

# «Портфельное» управление в концепции «Университет семи искусств»

Лекция по программе  
Школы проектирования  
воспитательных систем  
«Университет семи  
искусств»



# Проектная и операционная деятельность

## Проектная (продуктивная) деятельность

- Направлена на достижение **НОВЫХ ЦЕЛЕЙ** либо на достижение известных целей **НОВЫМИ СРЕДСТВАМИ**;
- Художник пишет картину. Результат его усилий – уникальный новый продукт;
- У проекта всегда заданы: чёткая, уникальная по своей сути цель и временные рамки;
- У проектных менеджеров свой психотип (зачастую они не годятся для рутинных процессов).

## Операционная (репродуктивная) деятельность

- Связана с достижением **ИЗВЕСТНОГО РЕЗУЛЬТАТА** с помощью **ИЗВЕСТНЫХ СРЕДСТВ**;
- Репродукции с картины – операционная деятельность;
- Операционная деятельность зачастую не связана с творчеством (разве что с совершенствованием процессов производства/конвейер Форда);
- Для неё характерна многоуровневая иерархия;
- Её трудно перенастроить (образ тяжёлого грузовика, который трудно развернуть, против образа стаи птиц, мгновенно маневрирующей по команде вожака)

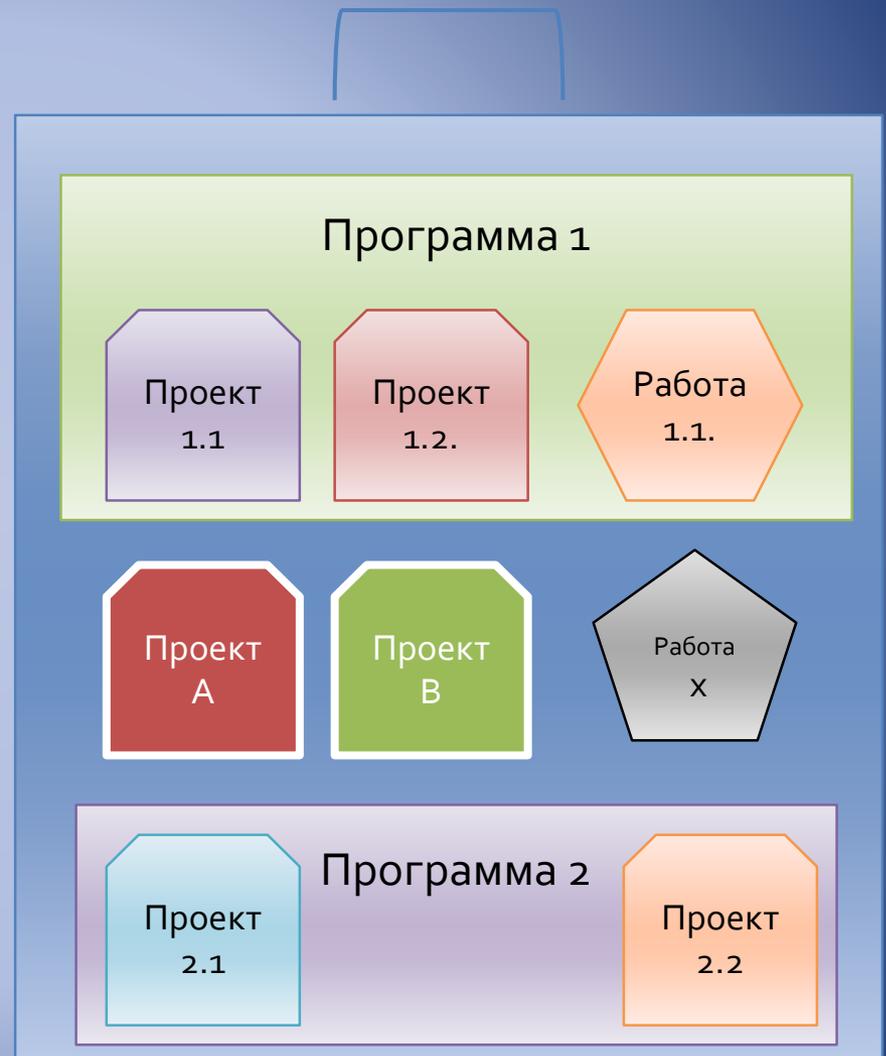
**NB** Работа студсовета предполагает оба вида деятельности, из чего следует, что в структуре управления надо предусмотреть и проектный блок и функциональный/операционный (защита прав, проблемы общежитий и пр.),

# Специфика проектной деятельности

- Сильно облегчает жизнь руководству, так как не требует микроменеджмента с его стороны (пример с лицейской республикой);
- Распоряжения глобального планирования доминируют над распоряжениями текущими;
- Может возникнуть аргументированное «сопротивление» членов команды, имеющих чёткий функционал и целевые показатели;
- Намного проще контролировать затраты, которые не размываются между многочисленными подразделениями;
- Проект – прекрасный инструмент для достижения конкретной цели;
- **ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НУЖНА ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЮЩАЯ ИНТЕГРИРУЮЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ!**

# Понятие «портфель проектов» (portfolio)

- Портфель – это набор проектов или программ и других работ, объединённых вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения **СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ**;
- Программа – набор проектов и отдельных работ по одному из стратегических направлений.



# Жизненный цикл

## Проекта

- Начало проекта (подготовка информации для принятия решения);
- Организация и подготовка (формирование команды, разработка регламентов, планирование и др.);
- Выполнение работ проекта (по этапам/фазам с замерами на контрольных точках);
- Завершение проекта (достижение целей или прекращение в связи с дальнейшей нецелесообразностью, отчёты, база best practice ).

## Портфеля проектов

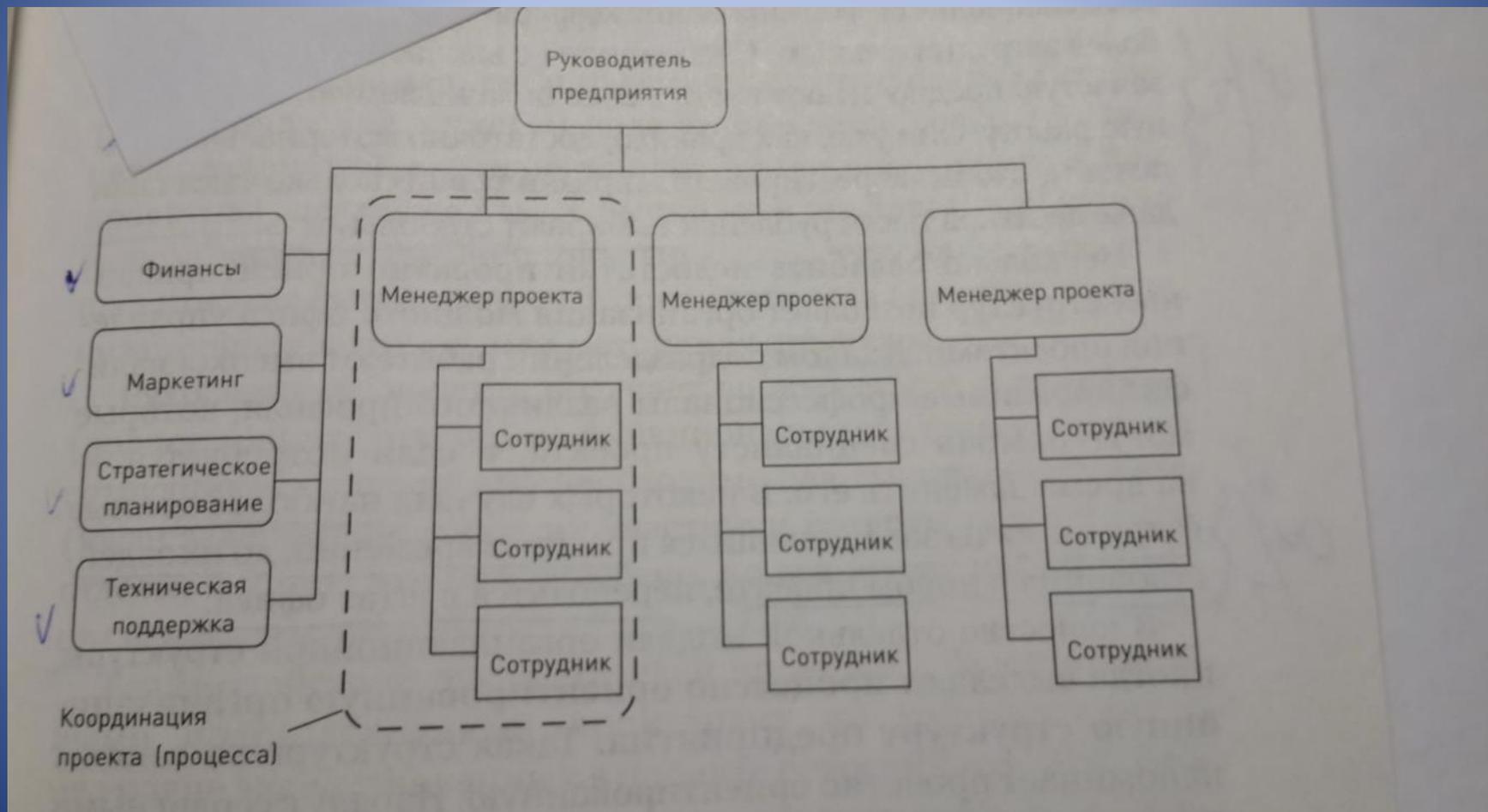
- Формирование портфеля;
- Запуск проектов;
- Реализация проектов;
- Анализ проектов;
- Продолжение либо закрытие;
- Возобновление цикла: формирование, реализация, анализ ...

# Технология деловой игры «Университет семи искусств» моделирует процесс формирования портфеля проектов и подготовки к запуску: .

- **Идентификация** компонентнгов портфеля (существующих в вузе проектов и новых инициатив) путём выставления их на Биржу проектов;
- **Категоризация** компонентов (отнесение проектов, идей и инициатив по линиям неакадемической деятельности вуза);
- **Оценка** компонентов на предмет их соответствия стратегическим целям и задачам университета;
- **Оценка** компонентов на предмет их готовности к реализации (путём игровой коммерциализации, связанной с оценкой и повышением статуса проекта);
- **Отбор** компонентов (путём «покупки» проектов на Бирже проектов ) ;
- **Балансировка портфеля** (нет ли перекоса в сторону той или иной линии работы в ущерб другим стратегическим направлениям) и оценка рисков;
- **Согласование портфеля с заинтересованными структурами** (ректоратом, местными властями, местным бизнесом) в ходе финальной ярмарки «Счастье от ума»;
- **Утверждение** портфеля проектов в качестве содержания работы Студсовета на 2015-2016 г.;
- **Формирование Комитета по управлению проектами** в структуре Студсовета;
- **Формирование Офиса управления проектами**;
- Разработка **Положения о Комитете** по управлению проектами;
- Разработка **Положения об Офисе** управления проектами (в рамках модели Университетского проектного холдинга на базе специально создаваемого МИПа);
- Разработка **Руководства по управлению проектами, реализуемых в системе студенческого самоуправления** (концептуальная инструкция по всем вопросам управления проектами с позиций Студсовета);
- Разработка **Положения о портфеле управляемых проектов** (в рамках дополнений к Стратегии социальной и воспитательной работы университета);
- Разработка Положения о мотивации проектного персонала;
- Разработка Положения о системе внутрикорпоративного обучения;
- Разработка Положения о Банке знаний.

**NB** Необходимо синхронизировать документацию по управлению проектами с Положением «О конкурсе студенческих инициатив»!!!

# Проектно-ориентированная структура (прототип)



# Роль Студсовета в организации работы проектно-ориентированной структуры.

- На председателе Студсовета целесообразно возложить ответственность за соответствие деятельности студенческих инициатив достижению стратегических целей вуза и интересам самих студентов, как получателей (заказчиков) образовательных услуг;
- Председатель может делегировать часть своей ответственности **Комитету по управлению проектами**, а для комплексного управления портфелем проектов назначить **Директора портфеля проектов** (Chief Portfolio Officer).



# Рекомендуемая структура проектного управления в системе студенческого самоуправления

- **Куратор блока работы со студентами** из числа руководства университета (проректор по данной линии работы);
- **Директор портфеля проектов** (должность в Студсовете);
- **Комитет по управлению проектами** (руководители линейных направлений деятельности Студсовета);
- **Офис управления проектами** (специально подготовленные волонтеры Студсовета);
- **Совет директоров** (руководители проектов из числа их инициаторов: студентов, магистрантов, аспирантов, профессорско-преподавательского состава вуза).

## Комитет по управлению проектами на основании разработанных регламентов принимает решения:

- О включении проекта (об отказе о включении ) в состав портфеля проектов;
- О присвоении и изменении рейтинга проектов в портфеле;
- О запуске проекта (ходатайствует перед лицом, принимающим организационные и финансовые решения);
- О завершении (успешном), приостановке или ликвидации проекта;
- Об утверждении ресурсных конфликтов в проектах;
- О стратегических предложениях, связанных с приоритетами воспитательной работы вуза.

Т.е. ЯВЛЯЕТСЯ «ЗАКОНОДАТЕЛЬНОМ ОРГАНОМ»

# Функции Офиса управления проектами социального блока:

- Обеспечивает работу Комитета по управлению проектами: готовит предложения по составу портфеля проектов; определяет степень приоритетности проектов в портфеле (технически реализует методологию оценки проектов); отслеживает ход выполнения проектов; готовит вопросы кадрового, материального и иного характера;
- Создает и развивает корпоративную методологию и регламенты;
- Оказывает методическую помощь руководителям проектов;
- Осуществляет функции кризисного управления;
- Оказывает техническую и инструментальную помощь руководителям проектов;
- Организует подготовку и переподготовку руководителей и составов проектных команд;
- Готовит предложения по управлению ресурсами в проектах;
- Ведёт архив накопленного опыта, поддерживает базу данных best practice.

# Отбор и оптимизация проектов в портфеле неакадемической работы вуза

- Оптимизация проектов с точки зрения стратегических целей, баланса долгосрочных и краткосрочных задач;
- С точки зрения наличия финансовых и иных ресурсов;
- С точки зрения коммерциализации интеллектуальной собственности университета;
- С точки зрения возврата инвестиций или получения иных нематериальных профитов;
- С точки зрения возможных рисков.

# Методология аналитического отбора проектов

В качестве **показателей оценки** проектов-кандидатов могут быть выбраны:

- Вклад в повышение конкурентоспособности вуза (приток новых студентов и идущего за ними «подушевого финансирования» или коммерческой оплаты);
- Вклад в создание новых продуктов и услуг вуза;
- Вклад в развитие студентов вуза (социальное, интеллектуальное, творческое, лидерское, управленческое);
- Вклад в повышение качества университетской среды;
- Вклад в развитие городской среды;
- Вклад в решение социальных проблем вуза и города;
- Вклад в развитие человеческого потенциала города;
- Вклад в развитие научно-технического потенциала вуза и региона;
- Вклад в укрепление репутационного капитала вуза;
- Вклад в налаживание деловых связей с местной властью;
- Вклад в налаживание добрых отношений с местным сообществом;

# Матрица сравнительной оценки проектов:

*Показатели оценки*

*1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8*

		1	2	3	4	5	6	7	8
группа 1: проекти	Проект 1						++		
	Проект 2				+		-		
	Проект 3		++		+		++		
	Проект 4		++		+			-	
группа 2: проекти	Проект А						+	+	
	Проект В	+							
	Проект С			++					
	Проект D						+	+	+
	Проект E							++	
	Проект F	+		+	+				

# Мотивация участников проектной деятельности

- Устройство на работу в проектный МИП, получение трудовой книжки и первой записи в ней на ПЕРВОМ курсе вуза;
- Получение полезных знаний и реальной практики управления проектами (рост компетенций, получение дополнительного образования);
- Материальная (зарплата, если проект будет приносить доход);
- Карьерная (общественный рост в вузе, деловые контакты с потенциальными работодателями);
- Корпоративная (особая развивающая среда, мотивирующая к росту над собой, комфортный круг общения);

# Банк знаний и межвузовская система управления знаниями:

Сеть коллективных участников проекта со специальными профилями вузовских команд

The screenshot shows the Wiki-Help website interface. At the top, there is a navigation bar with links for "Центры помощи", "Партнеры", "Паспорта проблем", "Группы", and "Участники". Below this, the profile of "ЦГВ Воронеж" is displayed. The profile includes a logo, a name, and a list of roles: "Руководитель: Пералопицына Галина Александровна" and "Центр в Воронеже создан на базе Воронежского института высоких технологий АНОО ВПО, который является юридическим собственником здания, на базе которого организуется центр." There are also statistics for "Команда (91)", "Паспорта проблем (248)", "Новости (31)", "Обсуждения (0)", "Публикации (5)", "Практики (5)", and "Проекты (8)". A list of users is shown below, including "Бородина Юлия Владимировна" (Студентка ВИВТ), "Веников Илья Сергеевич" (Студент ВИВТ), "Краминов Дмитрий Алексеевич" (Студент ВИВТ), and "Хусамова Юлия Васильевна". A search bar and a "Ключевые слова" section are also visible.

Сервисы представления лучшего опыта (best practice) со специальной системой поиска

The screenshot shows the search results page on Wiki-Help. The search criteria are "project&KeyWords=&SortingFieldKey=rating\_day&SortingDesc=true". The results list includes "Разработка федеральной программы 'Заселение пустыющих территорий'" by "Матвей Александр Николаевич" dated 21.11.2013. The article text discusses the loss of populated points in Russia and the need for a national program to settle abandoned territories. A sidebar on the right contains a search bar, a "Ключевые слова" section, and a "Тематика" section with various topics like "Помощь пострадавшим и нуждающимся", "Защита прав", "Развитие человеческого потенциала", "Развитие экономического потенциала", "Развитие эффективности управления", and "ЖКХ, благоустройство, комфортная среда". There are also checkboxes for "«Точечная застройка»", "Архнадзор", "Безопасность на дорогах", "Безопасность на криминальная, техническая, противопожарная", "Безопасность на объектах инфраструктуры", "Благоустройство", "Защищенность от терроризма", "Культурное наследие", "Проблемы в области ЖКХ", "Развитие культурных и досуговых пространств", and "Экология".

# Корпоративная система обучения в программе «Университет семи искусств»

- Семинар выходного дня (лекционное изложение сути программы и её основного содержания);
- Тренинг семинар продолжительностью 7 дней (лекционная подача материала + закрепление в специальных тренингах и практикумах + основы формирования креативной среды);
- Летний лагерь продолжительностью 14 дней (упор на формирование креативной среды с помощью специальной деловой игры + погружающее обучение в рамках игрового университета);
- Удалённое обучение по конкретным темам и курсам;
- Удалённый консалтинг по запуску портфельного управления и работе с интернет-сервисами программы.

# Что необходимо иметь к завершению Школы:

- Общий список проектов (по рейтингу);
- Стратегию портфельного управления и прилагаемый к ней «Портфель проектов»;
- Комитет по управлению проектами для дальнейшей работы;
- Офис управления проектами для дальнейшей работы;
- Регламенты, необходимые для полноценной работы с «Портфелем проектов»;
- Информационную систему с внесёнными в неё участниками, проектами и возможностями для представления лучшего опыта;
- План работы на год;
- Бюджет работы на год (по проектам и для обеспечения работы органов управления «Портфелем проектов»).

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Контактная информация:  
[ermolinan@gmail.com](mailto:ermolinan@gmail.com)

Тел. +7 495 662 45 14