

Т.Е. ШУШАРИНА, Е.Б. ГАФФОРОВА

К вопросу использования методологии управления проектами при реализации стратегии вуза

В статье обосновывается эффективность и допустимость применения зарекомендовавшего себя на предприятиях реальной сферы экономики проектного подхода при реализации стратегии развития вуза. На основе анализа практики использования проектного подхода в проектно-ориентированных организациях авторами предложен процесс формирования портфеля проектов при реализации стратегии в виде итерационных шагов.

Ключевые слова: стратегия развития вуза, управление проектами, реализация стратегии.

On the question of the project management methodology using in the university strategy executing. T.E. SHUSHARINA, E.B. GAFFOROVA.

The article explains the effectiveness and affordability of application-proven enterprise real sectors of the economy of the project approach in the implementation of the university development strategy. Based on the analysis of the use of project-based approach to project-based organizations, the authors proposed the formation of a portfolio with the strategy in the form of iterative steps.

Key terms: university strategy development, project management, strategy executing.

На современном этапе реформирования высшего образования необходимость повышения конкурентоспособности российских вузов и способность разрабатывать и реализовывать эффективные стратегии развития является более важной, чем когда-либо. В условиях ограниченного времени и других ресурсов каждый университет сталкивается с проблемой получения конкурентных преимуществ от реализации разработанной стратегии. Хотя многие вузы (особенно федеральные и научно-исследовательские) вложили значительные средства в разработку надежных и привлекательных стратегий, потенциал их остается крайне низким. Ключевым фактором проблемы является узость взглядов и формальный подход к вопросам реализации стратегии, сводящейся лишь к актуализации организационной схемы и инвестированию в новые и зачастую не взаимосвязанные друг с другом проекты.

Необходимо также отметить, что стратегическое управление – относительно новое направление деятельности для российских университетов. Длительное время круг деятельности руководителей вузов, как правило, ограничивался горизонтом планирования вышестоящих ведомств, а такой компонент, как стратегическое управление, был вне компетенции управленческого аппарата. Перед руководством современных вузов встает комплексная задача создания эффективной системы стратегического управления. Говорить о массовом появлении подобных систем в российских вузах пока рано, потому что даже для профессионально подготовленных управленцев сложность такой задачи значительна, и это является основным препятствием для ее успешного воплощения в жизнь.

Несмотря на то что руководство передовых российских университетов совместно с учеными уже более десяти лет занимаются вопросами стратегического управления с целью повышения конкурентоспособности вузов, до настоящего момента не накоплено достаточного опыта в данной области. Отмеченная еще в 2003 г. А.К. Ключевым и С.М. Коруновым [1] ситуация с внедрением стратегического менеджмента в практику деятельности российских вузов является актуальной и в настоящее время характеризуется следующими аспектами:

- отсутствием общепризнанных стандартов и технологий стратегического управления для таких специфических организаций как вузы;
- недостаточностью информационных массивов по данной проблематике университетского управления;
- отсутствием прецедентов успешно реализованных стратегий развития российского вуза, представленных вузовскому сообществу.

Перечень проблем можно продолжать и далее, но ключевым моментом их возникновения является то, что вузы все в большей степени становятся субъектами рынка, а системы управления вузов отстают от этого процесса.

Противоречие применяемых управленческих технологий и современных условий внешнего окружения требует изменений в организации управления вузом, прежде всего в плане реализации стратегии развития и достижения запланированных индикаторов. В сложившейся ситуации необходимо обеспечивать вузу гибкость и адаптивность к рыночным требованиям, в том числе и в долгосрочном, стратегическом периоде. В целях совершенствования процессов реализации стратегии развития университета была исследована возможность использования проектного подхода, эффективность которого уже подтвердилась на предприятиях реальной сферы экономики.

Нужно отметить, что ранее пытались использовать системные методы для формирования и реализации стратегий различного типа. Так, в государственных организациях достаточно широко известен программно-целевой метод планирования и управления [2], суть которого заключается в том, что сформулированные цели развития разде-

ляются на подцели для выявления ресурсов, необходимых для их согласованной реализации. Целевой метод использует аппарат теории графов, позволяющий выявлять ключевые задачи, на которые нужно направлять наибольшие силы и средства. Оценка и выбор возможных вариантов программ производятся по разным критериям (минимум затрат или времени на реализацию программы при фиксированных конечных показателях и др.).

Управление проектами – более целостная развивающаяся системная область знаний. Однако до сих пор опыт эффективного использования хорошо разработанной технологии проектного управления для реализации стратегии развития вузов практически не накоплен.

Использование проектного подхода при реализации стратегии развития вуза обусловлено следующими его преимуществами [3]:

- обоснование проекта, при подготовке которого используются инструменты управления проектами, оказывается более точным и близким к реальности;

- планирование проекта осуществляется по единым правилам, что позволит унифицировать и процесс его реализации;

- проектное управление позволяет систематизировать и унифицировать процедуры контроля, отчетности, мониторинга;

- значительно облегчается управление проектами, входящими в программу;

- появляется возможность оценки проекта с единых позиций в соответствии с выбранными ключевыми показателями эффективности.

Реализуемые на основе проектного подхода стратегии развития вузов станут более обоснованными и целостными, поскольку сформулированные цели логично трансформируются в конкретные задачи и проекты, направленные на получение уникальных результатов, которые труднодостижимы в операционной деятельности и требуют консолидированных усилий со стороны специально сформированных команд.

Для того чтобы обеспечить целенаправленное решение задач развития, необходимо решать две связанные между собой проблемы: формирование Программы развития в виде совокупности проектов и создание механизма ее реализации (процедур и регламентов) с использованием инструментов проектного управления.

Таким образом, использование методологии проектного управления для реализации стратегии вуза, будь то программа развития или программа повышения конкурентоспособности, может оказаться чрезвычайно эффективным.

Декомпозиция стратегических инициатив, целей и задач на программы¹ и/или отдельные проекты позволяет представить достаточно

¹В данной статье под программой подразумевается набор проектов, направленных на достижение одной стратегической цели.

абстрактно декларируемые цели в конкретные действия с четкими результатами, которые необходимо достичь к определенному сроку в рамках утвержденного бюджета. Привязав проекты к целям стратегического развития вуза и запланировав необходимые ресурсы, складывается система контроля за реализацией проектов, и тем самым процесс реализации стратегии развития вуза приобретает целостный, системный и последовательный характер (рис. 1).

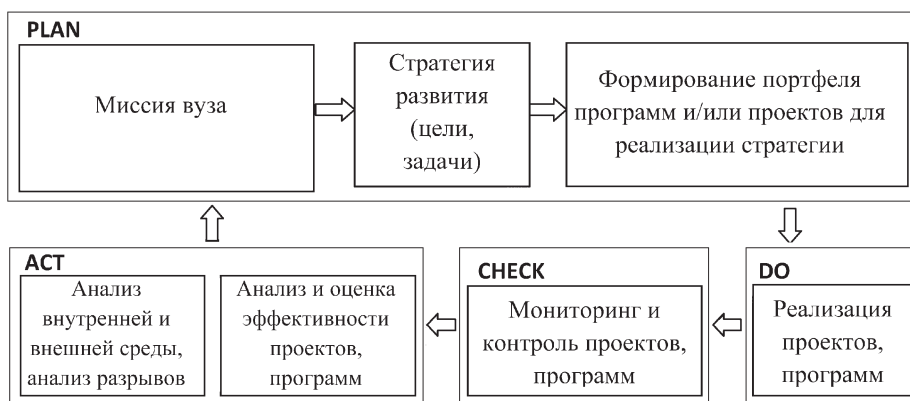


Рис. 1. Схема стратегического управления в вузе на основе цикла Шухарта-Деминга «PDCA»

В настоящий момент зрелые с точки зрения проектного управления компании уже давно не занимаются планированием отдельных проектов в рамках реализуемой стратегии, а формируют портфель проектов – совокупность проектов, программ и операционной деятельности, которая управляется скоординировано для достижения целей организации [4]. Это позволяет извлечь максимальную выгоду из методологии проектного управления.

На основе анализа деятельности проектно-ориентированных организаций нами предложен процесс формирования портфеля при реализации стратегии в виде итерационных шагов, представленный на рис. 2.

Портфель проектов, как правило, состоит из нескольких программ и отдельных проектов, сгруппированных по целям. Исходя из анализа реализуемых российскими вузами стратегий развития, могут быть сгруппированы следующие программы:

- программа проектов, направленная на создание конкурентоспособных образовательных продуктов (в том числе международных образовательных программ);
- программа проектов, направленная на повышение качества научно-исследовательских работ;
- программа проектов по привлечению талантливых абитуриентов;
- программа проектов, связанная с повышением мотивации и расширением академической мобильности научно-педагогических работников и др.

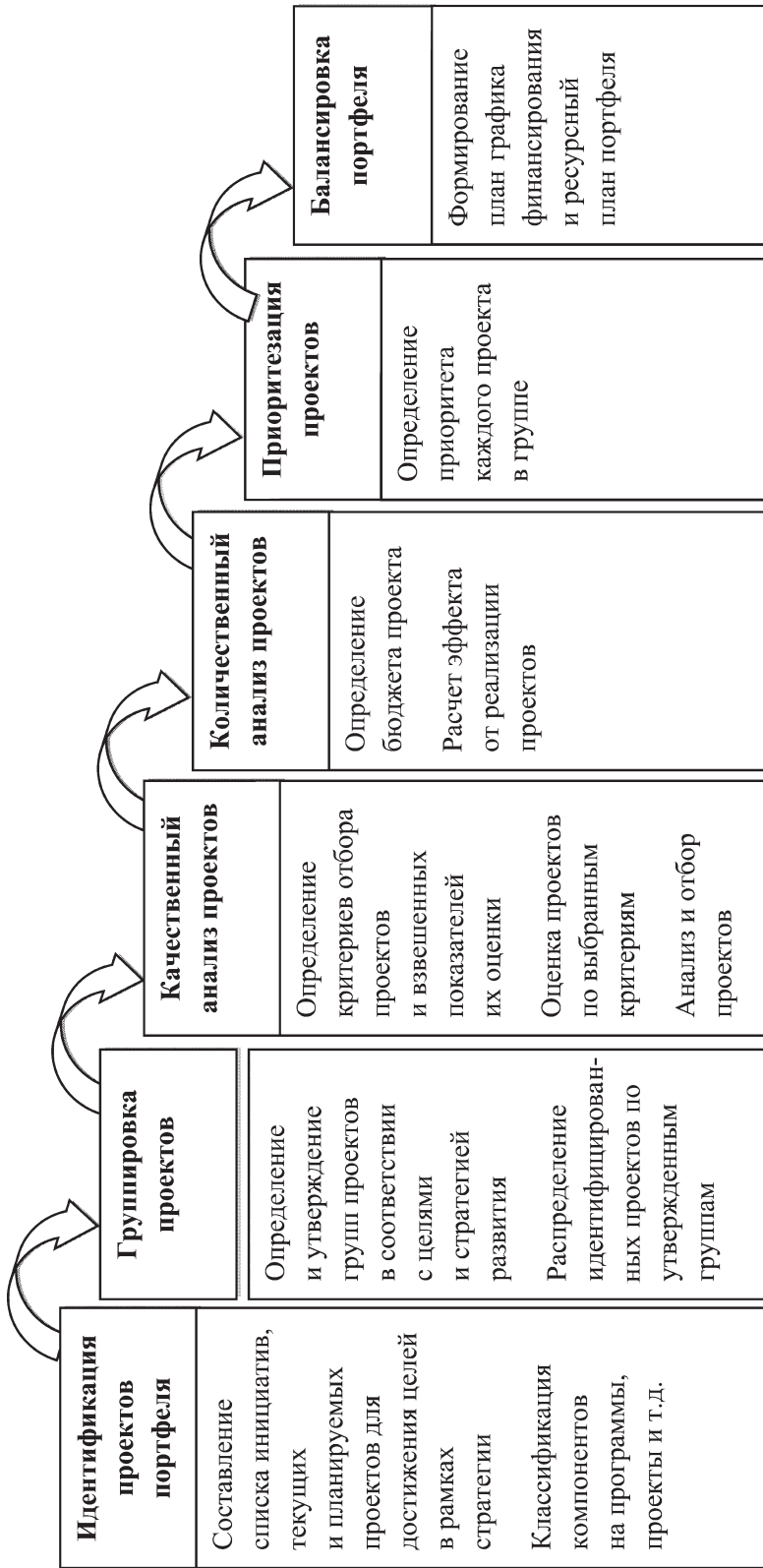


Рис. 2. Рекомендуемый процесс формирования портфеля проектов, представленный в виде итерационных шагов

При стратегическом управлении университетом на принципах проектного менеджмента основной целью является создание стратегического портфеля программ и/или отдельных проектов стратегии – четких стратегических действий по преобразованию видов деятельности вуза. Таким образом, содержательно богатая идеями стратегия вуза должна быть преобразована в комплексный портфель проектов (программу действий), то есть необходимо совершить не только переход от абстрактного представления идеи к ее конкретному воплощению, но и сохранить при этом те ценные конструктивные идеи, которые были заложены разработчиками на концептуальных этапах формирования стратегии вуза.

При этом на уровне портфеля проектов и программ в вузе выстраивается система, обеспечивающая оптимальное управление во всех функциональных областях (таких как образовательная, научно-инновационная области, система управления и др.). Данная система – система стратегического управления на основе применения проектного подхода, должна основываться на единых требованиях, обеспечивать сбор и анализ всей необходимой информации о ходе реализации проектов и программ, структурированной по функциональным областям, их агрегированную оценку по установленным ключевым показателям, а также принятия необходимых решений и корректирующих действий. Иными словами, в вузе должна быть разработана система процессов, обеспечивающая эффективность реализации стратегии развития как на уровне формирования портфеля проектов и программ, так и на уровне реализации отдельных проектов. Кроме того, система стратегического управления, основанная на проектном подходе, должна также включать регламентирующие документы, определяющие основные требования, условия и методы осуществления основных процедур управления проектной деятельностью на всех уровнях реализации стратегии вуза. В общемировой практике таковым документом является корпоративный стандарт по управлению портфелями проектов и программ, имеющий соответствующие ссылки на регламенты смежных бизнес-процессов организации, непосредственно взаимодействующих с процессами стратегического управления.

В настоящее время руководители вузов, активно развивающих проектную деятельность, пошли по пути разработки собственных стандартов по управлению проектами.

Наиболее распространенными и практически используемыми документами, устанавливающими унифицированные требования к управлению проектами, основанные на лучших мировых практиках, являются «Руководство к своду знаний по управлению проектами» (PMBoK), разработанное Международным институтом по управлению проектами (Project Management Institute, PMI), а также международный стандарт ISO 21500:2012 «Руководство по управлению проектами». Отдельно хотелось бы отметить стандарт PMI «The Standard for Portfolio Management», предназначенный для эффективного управления портфелями проектов.

Указанные документы не противоречат друг другу и согласуются между собой в основных положениях, каждый из них освещает системные требования к проектному управлению и содержит методические рекомендации. Однако они не предлагают готовых алгоритмов решения задач в рамках установленных в организации бизнес-процессов ввиду определенной специфики деятельности каждой организации и установленных в ней правил в виде стандартов, процедур и других нормативных документов. Как правило, методология и определенные алгоритмы управления проектами должны быть зафиксированы в корпоративном стандарте, который будет описывать в обобщенном виде принципы классификации проектов, определение зон ответственности и принципы формирования команд проектов, перечень процедур управления проектами, степень их детализации и формализации.

В корпоративной методике процессы управления проектами обычно описываются в формате процедур или инструкций, определяющих порядок выполнения основных этапов проекта, применяемые технологии и методологии, а также рекомендуемые управленческие документы.

Процесс разработки корпоративного стандарта по управлению проектами в рамках процесса реализации стратегии развития связан, прежде всего, с синтезом совокупности требований к управлению проектами, установленных в международных стандартах, и интеграцией его в существующую систему управления вуза с возможной актуализацией организационной структуры, финансовой системы в части распределения финансов между проектами, системой мотивации проектной команды. Сложность решения указанных задач связана с тем, что международные стандарты по управлению проектами в основном раскрывают содержание методологии управления проектами, однако не дают прямых разъяснений, как именно должны быть организованы процессы проектной деятельности в организации.

Таким образом, перед командой разработчиков корпоративного стандарта университета стоят две основные задачи:

1. Сформировать процессную модель, включающую бизнес-процессы управления проектной деятельностью на всех уровнях – от единичного проекта до программы и портфеля проектов вуза.

2. Обеспечить максимальное соответствие сформированной процессной модели установленной в вузе модели бизнес-процессов системы менеджмента качества, т.е. стандарт по управлению проектами должен быть неразрывно связан с системой менеджмента качества (СМК) и гармонизирован со стандартами СМК, действующими в организации. В оптимальном варианте стандарт управления проектами должен создаваться как составная часть СМК.

Другими словами, первоочередной задачей руководства вузов, использующих проектный подход, является разработка механизма, предназначенного для трансляции стратегии в портфель проектов для последующей реализации, планирования, анализа и переоценки портфеля с целью эффективного достижения стратегических целей организации.

Литература

1. Ключев А.К., Корунов С.М. Стратегии вузовского развития (по материалам пилотного семинара проекта «Стратегическое планирование в российских университетах») // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 3(26). С. 43–50.
2. Пашенко Ф. Программно-целевые методы и индикативный подход // Технополис XXI. 2007. № 12.
3. Первушин В.А. Использование методологии проектного управления для реализации инфраструктурных проектов // Инициативы XXI века. 2010. № 1. С. 65–68.
4. The Standard for Portfolio Management. Project Management Institute, Newtown Square, PA 19073-3299 USA, 2012.

References

1. Kljuev A.K., Korunov S.M. Strategii vuzovskogo razvitija (pomaterialam pilotnogo seminaraproekta «Strategicheskoe planirovanie v rossijskikh universitetah») [University development strategy (based on the pilot project workshop «Strategic Planning in Russian Universities»)]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*, 2003, no. 3(26), pp. 43–50.
2. Pashhenko F. Programmno-celevye metody i indikativnyj podhod [Hardware-oriented methods and indicator approach]. *Tehnopolis XXI*, 2007, no. 12.
3. Pervushin V.A. Ispolzovanie metodologii proektnogo upravlenija dlja realizacii infrastrukturnyh projektov [Using the methodology of project management for the implementation of infrastructure projects]. *Inicijativy XXI veka = Initiative of the XXI century*, no. 1, 2010, pp. 65–68.
4. *The Standard for Portfolio Management*. Project Management Institute, Newtown Square, PA 19073-3299 USA, 2012.