



Успешные практики УрФУ

Портфельное управление проектами на основе цифровой трансформации процессов Программы развития УрФУ

Портфельное управление проектами на основе цифровой трансформации процессов Программы развития УрФУ

УрФУ – крупнейший университет Уральского федерального округа, который реализует масштабную Программу развития, включающую большое количество проектов (116 в 2023 году), в реализацию которой активно вовлечено более 2000 человек. Для оптимального и эффективного выстраивания системы управления проектами Программы развития УрФУ (далее – Программа) в университете применяются подходы портфельного управления с использованием цифровых технологий. В основу применяемой системы введена типология проектов в зависимости от целей, задач и показателей эффективности (проекты, направленные на внедрение технологий, фронтальные исследования, развитие кадрового потенциала и привлечение молодежи и т.п.). Сформированы портфели проектов с унифицированным набором показателей эффективности и с общими целями. Цифровая среда управления проектами обеспечивает возможность легкого доступа к необходимому объему информации о ходе реализации Программы. Применяется подход рейтингования проектов по различным показателям эффективности. Для лучших проектов в первую очередь обеспечивается поддержка со стороны команды управления Программой. Кроме того, выявляются характерные трудности в реализации проектов единого типа и принимаются поддерживающие управленческие решения. Такая система управления действует на основе данных цифровой среды – информационной системы «Приоритет-2030».

Какую задачу решаем

Необходимость повышения эффективности управления проектами Программы развития УрФУ в условиях большого количества объектов управления (116 проектов, 5 стратегических проектов, 10 политик развития) и большого количества участников (более 2000 человек) активно вовлеченных в реализацию программы.

Описание

Оптимальная и эффективная система управления проектами Программы развития УрФУ в 2023 году была усовершенствована на основе двух ключевых компонентов: внедрение процессов портфельного управления проектами и развитием информационной системы «Приоритет-2030» (далее – ИС «Приоритет-2030»), поддерживающей данные процессы. В основу применяемой системы управления введена типология проектов в зависимости от целей, задач и показателей эффективности (проекты, направленные на внедрение технологий, фронтальные исследования, развитие кадрового потенциала и привлечение молодежи и т.п.). По соответствующим типам сформированы портфели проектов с унифицированным набором показателей эффективности и с общими целями. Активно используемая цифровая среда обеспечивает возможность легкого доступа ко всему необходимому объему информации о ходе

реализации Программы в целом, а также по каждому реализующемуся проекту как для команды управления Программой (высший управленческий уровень, включая ректора УрФУ), так и команды управления проектов и их участников. Каждый участник портфельного проекта (более 850 человек) благодаря системе Приоритет-2030 может видеть в режиме реального времени текущие результаты собственного проекта и результаты других проектов, входящих в соответствующий портфель. Применяется подход рейтингования проектов по различным показателям эффективности, в том числе представленный в формате дашбордов для мониторинга и оценки реализации портфельных проектов. Данный подход является эффективным элементом геймификации, который обеспечивает мотивацию всей команды проекта к достижению более высоких результатов.

Рейтинг проектов по унифицированным показателям

Объем НИОКР

СП4 Портфель "Научные проекты развития"

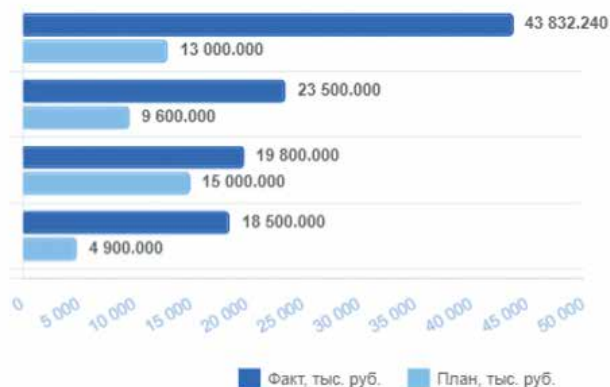
Проекты в СП по абсолютному значению показателя

4.80 Разработка интеллектуальной системы создания цифровых двойников электроэнергетических систем ...
Хальясмаа А.И.

4.73 Разработка модификаций коррозионно-стойкого сплава ХН62М для использования в инновационных об...
Половов И.Б.

4.48 Математическое моделирование многофазных физико-биологических сред для решения прикладных зад...
Стародумов И.О.

4.69 Разработка научно-технологических основ получения синтез-газа из биомассы в несущем потоке с ...
Алексеев С.В.



У руководящего состава есть возможность быстрого определения самых успешных проектов, выявления среди них лучших практик и тиражирования их для остальных проектов, входящих в соответствующий портфель. Для лучших проектов в первую очередь обеспечивается поддержка со стороны команды управления Программой. Кроме того, выявляются характерные трудности в реализации проектов единого типа и принимаются поддерживающие управленческие решения.

С целью поддержки принимаемых решений и обеспечения коммуникации с широким кругом участников проектов с использованием технологий цифровой среды в университете внедряется система рассылки уведомлений о наступлении ключевых событий, важных мероприятиях Программы.

Для продвижения лучших практик и достигнутых результатов проектов для команды проекта организована возможность самостоятельной публикаций

новостей на внутриуниверситетском портале и на внешнем сайте 2030.urfu.ru в открытом доступе (разработка технологии с высоким уровнем УГТ, регистрация РИД, результат взаимодействия с индустриальным партнером, проведение мероприятия и др.). Действует практика модерации новостей со стороны медиацентра университета.

Необходимые ресурсы

Для применения данной практики и ускорения ее внедрения необходимы:

- опытная команда управления, способная сформировать подходы к управлению проектами Программы развития;
- внедрение информационной системы управления проектами Программы развития (приобретенной или разработанной собственными силами), которая будет обеспечивать реализацию выработанных подходов.

Ограничения и риски

Ключевым фактором успеха внедрения применяемых подходов является их поддержка со стороны высшего управленческого звена.

Ограничением применения данной практики является неспособность участников проектов, входящих в состав портфелей, принять новые правила работы и соответствовать ожиданиям руководства по причине недостаточного разъяснения правил командой управления Программой.

В качестве возможных рисков можно отметить:

- Отсутствие поддержки со стороны руководства университета.
- Сопrotивление участников Программы развития внедряемым изменениям.

Эффекты



Применяемые подходы обеспечили увеличение значений по показателям:

По показателю «Объем НИОКР» прирост в 2023 году по портфельным проектам составил 30% по сравнению с 2022 годом. На общеуниверситетском уровне прирост в 2023 году по данному показателю составил 15% по сравнению с 2022 годом.

Показатель «Среднесписочная численность исследователей в возрасте до 39 лет» увеличился в 3,5 раза в 2023 году по сравнению с 2022 годом по портфельным проектам. На общеуниверситетском уровне данный показатель увеличился в 1,11 раз по сравнению с 2022 годом.

Рост количества участников портфельных проектов на 15% в 2023 году относительно 2022 года.

Основные этапы внедрения

Этапы внедрения практики:

1. Анализ реестра проектов, реализующихся в рамках Программы развития, выявление схожих проектов по целям, задачам и планируемым результатам.
2. Определение типологии проектов для повышения эффективности управления схожими проектами.
3. Определение перечня показателей для соответствующего типа проектов, формирование унифицированных показателей для анализа и оценки проектов.
4. Организация процедуры отбора проектов и включение проектов в соответствующий портфель.
5. Мониторинг хода исполнения проектов, анализ их результатов;
6. Реализация новых правил в информационной системе, обеспечивающей их выполнение.
7. Организация процедуры подведения итогов работы и принятия управленческих решений.

Обязательные требования:

1. Подготовка и утверждение нормативных и регламентирующих документов для каждого этапа.
2. Закрепление ответственности за инициаторами внедрения практики.
3. Обучение участников работе с новым функционалом информационной системы.

Определение центра ответственности за внедрение подходов портфельного управления. В УрФУ данная роль возложена на стратегический проектный офис, обеспечивающий организацию и мониторинг процессов управления Программой развития.

Рекомендуется реализация отдельного проекта, направленного на совершенствование системы управления Программой на основе развития цифровой среды.

Рекомендации

- Определить ожидаемые эффекты от внедрения практики.
- Разработать подробный план внедрения практики, который включает в себя шаги, определение ответственных сотрудников, ресурсы и временные рамки.
- Обеспечить поддержку руководства и его участие в процессе совершенствования системы портфельного управления проектами, а также выделение необходимых ресурсов.

Контакты авторов



Сандлер Даниил Геннадьевич

первый проректор по экономике и стратегическому развитию, доктор экономических наук, доцент
+7 (343) 375-46-45
d.g.sandler@urfu.ru



Зорина Анна Дмитриевна

заместитель начальника управления стратегического развития и маркетинга,
+7 (343) 375-47-98
a.d.zorina@urfu.ru



Германенко Александр Викторович

проректор по науке, доктор физико-математических наук
+7 (343) 375-48-90
alexander.germanenko@urfu.ru



Кружаев Владимир Венедиктович

первый заместитель проректора по науке,
кандидат физико-математических наук
+7 (343) 375-48-90
v.v.kruzhaev@urfu.ru