

Научная статья
УДК 378.1+338.24
doi: 10.34822/2312-3419-2022-3-16-22

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УНИВЕРСИТЕТЕ

Сергей Михайлович Косенок

Сургутский государственный университет, Сургут, Россия
ksm@surgu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2262-9323>

Аннотация. Рассмотрены процессы внедрения проектных методов управления в Сургутском государственном университете, проведен их содержательный и сравнительный анализ. Представлены краткие исторические данные и данные, отражающие результаты внедрения проектных методов в управление университетом. Выявлены тенденции развития внедрения проектных методов и направления для дальнейшего его улучшения.

Ключевые слова: проектное управление, университет, анализ, тенденции, результативность

Благодарности: автор благодарит руководителя отдела менеджмента качества образования СурГУ Л. А. Климович за предоставленный материал о результатах проектного управления в университете.

Для цитирования: Косенок С. М. Проектное управление в университете // Вестник Сургутского государственного университета. 2022. № 3 (37). С. 16–22. DOI 10.34822/2312-3419-2022-3-16-22.

Original article

PROJECT MANAGEMENT AT THE UNIVERSITY

Sergey M. Kosenok

Surgut State University, Surgut, Russia
ksm@surgu.ru, <http://orcid.org/0000-0002-2262-9323>

Abstract. The article considers the processes of implementing the project management methods in Surgut State University and conducts their informative and comparative analysis. Brief historical evidence and results of implementing project management methods at a university are presented. Development trends for implementation of project management methods and directions for its further improvement are identified.

Keywords: project management, university, analysis, trends, effectiveness

Acknowledgments: the author is grateful to L. A. Klimovich, Head of the Department of Education Quality Management of Surgut State University, for the data provided on results of the project management at the university.

For citation: Kosenok S. M. Project Management at the University // Surgut State University Journal. 2022. No. 3 (37). P. 16–22. DOI 10.34822/2312-3419-2022-3-16-22.

ВВЕДЕНИЕ

В соответствии со Стратегией социально-экономического развития Югры до 2030 г. регион ориентирован на повышение качества жизни населения, создание конкурентоспособной экономики. В документе стратегического планирования написано: «Югра стремится быть лучшим местом для постоянного проживания людей и развиваться как регион-локомотив роста российской экономики,

центр развития для других регионов, обеспечивающий инновационное развитие национальной экономики и энергетическую безопасность страны» [1].

Среди приоритетных направлений социально-экономического развития автономного округа определено также укрепление человеческого капитала.

Безусловно, важным фактором благополучия граждан и успешного роста экономики

признается развитая система образования. Чтобы наиболее полно соответствовать указанным целям и достойно отвечать на новые вызовы, Сургутский государственный университет (далее – СурГУ, Университет) непрерывно развивается и трансформируется. Одним из трендов последних десяти лет является внедрение методов проектного управления в деятельность университетов [2].

Данное исследование представляет собой анализ процесса внедрения с целью повышения результативности и эффективности.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Основной информационной базой исследования являются материалы внутреннего

мониторинга [3], отчеты о самообследовании [4], программа «Приоритет-2030» [5].

Параметры, характеризующие динамику внедрения проектных методов управления в СурГУ, сведены в табл. 1.

Использование методов статистического анализа временных рядов в силу чрезвычайно малой выборки исследуемых факторов (пять точек) в данной работе невозможно, кроме того, некоторые параметры исследуемых процессов могут быть описаны только качественными показателями. Поэтому в данном исследовании проведен содержательный анализ изменений и сравнительный анализ некоторых параметров.

Таблица 1

Развитие проектных методов управления

Параметр/год	2017	2018	2019	2020	2021
Количество реализуемых проектов	1	8	12	10	13
В т. ч. завершенных проектов	1	-	3	4	2
В т. ч. новых проектов	1	8	4	3	5
Число участников проектов	4	-	38	67	114
Процент подразделений, внедривших проектные методы управления, сводные данные	1	13,9	17,2	28,7	40,8
С разбивкой по типам подразделений					
Процент административных подразделений, в т. ч. учебных частей, внедривших проектные методы управления	-	10	13,7	22,4	34,5
Процент научных и образовательных подразделений, внедривших проектные методы управления	1,4	17,5	21,5	35,1	49,1

Примечание: по данным мониторинга.

История. В 2017 г. в СурГУ было выполнено научное исследование «Организация управленческих процессов в образовательных организациях на базе технологий проектного управления», результаты которого послужили основой развития технологий проектного управления в Университете [6–8]. В 2018 г. для ведущих специалистов, руководителей и части профессорско-преподавательского состава была проведена серия семинаров по внедрению проектного управления под руководством сотрудников и партнеров компании «WIN Бизнес-решения». Команда сотрудников Университета приняла участие в образовательном интенсиве по обучению управленческих вузовских команд «Остров» (2018 г. – остров Русский). В 2019 г. на интенсиве «Остров 10–22» (Сколково) [9] ко-

манда СурГУ представила три приоритетных проекта. На начальном (подготовительном) этапе внедрения проектных методов управления основное внимание было направлено на вовлеченность сотрудников: «Вовлеченность персонала в процессы трансформации университета осуществлялась через стратегические и проектные сессии, ставшие эффективными площадками для обсуждения мировых трендов, знакомства с лучшими практиками, генерации идей и объединения инициативных сотрудников в команды проектов» [10].

Масштабное внедрение проектных методов управления началось после принятия в апреле 2019 г. новой политики в области качества [11], в которой внедрение в деятельность университета принципов проек-

ного управления определено приоритетом для достижения стратегической цели и задач развития. На конкурс проектов в 2019 г. было представлено 80 заявок, утверждено к реализации 13 проектов, в которых было задействовано 86 человек. В течение 2021 г. в СурГУ выполнялось 13 проектов, охватывающих различные сферы деятельности. Было запущено 5 новых проектов. Успешно завершено 2 проекта. Отдельные мероприятия по проектам были посвящены оптимизации бизнес-процессов.

Всего за период 2019–2021 гг. в работе находилось 24 проекта, из них успешно завершено – 6, досрочно закрыто – 2, приостановлен 1 проект.

В 2020 г. проект «Внедрение проектно-ориентированного обучения в формате CDIO» занял первое место в конкурсе «Проектный олимп» Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации в номинации «Проектное управление в сфере высшего образования и науки».

Текущее состояние. В действующей системе управления осуществлена привязка финансовых ресурсов к конкретному проекту на основании потребности в них на весь срок проекта (до 3 лет), в течение которого они закреплены в бюджете университета. Выделение ресурсов на цели успешных проектов (либо продуктивным руководителям проектов) проводится при формировании бюджета на следующий финансовый год. Размер проектного фонда на год определяется экспертным путем, исходя из плана проектной деятельности, и включает 5–7 млн руб. для инициативных проектов.

Система управления проектами включает: 1) рабочую группу по управлению проектами; 2) проектный офис; 3) руководителей проектов; 4) кураторов проектов.

Рабочая группа рассматривает проекты уставов, отчеты и планы на следующий период, принимает решение об инициации, запуске, приостановке и закрытии проектов. Проектный офис несет ответственность за функционирование системы управления проектной деятельностью и реализацию проектов развития, в т. ч. инициативных и стра-

тегических проектов «Кадры для цифровой экономики», «Молодежное предпринимательство – 2030», «Таланты-2030».

Проекты запускаются приказом ректора по результатам представления на ученом совете СурГУ.

В целях вовлечения сотрудников в проектную деятельность участие в реализации проекта, являющееся одним из показателей результативности деятельности, учитывается в системе стимулирования (СТО-5.8.4-21¹). Не менее чем дважды в год проводятся проектные сессии в формате открытых площадок для обсуждения мировых трендов, презентации лучших практик других университетов, генерации идей и объединения инициативных сотрудников в команды проектов.

Проектной деятельностью охвачены все образовательные и часть административно-вспомогательных подразделений университета.

Согласованность действий участников проектной деятельности достигается путем разработки единых планов и подходов к решению проблем на стратегических сессиях, общего понятийного аппарата; обучения руководителей и участников проектов основам проектной деятельности, проведения ежемесячных встреч руководителей проектов для обсуждения хода реализации проектов, а также общеуниверситетских мероприятий по представлению целей и задач стратегии развития, а также реализуемых проектов и проектов, в которых университет испытывает потребность.

Руководство университета вовлекается в решение проблем проектной деятельности через: выполнение роли кураторов проектов (табл. 2), участие в работе группы по управлению проектами, в стратегических сессиях; разработку и/или согласование стратегических и регламентирующих документов.

Проектный офис подбирает и обеспечивает доступ к образовательным материалам, касающимся участия руководства в управлении проектами.

¹ <https://www.surgu.ru/sotrudniku/dokumenty-sistemy-menedzhmenta-kachestva>.

Таблица 2

Распределение проектов по кураторам

Куратор	Курируемые проекты, ед.
Первый проректор	4
Проректор по учебно-методической работе	1
Проректора по науке и технологиям	6
Проректор по развитию	10
Проректор по социальной и воспитательной работе	1
Директор Медицинского института	1

Примечание: по данным мониторинга.

Портфель проектов. Общие характеристики проектов: длительность – от 1 до 5 лет, бюджет определяется уставом проекта (от 200 тыс. руб. на этап), реализуется работниками СурГУ, возможно с привлечением сторонних организаций и партнеров. Длительность этапов (от 6 месяцев до 1 года) определяется типом проекта и интенсивностью работ. Часть проектов входят в состав стратегических проектов (программ по своей сути).

Всего в состав портфеля в настоящее время входят 19 проектов, из них 7 проектов направлено на модернизацию и технологиза-

цию образовательного процесса, 3 – на расширение программ дополнительного образования и увеличение дохода, 3 – продвижение на рынке и развитие бренда СурГУ, по 2 – на развитие студенческой науки, развитие у студентов предпринимательских способностей, по 1 – на трансформацию организационной культуры и публикацию открытых данных. Общие сведения о портфеле проектов представлены в табл. 3.

Структура портфеля реализуемых и планируемых к запуску в 2022 году проектов приведена в табл. 4.

Таблица 3

Общие сведения о портфеле проектов

Показатель	Единица измерения	Значение
Количество проектов всего	ед.	16
Количество инвестиционных проектов	ед.	3
Количество затратных проектов	ед.	13
Суммарный бюджет	тыс. руб.	83 954,54
Бюджет проектов на 2022 год	тыс. руб.	7 193,518
Общее количество членов команд проектов	чел.	114
Наиболее часто встречающийся размер команды	чел.	5–7
Подразделения-участники	% от структуры	50,4
Внешние участники	ед.	26
Соисполнители	ед.	25

Примечание: по данным мониторинга.

Таблица 4

Структура портфеля проектов

Наименование стратегического проекта, политики	Наименование проекта	Сфера реализации	Состав	Сроки реализации	Бюджет, тыс. руб.
Кадры для цифровой экономики	ИТЕН	Инфраструктура	Подразделения СурГУ – 4	06.2022 – 12.2026	в разработке
	Новый профиль. ОП «Математические методы в экономике»	Высшее образование	Подразделения СурГУ – 1	06.2022 – 06.2027	в разработке
	Цифровые компетенции работников социальной сферы	ДПО	Подразделения СурГУ – 2	в разработке	в разработке
	Цифровые компетенции студентов	Высшее образование	Подразделения СурГУ – 3, внешние участники – 1	11.2021 – 10.2023	2 999,89

Окончание табл. 4

Наименование стратегического проекта, политики	Наименование проекта	Сфера реализации	Состав	Сроки реализации	Бюджет, тыс. руб.
Молодежное предпринимательство – 2030	Сквозные компетенции проектной деятельности	Высшее образование	Подразделения СурГУ – 7, внешние участники – 3	03.2020 – 06.2022	6 227,78
	Лаборатория научно-технического творчества ArtLab	Предпринимательство	Подразделения СурГУ – 6, внешние участники – 7	01.2021 – 12.2023	6 328,30
	StartUp-студия	Предпринимательство	Подразделения СурГУ – 6, внешние участники – 10	11.2021 – 03.2026	14 134,82
Таланты-2030	Студенческие олимпиады	Наука	Подразделения СурГУ – 7	06.2022 – 12.2026	в разработке
	Сквозная магистратура и аспирантура	Наука	Подразделения СурГУ – 11, внешние участники – 14	01.2021 – 12.2030	1 070,55
Образовательная политика	Языковые курсы «English for Academics. Teaching in English for International Students»	Высшее образование	Подразделения СурГУ – 2	09.2018 – 10.2022	2 273,30
	Ядерная образовательная программа	Высшее образование	Подразделения СурГУ – 8, внешние участники – 1	03.2020 – 06.2022	1 426,70
	Внедрение проектно-ориентированного обучения в формате CDIO	Высшее образование	Подразделения СурГУ – 4, внешние участники – 3	02.2018 – 09.2022	7 329,96
	Цифровой колледж Югры	Онлайн-образование	Подразделения СурГУ – 9, внешние участники – 4	09.2022 – 11.2025	3 100,0
	ДПО-онлайн	Онлайн-образование, ДПО	Подразделения СурГУ – 12	06.2021 – 02.2026	8 754,36
	Привлечение иностранных студентов	Брендинг	Подразделения СурГУ – 1, внешние участники – 6	01.2021 – 11.2023	8 774,82
	Продвижение вуза через амбассадоров	Брендинг	Подразделения СурГУ – 3, внешние участники – 1	01.2021 – 12.2022	1 118,03
Политика в области науки	Центр развития публикационной активности	Брендинг	Подразделения СурГУ – 1, внешние участники – 3	01.2021 – 10.2023	6 555,69
Кадровая политика	Трансформация организационной культуры университета	Организационная культура	Подразделения СурГУ – 7, внешние участники – 2	03.2020 – 12.2024	6 737,39
Политика в области информационных технологий и открытых данных	Открытые данные университета	Технологии	Подразделения СурГУ – 3, внешние участники – 4	02.2022 – 12.2024	1 740,22

Примечание: по данным мониторинга.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Анализ приведенной информации позволяет сделать некоторые выводы относительно тенденций развития процесса внедрения проектных методов управления в университете:

1. Формируется инфраструктура проектного управления. (Разработана документированная процедура «Управление проектной деятельностью». Система управления проектами включает в себя: рабочую группу по управлению проектами; проектный офис; руководителей проектов и кураторов).

2. Развивается система ресурсного обеспечения проектов. (Выделение ресурсов на проектную деятельность проводится при формировании бюджета на следующий финансовый год. Размер проектного фонда на

год определяется экспертным путем, исходя из плана проектной деятельности, и включает 5–7 млн руб. для инициативных проектов).

3. Формируется система мотивации сотрудников к ведению проектной деятельности. (Участие в реализации проекта является одним из показателей результативности деятельности и учитывается в системе стимулирования СТО-5.8.4-21).

4. Создаются условия к изменению культуры управления университетом. (Проектные сессии проводятся в формате открытых площадок для обсуждения мировых трендов, презентации лучших практик других университетов, генерации идей и объединения инициативных сотрудников в команды проектов).

Выявленные тенденции свидетельствуют о целенаправленной и систематической работе по продвижению проектных методов управления. Сделать выводы о результативности работы по продвижению проектных методов значительно сложнее.

Несомненным и весомым результатом проделанной работы является формирование в университете проектной команды – команды специалистов, владеющих методологией проектного управления. Наличие такой команды и инфраструктуры проектного управления позволило университету стать участником программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». Другим значительным результатом стал рост числа подразделений университета, участвующих в реализации проектов (13,9 % в 2018 г. и 40,8 % в 2021 г.). Данный результат свидетельствует об определенном «сдвиге» в понимании руководителями структурных подразделений эффективности проектных методов. В то же время необходимо обратить внимание на медленный рост как числа проектов (1–4 новых проекта в 2019 г. и 5 новых проектов в 2021 г.), так и участников проектной деятельности (38 и 114 соответственно). Проектная деятельность по-прежнему является приоритетом энтузиастов, той самой проектной команды, прошедшей значительное количество тренингов и обучающих сессий. Процессная деятельность (обучение студентов, выполнение должностных обязанностей и т. д.) рассматривается большинством сотрудников как

единственно возможная и нужная. Необходимы дополнительные усилия для формирования понимания важности и эффективности проектной деятельности у сотрудников. Вызывает тревогу и тот факт, что большинство проектов затратные (табл. 3). Возможно, это свидетельствует о недостаточной развитости инструментов измерения результативности проектов и их связи с основными показателями деятельности. Инвестиционный проект объективно и полно оценивается по привлеченным средствам, затратный проект – по качественным показателям, влияние которых на конечный результат деятельности университета, как, впрочем, и сами результаты деятельности университета, зачастую субъективны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании анализа общих тенденций внедрения проектных методов управления сделан вывод о целенаправленной и систематической работе по продвижению проектных методов управления в СурГУ. Рассмотрение динамики проектной деятельности Университета позволило выявить направления для дальнейшего улучшения процесса.

Результаты исследования дополняют существующий научный контент в части системности анализа процессов управления университетом, также показывают необходимость более углубленного исследования проблем измерения результативности проектов и их связи с основными показателями деятельности.

Список источников

1. О стратегии социально-экономического развития Югры до 2030 года : распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 22 марта 2013 г. № 101-рп. URL: <https://docs.cntd.ru/document/411709517> (дата обращения: 15.07.2022).
2. Волков А. Е. Как будет меняться управление университетами // Университ. упр.: практика и анализ. 2019. № 23 (4). С. 6–8.
3. Данные мониторинга. URL: <https://www.surgu.ru/o-surgu/garantiya-kachestva/monitoring> (дата обращения: 05.07.2022).
4. Отчет о результатах самообследования. URL: <https://www.surgu.ru/publish/document/reportEduDo>

References

1. On Strategy of Social and Economic Development of Ugra up to 2030 : Order of the Government of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Ugra No. 101-rp dated on March 22, 2013. URL: <https://docs.cntd.ru/document/411709517> (accessed: 15.07.2022). (In Russian).
2. Volkov A. E. Now University Management Will Change // University Management: Practice and Analysis. 2019. No. 23 (4). P. 6–8. (In Russian).
3. Dannye monitoringa. URL: <https://www.surgu.ru/o-surgu/garantiya-kachestva/monitoring> (accessed: 05.07.2022). (In Russian).
4. Otchet o rezultatakh samoobsledovaniia. URL: <https://www.surgu.ru/publish/document/reportEduD>

- cLink/otchet_po_samoobsledovaniu_2022.pdf (дата обращения: 06.08.2022).
5. Приоритет-2030 : программа стратегического академического лидерства. URL: <http://surgu.prioritet2030.tilda.ws/> (дата обращения: 06.08.2022).
 6. Безуевская В. А., Грошев А. Р. Проектная деятельность в университете // Вестн. Сургут. гос. ун-та. 2017. № 2 (16). С. 21–26.
 7. Пелихов Н. В., Каратаева Г. Е., Грошев А. Р., Безуевская В. А., Каратаев А. С., Косенок С. М. Университет в регионе: как есть и как надо // Университ. упр.: практика и анализ. 2017. Т. 21, № 4 (110). С. 116–129.
 8. Грошев А. Р., Пелихов Н. В., Звягинцева О. П. Проектное управление в университете: шаг за шагом // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2017. № 2. С. 142–162.
 9. Остров 10-22 : образовательный интенсив. URL: <https://leader-id.ru/event/23640/> (дата обращения: 13.08.2022).
 10. Ректор Сургутского госуниверситета: вуз должен стать центром трансляции инноваций. URL: https://tass.ru/interviews/10202975?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com (дата обращения: 08.08.2022).
 11. Политика в области качества. URL: <https://www.surgu.ru/o-surgu/garantiya-kachestva/politika-v-oblasti-kachestva> (дата обращения: 16.07.2022).
5. Prioritet-2030 : Program for Strategic Academic Leadership. URL: <http://surgu.prioritet2030.tilda.ws/> (accessed: 06.08.2022). (In Russian).
 6. Bezuevskaya V. A., Groshev A. R. Project Activities at the University // Surgut State University Journal. 2017. No. 2 (16). P. 21–26. (In Russian).
 7. Pelikhov N. V., Karataeva G. E., Groshev A. R., Bezuevskaya V. A., Karataev A. S., Kosenok S. M. University in the Region, as It Is Now, and How It Should Be // University Management: Practice and Analysis. 2017. Vol. 21, No. 4 (110). P. 116–129. (In Russian).
 8. Groshev A. R., Pelikhov N. V., Zvyagintseva O. P. Project Activities at the University: Step by Step // Intellektualnye resursy – regionalnomu razvitiu. 2017. No. 2. P. 142–162. (In Russian).
 9. Ostrov 10-22 : Educational Intensive Course. URL: <https://leader-id.ru/event/23640/> (accessed: 13.08.2022). (In Russian).
 10. Rektor Surgutskogo gosuniversiteta: vuz dolzhen stat tsentrom translyatsii innovatsii. URL: https://tass.ru/interviews/10202975?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com (accessed: 08.08.2022). (In Russian).
 11. Politika v oblasti kachestva. URL: <https://www.surgu.ru/o-surgu/garantiya-kachestva/politika-v-oblasti-kachestva> (accessed: 16.07.2022). (In Russian).

Информация об авторе

С. М. Косенок – заслуженный учитель РФ, заслуженный работник образования Ханты-Мансийского автономного округа Югры, доктор педагогических наук, профессор, ректор.

Information about the author

S. M. Kosenok – Honored Teacher of the Russian Federation, Honored Worker of Education of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Ugra, Doctor of Sciences (Education), Professor, Rector.