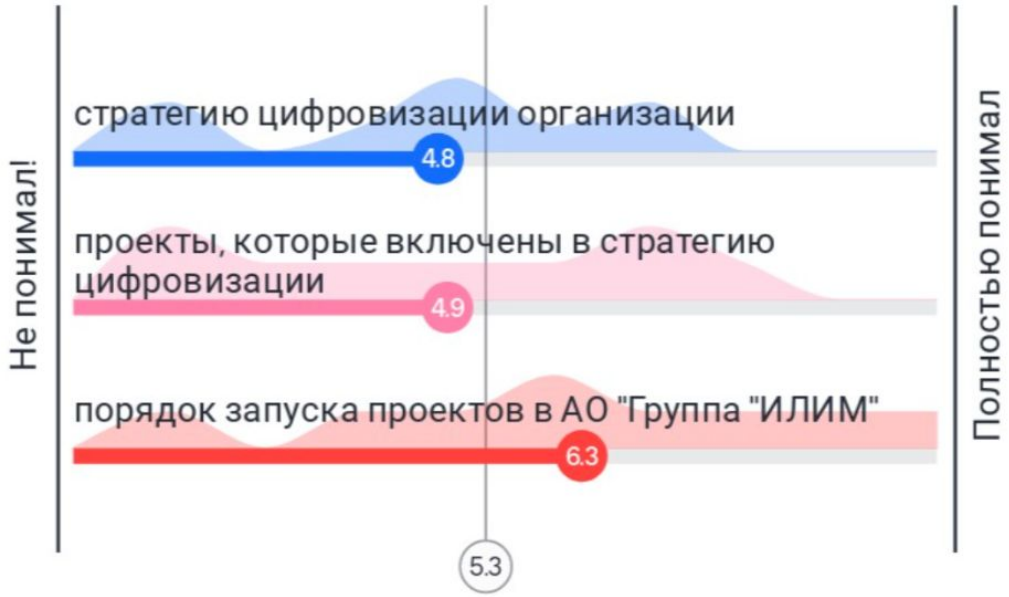
=> Прохождение всех пяти стадий неизбежно

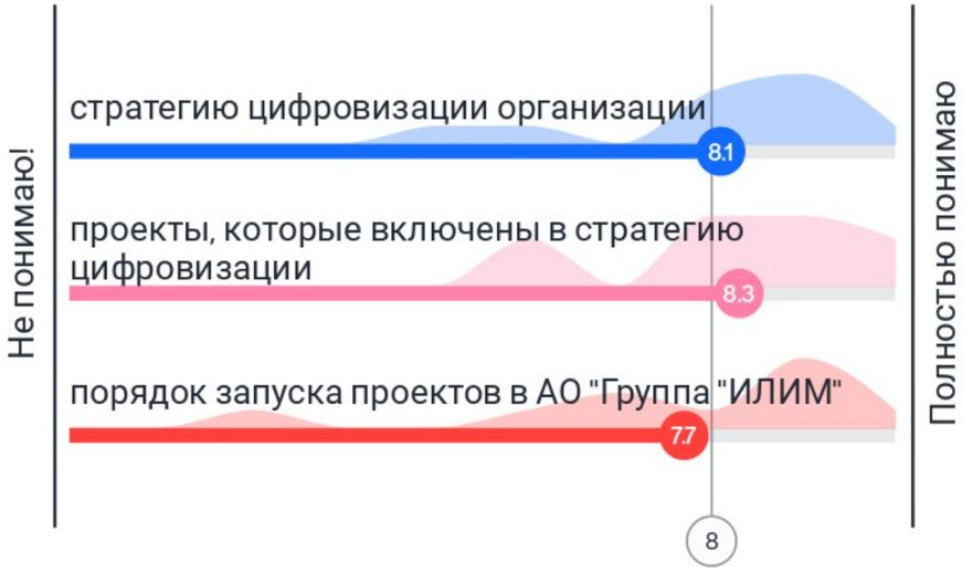
Задача – пройти их максимально быстро и выйти на ПРИНЯТИЕ

Кто в компании отвечает за сопровождение этого процесса?

Кейс: программы «Цифровая Лаборатория» корпоративного университета «Илим»

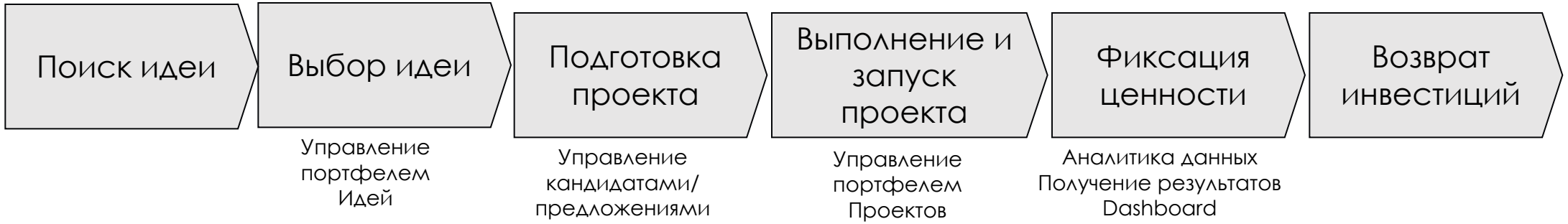
Результаты опроса: «Насколько хорошо вы понимали до начала программы и после программы следующие пункты»





Управление портфелем проектов трансформации

Деловые ценности и стратегии



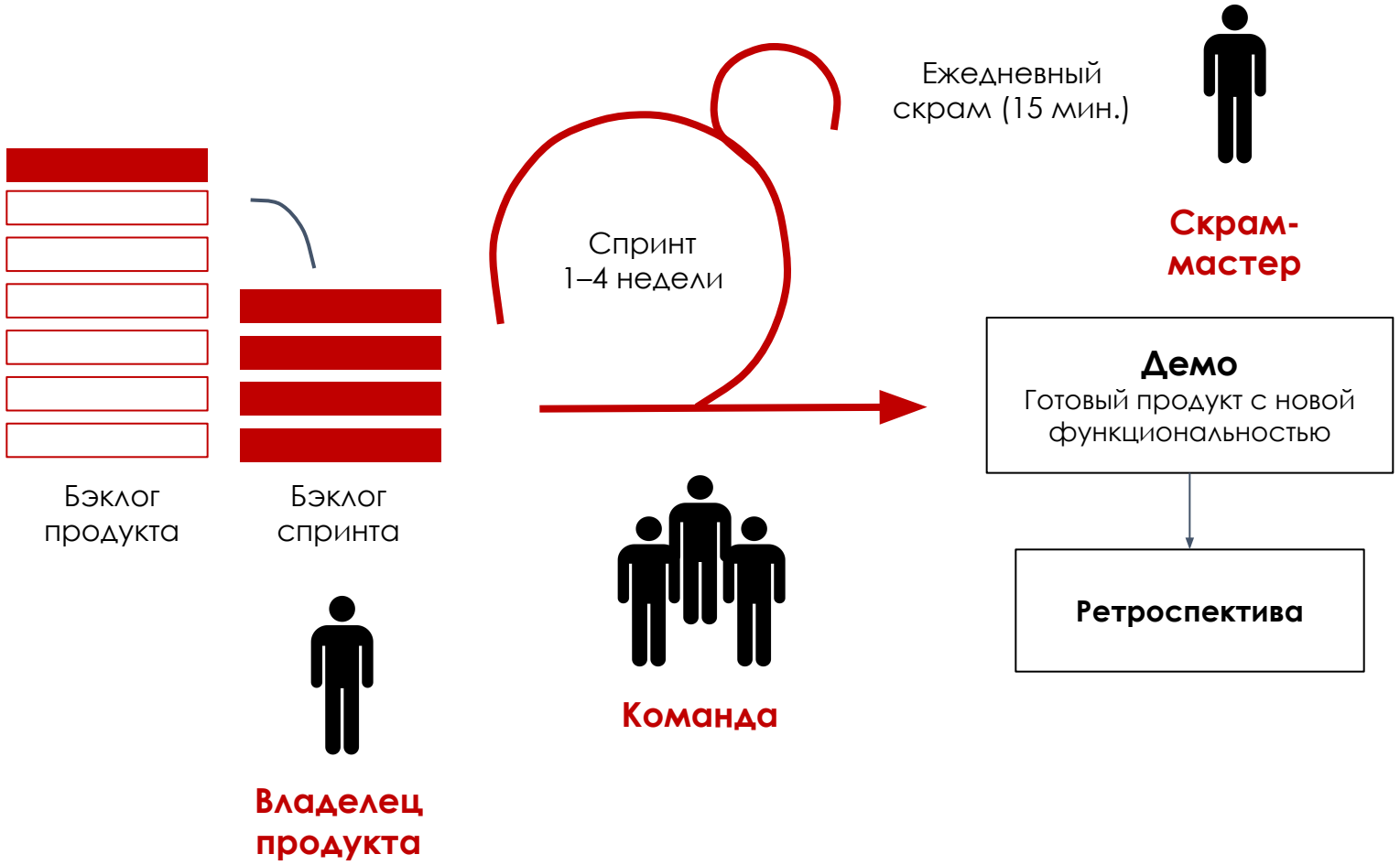
=> Процесс работы с проектами трансформации – упирается в

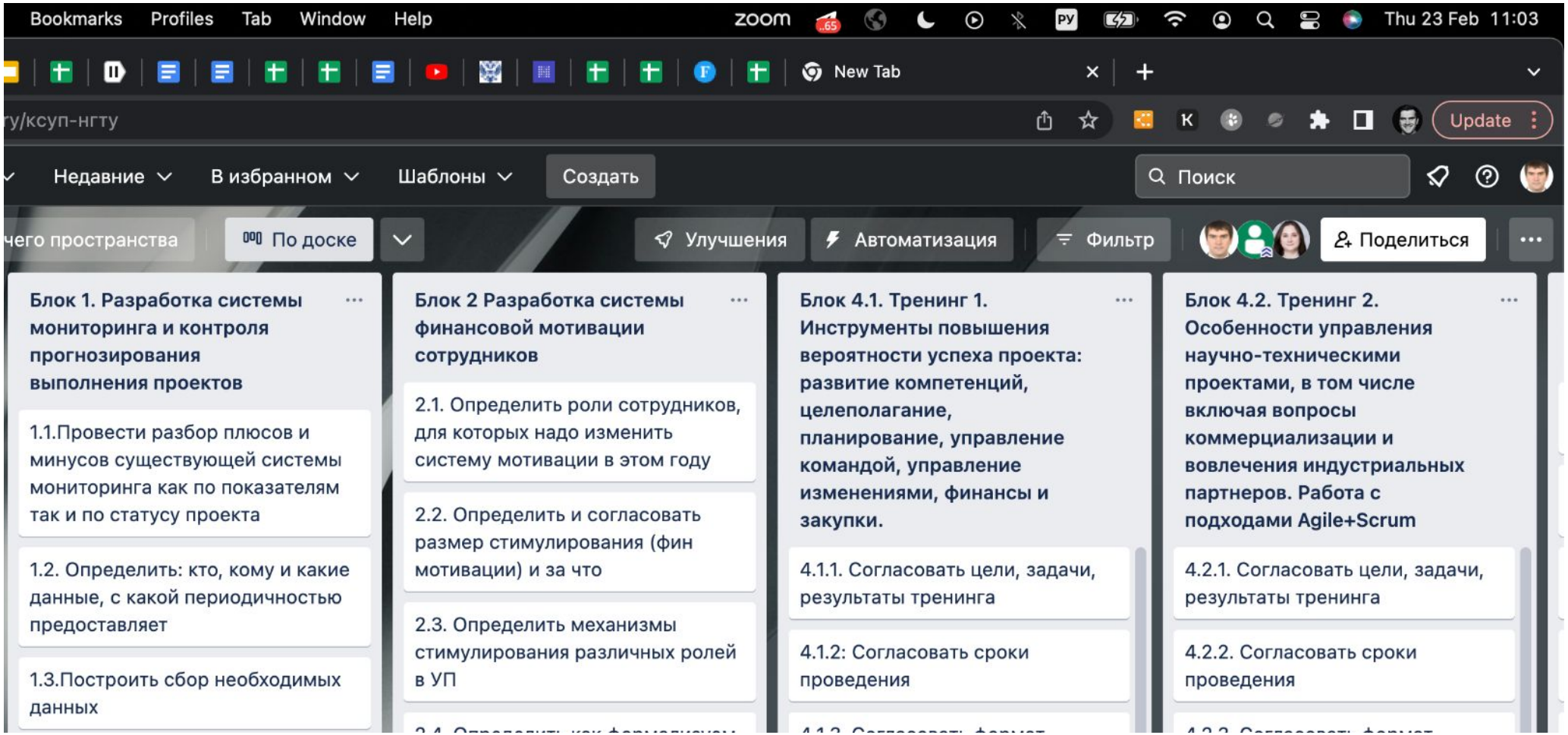
1. Инвестиционный бюджет на развитие

2. Анализ ключевых зон для улучшений. Обмен опытом – бенчмарки, референс-визиты.

3. В stage-gate для проектов развития. Чем заканчивается каждая стадия? Кто ее делает? Какой бюджет на каждый этап?

СКРАМ


Ежедневный скрам (15 мин.)
Скрам-мастер
Спринт 1–4 недели
Бэклог продукта
Бэклог спринта
Демо
Готовый продукт с новой функциональностью
Ретроспектива
Команда
Владелец продукта



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

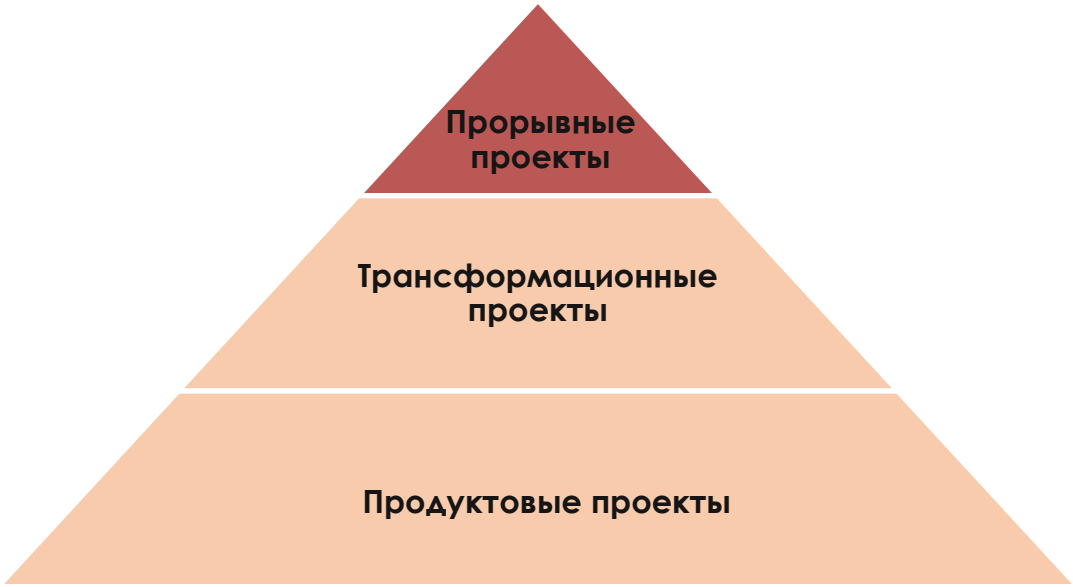
СОЦИО ЦЕНТР

«Проекты трансформации»

Ключевой запрос РП: как мне убедить, что это необходимо делать?

Идеальная ситуация	Как в большинстве случаев	Что делать?
Есть выделенный проектный офис, отвечающий за развитие	ПО – нет / “Псевдо ПО”	Создание условий – «как делать проекты»
Есть список «бенчмарков» внутренних и внешних	Хотим вот так…	Формировать список и согласовывать на входе
Есть стратегия компании (либо конкретного направления)	Стратегии нет, она в разработке, вам не дадим ☹	Добиваться согласования стратегических ориентиров
Компания готова к изменениям	Цель изменения декларируется, но реально механизма для этого никто не планирует делать / саботирует	Вовлекать первых лиц, иначе все проекты встанут
Владеет soft skills	Знает о soft skills - понимает, что они нужны, не применяет…	Ограничить число базовых soft skills и сосредоточиться на отработке навыка, а не рассказа»

Прорывные проекты



1-3 проекта (не менее 25% ресурсов организации каждый)

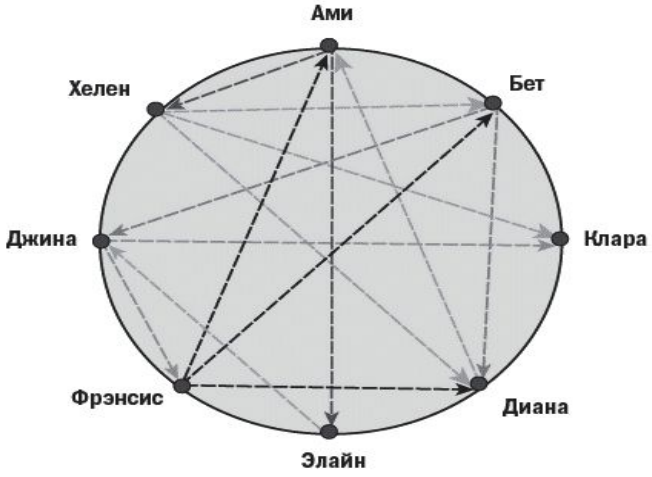
Цель: захват / получение нового рынка или нового продукта / технологии 2-4 квадранты

Способ: партнерство, поглощение, слияние и т.д. (проект не возможно выполнить внутренними ресурсами организации)

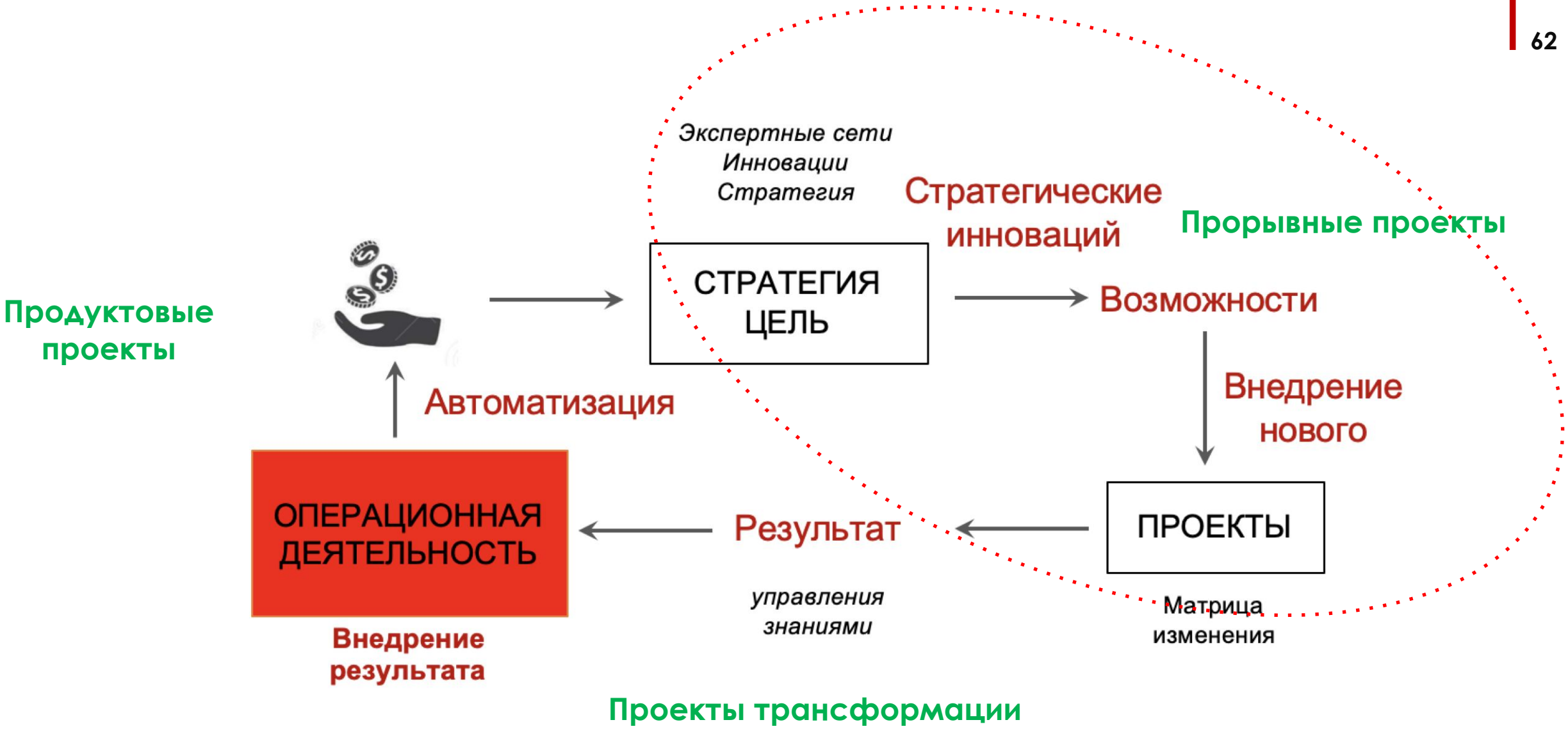
Управляющие: выделенные люди из Топ-менеджмента, ответственные за развитие (проект должен занимать все их время)

Способ инициации проекта: нетворкинг с потенциально более сильными партнерами (владеющими рынком или технологией в 10ки раз больше, чем сейчас у компании)

=> Прорывные проекты позволяют организации кратно расти и развиваться. Не могу быть выполнены внутри одной организации. Требуют кооперации и договоренностей.



Система управления: «сеть»


Экспертные сети
Инновации
Стратегия
Стратегические инноваций
Прорывные проекты
Продуктовые проекты
СТРАТЕГИЯ
ЦЕЛЬ
Возможности
Внедрение нового
Автоматизация
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
Результат
ПРОЕКТЫ
управления знаниями
Матрица изменения
Внедрение результата
Проекты трансформации

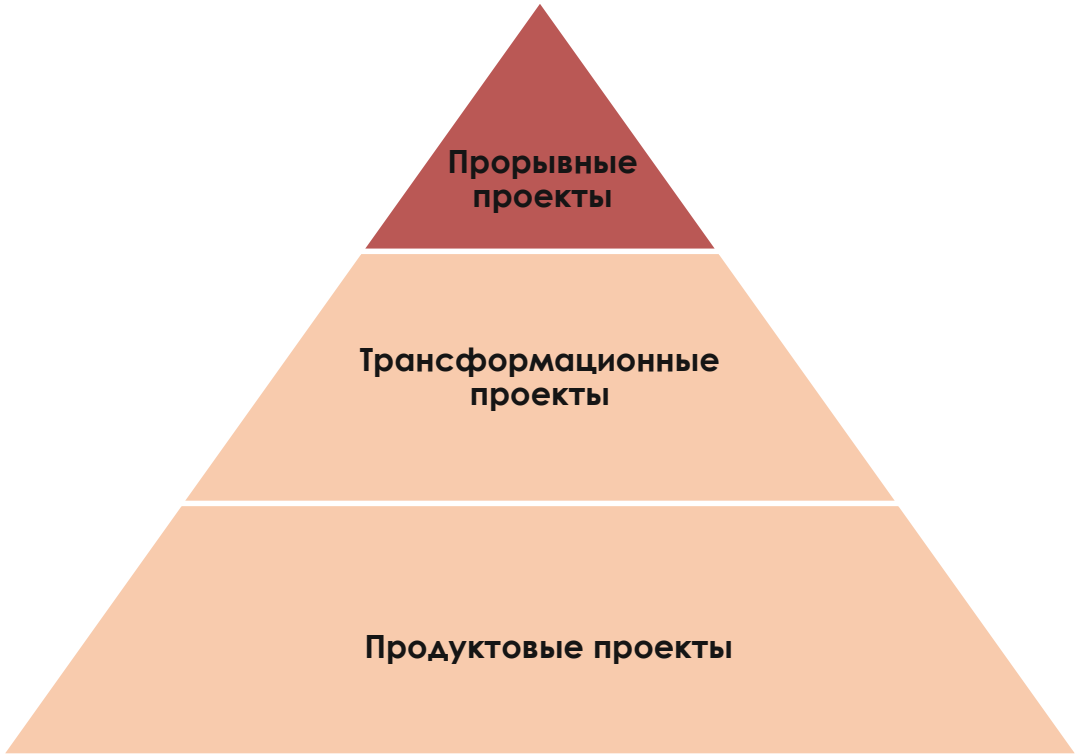
Disrupt

Как менялась цена на нефть марки Brent за 30 лет

Источник: investing.com

газета.ru

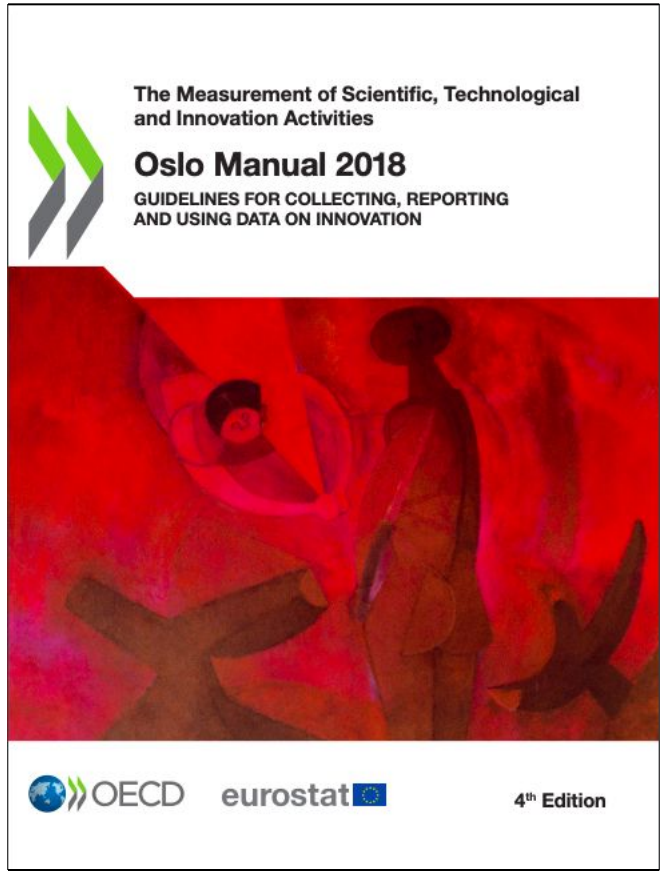
Типология проектов



Инструменты

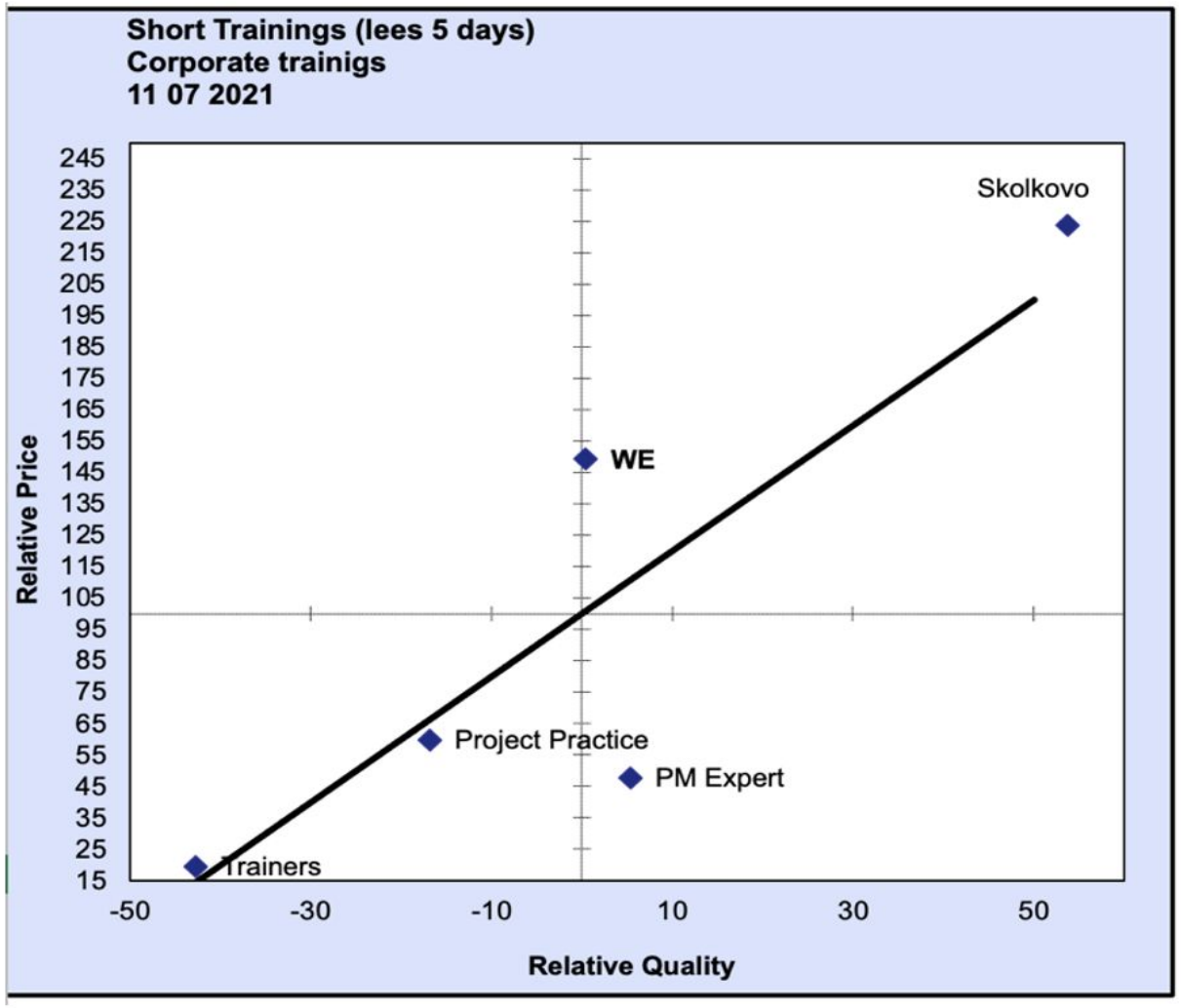
1. Построение партнерств
2. GR
3. M&A
4. Пространство для экспериментов

Какие есть инновации?



1. **Products**
    1. **goods**
    2. **services**
2. Business process innovation
    1. Production of good and services
    2. Distribution and Logistic
    3. Marketing and Sales
    4. Information and communication systems
    5. Administration and Management
    6. Product and business process development

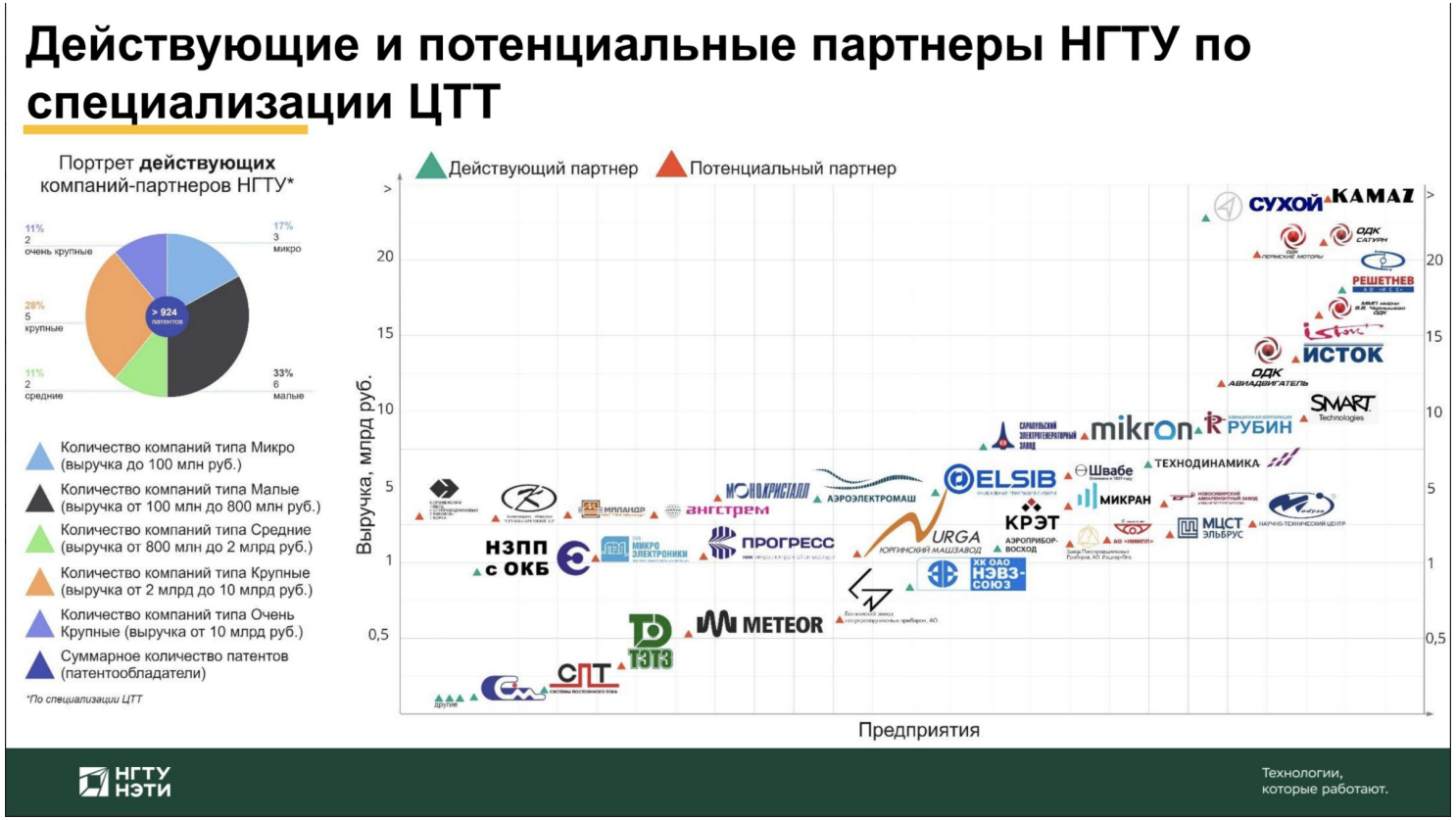
Актуален ли наш рынок? Какой его размер?



Quality : Price 80 : 20	rel. Price	rel. Quality
WE	149,3	0,4
Project Practice	59,7	-16,8
PM Expert	47,8	5,3
Trainers	19,4	-42,7
Skolkovo	223,9	53,8
#REF!		

=> На каких рынках мы сейчас? Можем ли мы вырасти на этом рынке? Нужно ли его удерживать? Какой следующий рынок мы хотим получить?

Карта партнеров + дорожные карты совместных проектов (рынки / продукты)



=> Необходима карта партнеров с их приоритезацией и сформированными дорожными картами (ТОП 5 наших партнеров). Где будут критерии размеренности и готовности сотрудничать, чтобы понимать с кем и какие отношения мы выстраиваем (новые рынки, новые продукты и т.д.)

Карта ресурсов?

Ресурс	Важность (1-10)	Уникальность (да/нет)
Текущие		
Возможные		
Недостижимые		

=> Возникает вопрос – а какие наши ключевые ресурсы, почему другие компании захотят с нами партнериться? Что такого у нас есть – чтобы выходить на стратегические проекты?

«Стратегические (прорывные) проекты»

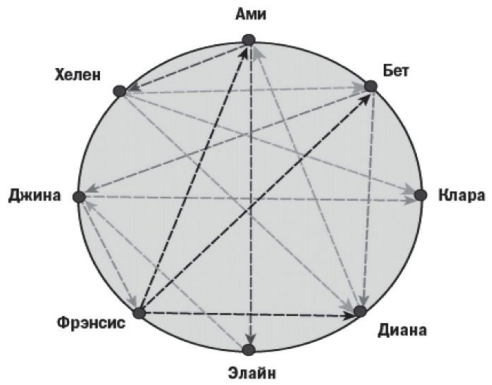
Ключевая цель: прорывные решения для развития (не на %, а в разы)

РП:

- ищет экспертизу (бизнес, технологическую и тд) – чаще «вне компании»
- ищет заказчика
- «выращивает» проект для компании из частей
- обладает предпринимательским мышлением
- вынужден выходить «за типовые процедуры»
- умеет формировать «первоклассную команду»

CustDev, Product development, Lean Startup, Stage-gate, IPMA

СУ — 4



Стратегия + Инновации

Инструменты сборки

Вовлечение партнеров:

1. Ресурсных сильных партнеров - которые в 10ки раз больше вас. Формулирование совместной задачи.
2. Быстрых и технологичных партнеров - которые имеют экспертизу в конкретном вопросе больше, чем у вас и можно взять у них инструмент

=> Нетворкинг

1. Мероприятия с публичной демонстрацией стратегии и ключевых задач,
2. Форумы - приглашение партнеров к себе,
3. Визиты крупных компаний,
4. Стратегические сессии - по запуску новых проектов и поиску новых инициатив
5. Подключение GR - кто ваш спонсор в администрации?
6. Если региональный вуз - кто у вас работает в Москве?

Кейс

В Новосибирске открылся первый в России дизайн-центр силовой электроники

Алёна Золотова 26 ноября, 2022

Вконтакте Одноклассники Telegram

В Новосибирске открылся дизайн-центр силовой электроники на базе НГТУ НЭТИ. Центр займется проектированием уникальных гибридных модулей для аэрокосмических аппаратов. Основным заказчиков дизайн-центра выступает компания, входящая в структуру «Роскосмоса».

«Стратегические (прорывные) проекты»

Ключевой запрос РП: кто может мне помочь? Где взять? А что так можно ??

Идеальная ситуация	Как в большинстве случаев	Что делать?
Есть пространство / процедура для экспериментов	Действуем в рамках корпоративной процедуры (чаще для типовых проектов)	Выделять программу в отдельное пространство: акселератор, инкубатор, стартап-студию, отдельное СП.
Сотрудники готовы к прорывным идеям и решениям	Люди забывают, что можно что-то предлагать (привычка жить в «строгой регламентации»)	Показывать примеры, выезжать на «короткие стажировки»
Внешняя экспертиза приветствуется	Регламенты не позволяют «вовлекать внешних экспертов»	Обсуждать «безопасность» на входе в программу, делать кооперационной с кем-либо
Наличие права на ошибку	Не получится – «всех уволим»!	Базовое ограничение

Содержание

1. Почему проектная деятельность?
2. Как Управление проектами связано со страт целями?
3. Какие объекты есть в управлении проектами?
4. Как формировать и управлять различными типами проектов?
5. **Вопросы + Ответы**

Резюме

Доля изменений и инноваций будет расти!

от VUCA к BANI
B – Brittle – Хрупкий
A – Anxious – Тревожный
N – Nonlinear – Нелинейный
I – Incomprehensible – Непонятный / непостижимый

Проектное управление – это инструмент достижения стратегических целей организации!

1. Требуется изменение культуры управления
2. Разные объекты - требуют разных инструментов управления
3. Разные типы проектов - требуют разных подходов и инструментов
4. Есть лучшие практики - не надо “изобретать велосипед”

Полезные ссылки

Подборка вебинаров для университетов от Академии управления WINbd

https://clck.ru/33ciMR

https://winbd.ru/

Стандарты Ассоциации управления проектами СОВНЕТ

https://sovnet.ru/publications/standards

Smarter U SIG IPMA

https://sig.ipma.world/smarter-u/