

Луговой Роман Анатольевич

Лысенко Екатерина Андреевна

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Россия. Владивосток

## Проблемы применения методологии управления проектами в вузе

Рассмотрены основные проблемы, возникающие при реализации проектов в вузе. Выявлена и обоснована необходимость адаптации методологии проектного управления в образовательном учреждении. Предлагается институционализировать процессы инициации, планирования и контроля реализации проектов на базе некоторого структурного подразделения вуза.

**Ключевые слова и словосочетания:** управление проектами в вузе, проблемы реализации проектов в вузе, методология проектного управления.

В условиях высокой конкуренции на рынке образовательных услуг вузы стремятся обеспечить соответствие качества своей научно-образовательной деятельности требованиям клиентов и стейкхолдеров. Как следствие, современный вуз на постоянной основе создает новые продукты, повышает их качество, а также проводит внутренний реинжиниринг своих процессов с целью повышения их эффективности. Такие мероприятия существуют в рамках ограничений, а также обладают рядом характеристик, позволяющих называть такую деятельность *проектом*.

Необходимо отметить, что термин «проект» в вузе долгое время не употреблялся, несмотря на широкое распространение деятельности, формально относящейся к проектной. Однако методология управления проектами практически не применяется даже в крупных образовательных учреждениях России [5, 8]. Термины «проект», «управление проектами» в последнее время широко используются в различных сферах деятельности, в том числе образовательной.

Согласно стандарту PMBOK (Project Management Body of Knowledge) проект – это «временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [20].

Методология управления проектами представляет собой деятельность, направленную на эффективное достижение результатов путем применения различных инструментов и методов управления [16].

Обычно в числе характеристик проекта отмечают:

- наличие конкретных целей;
- уникальность набора процессов, способов их адаптации, используемых ресурсов, а также достигаемых проектом результатов;
- ограничения, которым должны удовлетворять результаты проекта (содержание, качество, сроки, ресурсы, стоимость) [23].

В современных вузах «Управление проектами» преподается как самостоятельная дисциплина, которая включена в учебные планы многих не только экономических, но и гуманитарных специальностей [4, 11, 13]. Вместо понятия «научное исследование», в вузе все чаще употребляют термин «научный проект». По мнению одних ученых, подмена понятий вызвана необходимостью достижения результатов в условиях ограничения времени и анализа затрат для их достижения [7, 16]. Другие говорят о том, что понятие «проект» прочно вошло в моду, поскольку добавляет весомости называемой им деятельности. Термин «проект» стал столь популярным, что им именуют практически любую заурядную деятельность [12, 17, 22], зачастую не отвечающую формальным критериям проекта. Специфика организационного устройства, производимых услуг, а также способов реализации процессов и функций [10] делает вуз интересным объектом для исследования с точки зрения адаптации и применения методов управления проектами. Несмотря на то, что методы проектного менеджмента с успехом применяются во многих отраслях экономики, специфика вуза обуславливает ряд проблем при применении данного подхода. Следует отметить, что проблемы практического применения методологии управления проектами, которые будут рассмотрены в статье, не являются универсальными и для деятельности некоторых вузов могут оказаться нехарактерными.

Успех проекта зависит от многих факторов, один из них – это плодотворная работа его команды. Результативность работы проектной команды напрямую зависит от эффективности управления человеческими ресурсами со стороны руководителя проекта. Являясь самостоятельной областью знаний управления проектами [20], управление человеческими ресурсами подразумевает под собой управление, планирование, набор и развитие команды проекта.

При осуществлении этих процессов руководитель проекта в вузе может столкнуться с рядом проблем, среди которых можно выделить следующие:

- отсутствие необходимых компетенций у исполнителей;

- 
- роль, которую играет сотрудник в команде, не соответствует его должностному положению в организации;
  - приоритет основной деятельности над работой в проекте;
  - принудительное включение исполнителей в проект;
  - отсутствие четкого разделения ответственностей в команде;
  - нечеткая постановка задач и целей;
  - конфликты внутри команды проекта;

В вузе исполнители и руководители проектов – это научно-педагогические работники (НПР). Как правило, сотрудники вуза являются «узкими специалистами» в своей предметной области. Имея глубокие знания в сфере своей профессиональной деятельности, НПР, зачастую играя роль руководителя проекта, не обладают достаточными управленческими навыками из-за нехватки знаний и отсутствия практики в области менеджмента [3].

Среди НПР имеет место так называемая профессиональная деформация педагога [2]: мнение преподавателя не подвержено сомнению, он не привык работать в команде, не любит собрания и не желает зависеть от своих коллег по работе [14]. Также, будучи руководителем структурного подразделения, работник не обязательно является руководителем в проекте. Все эти аспекты могут приводить к конфликтам внутри команды, что отрицательно сказывается на выполняемой работе. Как правило, руководители проектов из числа НПР формально относятся к таким процессам, как ресурсное и календарное планирование проекта и последующий контроль его реализации. Это происходит по двум причинам.

Первая, как говорилось выше, заключается в излишней самоуверенности руководителя в собственной компетенции как менеджера проекта. Согласно А.О. Грудзинскому, «многие представители «технологического процесса» отождествляют свою высокую квалификацию в «производстве» (то есть в науке и образовании) с квалификацией в области менеджмента и практическим умением руководить» [7].

При планировании менеджеру необходимо определить основные параметры проекта, обосновав его цель, оценив продолжительность работ и потребность в ресурсах, а также учесть возможные отклонения при реальном его исполнении. Отсюда вторая причина нежелания планировать и осуществлять постоянный контроль хода проекта – необходимость ведения отчетности перед руководством по заявленным результатам.

Стоит отметить, что выполнение работ по проекту нередко является дополнительной задачей помимо основной деятельности НПР в вузе, что приводит к необходимости эффективной организации их рабочего времени. Вместе с тем такая дополнительная работа далеко не всегда оплачивается

отдельно, что существенно влияет на мотивацию исполнителя и, соответственно, на качество полученного результата и сроки его получения.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что проекты, реализуемые в вузе, подвержены большим рискам из-за специфики проектных команд. Управление рисками, в свою очередь, является отдельной областью знаний [20], требующей квалификации и опыта для ее практического применения. Но, как уже упоминалось, исполнители проектов в вузе – это ученые, чаще всего не обладающие специальными навыками.

Говоря о работах в проекте, мы часто подразумеваем результат, который должен быть получен по их окончании. Возникает проблема оценки результатов [16] проектных работ в вузе, другими словами, научной деятельности. Таковыми в основном являются научные статьи, монографии, методические материалы, рекомендации и пособия. Все это не имеет той материальной формы, которая есть у продуктов, к примеру, производственной сферы. Считается, что оценка таких результатов возможна при помощи экспертов [15]. Также С.И. Паринов говорит о том, что для объективной оценки необходимо, чтобы результаты научных исследований были доступны научному сообществу для максимального пользования благодаря открытому доступу, называемому «онлайновая наукометрия» [18].

НПР вузов все больше внимания уделяют внедрению результатов своих научных разработок: происходит коммерциализация научных результатов, что, по мнению А.О. Грудзинского, является необходимостью для вуза в современных условиях рынка. «Одной из главных проблем по-прежнему остаётся низкий уровень востребованности результатов «вузовской науки» в промышленности и социальной сфере, а также внедрения результатов в образовательный процесс и развития исследовательской и опытно-экспериментальной базы вузов» [16]. Многие исследователи проектного управления говорят о том, что применение методов проектного менеджмента позволит извлечь максимум преимуществ от реализации проектов и укрепить позиции вуза на рынке образовательных услуг за счет быстрой адаптации к изменениям внешней среды, повышения качества и конкурентоспособности выпускников [1, 6, 9, 16]. Также применение проектного подхода обеспечит то, к чему сводится современная политика государства по отношению к образовательным учреждениям: приток денежных средств и дополнительный заработок для НПР вуза [21].

Таким образом, вопрос об адаптации методов проектного управления к вузу остается актуальным в современных условиях, а практическое применение методологии управления проектами в вузе является сложной задачей, поскольку требует изменений методов и стиля работы сотрудников [19]. Специфика таких исполнителей не позволяет применять стандартные методы проектного управления и требует их адаптации к образовательному учреждению.

---

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что для повышения эффективности реализации проектов в вузе необходимо на регулярной основе реализовывать процессы командообразования, распределения полномочий и ответственности, планирования и последующего контроля, а также оценки полученных результатов. В связи с этим целесообразно институционализировать перечисленные процессы на базе некоторого нового или существующего структурного подразделения, которое, являясь ресурсным центром в части методологии управления проектами, сможет централизованно администрировать процессы инициации, планирования, реализации и завершения проектов, согласовывать распределение материальных и трудовых ресурсов между проектами, осуществлять технологическое сопровождение и контроль при помощи специализированных информационных систем, вести архивы проектов и, возможно, брать на себя функцию управления отдельными проектами.

- 
1. Бабенко Е.И. Проектная деятельность университета на основе стратегического анализа / Е.И. Бабенко, Е.П. Загороднова // *Ars administrandi* (Искусство управления). - 2011. - №4. - С.29 - 35.
  2. Безносков С.П. Профессиональная деформация личности / С.П. Безносков. - СПб.: Речь, 2004. - 272 с.
  3. Беляев Д.А. Особенности управления экономическими процессами в вузе / Д.А. Беляев // *Ученый совет*. - 2007. - № 3. - С. 49 -54.
  4. Вазим А.А. Управление проектами: раб. программа, метод. указ. по выполнению курс. раб. и контр. задания для студентов спец. 080502 / А.А. Вазим; Томск. политехн. ун-т, каф. экономики природных ресурсов. - Томск, 2009. - 16 с.
  5. Говорков А.С. Организация проектного подхода при реализации научных проектов в вузе / А.С. Говорков // *Информационная среда вуза XXI в.: тез. докл. научн.-практ. конф.* (Петрозаводск, 21-25 сентября 2009 г.). - Петрозаводск, 2009. - С. 50 - 52.
  6. Говорков А.С. Применение проектного управления при реализации комплексных проектов университета / А.С. Говорков // *Университетское управление*. - 2011. - № 3. - С. 45 - 49.
  7. Грудзинский А.О. Концепция проектно-ориентированного университета / А.О. Грудзинский // *Университетское управление*. - 2003. - № 3(26). - С. 24 - 37.
  8. Дульзон А.А. Управление проектами: учеб. пособие / А.А. Дульзон; Национальный исследовательский Томск. политехн. ун-т. - 3-е изд., перераб. и доп. - Томск, 2010. - 334 с.
  9. Дурицына Р.Ф. Опыт проектного управления на Дальнем Востоке / Р.Ф. Дурицына // *Управление проектами*. - 2005. - №1. - С.73 - 82.

10. Жукова Т.Н. Методы и формы проектного управления высшим учебным заведением: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Т.Н. Жукова. - СПб., 2001. - 20 с.
11. Загеева Л.А. Управление проектами: раб. программа для студентов спец. 080200.62 / Л.А. Загеева; Липецк. гос. техн. ун-т, каф. менеджмента. - Липецк, 2011. - 17 с.
12. Кронгауз М.А. Русский язык на грани нервного срыва / М.А. Кронгауз. - М.: Знак: Языки славянских культур, 2007. - 232 с.
13. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. - 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2004. - 664 с.
14. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2004. - 512 с.
15. Национальная экономика: учебник / ред. В.А. Шульги [и др.]. - М.: Рос. экон. акад., 2002. - 592 с.
16. Новиков Д.А. Модели и механизмы управления научными проектами в вузах / Д.А. Новиков, А.Л. Суханов. - М.: Институт управления образованием РАО, 2005. - 80 с.
17. Новиков В.И. Новый словарь модных слов / В.И. Новиков. - М.: АСТ-Пресс, 2011. - 24 с.
18. Паринов С.И. Новый подход к оценке результатов научно-исследовательской деятельности [Электронный ресурс] / С.И. Паринов. Режим доступа: <http://socionet.ru/pub.xml?h=RePEc:rus:mqijxk:20>.
19. Подколзина М.А. Применение проектного подхода в деятельности корпоративного университета / М.А. Подколзина, Н.В. Ечкалова // Современные проблемы фундаментальных и прикладных наук. Ч. XI. Информационные бизнес-системы: тез. докл. науч. конф. (Москва, 24 - 29 ноября 2010 г.). - М., 2010. - С. 99 -100.
20. PMBOK® 4<sup>th</sup> edition – 2008 / Руководство к Своду знаний по управлению проектами: американский национальный стандарт. - 4-е изд. - Pennsylvania: Project Management Institute (PMI), 2008. - 464 с.
21. Рыжкова И.В. Международный проект как инновационная форма деятельности современного университета / И.В. Рыжкова // Изв. РГПУ им. А.И. Герцена. - 2009. - №87. - С. 149-159.
22. Сперанская А.Н. Мода на слова как привычка массового поражения / А.Н. Сперанская // Новая университетская жизнь. - 2011. - №15(099). - С. 14.
23. ISO 21500:2012 Руководство по менеджменту проектирования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://iso21500.ru/>.