

МИНОБРНАУКИ
РОССИИ

приоритет2030⁺
лидерами становятся

СОЦИО
ЦЕНТР

Отдел экспертизы и сетевого взаимодействия
ФГАНУ «Социоцентр»

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА РУКОВОДИТЕЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЕКТА

Экспертное пособие для команды развития университета



Авторский коллектив:

Келлер А. В.,
Валамат-Заде Н. Р.,
Алещенко В. В.,
Евтина Г. С.,
Максимович С. А.,
Шахгильдян Г. Ю.

Авторы выражают
благодарность
научному руководителю
программы «Приоритет
2030» А. Е. Волкову
за конструктивные
замечания и предложения.

2023

ПРЕДИСЛОВИЕ



Ввиду краткости нашей жизни
мы не можем позволить себе роскошь
заниматься вопросами, не обещающими
новых результатов.

Лев Давидович Ландау

В 2021 году была запущена программа стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» – самая масштабная в истории России программа государственной поддержки университетов. По состоянию на август 2023 года в программе принимают участие 132 университета из 56 регионов Российской Федерации, которые имеют 14 разных учредителей. Обратной стороной масштабности программы является неоднородность её участников: в числе вузов как искушённые в вопросах трансформации университеты (федеральные, национальные исследовательские, участники проекта «5-100», опорные университеты), так и вузы, впервые участвующие в национальной программе развития университетов-лидеров. Кроме того, программа «Приоритет 2030» запроектирована в своей собственной логике, которая заметно отличается от логики программ-предшественников.

Для приведения программ и команд развития таких разнородных университетов-участников в единое методологическое русло Министерство науки и высшего образования Российской Федерации приняло решение о запуске проектно-аналитических сессий (ПАС) в формате проблемно ориентированных коммуникаций в университетах – участниках программы «Приоритет 2030». Экспертный пул ФГАНУ «Социоцентр» по проведению ПАС в 2023 году составил 61 человек. По итогам 2022-го и первой половины 2023 года экспертные группы провели

около 3500 часов контактной работы с командами развития университетов базовой части и дальневосточного трека, а также вузами-кандидатами, в работе с экспертами приняли участие более 7000 сотрудников университетов. Опыт проведения 142 выездных проектно-аналитических сессий в университетах программы «Приоритет 2030» экспертами ФГАНУ «Социоцентр» позволил подготовить настоящее пособие. Его цель – сформировать единое понятийное поле для команд развития университетов, помочь в составлении дорожной карты трансформации для менеджмента вуза в логике программы «Приоритет 2030», в доступной форме ответить на часто задаваемые на выездах вопросы. Мы назвали это пособие «Настольная книга руководителя стратегического проекта», так как именно этот уровень управления в университетах, получивших базовую часть, наиболее дефицитен и вызывает запросы на понимание. Вместе с тем мы считаем, что материал, изложенный в данной книге, будет интересен для всей команды развития: ректората, команды проектного офиса, ключевых сотрудников стратегического проекта, партнёров университета и т. д.

Мы не знаем, какой вклад в развитие отрасли или региона внесет ваш стратегический проект и какие позитивные изменения в университете он вызовет, но надеемся, что с нашей помощью выбранный путь станет короче и конструктивнее.

Удачи в пути!

**Команда экспертов
Отдела экспертизы и сетевого
взаимодействия ФГАНУ
«Социоцентр»**

СОДЕРЖАНИЕ

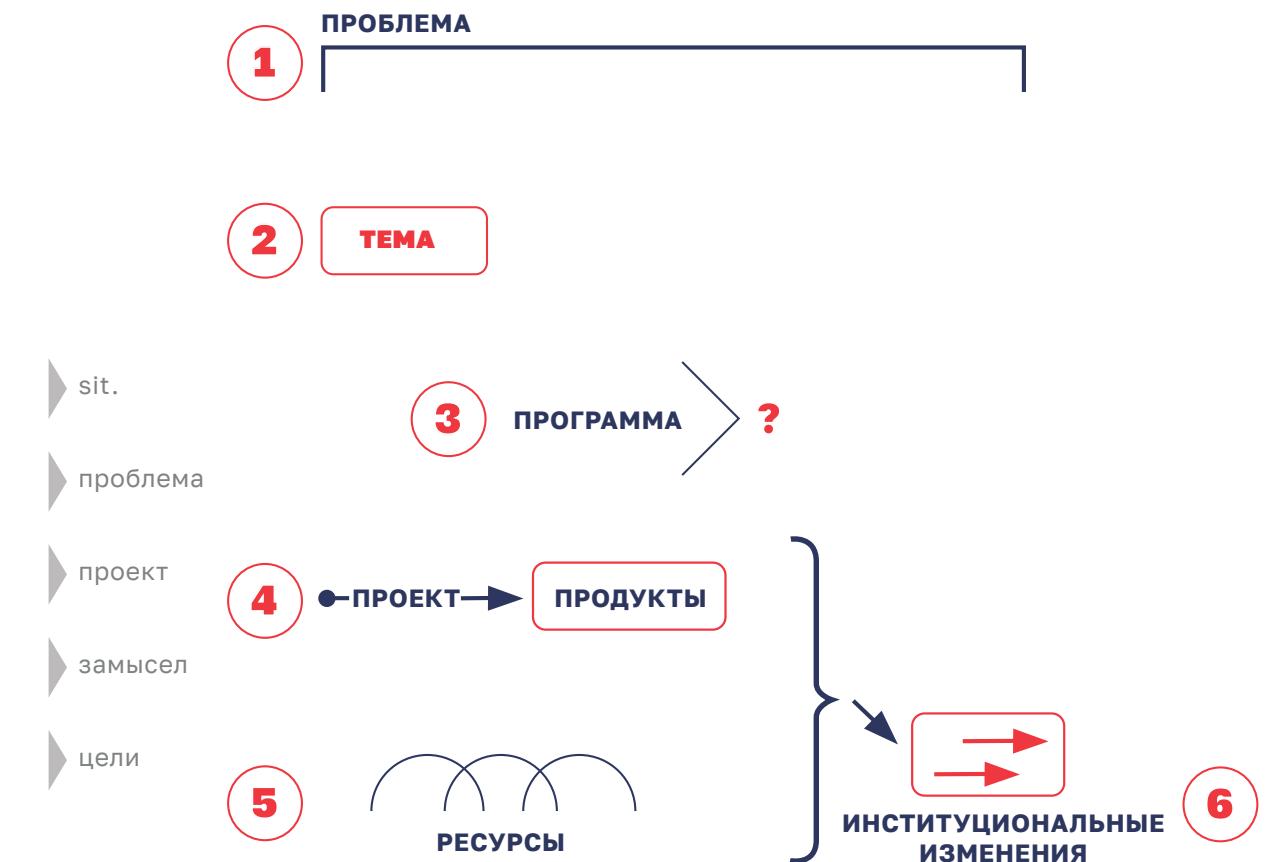
| | | |
|---|---|----|
| | Введение | 4 |
| 1 | Как соотносятся амбиции, целевая модель университета и стратегический проект? | 6 |
| 2 | Чем стратегический проект отличается от любого другого проекта? | 16 |
| 3 | Как определить результат стратегического проекта? | 26 |
| 4 | Влияет ли стратегический проект на базовые политики? | 46 |
| 5 | Для чего стратегическому проекту нужен консорциум? | 54 |
| 6 | Как управлять стратегическим проектом? | 62 |
| | Глоссарий | 71 |

ВВЕДЕНИЕ

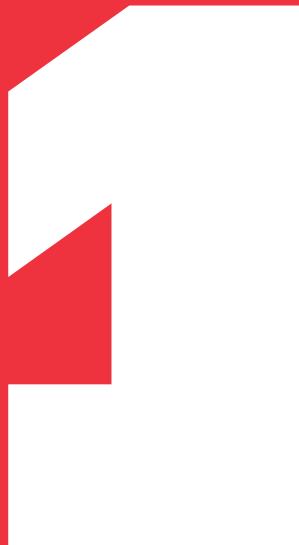
Проектирование стратегического проекта в рамках программы развития университета и его последующая корректировка в ходе реализации – процесс длительный и непрерывный, требующий согласования интересов широкого круга участников – от министра или губернатора до сотрудника научной лаборатории. Вместе с тем условно можно выделить следующие этапы общего алгоритма проектирования, который позволяет собрать стратегический проект университета в логике «трансформация ради созидания»:

1. Существует общественно значимая проблема, которая не решается имеющимися технологическими или социальными методами.
2. Для решения проблемы возникает конкретная тема как ответ на решаемую проблему.
3. В рамках обозначенной темы имеется или формируется коллaborация из участников, оформленная в виде государственной программы / программы исследовательской коллaborации / программы НОЦ, направленная на выработку конкретных решений. Однако на момент формирования стратпроекта программа может отсутствовать.
4. У вуза как участника коллaborации возникает самостоятельный проект, который соответствует теме, является частью программы, предусматривает создание продуктов, направленных на решение проблемы (вносящих существенный вклад в решение проблемы).
5. Реализация проекта предполагает использование ресурсов разных типов, которые можно получить в различных источниках и партнёрствах (консорциумах).
6. Проект не может быть реализован без институциональных изменений внутри вуза и, в свою очередь, зарождает их в базовых процессах, распространяя впоследствии на весь университет.

Данная схема и легла в методологическую основу настоящего пособия.



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

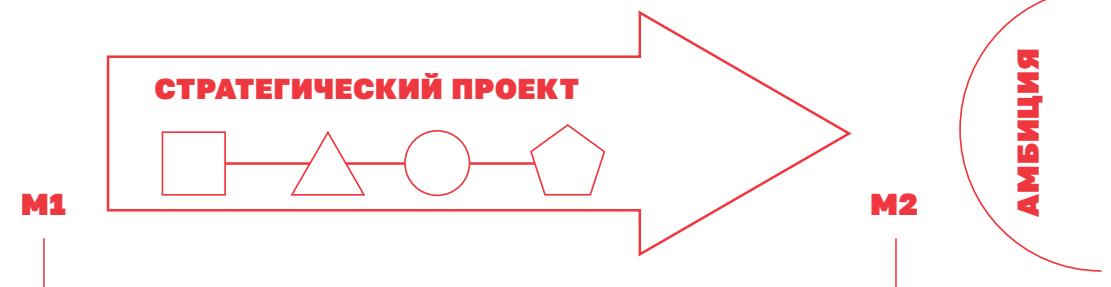


КАК СООТНОСЯТСЯ АМБИЦИИ, ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ УНИВЕРСИТЕТА И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ?



Первый вопрос, который архитекторы стратегического проекта задают себе при проектировании, – насколько амбициозным должен быть проект, а также какой вклад он вносит в реализацию целевой модели университета?

Очевидно, что целевая модель университета является верхнеуровневой рамкой для стратегического проекта. Одновременно стратегический проект является ответом на внешний вызов (амбициозную задачу).



Таким образом, стратегический проект можно рассматривать как ограниченный временем и ресурсами набор мероприятий, который позволяет вузу достичь заявленных амбиций, развивая университет в рамках выбранной целевой модели.



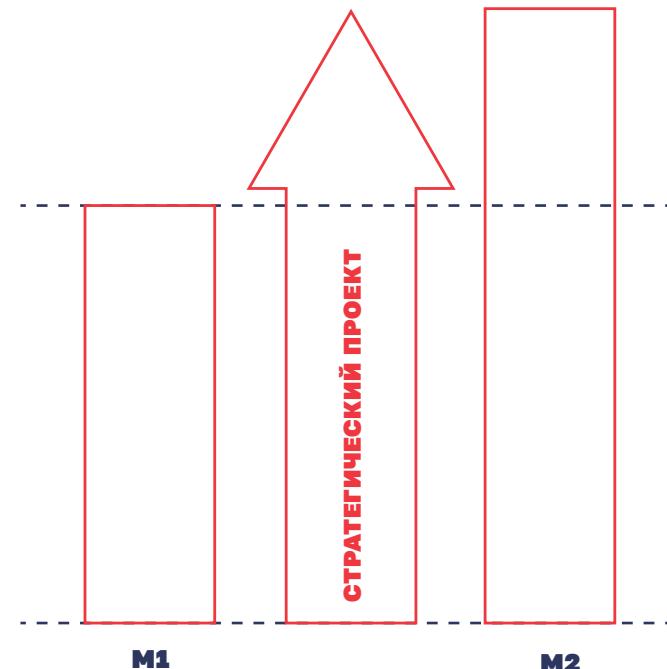
Попытаемся на примерах рассмотреть, как складывается логика выстраивания стратегического проекта с учётом (или без учёта) амбиции и целевой модели университета.

КЕЙС

1-1

Региональный отраслевой вуз при переходе к модели предпринимательского университета запускает стратегический проект по разработке прорывных решений для отрасли по ключевым направлениям своей специализации для решения проблем импортозамещения.

При его реализации планируется получение **новых продуктов** (технологий), не имеющих на российском рынке отечественных аналогов, вместе с ключевыми отраслевыми **стейкхолдерами** – участниками консорциума – предполагается **вывести** их на **рынок**, существенно **увеличить** свой **академический потенциал** за счёт **внешних ресурсов**, качественно **поменять** **подходы** в **образовательной** и **научной** деятельности (в содержании, логистике, форматах взаимоотношений с индустрией и т. п.).

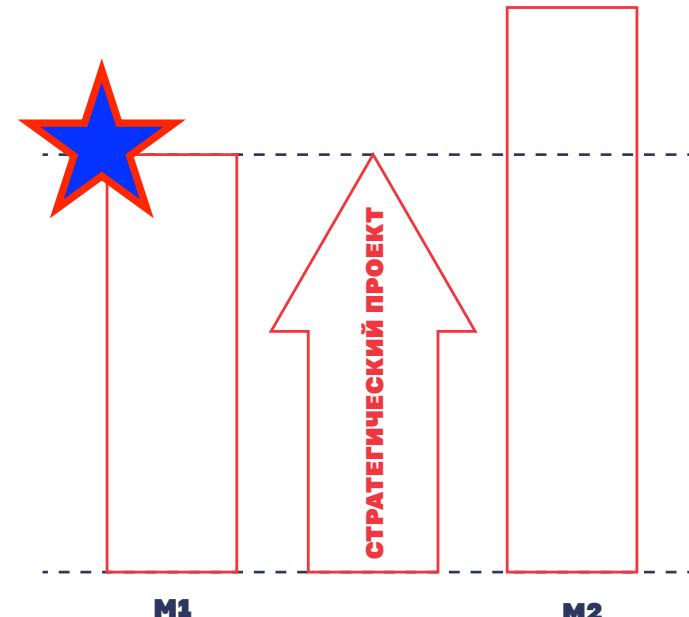


M1 - модель университета в текущем состоянии,
M2 - модель университета в 2030 году

Как видим, именно высокая амбиция и **чёткое следование целевой модели при проектировании и реализации стратегического проекта** выводит университет на качественно новый уровень развития в части продуктовых результатов и требуемых для этого трансформационных изменений.

Региональный отраслевой вуз при переходе к модели предпринимательского университета запускает стратегический проект по совершенствованию существующих на рынке решений для региональных предприятий.

При его реализации планируется получение продуктов (технологий), имеющих на российском рынке отечественные аналоги; **инструменты коммерциализации и партнёры по консорциуму не определены**, академический потенциал, **подходы** в образовательной и научной деятельности **содержательно не меняются**.

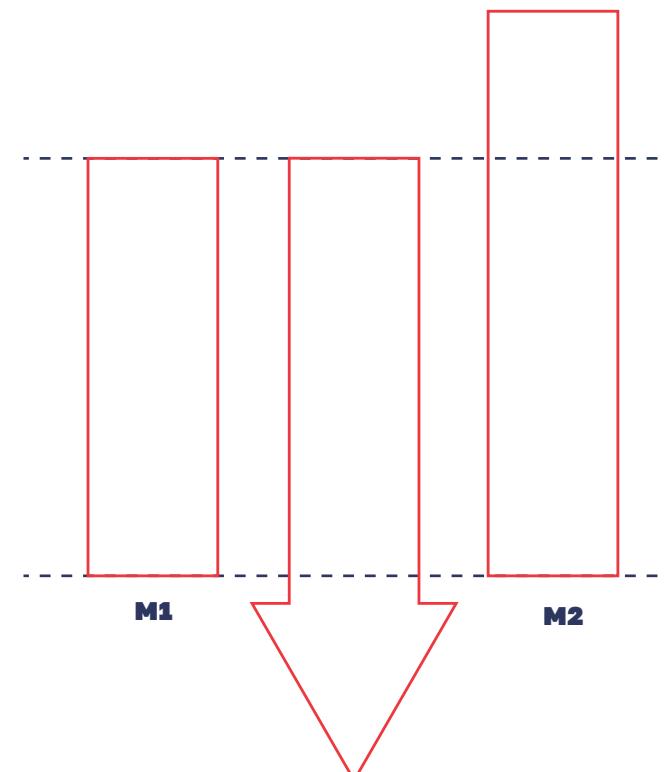


В этом случае вуз осознанно не поднимает планку собственных амбиций по разработке по-настоящему значимых для отрасли решений, соответственно, стратегический проект не формирует запрос к изменению базовых политик (наблюдается «улучшайзинг» вместо трансформации).

Кейс
1-3

Региональный отраслевой вуз при переходе к модели исследовательского университета запускает стратегический проект по производству и реализации готовых продуктов для рынка.

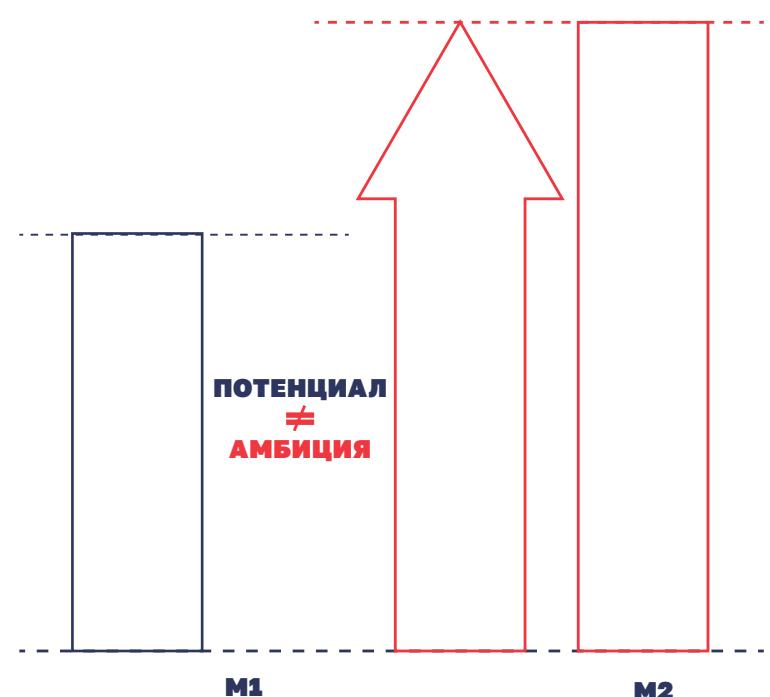
Для этого закупается производственное оборудование, набирается производственный персонал, расширяется сеть сбыта. При этом подходы к организации исследовательской деятельности (включая механизмы привлечения и удержания новых учёных, закупку научного оборудования) не меняются. Консорциум носит формальный характер (включает поставщиков или потребителей производимых продуктов).



Очевидно, что стратегический проект способствует переходу вуза к другой целевой модели – модели производственного предприятия, а не исследовательского университета.

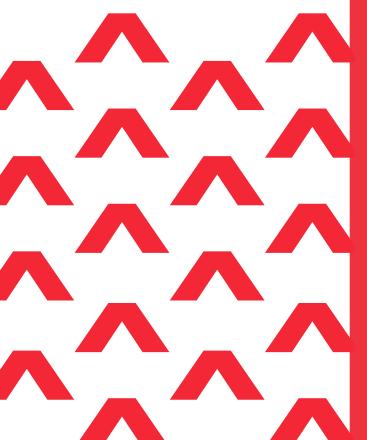
В рамках проекта университет ставит себе задачу обеспечить сохранение исчезающей мировой культуры, что явно ему не под силу, поскольку он может лишь косвенно влиять на процессы посредством уникальных образовательных программ, проектов по развитию туризма, поддержки городской и региональной среды и т. д.

Ключевые проблемы актуальной для региона повестки такой университет автоматически берет в работу, независимо от того, насколько он потенциально готов к их решению, имеются ли в достаточном объеме научные / научно-технические заделы, имеется ли необходимый кадровый потенциал для достижения и удержания лидерства с соответствующими направлениями.



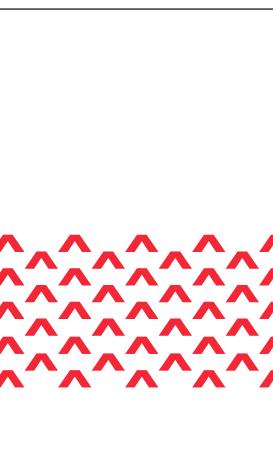
В этом случае заявления университетов о намерениях решить проблемы, существенно выходящие за рамки имеющихся компетенций/ возможностей, содержат риски неадекватных амбиций и, соответственно, недостижения запланированных результатов.

Безусловно, стратегический проект базируется на имеющемся в университете заделе, вместе с тем логика программы «Приоритет 2030» предполагает, что он направлен на решение вызовов со стороны отрасли/территории, учитывает имеющиеся вовне возможности, опирается на стейкхолдеров в принятии ключевых решений.



Следовательно, амбиция университета и соответствие стратегического проекта целевой модели могут рассматриваться исходя из следующих предпосылок:

- ↗ Стратпроект направлен на решение общественно значимой проблемы, которая существует в отрасли или регионе (стране), а не в университете.
- ↗ Стратпроект должен быть в состоянии решить проблему, за которую взялся.
- ↗ Стратпроект создаёт новые продукты для отрасли/территории, а не усовершенствует уже производимые вузом продукты для общества.
- ↗ Стратпроект всегда выходит за контур университета. Стратегический проект должен быть нужен внешним стейкхолдерам, которые совместно с вузом решают одну и ту же задачу. Именно поэтому они готовы входить в консорциум и вкладывать свои ресурсы.
- ↗ Стратпроект направлен на развитие целевой модели, а не консервирует старую целевую модель или идёт вразрез с выбранной моделью.



Какому уровню амбиций должен соответствовать стратегический проект? Как оценить амбициозность проекта?

Стратпроект направлен на решение значимых проблем отрасли и/или региона. Продуктовые результаты, полученные в ходе реализации проекта, должны позволить ключевым стейкхолдерам, которые вместе с университетом решают эту задачу (индустрия, органы власти, общественные организации, ведущие вузы, НИИ и т. п.), оценить их как значимые для решения проблемы отрасли/территории. Другими словами, уровень амбиций и достигнутых результатов в ходе реализации стратпроекта университету эффективнее определять не самостоятельно, а совместно с партнёрами.



Должен ли стратегический проект учитывать отраслевые/территориальные документы стратегического планирования?

Значимые для отрасли/территории задачи, как правило, закреплены нормативно. Поэтому логичным будет в постановке задач и оценке результатов стратпроекта опираться на документы стратегического планирования (программы и планы развития отрасли, региона, государственные программы и т. п.). Присутствие в программе развития и отчёте ссылок на нормативные документы стратегического планирования, как правило, свидетельствует о высокой значимости проекта и повышает оценку проекта при внешней экспертизе.



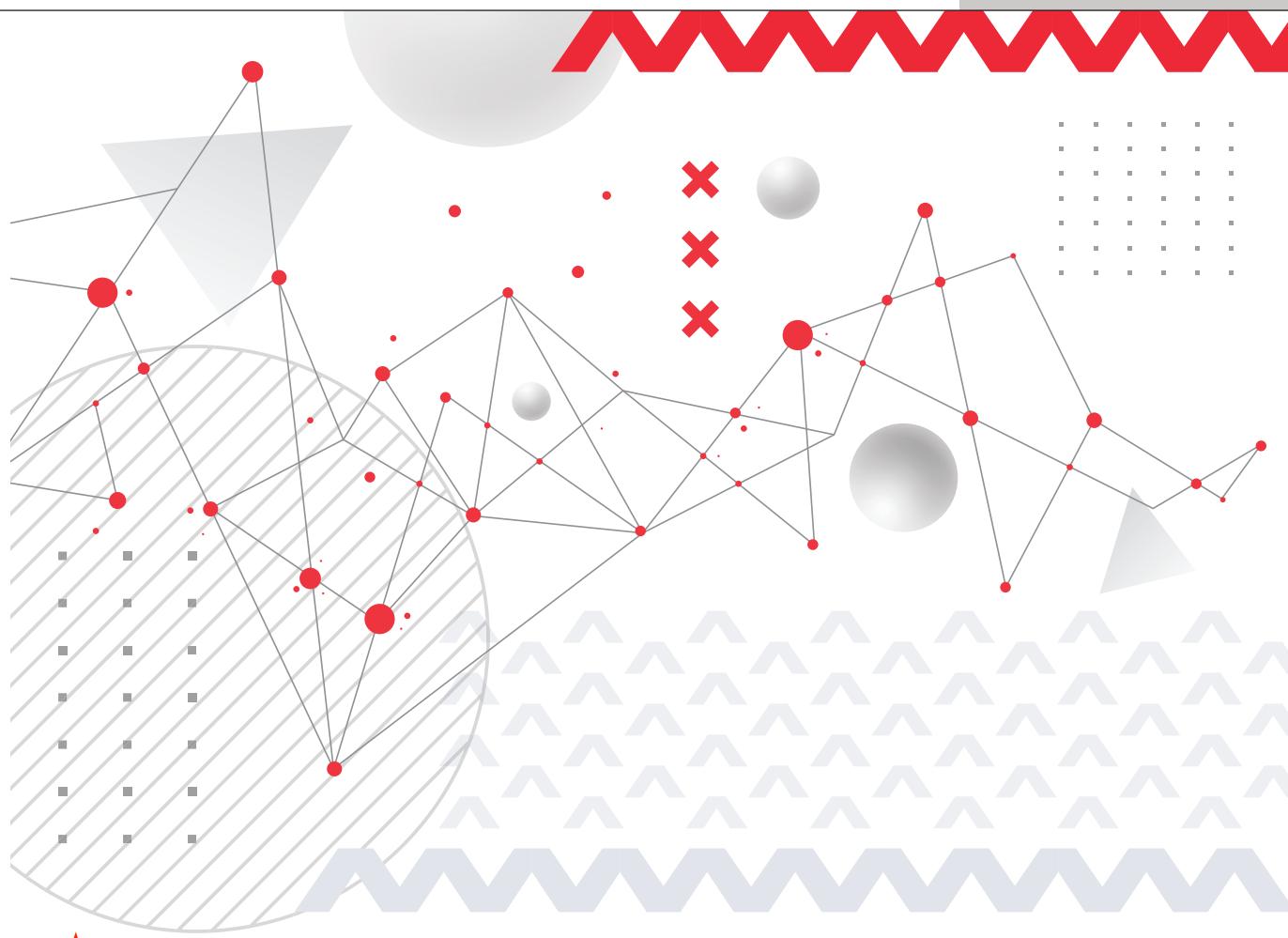
Каков горизонт планирования стратегического проекта?

Целевая модель имеет долгосрочный горизонт планирования, обозначает общий вектор развития университета на десятилетия. Стратегический проект, как правило, возникает в ответ на современные вызовы отрасли/территории и имеет более короткий период реализации, измеряемый годами.

Чек-лист

«Наличие амбиций, соответствие целевой модели»

| № | Индикатор | ДА | НЕТ |
|---|--|----|-----|
| 1 | Стратпроект направлен на решение общественно значимой проблемы в отрасли / на территории. Это могут публично подтвердить стейкхолдеры (руководители региональной и федеральной власти, госкорпораций и т. п.). | | |
| 2 | В программе развития / годовом отчёте в разделе «Стратегический проект» есть ссылки на документы стратегического планирования (отрасли/региона, страны). Описан ожидаемый и полученный вклад университета в достижение целей указанных программ и планов развития. | | |
| 3 | Стратегический проект ограничен во времени, реализуется в рамках целевой модели вуза. Описание целей и результатов стратпроекта позволяет это оценить. | | |
| 4 | Результаты стратпроекта уникальны, достижение результатов обеспечивает укрепление позиций университета на национальном/ мировом научно-образовательном рынке. Это можно количественно измерить. | | |
| 5 | Реализация стратпроекта приводит к качественным изменениям во внешней среде (отрасли/регионе, стране). Это можно доказать. | | |
| 6 | Представлено убедительное обоснование достижимости целей и значений показателей стратпроекта с учётом текущего потенциала университета и планируемого ресурсного обеспечения. | | |
| 7 | Раздел «Стратегический проект» в программе развития / отчёте прописан детально и подробно. Присутствует чёткая логическая связь между целями, мероприятиями и результатами. | | |
| 8 | Творческий и социально-гуманитарный проект (при наличии) характеризуется большим масштабом и планируется на системной основе. Его реализация способна внести вклад в социально-экономическое развитие субъекта/субъектов Российской Федерации по отдельным направлениям или комплексу взаимосвязанных направлений. | | |



Таким образом, в этом разделе мы обсудили:

- ↗ какие задачи для университета являются амбициозными;
- ↗ как определить горизонт планирования стратегического проекта;
- ↗ как учитывать целевую модель при проектировании стратегического проекта;
- ↗ как внешний контур влияет на амбиции и целевую модель университета.

2

ЧЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ЛЮБОГО ДРУГОГО ПРОЕКТА?



Принимая решение о вхождении в фазу трансформации, университет задаётся целью создания двигателя этих изменений, который бы мог инициировать качественные подвижки в текущих процессах университета **не за счёт увеличения показателей**, а за счёт **смены самой сути этих процессов**. Таким двигателем трансформации и является стратегический проект.

Стратегический проект, как новая сущность в рамках реализации программ поддержки развития российских университетов, вызывает в университетском сообществе, участвующем в реализации программы «Приоритет 2030», достаточно много не только дискуссий, но и толкований.

И если в предыдущих разделах мы предположили, что управление проектами имеет своей целью создание новых уникальных продуктов или услуг, то в неполной мере остались обсуждены вопросы проектирования некоторых типов проектов, позиционируемых в качестве стратегических в рамках участия в программе «Приоритет 2030».



Посмотрим на наиболее распространённые, но не исчерпывающие ситуации проектирования стратегических проектов в российских университетах и попытаемся сделать некоторые выводы на основе этих примеров.

КЕЙС
2-1

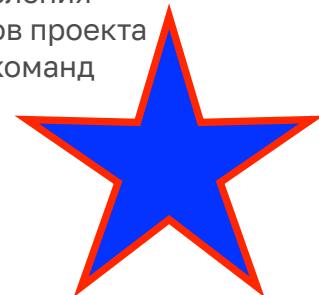
Университет в рамках программы «Приоритет 2030» заложил в программу развития трансформацию по модели «Университет 3.0». Был запроектирован стратегический проект по получению уникального продуктового результата, который решает проблему отрасли в импортозамещении и опережает уже созданные иностранные образцы по ряду характеристик.

Для реализации проекта университет проанализировал результаты основных зарубежных и отечественных коллективов в этой области, а также привлек отраслевую экспертизу из числа ведущих предприятий и научных организаций. В достижении результата по проекту заинтересованы госкомпания и несколько частных компаний на этом рынке.

Команде университета удалось добиться участия в консорциуме нескольких российских и зарубежных университетов и научных организаций с наиболее сильными компетенциями, необходимыми для реализации цепочки по созданию технологии.

Участники консорциума определили план совместной реализации проекта и его ресурсное обеспечение.

Исполнение проекта в течение первых двух лет потребовало фокусировки внимания управленческой команды и ресурсов университета на его реализации, повлияло на изменения в дидактике образовательного процесса, условия распределения учебной нагрузки участников проекта и привлечение нескольких команд из разных регионов.

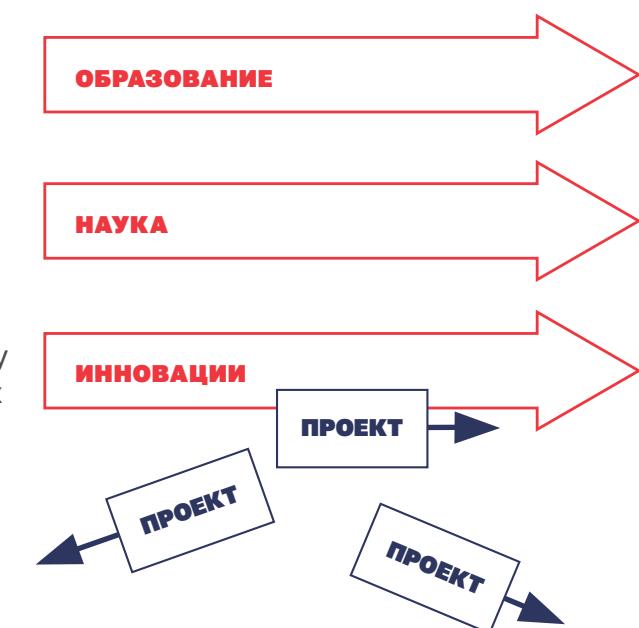


Можно отметить, что в этом случае стратегический проект обусловлен амбицией университета по переходу к новой целевой модели. Перед запуском проекта был проведён качественный патентный поиск и исследование рынка. Реализация проекта обусловила формирование новых стандартов и практик деятельности. Судя по масштабам и амбициозности, проблемам реализации проекта и степени его влияния на университет, эти изменения не будут исчерпывающими, запуск проекта меняет университет и продвигает к целевой модели.

Университет в рамках программы «Приоритет 2030» запускает в качестве стратегического проекта проект, основанный на одном учёном – лидере проекта с устоявшимися научными связями.

Несмотря на амбициозного лидера проекта и наличие сильных заделов, руководство университета не делает опору на него.

В рамках проекта выполняются некоторые заказы индустрии (получается поддержка научных фондов), имеющие определенную научную и практическую ценность, однако в рамках проекта нет целенности на конкретный продукт, нет включённости вуза в российскую/ международную систему функционализации по получению таких продуктов. Проект не имеет чёткой продуктовой логики и не встроен в повестку страны (тематически – полностью «в повестке», но реально не имеет содержания для её реализации). Проект не запускает и не предъявляет необходимость изменений в образовании и политике управления человеческим капиталом, живёт своей обособленной жизнью.



В данном случае проект больше похож на локальный научный проект, не формирующий трансформационный импульс для университета. В таких ситуациях логичнее перестать называть деятельность такой группы стратегическим проектом. При необходимости поддержки научных коллективов можно предусматривать такие программы в рамках научно-исследовательской политики.

КЕЙС
2-3

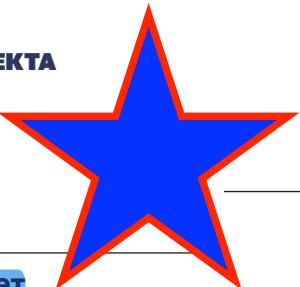
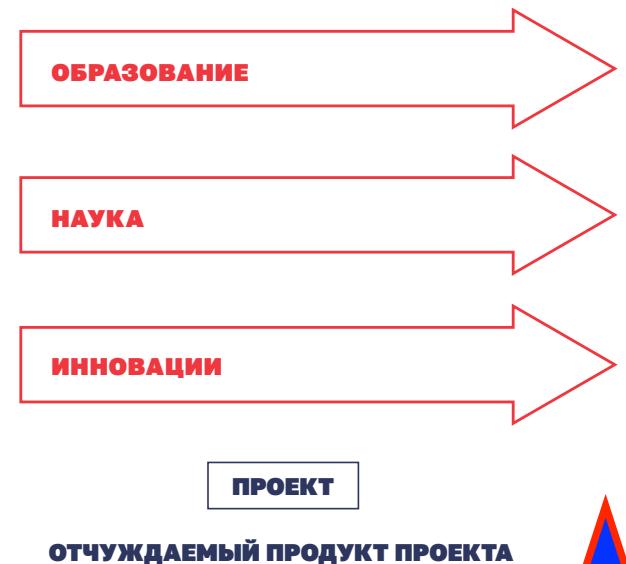
Университет запускает стратегический проект как проект, предусматривающий создание продукта и реализацию всех уровней готовности технологии самостоятельно.

Создается продукт, проходящий все УГТ (стадии TRL), включая производство и реализацию, как правило, **силами одного университета с минимальным включением партнёров или без их участия**.

Проект реализуется на базе **научного подразделения**, которое входит в состав вуза. В то же время реализация проекта проходит **параллельно по отношению к вузу – без каких-либо институциональных изменений и сквозного взаимодействия с другими подразделениями**.

Команда такого проекта фактически **независима от университета**, работает обособленно, **без трансфера знаний в образование**. В любой момент готова стать отдельной компанией или подразделением другого вуза.

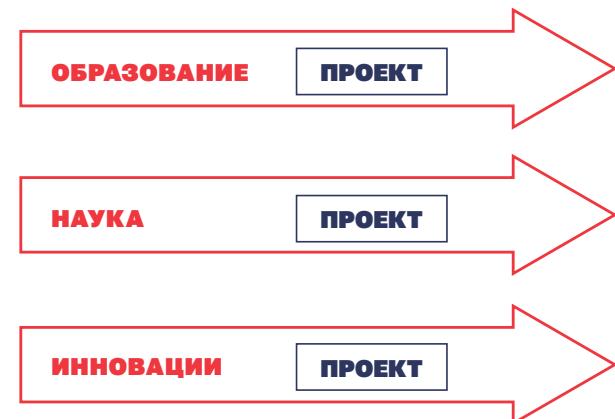
В этом кейсе проект является «анклавным» и не продвигает университет к целевой модели, не формирует потребность к изменению базовых процессов. Жизненный цикл такого проекта в вузе, скорее всего, закончится выделением команды в отдельное малое предприятие, а в вузе не останется никаких артефактов в изменении норм деятельности, которые впоследствии могут быть тиражируемы.



Университет в рамках программы «Приоритет 2030» запускает стратегический проект как проект, предусматривающий создание научной лаборатории, которая будет консолидировать исследования коллективов университета по экологической тематике.

Проект в широком смысле соответствует вызовам СНТР, большой государственной программе (программе инновационного развития крупной компании) и целям устойчивого развития (ESG).

Аналогичным проектом может быть проект, предусматривающий создание инженерного центра для студентов / креативного центра / центра молодёжных инициатив / иной деятельности по развитию кампуса вуза (от ремонта общежитий до создания новых инфраструктурных объектов).



Этот пример показывает, что проект скорее является не самостоятельным стратегическим проектом, а выступает инструментом для реализации мероприятий в рамках политик, либо вспомогательным инструментом для других проектов. Возможно, проект реализуется без привязки к осознанной модели, по которой планирует развиваться университет, и остаётся просто ремонтом помещений или данью современным трендам, не ведёт к трансформации университета по выбранной целевой модели.

ЧЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ ОТЛИЧАЕТСЯ
ОТ ЛЮБОГО ДРУГОГО ПРОЕКТА?

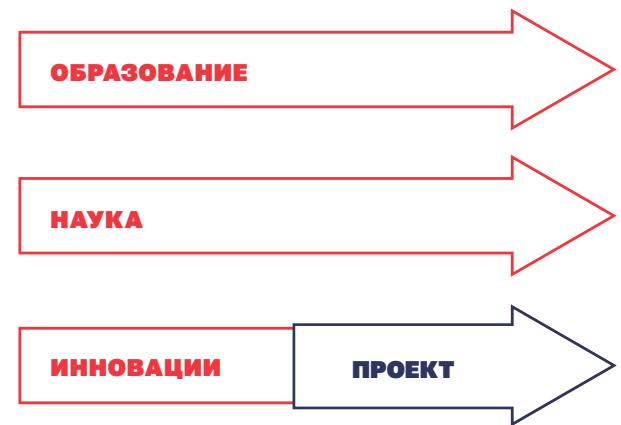
КЕЙС
2-5

Университет в рамках программы «Приоритет 2030» запустил в качестве стратегического проекта проект по цифровой трансформации.

Показатели проекта идентичны показателям базовых или сквозных процессов. Результаты проекта не востребованы во внешнем контуре, направлены на изменение (совершенствование) внутренних процессов или направлены на формирование востребованного выпускника.

Как правило, руководителем проекта является проректор по цифровизации (цифровой трансформации).

При формировании отчёта о реализации стратегического проекта по цифровой трансформации и политики цифровой трансформации (и отчасти образовательной политики) результаты дублируются, поскольку их трудно отделить друг от друга.



Здесь **проект** скорее выступает **проекцией политики цифровой трансформации** и отчасти образовательной политики. Аналогичным образом иногда запускаются проекты, идентичные проектам институциональных изменений в научно-исследовательской политике, молодёжной политике и т. д.

ЧЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ ОТЛИЧАЕТСЯ
ОТ ЛЮБОГО ДРУГОГО ПРОЕКТА?

Университет в рамках программы «Приоритет 2030» запустил стратегический проект, объединяющий в себе несколько тематик исследований в рамках одного факультета / нескольких факультетов.

КЕЙС

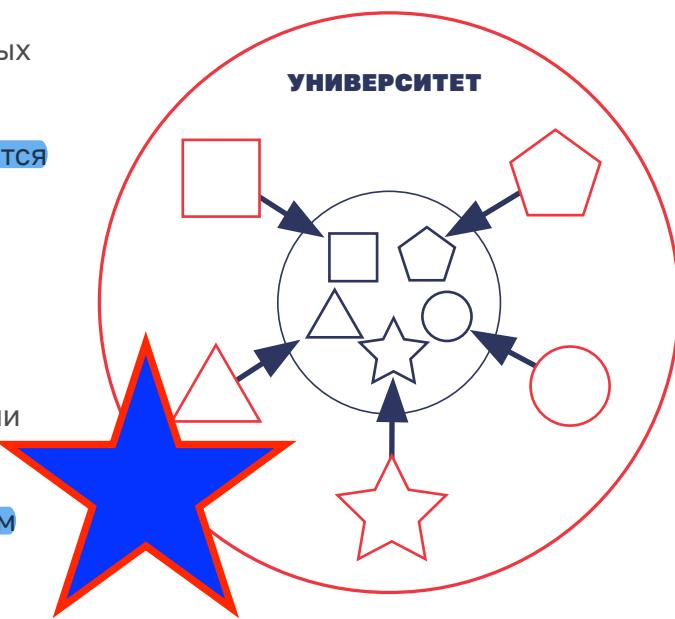
2-6

Часто такие комплексы собраны в стремлении упаковать в них все или как можно больше имеющихся в университете научных школ и/или традиционно разрабатываемых тематик.

Внутри проекта слабо прослеживается единство исследовательской повестки. Вхождение в проект в данном случае – не зона риска и повышенная ответственность, а способ поддержать коллективы, никаких существенных изменений в базовых политиках для реализации проекта не происходит.

Проект является по сути источником финансирования программы ремонта и обновления научно-учебного оборудования, при этом ставка на какое-то определённое направление отсутствует.

В результате в стратегические проекты университетов часто попадают коллективы с неактуальной (далеко не передовой) исследовательской повесткой, недостаточными заделами и компетенциями.

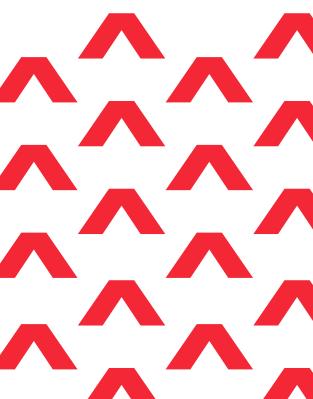
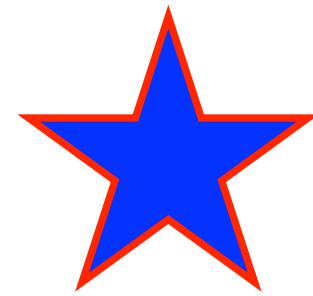


Этот пример демонстрирует, что такой проект не имеет непосредственно проектной логики и структуры, а скорее выступает планом мероприятий по направлению или набором инициатив и является своего рода спасательным кругом по отдельным направлениям деятельности университета.

Анализируя примеры запуска проектов, мы видим, что стратегический проект направлен на достижение уникального результата в заданное время и в рамках ограниченного финансирования, как и любой проект в традиционном понимании этого термина.

В этой связи в целом к управлению его реализацией применимы соответствующие типовые технологии, механизмы и инструменты проектного подхода, а также общепринятые стандарты.

Реализация стратегического проекта, как и другого большого проекта, требует постановки системы управления проектами и соответствующих организационных решений, оценки и планирования ресурсов, обучения персонала и т. п.



Какие же особенности имеет стратегический проект?

Отличия стратегического проекта от проекта следующие:

- ↗ не может быть реализован вузом без партнёров (в силу амбициозности и сложности);
- ↗ потребует институциональных трансформаций для своей реализации и влияет на политики университета;
- ↗ оказывает влияние на изменения в образовательном процессе и модели деятельности университета;
- ↗ соответствует амбиции и целевой модели и существенно продвигает к ней университет.

В то же время важно различать понятия «стратегический проект» и «проект институциональных изменений», не подменяя и не отождествляя их. Проекты и программы институциональных изменений – внутренние изменения вуза, необходимые для решения новых задач (внутри политик). Запуск стратегических проектов не отменяет необходимость и целесообразность реализации институциональных проектов.

Чек-лист «Отличительные характеристики стратегического проекта»

| № | Индикатор | ДА | НЕТ |
|---|---|----|-----|
| 1 | Проектирование осуществлялось на основе отраслевого анализа (международный, национальный и региональный уровень), с привлечением внешней экспертизы, ключевых стейкхолдеров и применением методов бенчмаркинга. Ценность проекта извне (во внешнем контуре) очевидна. | | |
| 2 | Управление и ресурсы реализации стратегического проекта вынесены за контуры университета, в реализации проекта участвуют (в том числе своими ресурсами) другие организации. | | |
| 3 | Стратегический проект и политики по направлениям деятельности не дублируют друг друга по цели, задачам и результатам. Ресурсы на их реализацию также разделены. | | |
| 4 | Стратегический проект «дестабилизирует» устоявшуюся систему и вынуждает её выйти из равновесия в рамках движения к спроектированной целевой модели университета. | | |
| 5 | Результаты стратегического проекта влияют и определяют трансформацию образования и науки. | | |
| 6 | Реализация стратегического проекта определяет и требует формирования иных подходов к работе с человеческим капиталом и изменения кампусной политики. | | |
| 7 | Реализация стратегического проекта даёт прирост общей конкурентоспособности университета и стимулирует появление новых проектов и людей. | | |
| 8 | В программе развития и годовом отчёте в разделах «Стратегический проект» и «Политики» детально описан ожидаемый и получаемый запрос от стратегического проекта на трансформацию и реализованные изменения. | | |

Таким образом, в этом разделе мы обсудили:

- ↗ какие проекты университеты запускают в качестве стратегических;
- ↗ как соотносятся стратегический проект и обычный проект, чем отличаются их подходы к управлению;
- ↗ какие неотъемлемые признаки есть у стратегического проекта.

3

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ РЕЗУЛЬТАТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЕКТА?

Приоритет2030[^]



КЕЙС
3-1

Университет реализует стратегический проект со значимым результатом технологического типа

В проекте инженерный вуз создает технологию, оборудование для создания деталей по новой технологии и программное обеспечение для применения оборудования. Оценивает уровень готовности технологии (УГТ9) и уровень готовности производства (УТП8).

Оборудование устанавливается на завод-партнёр и применяется для создания деталей.

Отработка технологии и программного обеспечения осуществляется на производственной базе предприятия-партнёра в рамках консорциума.

При этом в университете под влиянием проекта перестраивается система управления научными исследованиями, фактически с нуля создаются сервисы по коммерциализации продуктов проектов.

Результат стратегического проекта оказывает влияние на университет, трансформируя его процессы, а также оказывая влияние на отрасль или социально-экономическую ситуацию региона/страны.

| | |
|--|----------|
| МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ | ✓ |
| НИОКР | ✓ |
| ОКР | ✓ |
| ИСПЫТАНИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ | ✓ |
| КОНСТРУКТОРСКАЯ ПОДГОТОВКА ПРОИЗВОДСТВА | ✓ |
| ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА ПРОИЗВОДСТВА | ✓ |
| ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА ПРОИЗВОДСТВА | В РАБОТЕ |

Результат стратегического проекта:

- результат-продукт – созданные в результате реализации проекта материальные ценности, оказанные услуги и т. п.
- результат-эффект – ощутимые в социуме последствия деятельности (в том числе социально значимые изменения), достигнутые в ходе реализации проекта.

Основные характеристики результата-продукта:

- уникальный;
- востребованный;
- отчуждаемый.

Дополнительные характеристики результата-продукта:

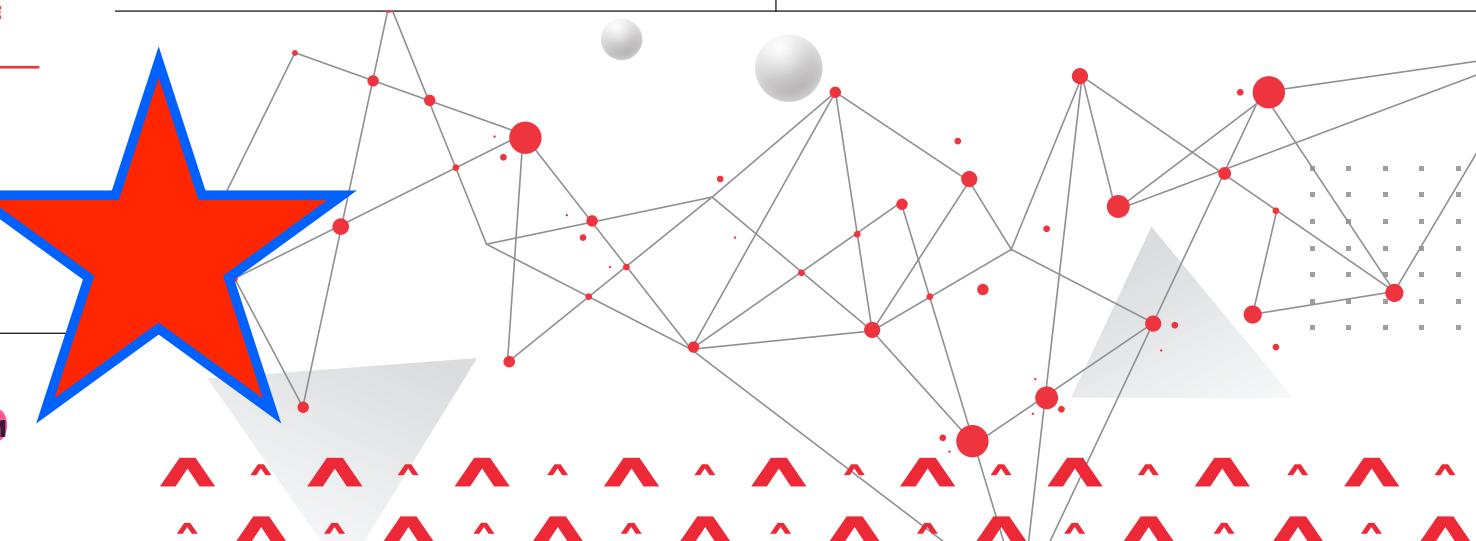
- замещает собой в цепочке разделения труда «ушедший» продукт.

Основные характеристики результата-эффекта:

- вносит вклад в социально-экономическое развитие региона/страны;
- меняет цепочку разделения труда;
- трансформирует отрасль.

Дополнительные характеристики результата-эффекта:

- описан в государственной программе как индикатор достижения результата программы.



Ключевые тезисы

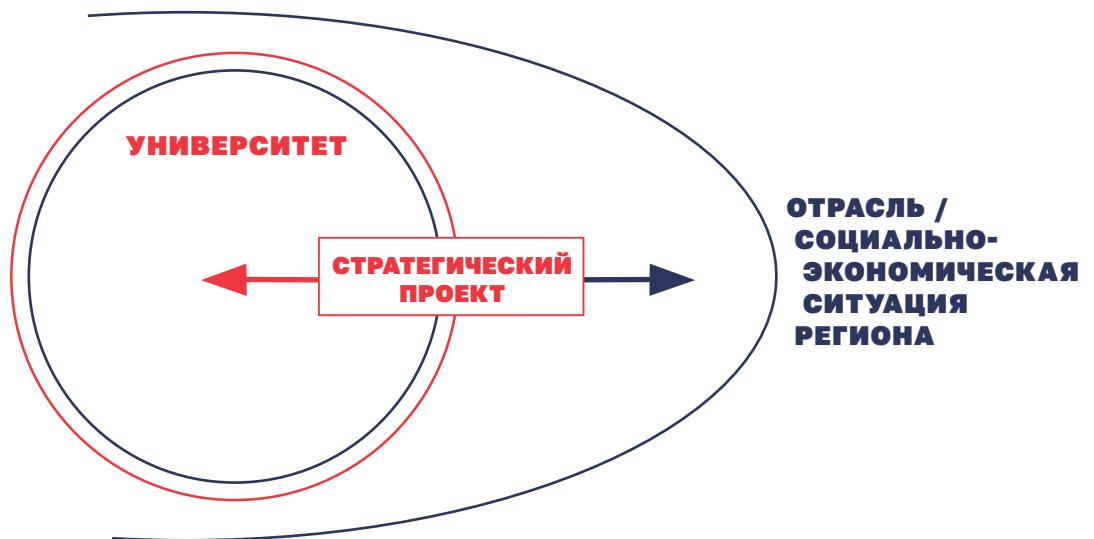
- При реализации проекта с результатом в продуктовой логике уровень готовности технологии определяется по методике Technology Readiness Level (TRL), ГОСТ Р 56861-2016 «Система управления жизненным циклом. Разработка концепции изделия и технологий», ГОСТ Р 58048-2017 «Трансфер технологий. Методические указания по оценке уровня зрелости технологий».
- При применении методики TRL готовность технологии может не совпадать с уровнем реализации самого проекта. В проекте может быть заложено производство продукта. В таком случае в дополнение применяют методику определения уровня готовности производства (Manufacturing Readiness Levels, MRL). При этом в жизненном цикле продукта использование методики TRL заканчивается на уровне ОКР, а анализ по MRL начинается с этапа испытаний в рыночных условиях.
- Уровень рыночной готовности и коммерциализации определяется посредством методики определения уровня рыночной готовности и коммерциализации (Commercialization Readiness Level, CRL). Рыночная готовность и коммерциализация начинают разрабатываться с уровня TRL1.

- Возможны к использованию и другие методики: инвестиционный уровень готовности (IRL – Investment readiness level), уровень готовности системы (SRL – System Readiness Level), логистический уровень готовности (LRL – Logistics Readiness levels), уровень готовности программ (PRL – Programmatic Readiness Levels).
- Только при грамотном сочетании методик их использование позволяет достичь синергетического эффекта. Например, если текущая оценка по уровню готовности производства MRL сильно опережает оценку по уровню готовности технологии TRL, это может привести к запуску в производство недостаточно проработанной технологии. И наоборот, если текущая оценка по уровню готовности технологии TRL сильно опережает оценку по уровню готовности производства MRL, такое сочетание может привести к запуску в производство продукции низкого качества по завышенной цене.
- Использование нескольких методик одновременно позволяет оценить перспективность технологии, технологическую зрелость, масштабируемость, баланс между техническими инновациями и коммерческим потенциалом. Методики оценки зрелости продукта применяются такими корпорациями как ГК «Росатом», АО «Объединённая двигателестроительная корпорация», ПАО «Объединённая авиастроительная корпорация».

До получения результата



После получения результата



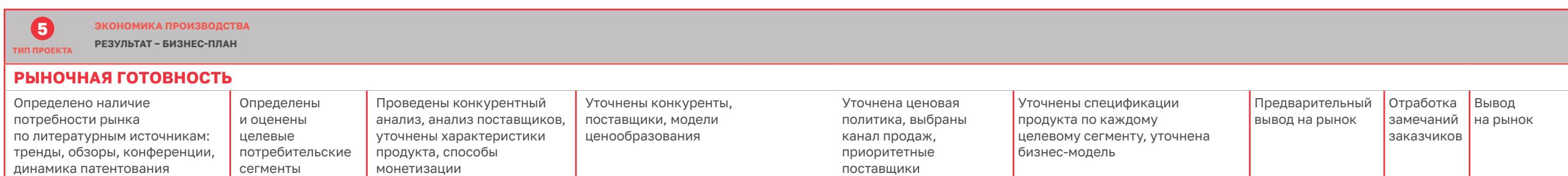
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА

В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПРОЕКТЕ



УНИВЕРСИТЕТ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПРОЕКТЕ МОЖЕТ ЗАЯВИТЬ РЕЗУЛЬТАТОМ ЛЮБУЮ ИЗ ЧАСТЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА,

НО ВУЗ ОТВЕТСТВЕНЕН ЗА ДОВЕДЕНИЕ ДО СЕРИЙНОГО ПРОИЗВОДСТВА ЧЛЕНАМИ КОНСОРЦИУМА (ПАРТНЁРАМИ).



Чек-лист

«Продуктовая логика стратегического проекта»

| № | Индикатор | ДА | НЕТ |
|---|--|----|-----|
| 1 | Конечный результат сформирован явным образом, он измерим. | | |
| 2 | Результатом стратегического проекта являются продукты или услуги, ориентированные на потребление за пределами университета. | | |
| 3 | Характеристики продуктов/услуг проработаны (количественно описаны). | | |
| 4 | Наблюдается четкая связь между реализацией стратегического проекта и заявленным конечным результатом. | | |
| 5 | Стейкхолдеры могут подтвердить востребованность продуктовых результатов стратегического проекта. | | |
| 6 | Деятельность и продукты стратегического проекта встраиваются в цепочку разделения труда, другие участники колаборации могут это подтвердить. | | |
| 7 | Консорциум стратегического проекта сформирован из участников продуктовой цепочки разделения труда. | | |
| 8 | Для получения качественно иного продукта в ходе реализации стратегического проекта необходимо трансформировать базовые процессы. | | |



Чек-лист

«Уровень готовности производства (для технологических проектов)»

| № | Индикатор | ДА | НЕТ |
|---|---|----|-----|
| 1 | Проведён анализ возможностей производственных технологий и производственной базы по поддержке проектирования, разработки, производства, применения, непрерывной эксплуатационной поддержки целевой системы и её последующей утилизации. | | |
| 2 | Проведён анализ зрелости и стабильности развития дизайна системы и любые связанные с этим влияния на производственную готовность. | | |
| 3 | Проведён анализ возможности при заданном уровне финансирования достичь целевых уровней зрелости производства. Проверен риск, связанный с достижением целевой производственной себестоимости. | | |
| 4 | Проведён анализ рисков, связанных с материалами, включая сырье, компоненты, полуфабрикаты и сборочные комплекты. | | |
| 5 | Проведён анализ рисков, связанных с возможностью производственных процессов обеспечить ключевые характеристики дизайна системы (повторяемость и доступность). | | |
| 6 | Проведён анализ рисков и усилий менеджмента по контролю качества и содействию непрерывным улучшениям на производстве и у поставщиков. | | |
| 7 | Оценены требуемые компетенции, доступность и необходимое количество персонала для организации производства. | | |
| 8 | Проведён анализ возможностей и производственных мощностей ключевых производственных объектов (основные, субподрядчики, поставщики, производители, ремонтные). | | |

**На что ещё можно обратить внимание.
В помощь к чек-листву о продуктовой логике стратегических
проектов технологического типа**

I. Типовая структура документа «Концепция продукта» по ГОСТ Р 56861

Введение

- Терминология
- Конфиденциальность
- Цель документа
- История изменений

1. Стратегические цели

2. Характеристика рынка

- Тенденции развития рынка
- Потребители
- Конкуренция
- Позиционирование продукта

3. Требования

- Правовые и нормативные требования
- Требования потребителей
- Качество и безопасность

4. Техническая концепция

- Инновации и технологии
- Платформа
- Стратегия производства и закупок
- Совместимость
- Компоненты

5. Концепция производства

6. Концепция сервисного обслуживания

7. Рентабельность

- Возврат инвестиций
- Общая себестоимость

8. План проекта

- Бюджет, ресурсы
- Организация
- Процессы и контрольные точки
- Риски
- Приложения
- Справочные документы

II. Что обязательно должен в себя включать План развития технологии

- Цель
- Текущее состояние
- Подход к развитию технологии
- Область улучшений
- План-график работ
- Необходимый бюджет

III. В каких случаях применение оценки уровня готовности технологии обязательно

- На стадии замысла в ходе анализа альтернатив перед принятием решения о дальнейшей разработке
- На стадии разработки после завершения фазы разработки технологии перед принятием решения о начале фазы конструирования и подготовки производства
- На стадии разработки после завершения фазы конструирования и подготовки производства перед принятием решения о начале мелкосерийного (опытного) производства

IV. Как использовать TRL/MRL/CRL для стратегических проектов?

- Разрабатывается дорожная карта реализации проекта с календарным планированием по контрольным точкам. Определяется дисбаланс между стадиями технологической, производственной, рыночной готовности. Осуществляется визуализация текущего состояния проекта.

V. Что важно сделать для организации и проведения оценки технологической готовности технологии?

- Необходимо разработать план-график проведения оценки; создать независимую команду экспертов по предметной области; идентифицировать критические и другие элементы технологии, подлежащие оценке; собрать фактические доказательства достигнутого уровня технологии; выполнить оценку и подготовить необходимый отчёт; на основании отчёта подготовить рекомендации по развитию технологии [ГОСТР 58048-2017].



Отраслевой университет в рамках научной школы разрабатывает технологию, описывает характеристики технологии и некоторые преимущества, однако безотносительно к аналогичным разработкам.

Университет оформляет патент на изобретение. Получает лабораторный образец по разработанной технологии, проводит испытания базовых функций.

Однако на этом результате работы над проектом заканчивается. Не определены дальнейшие пути реализации, отсутствует описание возможного сотрудничества. Результат проекта остаётся «на полке» в университете.

В таком случае университету следует обратить внимание на возможность встраивания своего результата в цепочку разделения труда, оценить востребованность своего продукта. Скорее всего, невостребованный результат не окажет вообще никакого влияния ни на процессы в университете, ни на внешний контур потребления.

Таким образом, проект такого типа будет сложно причислить к стратегическим для данного университета.

| | |
|--|---|
| МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ | ✓ |
| НИОКР | ✓ |
| ОКР | ✓ |
| ИСПЫТАНИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ | ✗ |
| КОНСТРУКТОРСКАЯ ПОДГОТОВКА ПРОИЗВОДСТВА | ✗ |
| ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА ПРОИЗВОДСТВА | ✗ |
| ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА ПРОИЗВОДСТВА | ✗ |

Стратегические проекты университетов условно можно разделить на два типа: технологические и социальные (творческие). Продукт технологического проекта – материальный предмет или услуга. Продуктом социального (творческого) проекта могут выступать элементы методологии, безусловно оказывающие эффект на изменение социального субъекта, объекта, процесса или явления.

| | Тип продукта | Технологический проект | Социальный (творческий) проект |
|------------------------|-------------------------|--|--|
| материальный продукт | Устройство... | Конечный результат-продукт | Маловероятный результат-продукт |
| | Установка... | | (за исключением баз данных и технологий) |
| | Прибор... | | |
| | Механизм... | | |
| | Вещество... | | |
| | Материал... | | |
| | Продукт... | | |
| | Программное средство... | | |
| | База данных... | | |
| | Технология... | | |
| нематериальный продукт | Теория... | В технологическом проекте такой результат-продукт может не являться конечным продуктом, но он должен встраиваться в цепочку создания продукта силами консорциума | Конечный результат-эффект |
| | Метод/Методология... | | (возможный результат для проекта социальной (творческой) направленности. |
| | Гипотеза... | | Однако такой результат должен быть применим, востребован и отчуждаем) |
| | Модель... | | |
| | Методика... | | |
| | Система... | | |
| | Концепция... | | |
| | Способ... | | |
| | Алгоритм... | | |
| | Протокол... | | |

Проекты социальной (творческой) направленности, безусловно, имеют свои особенности реализации.

В документе «Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия) / Расширение для социальных проектов (Версия 1.1/080908)» социальный проект прописан как проект, реализуемый в различных сферах жизнедеятельности государства и общества, результатом которого является изменение социального субъекта, объекта, процесса или явления в сторону наилучшего варианта будущего.

Таким образом, проект может считаться социальным, если его результатом является изменение социального субъекта, объекта, процесса или явления.



Для социального (творческого) проекта результат-эффект может быть выражен через реализацию социального изменения; сохранение, приращение или создание ценности; поддержание целостности и ценности сложной социальной системы; сохранение культурного наследия. И этот эффект превалирует по важности над формализацией результата-продукта, созданного в виде нормативного документа, технологии, методики, протокола и т. п.

Существуют разнообразные подходы к классификации социальных (творческих) проектов, которые основаны на различных критериях, таких как полученный результат, цель проекта и так далее. Так, например, можно условно выделить следующие типы проектов: культурно-массовые, социально-коммуникативные, образовательные, экологические, молодёжные и прочие.



Университет в рамках программы «Приоритет 2030» реализует социальный проект

Университетом разработаны теоретические модели методологии исследования на уровне региона. Для формирования эмпирической базы проделаны серьезные полевые исследования, проведена обработка эмпирических данных для дальнейшей теоретической интерпретации полученных данных. Кроме того, проведены работы в архивах. При этом результатом-продуктом стали модели методологии и базы данных знаний.

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. Таким образом, проект не оказал достаточного результата-эффекта для реализации социальных изменений общества.



Такой проект выглядит как реализация собственных амбиций университета без учёта применимости результатов проекта в обществе.



Жизненный цикл социального (творческого) проекта:

- Фаза планирования, которая включает разработку концепции (идеи) проекта, а также изучение условий её реализации, включая анализ рынка, потребностей потребителей, деятельности конкурентов в этом направлении.
- Фаза разработки проекта и его оформления в виде конкретного документа, который содержит обоснование актуальности, социальной значимости, реализуемых в ходе осуществления целей и задач, а также планируемых эффектов, используемых ресурсов. Получение результата-продукта.
- Фаза реализации, связанная с осуществлением проекта на практике. Получение результата-эффекта.
- Фаза завершения, в ходе которой происходит оценка деятельности и результативности проекта. Оценка результата-эффекта.

Социальные (творческие) проекты могут иметь различные результаты в зависимости от их целей и задач. Результат-эффект социальных (творческих) проектов описывается через цели и уровень влияния на общество.

Цели социальных (творческих) проектов выражены как:

- аprobация инициатив (пилот);
- реализация программ и концепций (стратегия);
- внедрение новшеств (инновации);
- улучшение социального обслуживания (общество).

При этом уровни таких проектов могут быть представлены как:

- проекты достижения конкретной цели;
- целевые программы, включающие комплекс проектных инициатив;
- концепции, имеющие длительный характер действия и состоящие из ряда подпрограмм.

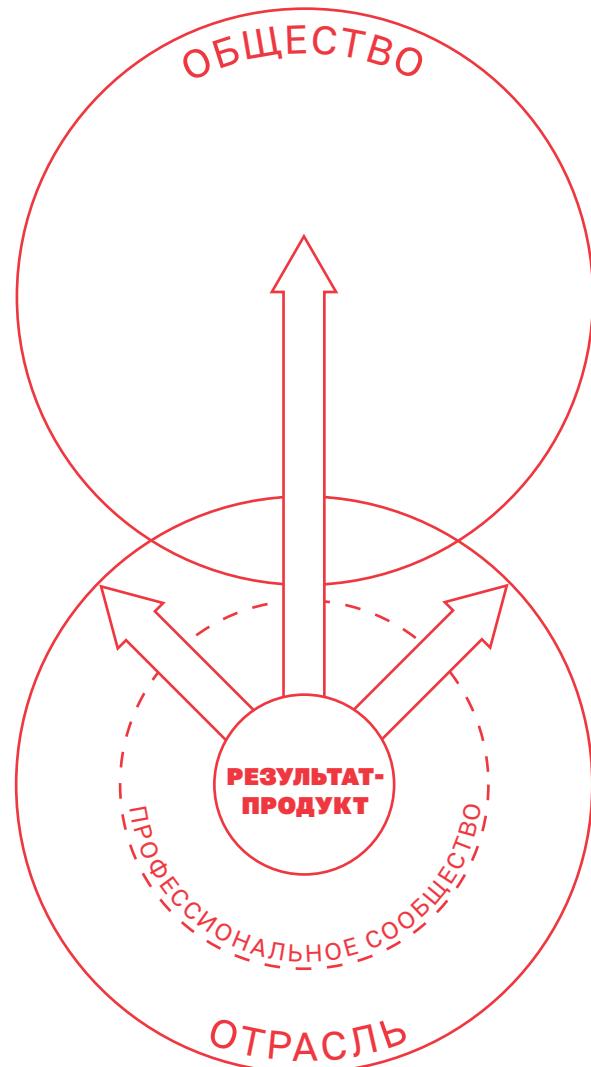
Университет в рамках программы «Приоритет 2030» реализует проект с востребованным и применимым результатом

КЕЙС

3-4
X

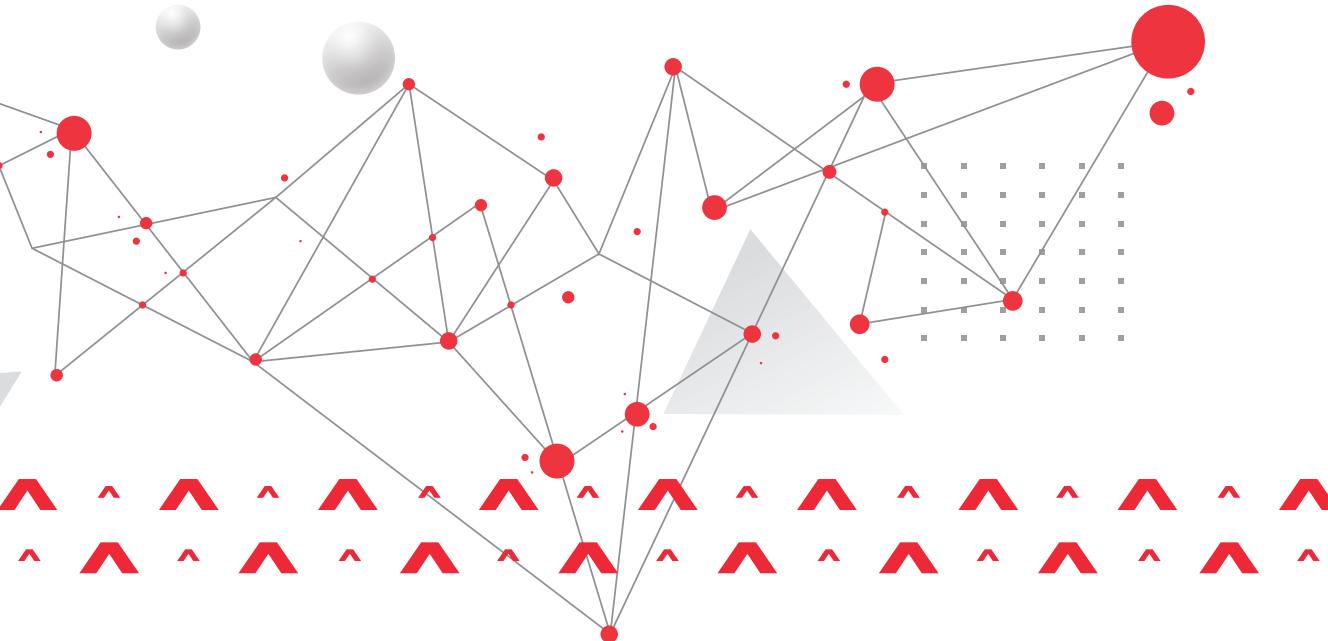
Университет реализует стратегический проект социального (творческого) профиля, который с применением технологий театрального искусства трансформирует элементы системы среднего образования в России. Вуз является инициатором и ключевым исполнителем федерального проекта, участвует в цепочке создания ценности. Стейххолдеры (Минпросвещения РФ и Российское движение школьников) реально участвуют как в управлении, так и в ресурсном обеспечении стратегического проекта.

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



В чем специфика стратегического проекта социальной (творческой) направленности?

- ↗ К управлению стратегическим проектом социальной (творческой) направленности могут быть применены стандартные методологии управления проектами. Однако следует учитывать ряд особенностей, связанных с чрезвычайной востребованностью именно результата-эффекта, который проект оказывает на общество.
- ↗ Социальные и творческие проекты, как правило, нацелены на развитие и поддержку культуры и социальных ценностей, а не на получение прибыли. Поэтому при планировании и управлении проектом следует учитывать в первую очередь социальные аспекты. Проекты часто имеют сильный социальный аспект и влияние на общество. К специфике таких проектов относится тщательный анализ социокультурной ситуации.
- ↗ Социальные (творческие) стратегические проекты предполагают широкую аудиторию, включая людей из разных культур и социальных групп. При планировании результатов проекта необходимо быть чувствительными к субъективным потребностям различных групп, при этом не забывая о целях проекта.



Чек-лист «Конечный результат и глубина проработки»

| № | Индикатор | ДА | НЕТ |
|---|---|----|-----|
| 1 | Результат проекта – технологическая или социальная инновация. | | |
| 2 | Конечный результат сформирован явным образом. Результатом стратегического проекта являются продукты или услуги, ориентированные на потребление за пределами университета. | | |
| 3 | Характеристики продуктов/услуг проработаны. Наблюдается четкая связь между реализацией стратегического проекта и заявленным конечным результатом. | | |
| 4 | Результатом стратегического проекта является качественно новый для университета продукт (отличный от получаемых ранее). | | |
| 5 | Риски проекта просчитаны, преобладает низкая степень риска. | | |
| 6 | Рассчитан потенциал коммерциализации и/или влияние результатов стратегического проекта на социум. | | |
| 7 | Проработана бизнес-модель, и оценена социально-экономическая эффективность проекта. | | |

Таким образом, в этом разделе мы узнали:

- ↗ какой может быть результат у проекта;
- ↗ как различить результат-продукт и результат-эффект;
- ↗ какие существуют методики по управлению результатом проекта и как с ними работать, если проект технологический или социальный (творческий).

КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ ВЛИЯЕТ НА БАЗОВЫЕ ПОЛИТИКИ?



Университет, который находится в регионе с развитым агропромышленным комплексом, видит возможности в создании продуктового ряда научёмких решений, обладающих высоким экспортным потенциалом.

КЕЙС



Вуз осознаёт дефицитность своих компетенций и принимает решение пригласить специалистов из других регионов, но остаётся открытым вопрос о создании новых ставок. Также встаёт вопрос об инфраструктуре: для получения запланированных продуктов нужны **качественно другие объекты**. Привлечённые специалисты с бизнес-опытом и партнёры по стратпроекту формируют инвестиционный план и показывают возможность окупаемости в короткие сроки, если университет вложит существенные средства в проект. Руководство университета проводит серию встреч с коллективом вуза, на которых совместно определяется целевая задача лидерства вуза и необходимость сделать финансовую ставку на этот проект. Под новых

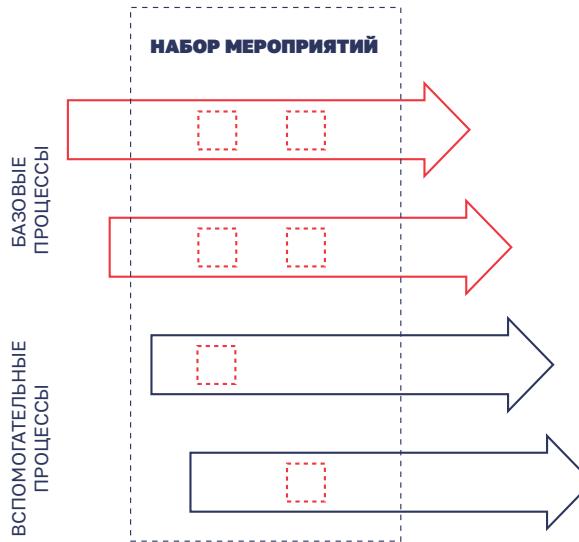
специалистов формируется новый тип договора и система оплаты, а также предоставляется жилье (на очень хорошем для региона уровне). Создаётся необходимая инфраструктура под задачи стратпроекта. Привлечённые специалисты берут на себя обязательства по подготовке исследователей из числа выпускников вуза. **Руководитель стратпроекта включается в систему управления университетом, имея равные с проректором права и влияние**. Значительно перерабатывается образовательная программа (часть курсов закрывается, подключаются сетевые модули, открывается набор на несколько новых программ по тематикам deep-АПК (которых ранее не было в вузе)).

Подобное развитие ситуации неизбежно при выборе стратегической ставки. Один из факторов влияния стратегического проекта на базовые процессы – приток новых кадров (это показательно, когда проект интегрирован, например, с исследовательскими магистратурами и студенты работают над реальными продуктовыми задачами); другой – **влияние на инфраструктуру** (капитальные расходы, которые вуз может потратить на целевую инфраструктуру, как правило, не под силу отдельной команде / инвесторам).

КЕЙС

4-2

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

Приведённый кейс демонстрирует, что даже если деятельность, называемая вузом «стратегический проект», оказывает влияние на какие-либо процессы (в данном случае на образование), но не имеет признаков проекта, то результаты этой деятельности могут быть не только не употребимы, но и не измеримы (качественно/количественно). В данном случае деятельность «стратегического проекта» полностью погружена в образовательный процесс и несамостоятельна сама по себе, то есть её результатом является не какая-то конечная сущность (продукт), а попытка улучшения текущего процесса путем использования разных инициатив.

Университет запустил стратегический проект, направленный на создание новой технологии, внедрение которой станет перспективным через три года в деятельности компаний по производству высокотехнологичного медицинского оборудования.

КЕЙС

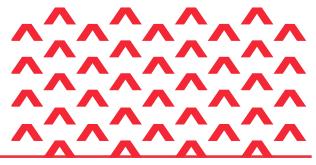
4-3

В настоящее время для реализации проекта в университете не хватает необходимого количества персонала для укомплектования лаборатории, а также площадей для расширения технопарка. **При реализации проекта происходит сбой на уровне «операционная деятельность по процессам» и «деятельность в рамках проекта»** – конфликт подчинённости, перегрузка участников рабочей группы проекта, дублирование функций. Руководитель стратегического проекта не вполне доволен условиями труда для группы.

В ответ на проблемы кросс-коммуникации и распределения ресурсов была введена матричная структура управления, определён стандарт управления проектами. **Руководитель проекта наделён ресурсами, имеет ответственность за его реализацию, определённую по срокам и показателям и качественным результатам.**

Проведено обучение команды (коммуникации, управление проектами по выбранному стандарту).





Для руководителя проекта и команды определены иные условия оплаты труда в сравнении со стандартными. Для реализации проекта и соответствующих изменений в политиках расширен штат исходя из загрузки, у части ППС, задействованного в проекте, уменьшена учебная нагрузка.

Сформированы механизмы внешней оценки команды и динамики по проекту.

- Для размещения новых площадок технопарка осуществлена передача новых помещений и зданий в распоряжение университета с привлечением региональных властей.
- Открыта служба по подбору персонала, молодёжная исследовательская лаборатория и организованы студенческие научные кружки по тематике проекта. В образовательном процессе появились новые дисциплины, проектируются иные изменения.
- Для работы по проекту были привлечены научные работники из другого региона. Для них были определены индивидуальные условия по трудовым контрактам, а также предоставлено жильё с возможностью размещения членов семьи.

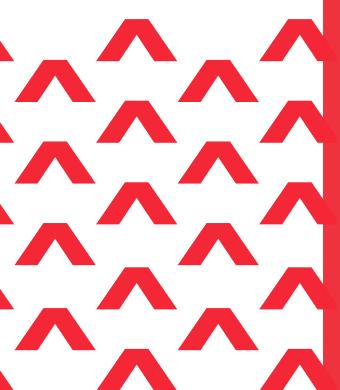
Ключевые тезисы:

- Если рассматривать стратегический проект с позиции развития университета, то он является точкой приложения усилий и 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 стратегического проекта, без которых оно невозможно. 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.
- Закреплением нормы деятельности внутри организации (нормативным документом) является политика, которая описывает основные принципы того, как реализуются базовые или сквозные процессы организации. 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 (амбиций) не получится. В этой связи в случае, если в университете сформирована подлинная амбиция / целевая модель и стратегический проект направлен на её достижение, то в ходе реализации стратпроекта будут неминуемо происходить изменения (или возникать запросы на изменения) устоявшихся в организации норм деятельности (политик, описывающих базовые/сквозные процессы).



Таким образом, если стратегический проект подлинно сформулирован, то под его действием происходят изменения в базовых процессах:

- 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 партнёры 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 (а зачастую и тематика), **формируется норма по обсуждению технологической повестки с индустрией**, меняется структура ключевых партнёрств 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 осознанно под запросы реализации основных этапов стратегического проекта и изменившихся политик (создание лабораторий, центров, рекреационных зон, социальных объектов и др.).

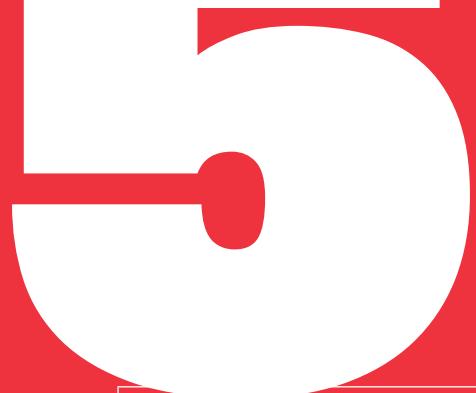


Чек-лист «Стратегический проект и политики»

| № | Индикатор | ДА | НЕТ |
|---|--|----|-----|
| 1 | Стратегический проект и политика (политики) не направлены на получение одних и тех же результатов. | | |
| 2 | Чётко разделены роли, задачи и полномочия команды проекта и персонала, работающего над реализацией задач по политикам, определены меры стимулирования и ключевые показатели. | | |
| 3 | В политике управления человеческим капиталом произошли (спроектированы) изменения исходя из запросов и потребностей, предъявляемых стратегическим проектом (поиск и найм сотрудников, распределение нагрузки, система оплаты труда, иные механизмы кадровой работы и пр.). | | |
| 4 | Реализация стратегического проекта обуславливает изменения в образовательной модели. Есть механизм передачи новых знаний от стратегического проекта в образовательные программы. | | |
| 5 | Определён формат разграничения деятельности по проекту и операционной деятельности – по человеческим ресурсам, финансированию и другим типам ресурсов, ключевым показателям деятельности . Потребовались новые подходы к инфраструктурному обеспечению проекта. | | |
| 6 | В программе развития и годовом отчёте в разделах «Стратегический проект» и «Политики» описаны ожидаемые и фактические изменения в реализации политик, которые предъявляют и обуславливают задачи реализации стратегического проекта. | | |

В настоящем разделе рассмотрены следующие вопросы:

- как соотносятся нормы деятельности, устоявшиеся в организации, и запуск стратегических проектов;
- на каких направлениях могут и должны возникать конфликты интересов и запросы на изменения;
- какие основные изменения могут происходить в образовательной и научной политиках.



ДЛЯ ЧЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПРОЕКТУ НУЖЕН КОНСОРЦИУМ?



Вопросам объединения разных акторов с целью повышения их результативности, эффективности или достижения иных результатов посвящено множество научных и научно-популярных работ.

Объединением университетов в ассоциации, консорциумы и иные сообщества также на сегодняшний день кого-то сложно удивить. Университеты объединяются по региональному признаку, по схожести реализуемых образовательных программ или научных направлений, для реализации социальных инициатив, обмена практиками, разработки стандартов тех или иных видов деятельности и т. д.

В последние 20 лет большое количество мер государственной поддержки научной и инновационной деятельности было реализовано в рамках тех или иных форм кооперации субъектов инновационного процесса (НОЦ мирового уровня, центры компетенций НТИ, государственная поддержка участников промышленных кластеров, особые экономические зоны и т. д.).

Программа «Приоритет 2030» также нацеливает университеты на анализ необходимости, возможности и целесообразности объединения с другими субъектами образовательной, научно-исследовательской, внедренческой деятельности, предприятиями и организациями для решения задач, обеспечивающих вклад в развитие регионов, отраслей и социальной сферы.

Обратимся к наиболее распространённым, но не исчерпывающим примерам проектирования консорциумов для участия в программе «Приоритет 2030» и попытаемся сделать некоторые обобщения на их основе.

КЕЙС

5-1

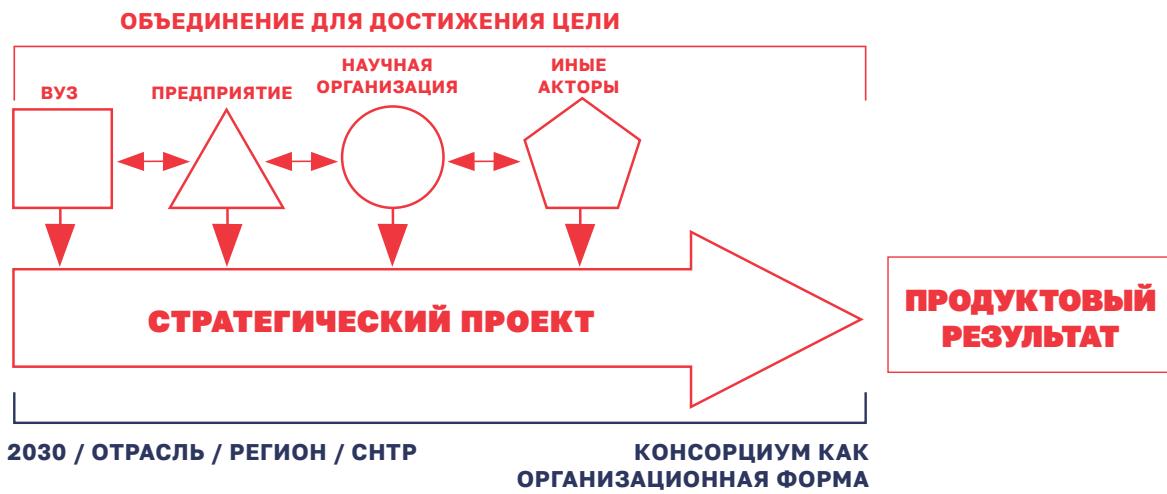
Консорциум создан для решения задач стратегического проекта в продуктовой логике.

Региональный отраслевой вуз запускает стратегический проект по разработке прорывных решений для отрасли. При его реализации планируется получение новых продуктов (технологий), не имеющих отечественных аналогов.

Члены консорциума приглашены из других регионов и стали ими исходя из своих ведущих позиций в предметной области, а также необходимых стадий реализации инновационного цикла по получению результата стратегического проекта.

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

Можно отметить, что в данном случае объединение в консорциум даёт необходимые ресурсы и условия для реализации стратегического проекта и получения продуктового результата.



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.

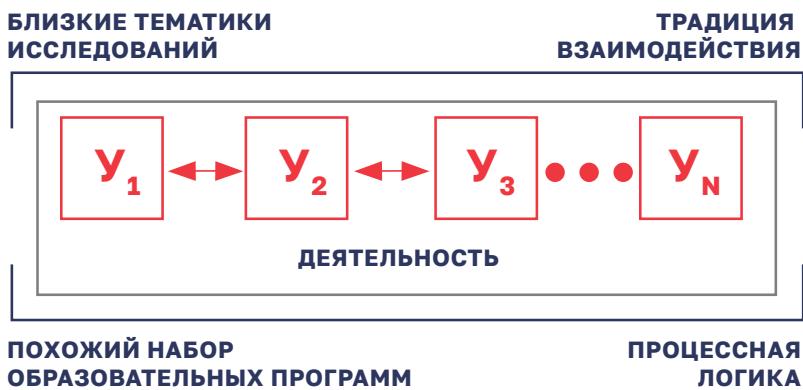
Уже в первый год реализации проекта вуз запускает обновлённые образовательные программы, предъявляемые как новые. Это же он планирует делать и в последующие годы.

Консорциум фактически представляет собой ассоциацию по общим интересам, сформированную на основе многолетних традиций коммуникации университетов. Это могут быть объединения по принципу одной

подведомственности или совпадения реализуемых УГСН без привязки к продуктовому ряду или общей крупной научной задаче.

Совместные исследования или не выполняются, или носят эпизодический несистемный характер.

В данном случае в консорциуме продуктовая логика отсутствует. Деятельность консорциума или не ведётся, или она процессная (сводится к периодическому совместному проведению мероприятий).



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

$Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_N$ – участники консорциума с однотипными компетенциями, моделью деятельности и функциями

КЕЙС

5-2

КЕЙС

5-2

КЕЙС

5-3



Консорциум создан в формате ассоциации вузов по региональному признаку

Университет запускает стратегический проект по модернизации образовательных программ и подготовке кадров нового поколения, развитию молодёжи региона или иных социальных задач – иногда значимых для региона отраслевых задач.

Уже в первый год реализации проекта университет запускает серию мероприятий, предъявляемую как результат работы консорциума, широко освещает эти результаты в СМИ. Это же он планирует делать и в последующие годы.

В этом случае консорциум фактически является ассоциацией, созданной по региональному признаку без привязки к продуктовому ряду или общей крупной научной задаче. Часто он представляет собой уменьшенную или увеличенную копию регионального/ макрорегионального союза ректоров.

В этом примере продуктовая логика в деятельности консорциума также отсутствует. Деятельность консорциума не меняет нормы и принципы работы участников, фактически или не ведется, или сводится к периодическому совместному проведению мероприятий.

Модель продуктовоориентированного консорциума

МИРОВАЯ ПОВЕСТКА
НАЦИОНАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА
ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА

ОТРАСЛЕВОЙ ЗАКАЗЧИК / ЗАКАЗЧИКИ
ФИНАНСИРОВАНИЕ
ИЗ РАЗНЫХ ИСТОЧНИКОВ



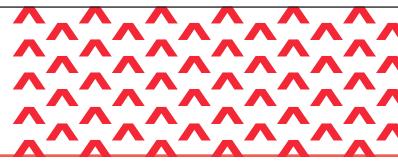
Y_1 – участник консорциума с разными компетенциями, заделом и ресурсами, необходимыми для создания продукта

Y_2, \dots, Y_N – участники консорциума

Кооперация (коллаборация) играет основную роль в повышении эффективности и результативности деятельности каждого участника интеграции за счёт высокой степени их концентрации и функционализации.

Работа над значимой научно-технической или иной задачей формирует понимание дефицитности ресурсов и естественным путём требует формирования консорциумов в продуктовой и междисциплинарной логике.

При работе над такой задачей между участниками консорциума распределяются функции, этапы работы над проектом, а также обязательства по выделению ресурсов. Такое распределение обусловлено цепочкой создания ценности, сформированным заделом и специализацией участников консорциума.



На основе опыта создания консорциумов в логике программы «Приоритет 2030» можно выделить принципы формирования консорциума:

- наличие крупной научно-технической или иной задачи;
- продуктовая логика в ожидаемых результатах деятельности консорциума;
- конечные сроки получения результатов;
- восполнение дефицита как фактор подбора и приглашения партнёров;
- распределение между участниками консорциума функций и обязанностей на основе уровня их экспертизы;
- выделение партнёрами ресурсов разных типов для решения задач консорциума.

Основным фактором конкурентоспособности консорциума становится качество взаимодействий и приобретение участниками новых свойств, не проявлявшихся до начала коллaborации.



Как консорциум в логике программы «Приоритет 2030» влияет на конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность стратегического проекта?

Сформированные в продуктовой логике стратегические проекты и образованные для их реализации консорциумы находят поддержку у государства и отраслевых заказчиков. В университете появляется новый опыт построения долгосрочных партнёрств.

Чек-лист «Стратегический проект и консорциум»

| № | Индикатор | ДА | НЕТ |
|---|---|----|-----|
| 1 | Объединение участников в консорциум обусловлено получением уникального общественно значимого результата, востребованного отраслью/территорией. Это могут публично подтвердить участники (члены) консорциума. | | |
| 2 | Университет как участник консорциума понимает и конкретно формулирует, какие свои дефициты он восполняет за счёт работы консорциума. | | |
| 3 | У консорциума определена модель и сформирована система управления, с которой знакомы и согласны участники (члены) консорциума. Заложенная в основу консорциума модель реализуется на практике. | | |
| 4 | У консорциума сформирована программа (план) совместной деятельности, где чётко сформулированы функции, обязательства, тип и размер вклада в получение совместного результата. Программа (план) обусловлена сроками реализации и запланированным результатом стратегического проекта. | | |
| 5 | Вклад участников различными типами ресурсов можно количественно измерить. | | |
| 6 | К участию в консорциуме приглашены участники с лидирующими позициями по необходимым для получения результата направлениям. | | |
| 7 | Реализация стратегического проекта спровоцировала изменения в управлении программой развития: дефициты при реализации проекта обусловили создание новых партнёрств, определение программы совместной работы с ними, появление системы внешней экспертизы. | | |
| 8 | В программе развития и годовом отчёте в разделах «Стратегический проект» и «Достигнутые результаты при построении межинституционального сетевого взаимодействия и кооперации» детально описан ожидаемый и полученный вклад участников консорциума в план реализации стратегического проекта и получение запланированного в его рамках результата. | | |

Таким образом, в этом разделе мы обсудили:

- ↗ **примеры формирования консорциумов в логике программы «Приоритет 2030»;**
- ↗ **логику проектирования консорциумов в рамках программы «Приоритет 2030»;**
- ↗ **принципы объединения участников в консорциум.**

6

КАК УПРАВЛЯТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПРОЕКТОМ?



Стейкхолдер принимает участие в управлении проектами развития университета (в том числе стратегическим проектом), так как вуз является субподрядчиком для контрактов стейкхолдера. Система управления изменениями охватывает все уровни управления (ректор, проректоры, деканы, руководители лабораторий).

6

КЕЙС

6-1



Ситуация означает, что команда стратпроекта встраивается в систему разделения труда, проект имеет востребованные во внешнем контуре продуктивные результаты. Фактически стейкхолдеры являются соинвесторами в проекты развития, так как экономически заинтересованы в результатах стратпроекта.

При оценке вовлеченности уровней управления критически значимым является не столько личное участие ректора / базовых проректоров / руководителей структурных подразделений в стратегических проектах развития, сколько общее/совместное понимание целей и задач, реальное делегирование полномочий и ресурсов руководителю стратегического проекта и широкий круг развития.

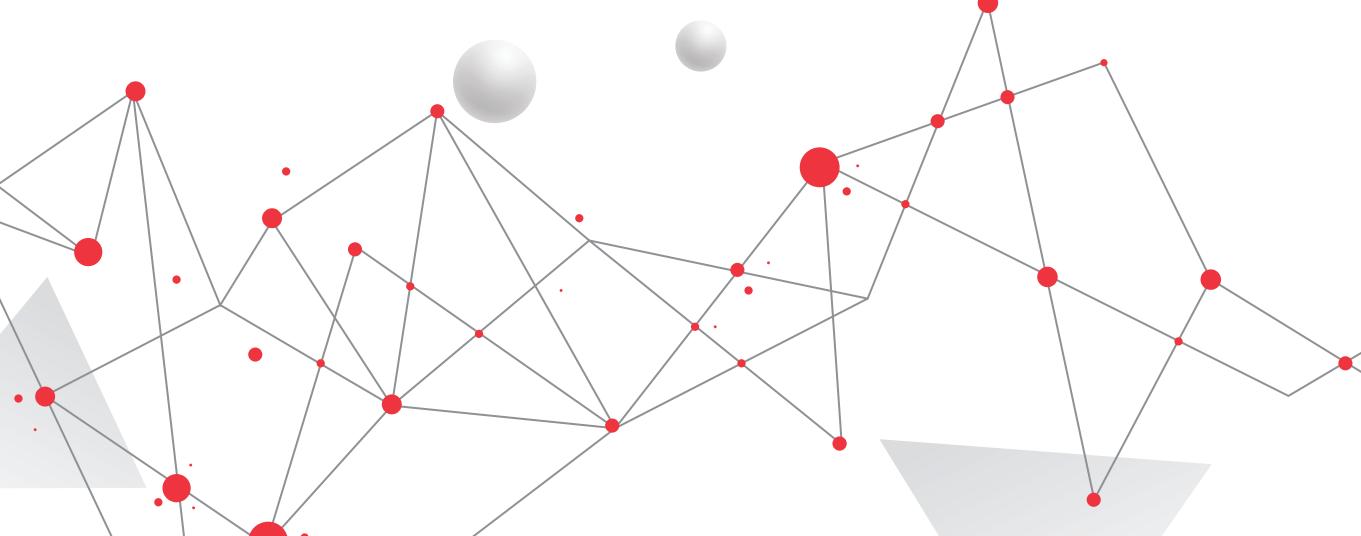
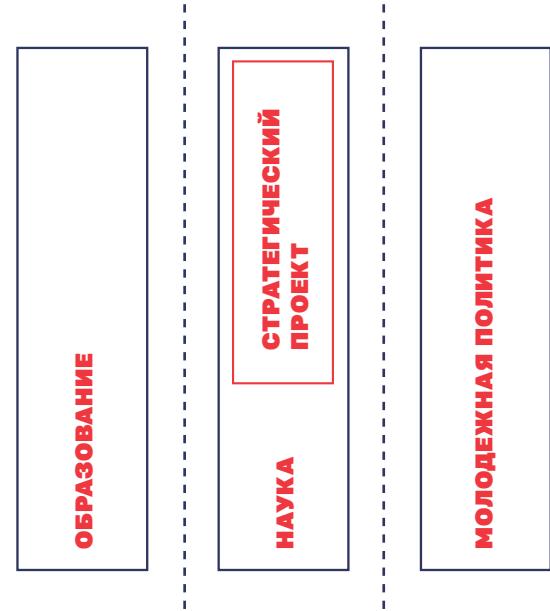




КЕЙС

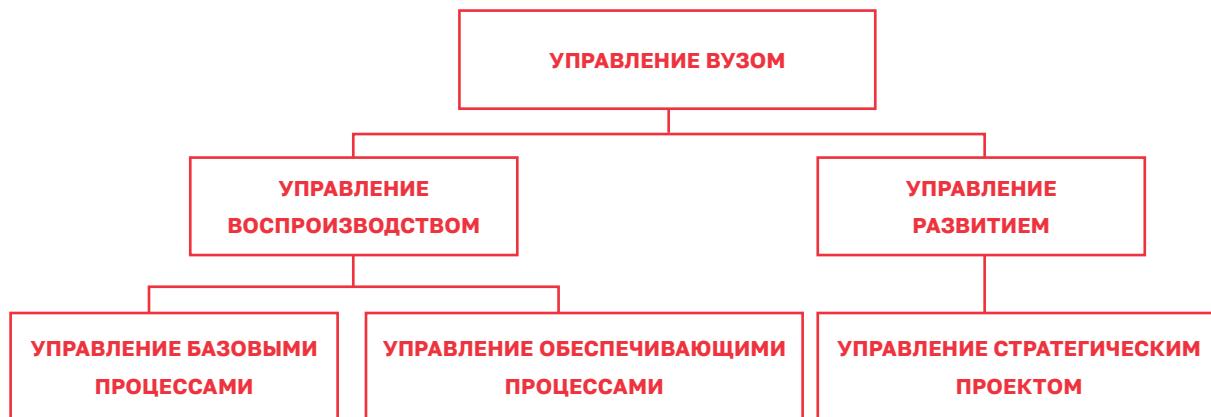
Для реализации стратегического проекта не существует выделенной команды развития, запускающей сквозные процессы трансформации.

Руководство стратегическими проектами закреплено за базовыми проректорами (например, руководителем стратегического проекта является проректор по образованию, науке или молодёжной политике). В этом случае стратегический проект замыкается в рамках одного функционального блока (например, науки) и не может оказывать влияния на трансформацию других базовых процессов и политик.



Ключевые тезисы:

- В университете существует сложившаяся система управления воспроизведением деятельности (управление базовыми и обеспечивающими процессами). Систему управления развитием (управления трансформацией) нужно специально создавать, это содержательно другой вид деятельности, который требует отдельной структуры управления.
- Отсутствие системы управления развитием приводит к затуханию трансформационной функции проектов развития: традиционные нормы возобладают, базовые процессы не меняются.
- 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 воспроизведением.



Управление стратегическим проектом завязано на систему управления развитием (трансформацией) всего университета. Для того, чтобы стратегический проект дал чёткий и понятный продуктовый результат, достаточно использовать проектное управление. Для того, чтобы стратегический проект начал трансформировать университет, зачастую требуется пересмотреть подходы ко всей системе управления развитием, где управление стратегическим проектом является не техническим, а смысловым (содержательным) звеном.

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 и центров финансовой ответственности.

Команда стратегического проекта, имея полномочия и ресурсы, начинает формировать требования к изменениям базовых и обеспечивающих процессов, которые сдерживают развитие проекта.



Фокусировки при проектировании системы управления стратегическим проектом:

- Внешние стейкхолдеры: кто из внешних партнёров заинтересован в реализации стратпроекта? Какую ценность создаёт проект для этих партнёров? Как такие партнёры могут влиять на принятие решений?
- Внутренние стейкхолдеры: сотрудники каких структурных подразделений вуза задействованы в реализации мероприятий стратпроекта? В чём их мотивация? Какие инструменты управления (включая полномочия и ресурсы) есть у руководителя стратпроекта?
- Человеческий капитал: как сотрудникам предоставляется возможность реализовать свои инициативы? Как осуществляется оценка ценности инициативы? Как происходит процесс закрепления инициатив?

Работа с сопротивлением:

- Как повышать лояльность к изменениям? Как задействовать влияние стейкхолдеров на изменения в вузе? Как эффективно преодолевать сопротивления изменениям?



Какая структура управления амбициозным стратегическим проектом, предъявляющая запрос к изменению базовых процессов, будет оптимальна в университете?

Оптимальным управленческим решением для реализации стратегического проекта может стать матричная структура управления (команда стратпроекта формируется под проект и действует независимо от базовых процессов и политик), которая позволяет максимально эффективно использовать квалифицированные кадры, добиваться быстрых технологических изменений, может стать ответом на проблемы кросс-коммуникации, распределения ресурсов и ответственности за результат.



Могут ли руководители базовых процессов управлять стратегическим проектом?

Прямое подчинение руководителя стратегического проекта базовому проректору, как правило, делает невозможным на практике запуск сквозных процессов трансформации. В то же время наличие в вузе площадки для обсуждения и согласования с руководителями базовых процессов проектов развития помогает команде развития осознать и обсудить цели и задачи стратегического проекта, требования к изменениям базовых процессов, повысить лояльность коллектива к изменениям.



Как стейкхолдеры могут участвовать в управлении стратегическим проектом?

Формы участия стейкхолдеров в управлении стратпроектом зависят от места команды проекта в коллaborации (цепочке создания продуктов полного инновационного цикла). Формат участия стейкхолдеров в управлении может быть разным: экспертные советы по тематическим направлениям, наблюдательный совет, (со)руководство кафедрой/лабораторией и т. п.



Какие компетенции необходимы руководителю стратегического проекта?

Круг стоящих перед руководителем проекта задач может требовать (но не ограничиваться) наличия следующих компетенций: опыт управления и реализации масштабных проектов, в том числе в сфере высшего образования и науки; опыт построения эффективных партнёрств; переподготовка или дополнительное образование в области управления проектами; высокий уровень коммуникабельности и организаторские способности; опыт работы в предприятиях реального сектора, государственных институтах развития может являться преимуществом.

Чек-лист

«Управление стратегическим проектом»

| № | Индикатор | ДА | НЕТ |
|---|--|----|-----|
| 1 | Внешние стейкхолдеры участвуют в управлении проектами развития. | | |
| 2 | Руководитель стратегического проекта не является проректором базового процесса и не подчиняется ему напрямую. | | |
| 3 | Стратегический проект формирует запрос на изменение базовых политик. | | |
| 4 | Руководитель проекта обладает полномочиями и ресурсами для получения продуктового результата. | | |
| 5 | Сотрудникам университета предоставляется возможность реализовать свои инициативы в рамках стратегического проекта. | | |
| 6 | Процесс оценки и закрепления инициатив сотрудников зафиксирован в университете нормативно и осуществляется коллегиально. | | |
| 7 | Для управления стратегическим проектом используется матричная структура управления. | | |
| 8 | Стейкхолдеры стратегического проекта влияют на изменения в вузе. | | |

Таким образом, в этом разделе мы рассмотрели:

- ↗ как различать управление текущей деятельностью и управление развитием;
- ↗ как и почему стейкхолдеры влияют на управление проектом развития;
- ↗ как управление стратегическим проектом вписывается в действующую структуру управления;
- ↗ какие компетенции необходимы руководителю стратегического проекта.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ для самообследования (взгляните на проект со стороны глазами экспертов)

№ Индикатор

- 1** Как конкретно устроен стратегический проект?
- 2** Что является продуктом проекта (измеримый результат, «что, сколько, когда»)?
- 3** В какую цепочку разделения труда встраивается вуз со своим продуктом?
- 4** В каком из стратегических проектов есть точка роста исследовательской деятельности?
- 5** Когда проект закончится, какой будет следующий шаг развития?
- 6** Какая команда занимается стратегическим проектом (компетенции, автономность, ресурсы, система управления)? Сколько конкретно людей занимаются стратегическими проектами (внутри и снаружи вуза)?
- 7** Сохранится ли воспроизводимость достигнутого результата после «Приоритета»? Приведёт ли реализация стратегического проекта к повышению финансовой устойчивости университета?
- 8** Когда проект закончится? Чем это определяется? Что будет дальше с командой?
- 9** Какой запрос на изменение политик формирует стратегический проект?
- 10** Соразмерны ли масштаб и число стратегических проектов размеру гранта, на который претендует университет?
- 11** Финансирование стратегического проекта направлено на изменения в основной деятельности, а не на саму основную деятельность?

ГЛОССАРИЙ

Актор – участник трансформации, движимый собственными мотивами и обладающий для этого соответствующим опытом.

Амбиция университета – управленческая воля и вера команды трансформации университета в возможность перехода в новую целевую модель ради получения качественно новых результатов.

Базовый процесс – процесс организации основного вида деятельности университета (чаще всего образовательный, научно-исследовательский и инновационный), непосредственным результатом которого является выпуск продукции или оказание услуг.

Бенчмаркинг (от англ. benchmark – критерий, ориентир) – набор методик, позволяющих изучить опыт университетов и внедрить лучшие практики в собственном вузе.

Воспроизводимость достигнутого результата проекта – подход к организации деятельности в проекте, критерием качества которого является принципиальная воспроизводимость результата.

Заказчик – лицо, формулирующее требования к результатам проекта и использующее полученные результаты проекта.

Инновационный потенциал – способность университета обеспечить достаточную степень трансформации процессов в новое состояние с целью удовлетворения существующих или вновь возникающих потребностей всех акторов деятельности.

Команда изменений – творческий коллектив, призванный осуществлять функции управления проектами изменений. Управление командой осуществляется на принципах делегирования полномочий, ресурсов и ответственности за результат.

Консорциум – временное добровольное объединение университета с другими организациями для координации деятельности и консолидации ресурсов при реализации стратегического проекта, обеспечивающего получение продуктового(ых) результата(ов) для научно-технологического и социально-экономического развития.

М1 – модель университета в текущем состоянии.

М2 – модель университета в 2030 году.

Матричное управление – структура управления, относящаяся к сложным структурам адаптивного типа и используемая для управления сложными и продолжительными проектами. В такой структуре члены команды проекта являются сотрудниками функциональных подразделений и одновременно членами проекта для своевременного выполнения задач проекта.

Научный потенциал – способность университета воспроизводить научные и прикладные знания, определять основные направления их применения в технологической и социальной сферах.

Политика – совокупность принципов и норм, отношений, поведения, ориентаций, взглядов и коммуникационных связей по поводу управления одним из направлений деятельности.

Потенциал коммерциализации – характеристика возможностей реализации и использования университетами продуктов проекта благодаря их конкурентным преимуществам и новым условиям организации деятельности.

Программа развития – стратегический документ, отражающий системные, целостные изменения в университете, разработанный в соответствии с целями, задачами, ресурсами и сроками осуществления деятельности по развитию, содержащий комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное решение поставленных задач.

Продуктовая деятельность – мероприятие, нацеленное на создание новой ценности (продукта) и постоянный рост этой ценности.

Продуктовая ориентированность научных исследований – стратегия научных исследований, обеспечивающих достижение цели, сформулированной в гипотезе предполагаемых научных результатов в виде продукта.

Продукт стратегического проекта – чаще всего материальный объект (предмет, услуга или другое решение), который является основным результатом проекта.

Проектное управление – метод управления масштабными задачами в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов и поставленных целей.

Проектный комитет – коллегиальный орган принятия стратегических решений по проекту, состав которого может утверждаться президиумом совета или куратором проекта. Проектный комитет может формироваться в целях реализации одного или нескольких стратегических проектов.

Проектный офис – подразделение университета, отвечающее за методологическое и организационное обеспечение проектного управления, планирование и контроль портфеля проектов, внедрение и развитие информационной системы планирования и мониторинга проектов, формирование сводной отчётности по программе развития в целом или отдельно по проектам.

Процесс – структурированная совокупность действий, спроектированная для достижения конкретных целей деятельности университета. Для образовательной организации процесс, как правило, цикличен и воспроизводим.

Разрывы – выявленные несоответствия в развитии университета, при которых фиксируется невозможность достижения поставленного результата при сохранении действующей процессной и проектной деятельности.

Результат-продукт – созданные в результате реализации проекта материальные ценности, оказанные услуги и т. п.

Результат-эффект – ощущимые в социуме последствия деятельности (в том числе социально значимые изменения), достигнутые в ходе реализации проекта.

Ресурсы (человеческие, материально-технические, финансовые и др.) – трудовые, технические и материальные единицы, используемые при выполнении задач по проекту и обеспечивающие возможность реализации поставленных целей проекта.

Стейххолдеры (заинтересованные лица) – физические и/или юридические лица, которые заинтересованы в реализации стратегического проекта, готовые использовать для этого собственные возможности и ресурсы.

Стратегический проект – реализуемый в консорциуме комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на решение общественно значимой проблемы через создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений, предъявляющих требования к изменению базовых процессов в университете.

Управление развитием – регулируемый процесс преднамеренной трансформации университета, в результате которого возникает иное качественное состояние, позволяющее выдавать во внешнюю среду продукты нового качества.

Управление стратегическим проектом – планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленных на эффективное достижение показателей развития университета.

Уровень готовности технологий (УГТ) – степень развития разрабатываемой технологической или социальной новации в ходе реализации стратегического проекта.

Фронтирные тематики (от английского *frontier*, буквально – граница между освоенными и не освоенными поселенцами землями) – популярная научная гипотеза или задача, привлекающая большое количество исследователей, пока еще недостаточно изученная, но с достаточным фундаментальным обоснованием и большими прикладными перспективами. Иначе «фронтир» – это передний край науки, куда стоит прикладывать усилия.

Целевая модель – модельное представление университета о принципах, структурных компонентах, механизмах реализации политик, обеспечивающих достижение поставленных целей.





**Отдел экспертизы
и сетевого взаимодействия
ФГАНУ «Социоцентр»
Минобрнауки России**

expertise@sociocenter.info
www.sociocenter.info
www.priority2030.ru

