

приоритет2030[^]

лидерами становятся



**СОЦИО
ЦЕНТР**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

Эксперт ФГАНУ «Социоцентр»:
Шахгильдян Георгий Юрьевич

Отдел экспертизы и сетевого взаимодействия ФГАНУ «Социоцентр»

Электронная почта: expertise@sociocenter.info

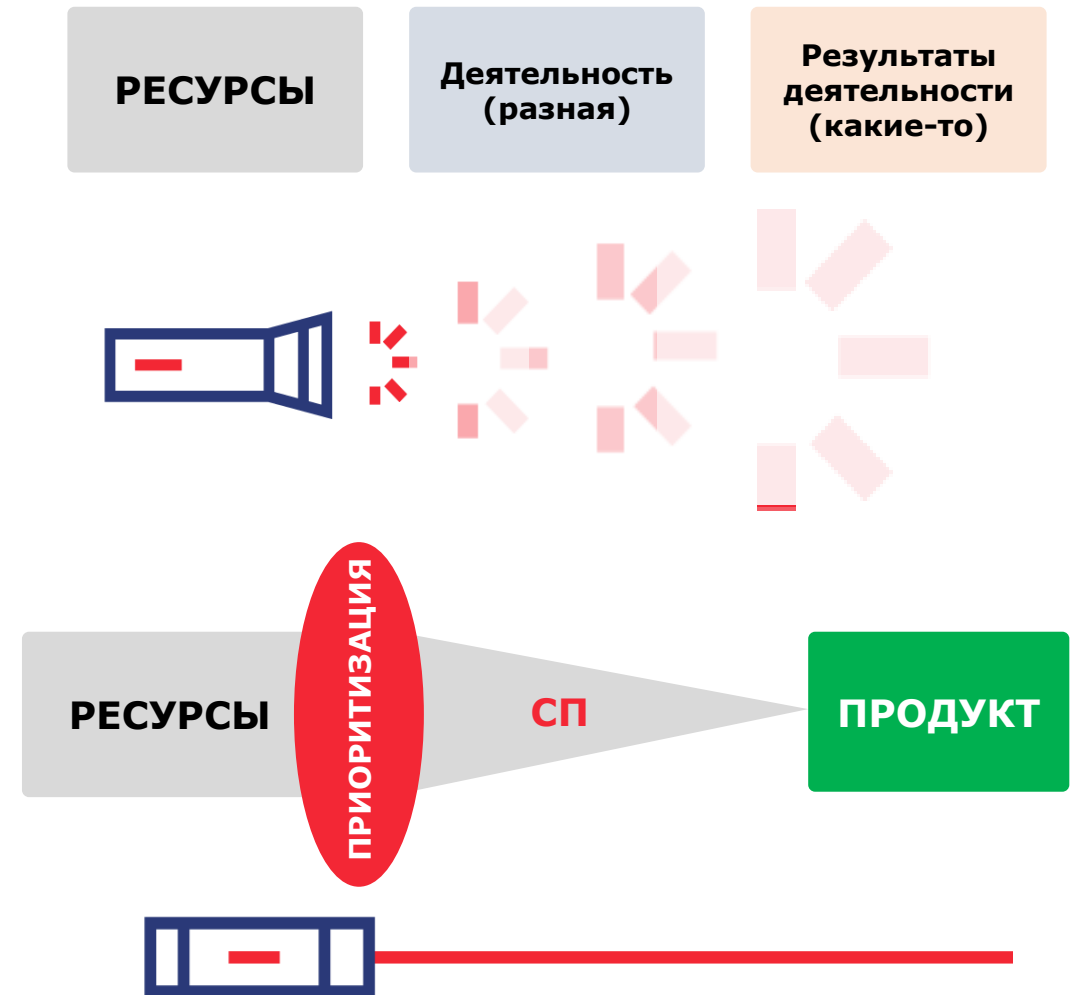
Телефон: (499) 271-55-72 доб. 1704



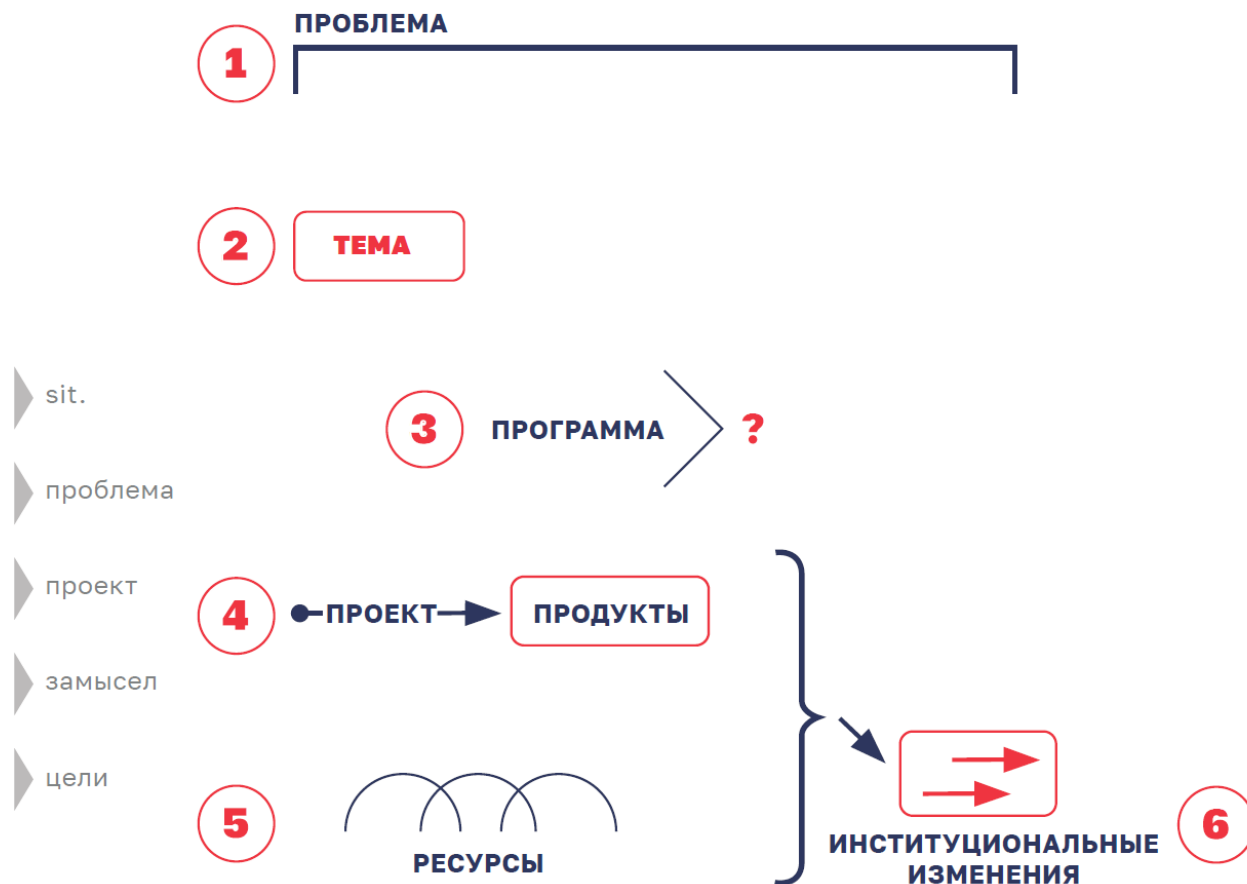
ЗАЧЕМ НУЖЕН «ПРИОРИТЕТ»?

Университет в позиции участника повестки ИР должен решать масштабные задачи. Но всегда есть потребности в ресурсах и на другую деятельность. В итоге происходит «**расфокусировка**».

Приоритетизация ресурсов на СП позволяет создавать конкретные востребованные продукты, делая университет реальным участником экономики.



Базовая схема стратегического проекта

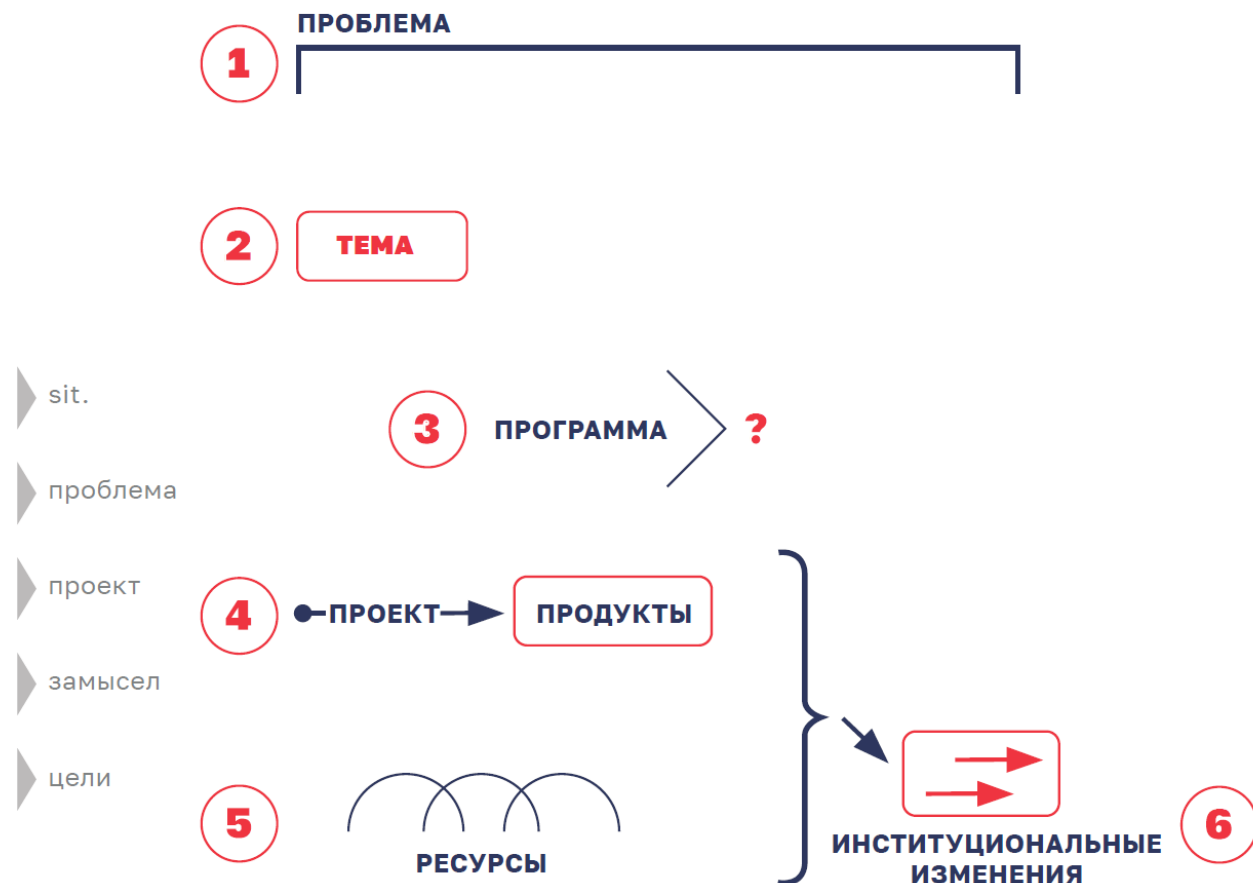


Стратегический проект – ограниченный временем и ресурсами набор мероприятий, который позволяет вузу достичь **заявленных амбиций**, развивая университет в рамках выбранной целевой модели.

- Создает значимый продуктовый результат (разработку, технологию, решение) востребованный ЗА пределами университета
- Меняет базовые процессы и политики в университете
- Нельзя реализовать в одиночку (нужен консорциум)

Проекты институциональных изменений — внутренние изменения вуза, необходимые для решения новых задач (внутри политик).

Важно принципиально различать эти понятия, не подменяя их.



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

Как обсуждать стратегический проект?

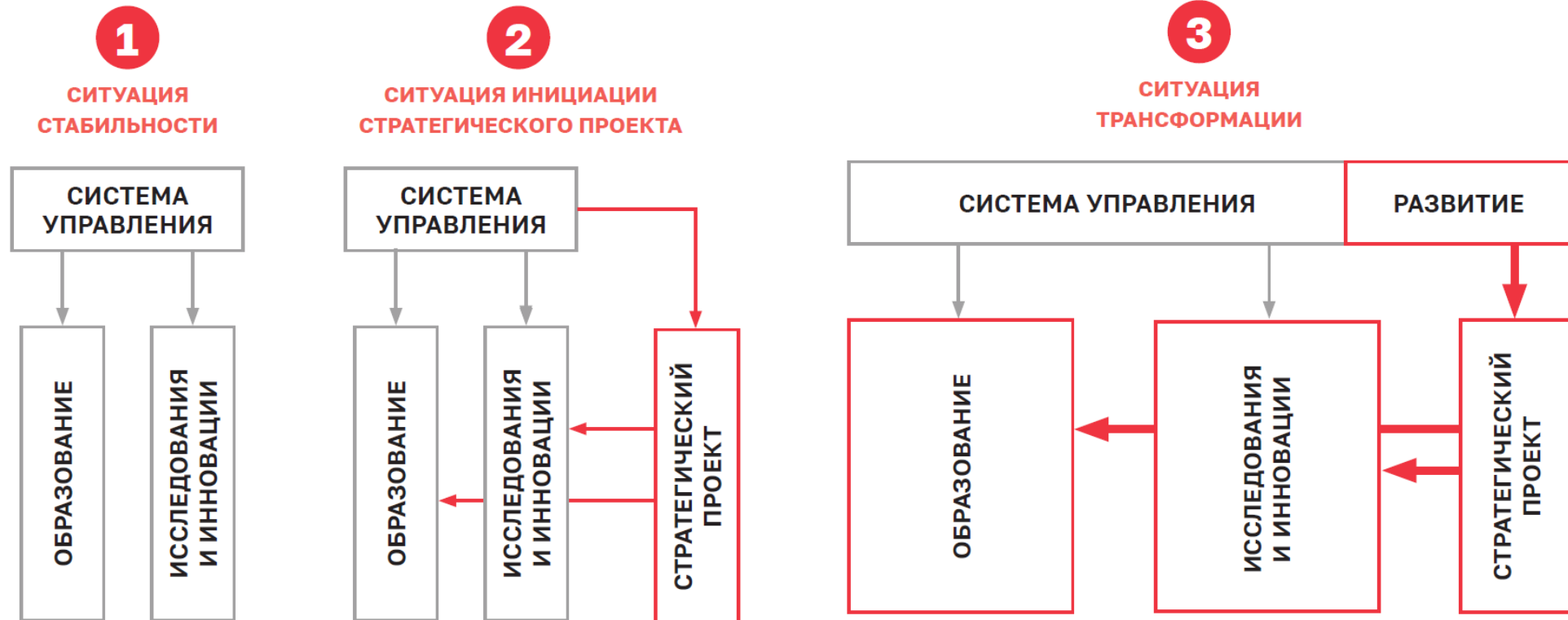
- Установить принципы определения повестки, **приоритезировать определенные направления** в рамках выбранной повестки.
- **Зафиксировать** описание и **параметры продукта** в СП, а также набор эффектов от создания продукта для развития университета.
- **Установить** четкие и обоснованные **временные границы** реализации стратегического проекта.
- **Определить руководителя проекта**, Наделить его реальными ресурсами, возложить ответственность за реализацию.
- Проводить **обучение команды** (коммуникации, управление проектами), формировать механизмы **внешней оценки команды**.
- **Использовать матричную структуру** для управления стратегическим проектом, инициировать изменение в системе управления вузом и политике управления человеческим капиталом.



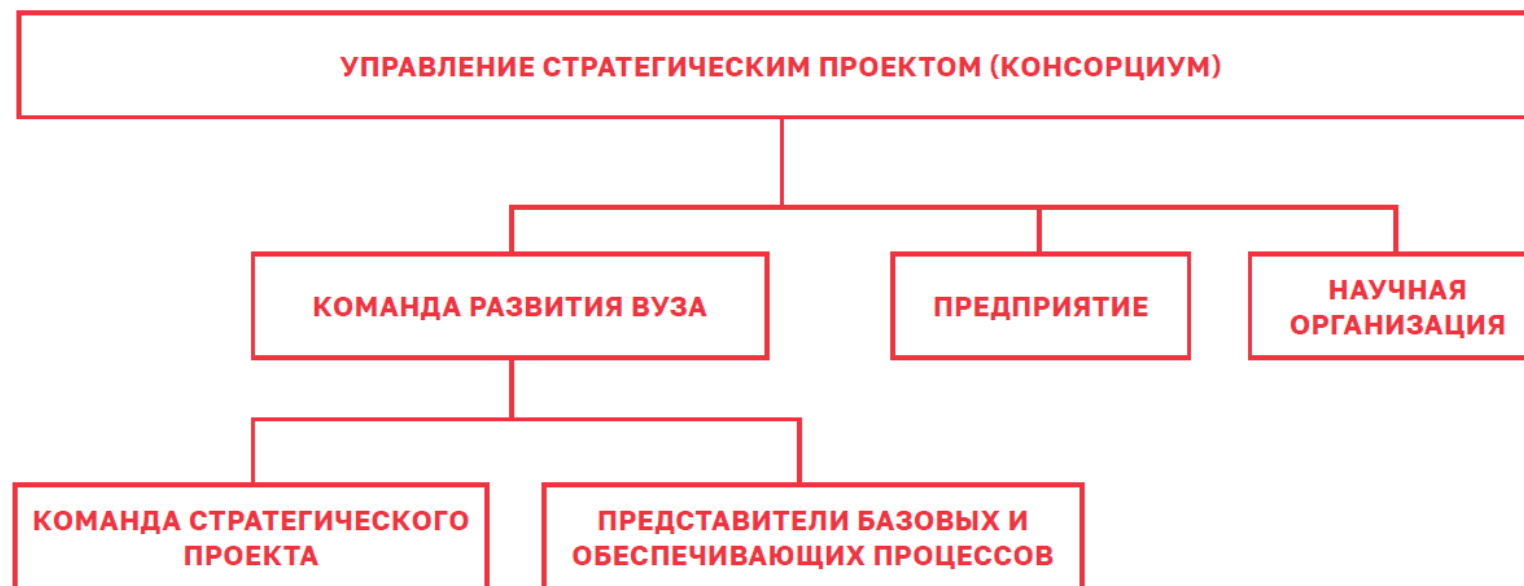
Управление стратегическим проектом

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



Управление стратегическим проектом



Стратегический проект, помимо создания продуктовых результатов, должен влиять на изменение (трансформацию) базовых процессов. Поэтому управление стратегическим проектом чаще всего является отдельным элементом системы управления развитием (трансформации) вуза, а не входит в систему управления воспроизводством.



Политики и стратегический проект

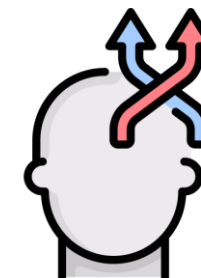
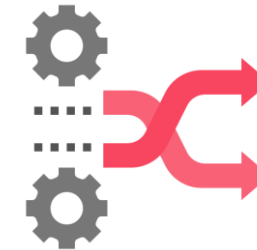
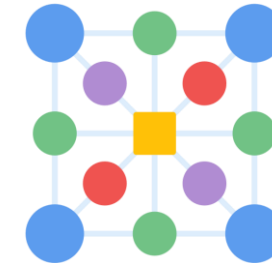


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



приоритет2030^
лидерами становятся

- 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.



Политики и стратегический проект

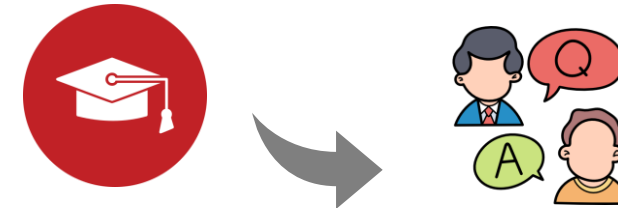


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

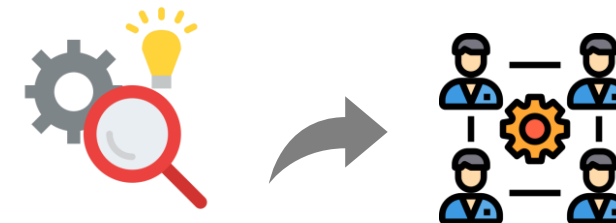


приоритет2030[^]
лидерами становятся

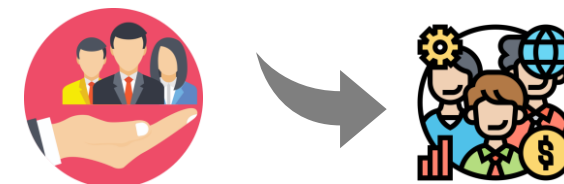
- В **образовательном процессе** возникают изменения устоявшихся форматов обучения, изменения в дидактике образовательного процесса, изменения условий распределения учебной нагрузки участников проекта и привлечения команд из разных регионов. Индустриальные партнеры оказывают реальное влияние на содержание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



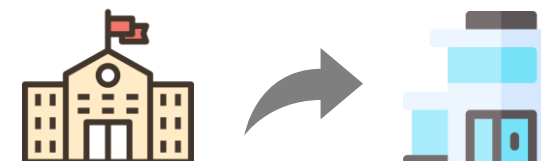
- Меняются принципы **проведения научных исследований**, формируется норма по обсуждению технологической повестки с индустрией, меняется структура ключевых партнерств и формируется система разделения задач в области исследований и разработок. Возникают новые нормы инновационной деятельности, разделения,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



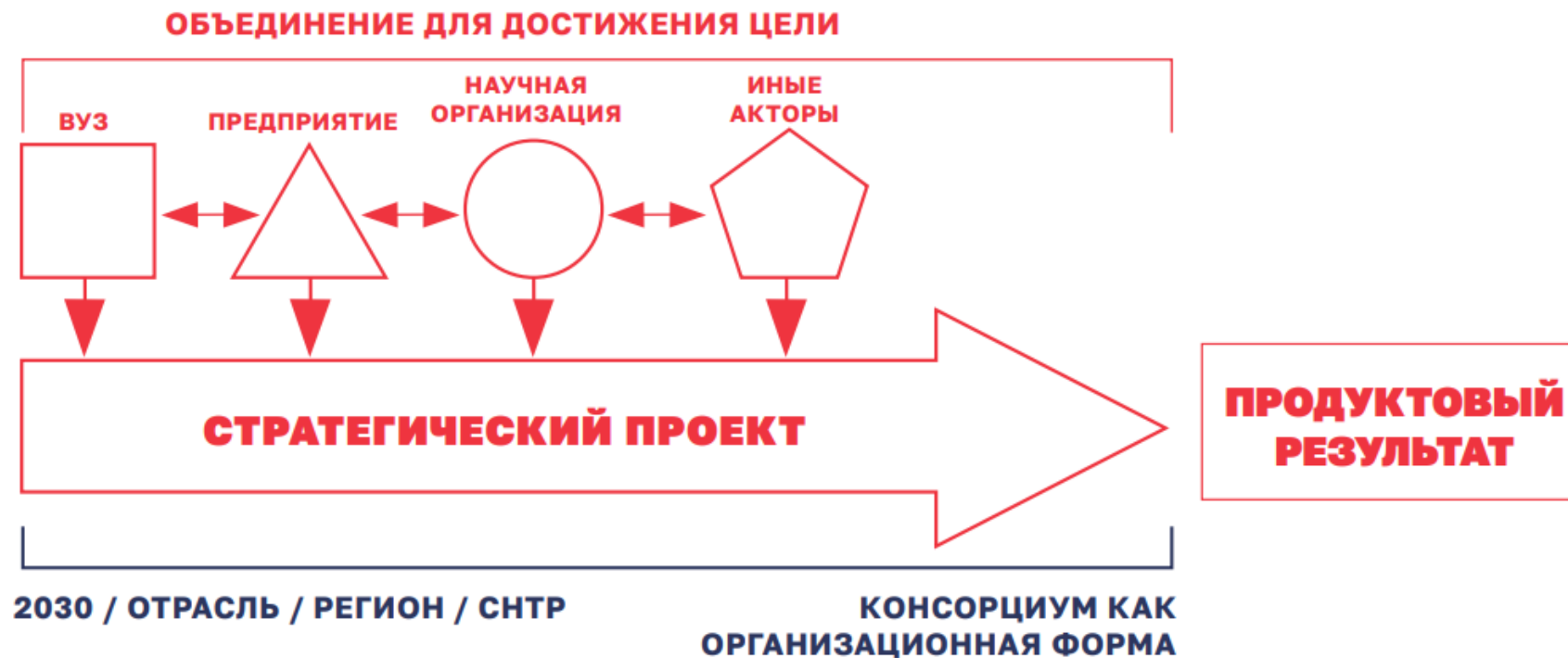
- Происходят изменения в **кадровой политике**: возникает необходимость в найме и удержании новых типов работников. разрабатывается HR-бренд, создаются новые механизмы по работе с человеческим капиталом (кадровый резерв, внутренние конкурсы, социальные льготы и т.п.).



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



Консорциум в стратегическом проекте



Консорциум создан для решения задач стратегического проекта в продуктивно-ориентированной логике.

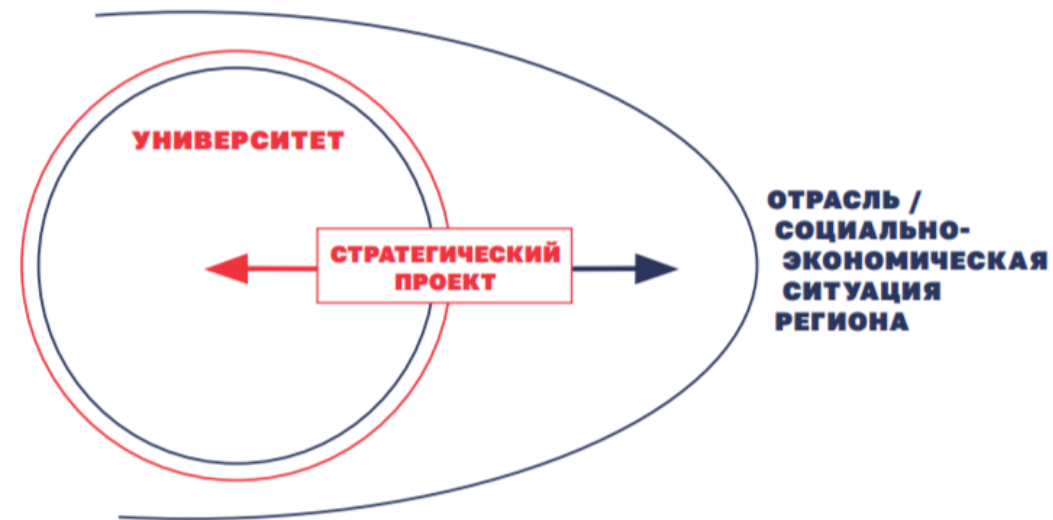
- Члены консорциума имеют и разделяют четкое понимание цели, задач, ожидаемых результатов, сроков и необходимых ресурсов для реализации проекта. Они выделяют и привлекают финансовые, интеллектуальные, материальные и трудовые ресурсы.

Результат стратегического проекта

До получения результата



После получения результата



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.

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)

Что мы видели: «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/международная систему разделения труда.



РЕШЕНИЕ:

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

Что мы видели: «типология» стратегических проектов

Инновационные проекты



ОТЧУЖДАЕМЫЙ ПРОДУКТ ПРОЕКТА

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).

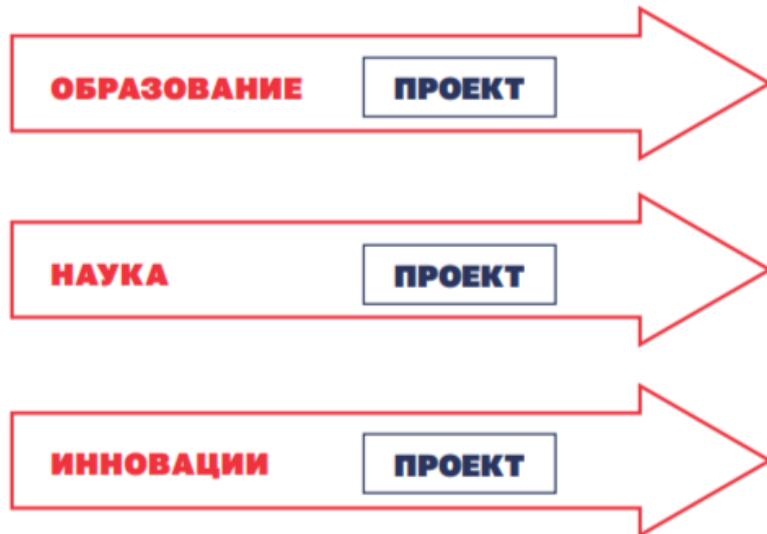


РЕШЕНИЕ:

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

Что мы видели: «типология» стратегических проектов

Инфраструктурные проекты



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

Не являются 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:

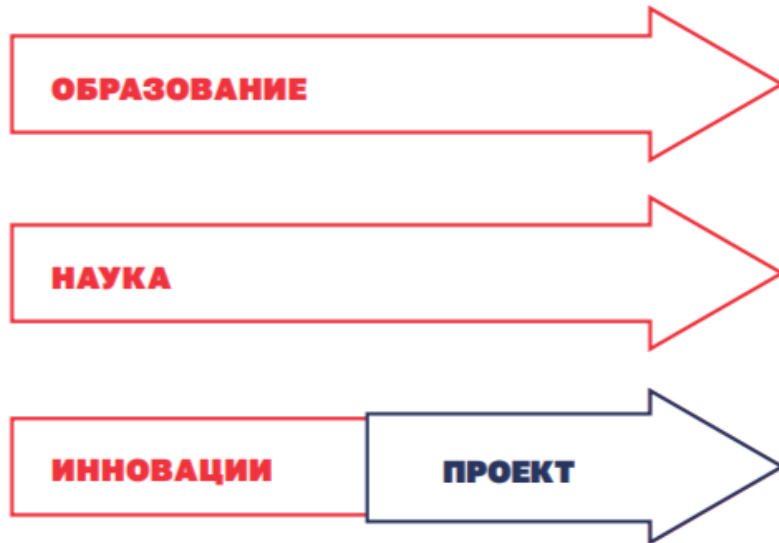


Инфраструктурные проекты не могут (за очень и очень редким исключением) сами по себе быть стратегическими для вуза, они должны реализовываться по заказу держателя сквозных процессов (например в рамках кампусной политики) и могут оказать влияние на трансформацию университета только при наличии сформулированной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



Что мы видели: «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»

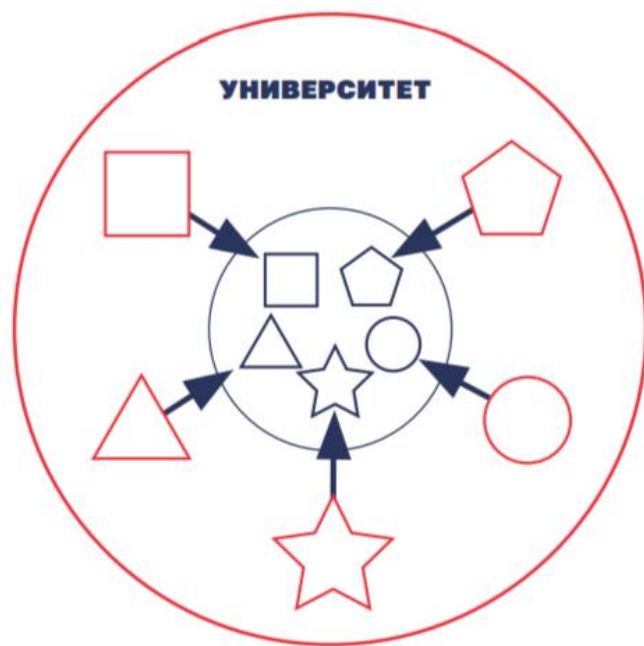


РЕШЕНИЕ:

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

Что мы видели: «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.



Что мы видели: обезличенные «кейсы»

Университет в рамках «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.





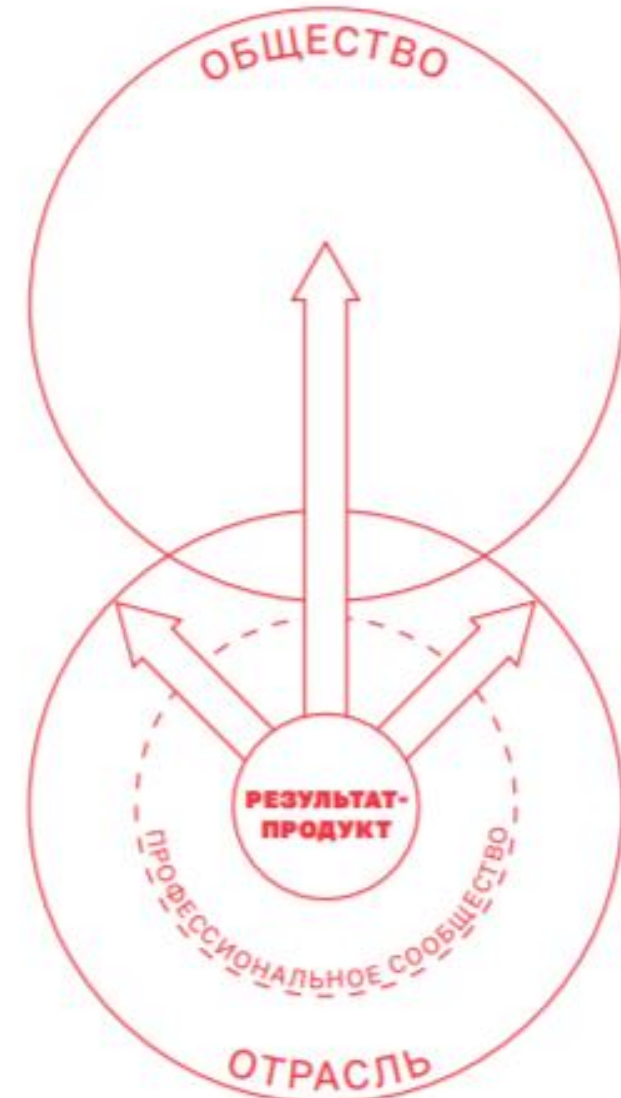
Что мы видели: обезличенные «кейсы»

Университет в рамках «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.

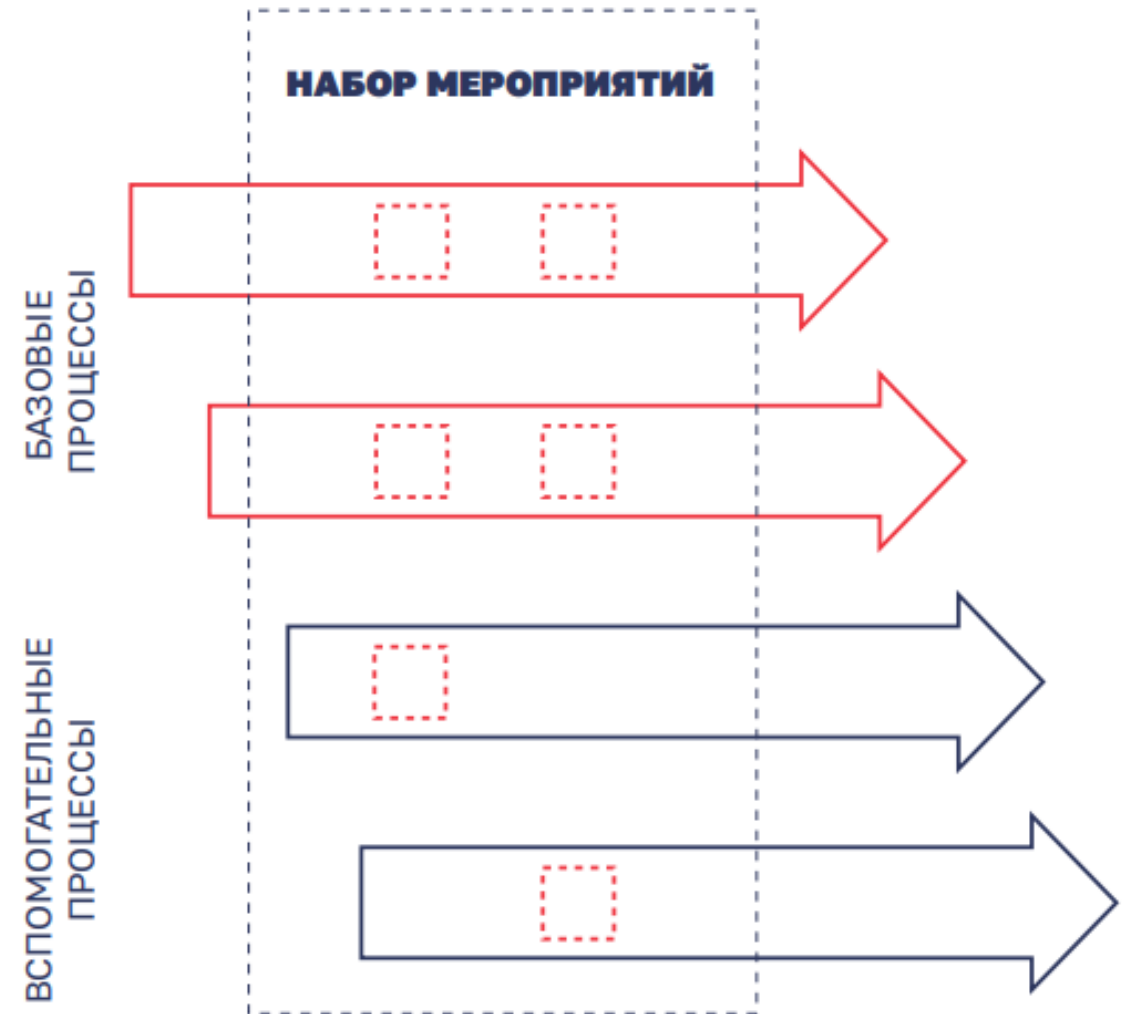
Результатом-продуктом выступают технологии театрально-педагогического мастерства. Результатом-эффектом является трансформация системы воспитания в школьном образовании России.



Что мы видели: обезличенные «кейсы»

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 промышленным партнёрам остаётся непонятным, как конкретно меняется образование и набор компетенций выпускника.



Что мы видели: обезличенные «кейсы»

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.

Что мы видели: обезличенные «кейсы»

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 процессная и сводится к периодическому совместному проведению мероприятий.

**БЛИЗКИЕ ТЕМАТИКИ
ИССЛЕДОВАНИЙ**

**ТРАДИЦИЯ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**



**ПОХОЖИЙ НАБОР
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ**

**ПРОЦЕССНАЯ
ЛОГИКА**

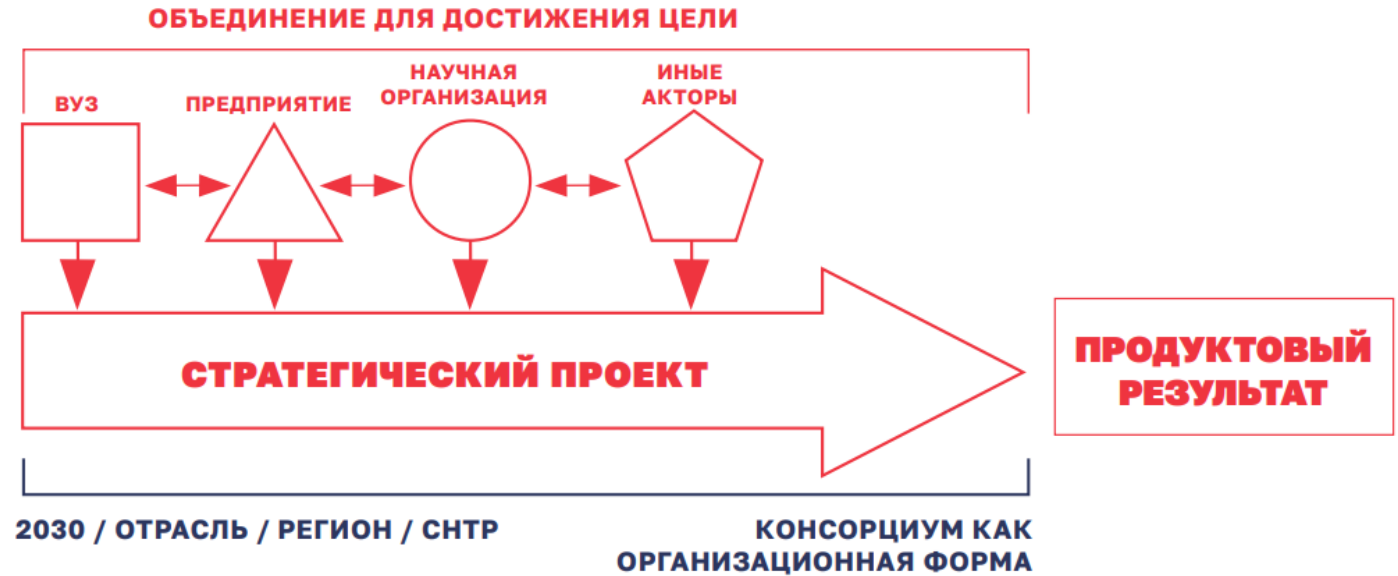
Модель объединения в консорциум, представляющая собой ассоциацию с однотипными участниками, предусматривающая процессную логику деятельности без ориентированности на получение продуктового результата.

$U_1...U_N$ – участники консорциума с однотипными компетенциями, моделью деятельности и функциями

Что мы видели: обезличенные «кейсы»

Консорциум создан для решения задач стратегического проекта в продуктивно-ориентированной 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.



Обсуждение стратпроектов

Что мы рекомендуем при обсуждении СП

- Установить принципы определения повестки, **приоритезировать определенные направления** в рамках выбранной повестки.
- **Зафиксировать** описание и **параметры продукта** в СП, а также набор эффектов от создания продукта для развития университета.
- **Установить** четкие и обоснованные **временные границы** реализации стратегического проекта.
- **Определить руководителя проекта**, Наделить его реальными ресурсами, возложить ответственность за реализацию.
- **Использовать матричную структуру** для управления стратегическим проектом, инициировать изменения в системе управления вузом и политике управления человеческим капиталом.
- Проводить **обучение команды** (коммуникации, управление проектами), формировать механизмы **внешней оценки команды**.

На что обратить внимание при формировании СП

1. Что будет результатом стратегического проекта?

- Какие проблемы будут решаться вузом через СП и чьи это проблемы?
- Как эти проблемы влияют на развитие университета?
- Какой продукт создается в СП?

2. Какие изменения оказывает стратегический проект на университет?

- Что меняется в политиках?
- Есть ли у вузы дефициты в команде проекта и за счет чего, как они решаются?

3. Как управляется стратегический проект?

- Есть ли руководитель проекта и кто он (позиция или выделенная ставка)?
- Имеет ли руководитель проекта в распоряжении ресурсы и как происходит их распределение?
- Как устроена система управления проектом и как она пересекается с текущей деятельностью вуза?
- Как решается вопрос с двойным подчинением и конкуренцией?



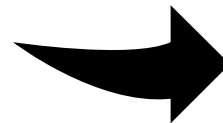
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ для самообследования

- Как конкретно устроен стратегический проект?
- Что является продуктом проекта (измеримый результат, «что, сколько, когда»)
- В какую цепочку разделения труда встраивается вуз со своим продуктом?
- Насколько заявляемые стратегические проекты новые для вуза? В чем их новизна (вы разве раньше это не делали?)
- В каком из стратегических проектов есть точка роста исследовательской деятельности?
- Когда проект закончится, какой будет следующий шаг развития?
- Какая команда занимается стратегическим проектом? (компетенции, автономность, ресурсы, система управления). Сколько конкретно людей занимаются стратегическими проектами (внутри вуза и снаружи вуза).
- Сохранится ли воспроизводимость достигнутого результата после «Приоритета»? Приведет ли реализация стратегического проекта к повышению финансовой устойчивости университета?
- Когда проект закончится? Чем это определяется? Что будет дальше с командой?
- Какой запрос на изменение политик формирует Стратегический проект?
- Соразмерны ли масштаб и число стратегических проектов размеру гранта, на который претендует университет?
- Финансирование стратегического проекта направлено на изменения в основной деятельности, а не на саму основную деятельность?





**Небольшой сборник материалов,
которые будут полезны при
обсуждении стратпроектов**





?

**Ответы
на вопросы**