

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

INSTITUTIONALIZATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION OF ADDITIONAL PROFESSIONAL EDUCATION

M. Dombrovskaya

Summary: The relevance and significance of the article lies in the description of the development and implementation of a project management system in the organization of additional professional education. The article provides basic concepts and describes the components of project management, directions of its improvement using the automation procedure.

Keywords: project, project management, project approach, stakeholder, project management team, project management office.

Домбровская Марина Анатольевна

к.п.н., доцент, ГАУ ДПО «Институт развития образования
Иркутской области»
marina_dombr@mail.ru

Аннотация: Актуальность и значимость статьи заключается в описании разработки и внедрения системы управления проектами в организации дополнительного профессионального образования. В статье даны основные понятия и описаны составляющие проектного менеджмента, направления его совершенствования с использованием процедуры автоматизации.

Ключевые слова: проект, управления проектами, проектный подход, заинтересованная сторона, команда управления проектом, офис управления проектами.

Введение

Активное развитие современного общества характеризуется высокими темпами научно – технического прогресса, что обуславливает высокий уровень требований к управлению качеством образования. Процесс управления качеством образования требует развития новых подходов, форм и способов управления образовательной организацией. Наиболее актуальным и перспективным подходом в управлении образовательной организацией является проектный подход. По мнению Е.В. Савенковой и О.А. Шкляровой, «проектный подход – фактор позитивной динамики качества управления образовательными системами» [6, с.6].

Руководство образовательной организацией направлено на достижение сотрудниками определенных целей и решения поставленных задач, причем делать это нужно поэтапно, последовательно. В условиях рыночной экономики проектный подход наиболее приемлем, так как этот подход обеспечивает эффективную деятельность образовательной организации. Важно отметить, что «поскольку проекты влияют на общество, то требуется соблюдение высоких этических норм и стремление вносить свой вклад в благосостояние людей» [12, с.2].

Менеджмент проектов развивается на основе стандартов. В России стандартизацией управления проек-

тами занимается организация «Росстандарт», которая изучает западные стандарты, переводит их в государственные стандарты (далее – ГОСТы). Базовыми стандартами в области проектного менеджмента считают:

- ГОСТ Р 54869-2011: «Требования к управлению проектом»,
- ГОСТ Р 54871-2011: «Требования к управлению программой»,
- ГОСТ Р 54870-2011: «Требования к управлению портфелем проектов».

Одним из первых международных стандартов был ISO 21500:2014 (ГОСТ Р ИСО 21500 - 2014).

Изучением особенностей управления проектами занимались такие зарубежные ученые, как Г. Кунц, Э. Ларсон, П. Мартин, К. Тейт, Т. Хауг и другие. Среди отечественных ученых можно отметить работы таких ученых, как А.А. Авдеева, Г.М. Адельсона-Вельского, Р.А. Алавердова, А.Д. Баженова, А.В. Борисова, А.В. Боровкова, А.М. Брехмана, В.Н. Буркова, В.И. Воропаева, Д.И. Голенко, И.И. Мазура, В.В. Познякова, В.В. Овчинников, М.Л. Разу, В. Д. Шапири, М.В. Шейнберга, В.М. Шершнева и других. Исследования вышеуказанных ученых в сфере проектного управления представляют огромный интерес. Однако, выводы и положения, содержащиеся в их трудах, нуждаются в более детальной проработке.

Прежде всего, это касается вопросов проектного

управления в сфере образования, а также автоматизации управления проектами в контексте институционализации проектного управления.

Под институционализацией управления проектами будем считать процедуру создания системы проектного менеджмента в виде института с определенными требованиями, а также специальных практик. Управление проектами в нашей стране как профессиональная сфера, в том числе в дополнительном профессиональном образовании (далее – ДПО), находится на этапе институционализации.

Необходимо отметить, что «в каждой организации приняты свои определенные требования к управлению проектами» [4, с.78]. Многие организации ДПО разрабатывают и внедряют одновременно несколько проектов (портфель проектов). В требованиях ГОСТ Р 54870-2011 портфелем проектов считается «набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления» [1, с.3]. При этом система управления проектами образовательной организации должна стать частью системы менеджмента качества (далее – СМК) организации, так как управление проектами в организации направлено также на повышение качества образования. Важно «иметь четкое представление о том, что подразумевается под управлением и организацией» [10, с.9]. В данном случае процесс «Управление проектами» является поддерживающим процессом СМК организации ДПО.

Из вышесказанного следует, что исследования, связанные с внедрением проектного подхода через создание системы управления проектами в рамках СМК образовательной организации ДПО, актуальны. Поэтому целью данного исследования является разработка и развитие системы управления проектами в рамках СМК организации ДПО.

Для достижения поставленной цели было сделано следующее:

1. Определена основа построения системы управления проектами (перечень основных стандартов проектного управления).
2. Разработан алгоритм и порядок управления проектами в системе менеджмента качества организации ДПО.
3. Разработана автоматизированная система управления проектами.

Объект и предмет исследования

СМК организации ДПО в данной статье стала объектом исследования. Предметом данного исследования является система управления проектами.

Методы исследования

В ходе исследования использовались следующие методы:

- анкетный опрос (анализировались материалы итоговых опросов внутренних и внешних потребителей, всего приняли участие 256 респондентов);
- экспертный опрос (в качестве экспертов выступали внутренние, а также внешние (международные аккредитованные аудиторы), всего 20 экспертов);
- интервью в фокус-группах (интервьюировались 60 человек, членов педагогического сообщества по проектному управлению).

Научная новизна

Научная новизна работы состоит в следующем:

1. В рамках СМК организации ДПО был разработан процесс «Управление проектами».
2. Разработан алгоритм управления проектами при решении задач СМК организации ДПО.
3. Разработана и автоматизирована система управления проектами в СМК организации ДПО (на примере Института развития образования Иркутской области) (далее – ИРО).

Практическая ценность

Практическая ценность работы заключается в следующем:

1. На основе созданного алгоритма выстроена система управления проектами, позволяющая эффективно управлять проектами организации ДПО.
2. На основе стандартов по проектному управлению и управлению качеством разработана и внедрена система управления проектами в рамках СМК ИРО, позволяющая распространять опыт проектного управления института, как в Иркутской области, так и в других регионах через проведение конференций, семинаров, представление проектов института на его сайте.
3. Осуществлена институционализация проектной сферы деятельности организации.

Результатом внедрения разработанной системы управления проектами, а также автоматизированной системы управления стало улучшение показателей эффективности процессов системы менеджмента качества, в том числе и менеджмента проектов.

Описание процесса управления проектами

Согласно ГОСТ Р ИСО 54869-2011 «проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях вре-

менных и ресурсных ограничений» [8, с. 4]. Необходимо подчеркнуть, что в образовательной организации нужно управлять не только отдельным конкретным проектом, но и всеми проектами организации. Таким образом, в организации нужно разработать, внедрить и развивать единую систему управления проектами. В ГОСТ Р ИСО 21500-2014 определено, что «проектный менеджмент заключается в использовании соответствующих методов, инструментов, приемов и компетенций при реализации проекта» [2, с. 4].

Первостепенной задачей организации, внедряющей проектное управление, является создание корпоративной системы управления проектами. Каждая система является особенной, так как состоит из ряда компонентов, определенных стандартами по управлению проектами. Все компоненты можно реализовать разными способами в разных организациях. По мнению В.В. Богданова, «в основе корпоративной системы управления проектами лежат определения основных понятий управления проектами, организационная структура и мотивация» [5, с. 16].

Проблемы моделирования автоматизированной системы управления (далее – АСУ) проектами рассматривались в работах Норенкова И.П., Николаенко В.С., Макашова П.Л., Романенко Н.А. Вопросы разработки автоматизированных систем управления проектами в образовательных организациях являются востребованными, так как созданные информационные системы специализированы для проектных организаций и требуют достаточно большого времени для их адаптации в сфере образования. Необходимо отметить, что основная задача АСУ – документировать процесс управления проектами и унифицировать их через четкие требования и шаблоны в автоматизированном режиме. Кроме того, необходимо обучить персонал организации ДПО по проектному управлению и работе в АСУ «Управление проектами», т.е. необходима профессионализация проектной сферы деятельности организации. Каждый проект реализует команда проекта, которая «формируется в зависимости от потребностей проекта, опыта и квалификации персонала» [9, с. 8]. Для централизации управления проектами необходима специальная структура. Такой структурой является «проектный офис, который отвечает за управление проектами». [6, с. 74]. Управление проектами в организации ДПО состоит из пяти процессов. Для эффективного управления проектами разработан алгоритм (Рис1.).

Инициацией проекта являются действия, совершаемые на этапе принятия решения о начале проекта. При инициации проекта определяются менеджер проекта, администратор проекта, стейкхолеры и т.д. Стейкхолдерами являются лица, заинтересованные в реализации проекта.

Планирование проекта – совокупность действий для уточнения целей проекта и разработки плана достижения этих целей. В том случае, если план проекта устраивает участников проекта, то он утверждается.

Исполнение работ – это действия руководителя проекта, направленные на набор в команду проекта исполнителей. Обязателен контроль проекта, который предполагает участие независимых специалистов. Важен этап завершения проекта. На этом этапе проводится анализ результатов проекта в соответствии с заданными критериями, а также осуществляется сбор отчетности об исполнении проекта. Затем может быть обновлен порядок управления проектами. Для эффективного управления информацией по проектному управлению применяются автоматизированные системы управления проектами.

Основные процессы управления проектами в ИРО

Рассмотрим роль системы управления проектами в организации ДПО на примере ИРО. В 2019 году высшее руководство института приняло решение о переходе на проектное управление. В результате этого решения в институте был создан проектный офис. В институте более десяти лет успешно развивается система менеджмента качества (СМК). Необходимо отметить, что внедрение СМК — это сложный, длительный, многогранный и трудоемкий процесс, включающий в себя целый комплекс работ. При этом комплекс работ затрагивает различные аспекты деятельности организации. В настоящее время требования к качеству дополнительного профессионального образования определяются, прежде всего, стандартами ISO 9001:2015. В развитии СМК ИРО основной акцент ставился на удовлетворение требований потребителей. В этом направлении в институте достигнуты существенные результаты. Об этом свидетельствуют итоги внешних международных аудитов и награды международного конкурса качества «ГЕММА» и всероссийского конкурса программы «100 лучших товаров России» Правительства РФ.

Итак, в институте созданы необходимые условия для институционализации проектного управления. Проектное управление в институте имеет высокий уровень качества, так как сертифицировано в соответствии с ISO 9000:2015. Следует заметить, что «качество – это ответственность всех участников проекта» [11, с. 6].

Необходимо отметить, что результативность СМК будет высокой, когда «работники применяют на практике навыки, подготовку, образование и опыт» [3, с. 8], а также «используют программное обеспечение» [7, с. 58]. Поэтому 60% сотрудников института обучены проектному менеджменту. Оценивая процесс институционализации проектного менеджмента в организации, следует отметить наличие определенного опыта по проектной дея-

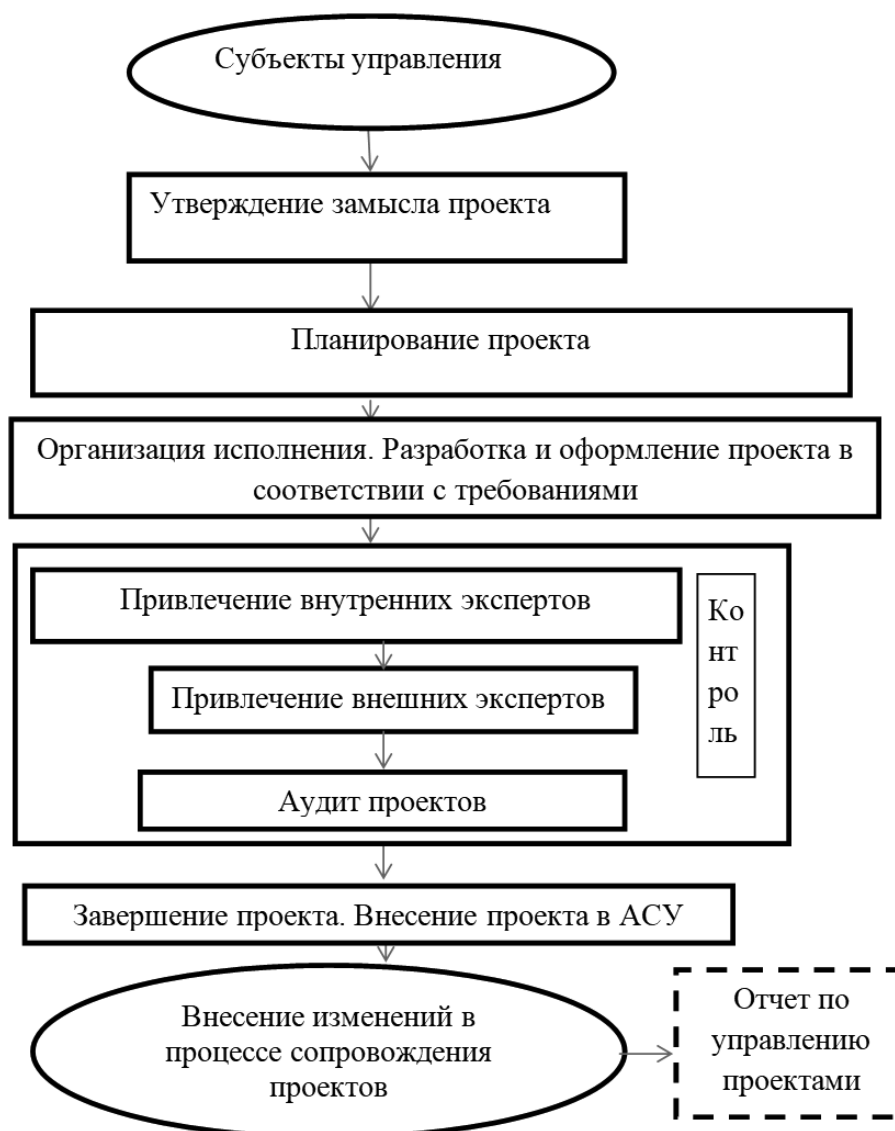


Рис. 1. Алгоритм процесса «Управление проектами в организации ДПО»

тельности как в региональных организациях ДПО, так и в ИРО.

В институте каждое структурное подразделение (в институте 28 структурных подразделений) определяло собственную институциональную модель проектного управления. При этом отсутствовала единая система управления проектами. Так 85 % структурных подразделений не использовали стандарты по проектному управлению. Поэтому так важно было разработать и внедрить единую систему проектного менеджмента и далее автоматизировать ее.

Достоинство менеджмента проектов на современном этапе заключается не только в использовании современных IT-технологий, но и в профессионализации проектной сферы деятельности, организации сообществ профессионалов, специализирующихся в сфере проек-

ного управления. В связи с этим, сотрудниками института создано педагогическое сообщество по проектной деятельности для педагогов и руководителей образовательных организаций Иркутской области с целью трансляции имеющихся достижений в проектном управлении и повышения уровня компетенций участников сообщества по проектному управлению. Также сотрудниками института реализуется дополнительная профессиональная программа «Проектный менеджмент как основа эффективной деятельности управленческой команды» (обучено 78 человек, что составляет 10% от контингента, выразившего желание обучаться по данной программе).

Разработанная в ИРО автоматизированная система управления проектами является продолжением автоматизации процессов и процедур системы менеджмента качества института. АСУ проектами обеспечивает сопровождение проектов и повышает эффективность

управления проектами. Важно понимать, что «процессы управления проектом во многом определяют структуру информационной системы» [7, с. 56].

Для управления проектами в институте используется как традиционный проектный менеджмент, так и семейство гибких подходов Agile. Также данный проектный метод использовался для постановки задачи по разработке АСУ «Управление проектами». «Процесс разработки начинается с выявления проблемы и разработки исследовательского предложения» [11, с. 8]. Разработчиками АСУ института были созданы шаблоны протоколов и актов. Это позволило разбить АСУ на несколько модулей, которые прорабатывались отдельно. Одним из важных преимуществ разработанной АСУ является то, что система обладает интуитивно понятным интерфейсом и ориентирована на обычного пользователя, не являющегося профессиональным программистом.

Итак, рассмотрим применение проектного подхода к управлению организацией ДПО, а именно Институтом развития образования Иркутской области, с использованием АСУ «Управление проектами». Управление проектами в институте включает совокупность следующих процессов:

1. Инициация проекта. Для разработки проекта структурным подразделением либо рабочей группой института разрабатывается письменное обоснование необходимости данного проекта. Обсуждение идеи проекта осуществляется на координационном совете по качеству (далее – КСК) (2 раза в месяц). Обоснование проектной идеи затем представляется директору ИРО в форме служебной записки.
2. Планирование проекта. При принятии директором ИРО положительного решения о создании проекта менеджером проекта в течение 10 дней составляется паспорт проекта и этапы реализации проекта, определяется команда проекта и роли каждого члена команды, разрабатывается расписание, риски и бюджет проекта. Далее в течение 30 дней разрабатывается и оформляется проект и в течение 15 дней проводится независимая экспертиза (не менее трёх экспертов).
3. Организация исполнения проекта. Менеджер проекта организует взаимодействие и координацию работ членов рабочей группы. По завершению каждого этапа проводится приемка работ менеджером проекта, членами рабочей группы и заказчиком проекта.
4. Контроль исполнения проекта. На основании протокола КСК о соответствии проекта установленным требованиям КСК принимает решение о внесении проекта в АСУ «Управление проектами», администратор системы проверяет наличие требуемых документов (заявки, протокола КСК,

утвержденного проекта). В случае решения КСК о внесении проекта в АСУ:

- 1) инициатор проекта (менеджер проекта) отправляет пакет документов администратору АСУ «Управление проектами» (заявку с визой директора, протокол решения КСК, утвержденный проект);
- 2) администратор АСУ «Управление проектами» (сотрудник проектного офиса) заполняет реквизиты: название проекта, инициатор, исполнитель, дата начала, планируемая дата окончания, Ф.И.О. менеджера;
- 3) менеджер проекта:
 - заполняет в шаблоне реквизиты (общая информация, основные этапы, участники, бюджет, расписание, риски, проблемы, версии проекта) и заносит в систему;
 - вносит изменения в процессе внедрения и сопровождения проекта;
- 4) эксперты заполняют оценочные листы в АСУ «Управление проектами».

Получение доступа менеджеру проекта (личного пароля и логина) для работы в АСУ предоставляется администратором. Получение доступа осуществляется через составление служебной записки от заинтересованной структуры. Менеджер проекта осуществляет контроль хода выполнения работ каждого этапа в соответствии с планом реализации проекта (этапы проекта).

5. Завершение проекта. Выходным документом процесса является отчет о завершении проекта. Итоговые документы о результатах управления проектами направляются заказчикам. Отчеты хранятся в АСУ «Управление проектами» в течение срока, определенного менеджером проекта.

Заключение

Анализируя практику деятельности ИРО по управлению качеством образования, резюмируем, что внедрение проектного управления позволило в значительной степени улучшить процессы института и, прежде всего, процесс «Управление проектами». Так, сравнительный анализ показателей СМК института по процессу «Анализ удовлетворенности требований потребителей» продемонстрировал, что при внедрении системы управления проектами в институте удовлетворенность требований потребителей качеством выросла на 10% (было 85% – стало 95 %), а количество незначительных несоответствий по результатам внутренних аудитов уменьшилось на 25 %.

Что же касается эффективности процесса «Управление проектами», то в связи с работой и внедрением АСУ в институте в 2021 году (относительно к 2020 году), по

Таблица 1.

Результаты работы ИРО по управлению проектами за 2020–2021 гг.

№ п/п	Показатели эффективности	2020 год		2021 год	
		Норматив	Результат	Норматив	Результат
1.	Доля проектов, прошедших экспертизу	Не менее 80 %	70 %	Не менее 80 %	90 %
2.	Доля проектов, внесенных в АИС	Не менее 70 %	75 %	Не менее 70 %	80 %
3.	Доля реализуемых проектов	Не менее 90 %	85 %	Не менее 90 %	96 %

всем показателям эффективности данного процесса отмечена положительная динамика (таблица 1):

- доля проектов, прошедших экспертизу, возросла на 20 %;
- доля проектов, внесенных в АИС, возросла на 5 %;
- доля реализуемых проектов увеличилась на 11 %.

Итак, проведенное исследование, показало, что сегодня повышение эффективности деятельности организации ДПО возможно за счет внедрения и модернизации

систем руководства проектами.

Необходима институционализация проектной деятельности в организации ДПО на основе разработанного алгоритма управления проектами, международных и национальных стандартов, а также автоматизации проектного управления. При этом управление проектами в организации должно быть направлено на повышение качества образования.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. – М.: Стандартинформ, 2011. 10 с.
2. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту. – М.: Стандартинформ, 2015. 46 с.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования – М.: Стандартинформ, 2015. 23 с.
4. Аньшин В.М., Багратиони К.А. и др.; под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.
5. Богданов, В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом / Вадим Богданов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.
6. Проектный менеджмент в образовательной организации: учебно – методическое пособие / Е.В. Савенкова, О.А. Шклярова. – Москва: МПГУ, 2019. – 204 с.
7. Управление проектами [Текст]: учеб. пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, А.О. Сизова. – Новосибирск: СГГА, 2007. – 202 с.
8. Управление проектами: учебник для бакалавров / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под ред. Е.М. Роговой. – М.: Издательство Юрай, 2013. – 383 с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс.
9. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / коллектив авторов; под ред. проф. М.Л. Разу. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 760 с.
10. Frohm J., Stahre Jo, Winroth M.P. Levels of Automation in Manufacturing // International Journal of Ergonomics and Human Factors, Vol. 30 Issue 3, 2008.
11. Oberlender Garold D. Project management for engineering and construction / 2nd ed. New York: McGrawHill, 2000. 368 p.
12. P2M. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation, Revision 3. Project Management Association of Japan, 2005. 90 p.

© Домбровская Марина Анатольевна (marina_dombr@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»