

УДК 378.1

*Безуевская В. А., Грошев А. Р.  
Bezuevskaya V. A., Groshev A. R.*

## ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УНИВЕРСИТЕТЕ

### PROJECT ACTIVITIES AT THE UNIVERSITY

В статье рассматриваются проблемы организации управленческих процессов в образовательных организациях на базе технологий проектного управления. Основное внимание уделено дополнительным требованиям к персоналу управления проектом, мотивации и поддержке проектной деятельности в университете.

In the article the issues of management processes organization in the university is considered. The focus is on personnel qualifications, motivation of activities and support of project activities at the university

*Ключевые слова:* проектное управление, мотивация персонала, требования к персоналу.  
*Keywords:* project management, motivation of personnel, personnel requirements.

Современную практику управления невозможно представить без применения проектных методов. Сегодня проектный подход все шире используется не только в бизнес структурах, но и при управлении реализацией государственных функций, причем именно с применением методов проектного управления руководство страны связывает надежды на повышение эффективности расходования бюджетных средств, поскольку проект – это всегда конечный путь к осознанной, осязаемой и реально достижимой цели.

Реализация проекта связана со стремлением к достижению конкретной цели. Целью проекта может быть создание конечного изделия, элемента другого изделия, предоставление услуги, выполнение работы с определенным результатом, например, подготовка документов, содержащих информацию для определения пользы какого-либо нового процесса, выявление зависимостей и т. д. Выделить такой продукт, описать его характеристики и свойства, показать и доказать выгоду от его реализации непростая задача, которая еще больше усложняется, когда речь заходит о продуктах, создание которых не предполагает получения финансовой выгоды, а именно такие продукты чаще всего являются результатом проектов в системе реализации государственных функций. Данное обстоятельство очень часто приводит к расплывчатым формулировкам целей проектов (улучшить, повысить, сократить и т. д.), что в свою очередь делает проекты практически бесконечными. Улучшать и повышать можно год от года, даже если указаны конкретные проценты, единицы и т. д. Теряются основные качества, отличающие проектное управление от обыденного функционального управления: конкретность цели, уникальность реализации и ограниченность во времени.

Сама сущность проектного управления (напомним, что, согласно короткому и емкому определению профессора Штайнбаха [6], «проект – это одноразовое намерение выполнения уникальной задачи») определяет новые функции и дополнительные требования к организации управления.

Рассмотрим в качестве примера изменения в организации управления университетом, связанные с реализацией функции инициирования проектов.

Можно выделить два вида проектов: проекты, которые начинаются с внутренней неформализованной идеи, и проекты, которые вызваны внешним предложением.

В случае внешнего предложения все относительно ясно. По крайней мере, оно всегда достаточно формализовано и содержит описание цели. Кроме того, внешнее предложение

может быть обязательным к исполнению, что также добавляет определенности в понимании цели его реализации.

В случае университета внешние предложения, обязательные к исполнению, поступают от:

- учредителя, которым является Ханты-Мансийский автономный округ – Югра;
- государственного органа, регулирующего образовательную деятельность в Российской Федерации, Министерства образования и науки Российской Федерации;
- органов, осуществляющих функции и полномочия учредителя: Департамента образования и молодежной политики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и Департамента по управлению государственным имуществом Ханты-Мансийского автономного округа – Югры;
- территориальных органов управления (государственных и региональных);
- органов муниципального управления.

Как правило, инициализацией проектов, связанных с внешним предложением, обязательным к исполнению, занимается руководство университета: ректор и проректоры (рис. 1).

### Внешние проекты, обязательные к исполнению

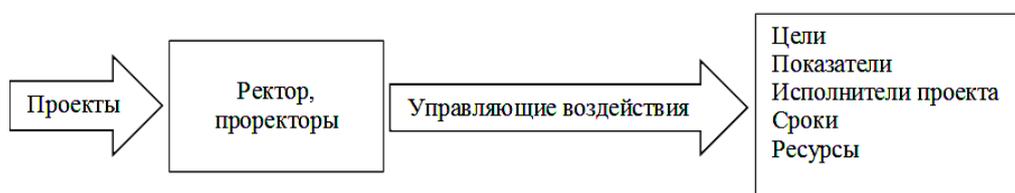


Рис. 1. Инициирование внешних проектов, обязательных к исполнению  
(составлено авторами)

Другие внешние предложения могут касаться различных сторон деятельности университета: образовательной, научной, хозяйственной, воспитательной, гуманитарной и т. д. – и поступать от различных организаций или частных лиц. Как правило, оценкой таких предложений занимаются руководители структурных подразделений университета: директора институтов, заведующие кафедрами, руководители служб и отделов. Инициацией проектов, связанных с реализацией внешних предложений, не обязательных к исполнению, в зависимости от понимания их значимости занимаются ректор, проректоры, директора институтов и в некоторых случаях заведующие кафедрами (рис. 2).

### Внешние проекты, необязательные к исполнению

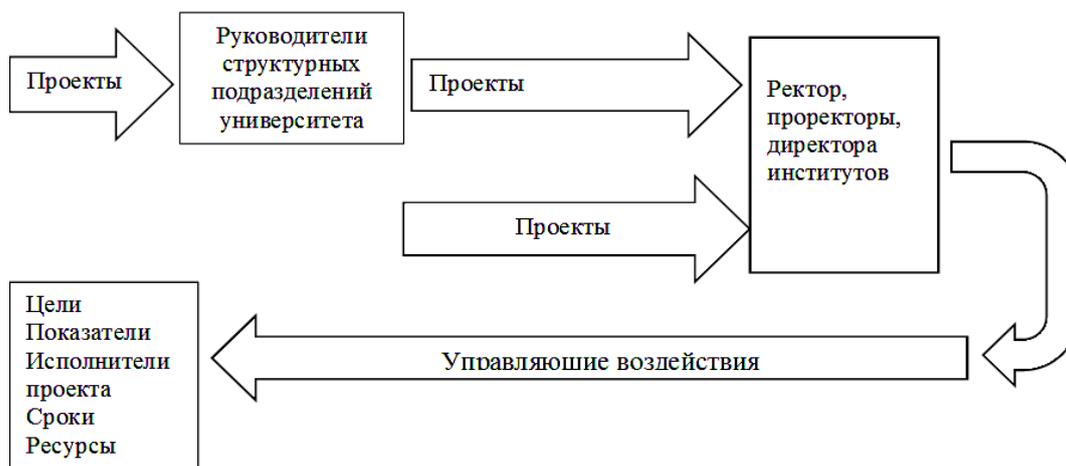


Рис. 2. Инициирование внешних проектов, необязательных к исполнению  
(составлено авторами)

Проекты, связанные с внутренней неформализованной идеей, могут исходить от сотрудников, структурных подразделений, руководителей и коллективных органов управления. Для инициализации таких проектов они должны быть формализованы, т. е. содержать идею проекта, описание проблем, цели, результаты и показатели, описание способов, этапов и форм их достижения, обоснование оценки сроков, необходимых ресурсов и рисков. Совершенно очевидно, что без специальной подготовки и создания инфраструктуры проектного управления формализовать идею и довести ее до проекта практически невозможно. Точно так же, как невозможно перейти на проектные методы управления, в случае отсутствия внутренней неформальной идеи, связанной с целями изменений. В противном случае мы рискуем оказаться в ситуации *Пойди туда, не знаю куда и принеси то, не знаю, что*: указаний на необходимые действия много – пойди и принеси, а смысла в данных действиях из-за отсутствия цели нет.

Принимая во внимание все сказанное выше, можно следующим образом представить процесс инициирования проектов, связанных с внутренней неформализованной идеей (рис. 3).

Проекты, связанные с внутренней неформализованной идеей

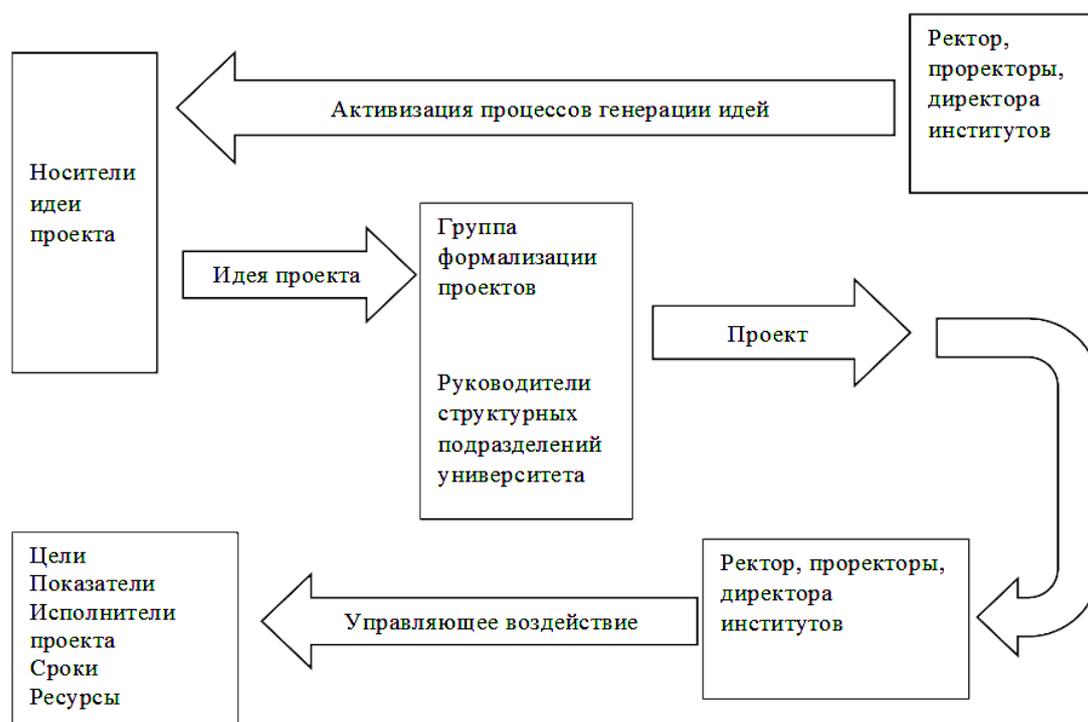


Рис. 3. Инициирование проектов, связанных с внутренней неформализованной идеей  
(составлено авторами)

Руководители подразделений университета должны четко понимать, в каких ситуациях и условиях проектное управление имеет преимущества, какие риски возникают при внедрении проектных технологий управления, в чем особенности их применения, как изменяется организационная структура и т. д. Реализация проектов должна быть организована таким образом, чтобы не нарушалась текущая работа. «Как бы ни были важны проекты для будущего существования и развития университета, жизненно важно поддержание текущей операционной деятельности» [1, с. 43]. В университете постоянно выполняются разные проекты (например, подготовка к аккредитации и ее прохождение, выполнение НИР, организация спортивных и массовых мероприятий). И «если прекращение на год всех проектов еще как-то можно себе представить, то прекращение на год учебного процесса, несомненно, губительно»

для университета» [1, с. 43]. При всей важности реализации проектов, связанных с структурными преобразованиями, объем ресурсов, поставляемых в проекты, не должен разрушающим образом отражаться на операционной деятельности.

Для успешного внедрения технологий проектного управления в университете должна быть создана система мотивации проектной деятельности. Целью мотивации участников проектной деятельности является не только улучшение качества выполнения работ, но и изменение корпоративной культуры университета за счет творческих инициатив участников проектов.

Н. Seifter [4], анализируя опыт многолетних успешных выступлений камерного оркестра «Орфей», который работает без дирижера, выделил принципы, реализованные в управлении:

- управление осуществляется людьми, которые сами выполняют работу;
- каждый сам отвечает за качество своей работы;
- каждый знает, что и когда он должен делать;
- роль лидера передается в зависимости от ситуации;
- проблемы обсуждаются, а не замалчиваются;
- решения принимаются на основе общего согласия;
- развивается чувство причастности к реализации важной миссии.

Создание подобной атмосферы, несомненно, является ключом к реализации миссии регионального университета – быть основой успешного развития территории. Проектные технологии управления играют в формировании подобной атмосферы не последнюю роль.

подавляющее большинство проектов может быть разработано и реализовано в основных «производственных» подразделениях университета: кафедрах, лабораториях, отделах. Это могут быть проекты, связанные с набором абитуриентов, качеством подготовки студентов, научными исследованиями, взаимодействием с работодателями, процессами управления и взаимодействия структурных подразделений. Соответственно, для разработки и реализации таких проектов должны быть предусмотрены ресурсы, и не только финансовые. Одним из самых востребованных ресурсов, особенно на этапе внедрения технологий проектного управления, является помощь в формализации проектов. По нашему мнению, в университете должна быть создана специальная служба, способная помочь сотрудникам формализовать их идеи проектов. Формализованная идея проекта, как было отмечено выше, должна содержать идею проекта, описание проблем, цели, результаты и показатели, описание способов, этапов и форм их достижения, обоснование оценки сроков, необходимых ресурсов и рисков.

На основе анализа формализованной идеи проекта руководители структурных подразделений принимают решение о целесообразности его реализации или отклонении. На принятые проекты оформляется паспорт проекта, который содержит формализованную идею и план его реализации.

План реализации проекта должен отвечать на пять основных вопросов:

1. Зачем нужно реализовать данный проект, в чем его цель, какого его содержание?
2. Кому может быть поручено руководство проектом, имеются ли нужные для реализации проекта специалисты внутри подразделения университета или необходимо привлекать сторонних специалистов?
3. Какие стандарты нужно соблюдать при реализации проекта, какие способы можно использовать?
4. Какие ресурсы нужны для проведения работ?
5. В какие сроки должен быть реализован проект, к какому сроку он должен быть закончен и, соответственно, не позднее какого срока он должен быть начат?

Хорошая идея и наличие плана не являются гарантиями успешной реализации проекта. При планировании проекта могут недостаточно анализироваться фактическое состояние дел, недостаточно четко и подробно определяться и описываться цели, нечетко разграничиваться ответственность и полномочия, могут быть совершены и другие ошибки. При реализации

проекта можно столкнуться с отсутствием достаточного числа квалифицированных исполнителей, особенно если речь идет об использовании специалистов структур функционального управления – отделов, служб и т. д. Исполнители проекта могут игнорировать диагностированные проблемы и уклоняться от принятия решений, могут отдавать предпочтение методам, которые ранее ими использовались и которые они хорошо знают, несмотря на то, что эти методы неэффективны в проектной работе, могут недооценивать риски или воспринимать как судьбу и т. д.

Наконец, ситуация, в которой реализуется проект, может существенно отличаться от той ситуации, в которой он задумывался и планировался. С такими примерами, к сожалению, в последнее время мы сталкиваемся все чаще. Все это может привести к возникновению ситуации, когда требуется существенная корректировка или даже отмена проекта. Однако, как справедливо отмечал профессор Н. Kerzner: «Ошибку можно рассматривать как успех, если она была обнаружена достаточно рано, так что ресурсы могли быть переданы для выполнения более обещающего дела» [3, с. 18].

Для раннего обнаружения ошибок необходимо разработать систему мониторинга проектов. Основу такой системы должны составить руководители «производственных» подразделений университета: кафедр, лабораторий, отделов, в которых, в основном, и реализуются проекты.

Каждый проект (или часть большого проекта) реализуемый в подразделении, кроме плана-графика, должен содержать план контрольных событий проекта. Однако, не документы определяют успешность реализации проекта. «Успех или провал проекта в первую очередь определяется людьми, его выполняющими» [5, с. 16]. Трудно не согласиться с данным выводом шотландских коллег.

Особые требования предъявляются к руководителю проекта, который должен обладать знаниями в конкретной области реализации проекта, в области управления и психологии. Руководитель проекта должен быть лидером, поддерживающим командный стиль руководства, уметь убеждать, и не только подчиненных, но и руководителей университета, обладать чувством ответственности, инициативностью, умением вести переговоры. Кроме того, руководитель проекта должен иметь необходимую квалификацию в области проектного менеджмента, проникнуться методологией и философией управления проектами и иметь практический опыт проектной работы [5].

По мнению профессора Н. Kerzner'a [3], руководитель проекта должен обладать:

- гибкостью мышления;
- приспособляемостью к изменениям условий и среды;
- инициативностью;
- лидерством;
- способностью убеждать;
- умением обобщать;
- широтой личных интересов;
- упорством и целенаправленностью;
- способностью находить баланс времени, стоимости, человеческих усилий;
- организованностью;
- дисциплинированностью;
- способностью планировать и контролировать работу;
- способностью выявлять проблемы;
- умением принимать решения и нести за них ответственность;
- способностью организовывать и поддерживать командную работу.

Найти и подготовить специалистов, обладающих набором перечисленных качеств, определить новые функции и дополнительные требования к организации управления, сформулировать направления и пути создания системы мотивации и поддержки проектной деятель-

ности в университете должно помочь проводимое в соответствии с государственным заданием исследование по теме «Организация управленческих процессов в образовательных организациях на базе технологий проектного управления».

### **Литература**

1. Дульзон А. А. Управление проектами : учеб. пособие : 3-е изд., перераб. и доп. Томск : Изд-во ТПУ, 2010. 334 с.
2. Пелихов Н. В., Реутов Ю. И. Позиционирование университета как научно-образовательного центра инновационного развития региона // Национальные проекты в сфере образования и проблемы регионального развития. Ростов н/Д : Изд-во Рост. ун-та, 2006. С. 10–18.
3. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling : 7th ed. New York, 2001.
4. Roberts A. Project management: a distance learning programme. Heriot-Watt Univ., Edinburgh Business School. Edinburgh, 2002
5. Seifter H. The Conductor-Less Orchestra // IEEE Eng. Management Rev. 2008. Vol. 36, № 2. P. 77–81.
6. Steinbuch P. A. Projektorganisation und Projektmanagement. Ludvigshafen (Rhein), 1998.