

УДК 338.2

DOI: 10.25688/2312-6647.2023.37.3.10

**Абрамов Р. А.**

Московский городской педагогический университет

Abramovra@mgpu.ru

**Балакин И. Н.**

Московский городской педагогический университет

Balakinin@mgpu.ru

## **ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация.*** Данная статья посвящена анализу основных преимуществ применения проектного подхода для управления проектным офисом современной образовательной организации. В ней рассмотрены ключевые условия функционирования проектных офисов образовательных организаций, проанализирован опыт применения проектного подхода в наиболее подходящих сферах человеческой деятельности, сделаны выводы относительно эффективности использования проектного подхода в образовательных организациях для управления структурными подразделениями.

***Ключевые слова:*** проектное управление, проектный подход, проектный офис, образовательная организация, проектная команда.

UDC 338.2

DOI: 10.25688/2312-6647.2023.37.3.10

**Abramov R. A.**

Moscow City University

abramovra@mgpu.ru

**Balakin I. N.**

Moscow City University

balakinin@mgpu.ru

## **PROJECT APPROACH IN THE MANAGEMENT OF A STRUCTURAL SUBDIVISION OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION**

***Abstract.*** This article is devoted to the analysis of the main advantages of using the project approach for managing the project office of a modern educational organization. It examines the key conditions for the functioning of project offices of educational organizations, analyzes the experience of applying the project approach in the most appropriate areas of human activity, draws conclusions regarding the effectiveness of using the project approach in educational organizations to manage structural units.

***Keywords:*** project management, project approach, project office, educational organization, project team.

## Введение

**М**енеджмент является одной из самых быстроразвивающихся социальных наук в нынешнее время. Однако в истории развития менеджмента был достаточно продолжительный период, когда среди подавляющего большинства ученых лидировали взгляды традиционных школ: классической, школы человеческих отношений, школы поведенческих наук, количественной школы. Были сформированы процессный, ситуационный и системный подходы к трактовке понятия «менеджмент» [1].

Процессный подход рассматривает менеджмент как совокупность определенных повторяющихся действий по выполнению функций (функции менеджмента), объединенных в единый процесс менеджмента. Изучение менеджмента при таком подходе сводится к изучению его ключевых функций и отработке навыков их применения на практике.

В ситуационном подходе все сводится к существованию конечного количества управленческих ситуаций. Менеджеру необходимо научиться правильно идентифицировать подобные ситуации, после чего овладеть технологиями действий в каждой из них.

Системный подход, в свою очередь, погружает менеджера в ситуацию, в которой ему необходимо рассматривать то, чем он управляет, как систему. Система должна быть целостной, состоять из набора компонентов, взаимодействовать с окружающими ее элементами, быть частью окружающей ее среды и подчиняться некоторым законам [2].

Каждый из перечисленных подходов по-своему эффективен, однако все они не лишены серьезных изъянов. К этим изъянам можно отнести недостаточную ориентированность на практический результат, отсутствие адаптивности, излишнюю для некоторых ситуаций унифицированность. Зачастую менеджер, использующий один из этих подходов при решении рабочих задач, сконцентрирован не на том, чтобы получить необходимый управленческий результат, а на том, чтобы соблюсти все теоретические правила достижения этого результата. И если на этапах становления и развития традиционных школ менеджмента это было условно допустимо, то с середины XX века, при учете общего стремительного развития технологий, изменения темпов жизни общества, стало понятно, что необходимо разработать концепцию, которая будет нивелировать недостатки уже имеющихся подходов. Новый подход должен позволять добиться поставленной управленческой цели в строго ограниченные сроки. Этот подход должен позволять четко учитывать условия предметной области, в которой ведется работа. Кроме этого, он должен отдавать предпочтение практическим результатам.

Решение было найдено. В 50–60-е годы впервые начал широко применяться проектный подход. Суть проектного подхода подразумевала серьезные отличия от процессного, системного и ситуационного подходов. Ключевыми характеристиками проектного подхода были:

- ориентированность на создание продукта;
- определение четкой цели работы, необходимых ресурсов и критериев эффективности;
- взаимодействие между всеми процессами в рамках проекта;
- уникальность каждой проектной идеи;
- ограничение времени на реализацию.

Безусловно, проектный подход обладает преобладающей практической эффективностью не во всех сферах человеческой деятельности, так как работы в определенных предметных областях трудно представить в проектной структуре [3]. Однако, например, предприятия например технологической сферы активно используют проектный подход в качестве одного из ключевых инструментов управления. Именно на примере проектных команд из программистов, разработчиков, SMM-специалистов, дизайнеров, системных инженеров можно четко проследить, в каких ситуациях применение проектного подхода будет давать максимальную эффективность.

Проекты в сфере информационных технологий имеют подробное техническое задание. Кроме этого, еще до начала работы над проектом, ответственный за его реализацию менеджер на основе своего опыта определяет состав проектной команды, устанавливает необходимое количество материальных ресурсов согласно бюджету и временным рамкам, которые поставил заказчик. К продукту, который должен быть результатом работы проектной команды, предъявляется набор необходимых требований. Нельзя также отбрасывать фактор серьезной конкуренции между похожими технологическими разработками и фактор желания современных потребителей получить уникальный продукт, который будет выгодно отличать их от своих друзей, коллег и знакомых. Формат современного технологического стартапа идеально подходит для того, чтобы использовать проектный подход. Однако большие компании тоже эффективно используют технологии проектного управления для разработки инновационных продуктов, попыток захватить долю в новых рынках [4].

Существенным ограничением проектного подхода является отсутствие возможности кратного масштабирования в рамках одной команды. Согласно исследованиям, в среднем проектная команда может составлять от одного до нескольких десятков сотрудников. В случае кратного увеличения состава проектной команды возникают серьезные операционные сложности, так как рабочее взаимодействие между всеми членами команды перестает быть мобильным и адаптивным. Если проектная команда состоит из десятка сотрудников, каждый из них может быстро и эффективно обмениваться необходимой информацией с любым из своих коллег (см. рис. 1).

В том случае, когда команда состоит из сотни сотрудников, проектный подход теряет большинство своих преимуществ: скорость, адаптивность, простую и понятную структуру. Чтобы сохранить эффективность в большой команде, руководителю проекта необходимо выстраивать иерархическую структуру

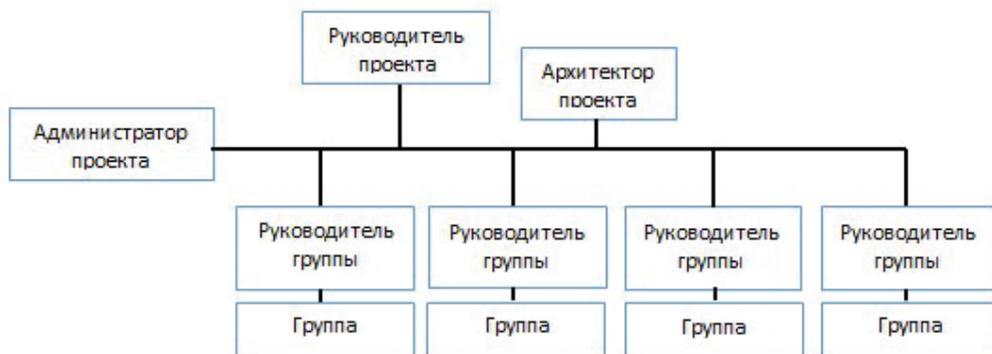


Рис 1. Схема организации большой проектной группы

управления, в которой он сам будет управлять руководителями отдельных групп сотрудников.

Каждой отдельной группе ставится задача, которую, в свою очередь, можно рассматривать как мини-проект в рамках основного проекта. Ключевой проблемой данной структуры является взаимодействие между группами. Ведь от результатов работы одной группы может зависеть результат остальных. Руководителю проекта необходимо четко определить принципы взаимодействия между группами, а также учесть возможные изменения сроков выполнения проекта, которые могут быть вызваны трудностями в работе каждой из групп.

Основываясь на вышеперечисленном, можно сделать вывод, что проектный подход может быть наиболее эффективным инструментом управления небольшими и средними группами сотрудников, с учетом ограничения сроков работ и необходимости получения конкретного уникального результата. Популярность проектного подхода со временем увеличивается, так как компаниям из разных сфер становится жизненно необходимо получать конкретный результат в сжатые сроки с рациональными тратами ресурсов. Проектный подход с середины прошлого десятилетия стал активно применяться государственными организациями, а также организациями социальной сферы, в том числе и в образовательных организациях.

## Основная часть

### Проектный подход в управлении образованием

Согласно стратегии правительства проектное управление активно внедряется в сферу образования. Для реализации инициатив по разработке новых концепций, изменению текущих условий функционирования компонентов современной системы образования на разных уровнях применяется проектный подход [5]. Руководитель более высокого звена назначает ответственного за выполнение

какой-либо задачи и ставит определенные сроки выполнения. Ответственный сотрудник, в свою очередь, становится руководителем проекта. Он собирает команду, определяет функционал каждого члена проектной группы, аккумулирует необходимые ресурсы.

Существенной проблемой применения проектного подхода в образовании может быть тот факт, что зачастую работа в рамках реализации проекта является для руководителя и сотрудников проектной группы не основной, а, скорее, дополнительной, что значительно сокращает эффективность работы, а также пагубно отражается на мотивации сотрудников. На практике часто возникают ситуации, когда сотрудник задействован сразу в нескольких проектных командах и вынужден переключать фокус своего внимания между совершенно разными по своей сути рабочими вопросами. Если проводить аналогию с независимыми успешными коммерческими организациями, то в этих организациях прослеживается четкое разделение труда каждой проектной команды, и каждый сотрудник на протяжении необходимого времени занимается одним, но самым важным вопросом, в котором он наиболее компетентен. Он имеет возможность выполнять свою работу с наивысшей степенью качества. Однако если проекты близки по своему содержанию и задачам, то участие сотрудника в нескольких проектных командах может принести больше пользы для организации. Примером могут служить проектные офисы и подобные им структурные подразделения в современных образовательных организациях. Но перед тем как перейти к анализу их функционирования, а также к правилам управления ими, следует рассмотреть процесс управления всей образовательной организацией на примере московской школы.

Рассматривая модель управления современной образовательной организацией, стоит отметить, что в ее основе чаще всего лежит системный подход с иерархической системой управления. Директор образовательной организации является основным руководителем. На следующем уровне подчинения находятся несколько заместителей директора. Каждый из них отвечает за свое функциональное направление:

- Работа с ресурсами.
- Качество образования.
- Содержание образования.
- Воспитательная работа.

На третьем уровне находятся учителя, методисты и иные сотрудники школы. Основные принципы и стиль управления чаще всего зависят от личностных качеств директора и его заместителей. Основной функционал сотрудников стандартен и зависит в первую очередь от их должности. Учитель проводит уроки и дополнительные занятия согласно своему графику, методист контролирует образовательный процесс, заместитель директора занимается контролем вопросов своей зоны ответственности, директор осуществляет общее управление организаций.

Намного более гибким образом устроено разделение дополнительного функционала между сотрудниками школы. И одним из важнейших направлений подобной деятельности являются значимые городские проекты: «Математическая вертикаль», «Инженерный класс», «IT-класс», «Медиакласс» и другие. Школа может участвовать как в одном таком проекте, так и в нескольких. Каждый проект имеет свой стандарт, ключевые цели и факторы успешной реализации. Именно для достижения поставленных данными проектами целей в школах появились специальные структурные подразделения — проектные офисы.

### **Применение проектного подхода для управления проектным офисом образовательной организации**

Проектный офис, как уже говорилось ранее, формируется для решения задач образовательной организации в рамках определенного городского проекта. Директор образовательной организации назначает руководителя проектного офиса, формирует проектную команду. Качество реализации городских проектов в каждой школе определяется критериями, которые разработаны городским проектным офисом, курирующим реализацию данного проекта во всех организациях региона. Концепция применения проектных офисов в образовании является новой, и на данный момент не разработаны унифицированные подходы к управлению проектным офисом в рамках образовательной организации [6]. Каждый руководитель проектного офиса должен самостоятельно определить свою стратегию управления, выбрать ключевой подход. Но какой из подходов использовать на данном уровне управления: системный, ситуационный, процессный или проектный? Для того чтобы ответить на данный вопрос, следует рассмотреть условия работы подобных структурных подразделений.

Первое важное условие — состав проектного офиса. В команду входят в среднем от 10 до 15 сотрудников школы. Это учителя, методисты, преподаватели дополнительного образования. Каждый из этих сотрудников, в свою очередь, может входить также и в команды других проектных офисов. Принадлежность к команде определяется профилем его специальности.

Второе условие — необходимость эффективного выполнения определенных ключевых задач городского проекта. Согласно критериям успешности реализации городских проектов руководитель проекта должен реализовать следующее:

- вести контроль за использованием оборудования, необходимого для работ в рамках проекта;
- подготовить достаточное количество учеников к предметным и предпрофессиональным олимпиадам (больше баллов организация получает за позиции призеров и победителей);

- обеспечить прохождение педагогами команды курсов повышения квалификации в рамках профиля проекта;
- организовать достаточное количество предметных мероприятий совместно с вузами партнерами школы;
- организовать достаточное количество локальных предметных мероприятий внутри организации;
- вести медийное сопровождение деятельности проектного офиса в официальных аккаунтах школы в социальных сетях и на официальном сайте школы.

Список необходимых дел достаточно внушительный, а их характер вносит свои коррективы при выборе подхода к управлению.

Третье условие — основная занятость проектной команды. Все сотрудники проектного офиса, в том числе и руководитель, являются учителями, имеющими определенное количество часов основной загрузки. Каждый из членов проектной команды не может быть полностью сконцентрирован на задачах, поставленных перед ним руководителем проектного офиса, в отличие от большинства коммерческих организаций. Кроме того, как уже было подчеркнуто ранее, каждый из сотрудников может входить в несколько проектных офисов.

Четвертое, но не менее важное условие — статус руководителя проектного офиса. Чаще всего руководитель проектного офиса — это учитель. Он является руководителем для проектной команды только в рамках проектного офиса, но не во всех остальных ситуациях. Данный фактор может негативно влиять на субординацию. Руководитель проектного офиса школы не имеет достаточно полномочий, для того чтобы управлять коллективом в любой выбранной им форме, даже если это необходимо для достижения целей проекта.

## **Заключение**

Проведя анализ приведенных выше условий, можно с уверенностью утверждать, что именно проектный подход является самым удобным для управления проектным офисом школы [7].

Проектный подход подразумевает управление небольшой командой в количестве одного или нескольких десятков сотрудников. Он направлен на достижение практических результатов в конкретные сроки. Все описанные во втором условии функционирования проектного офиса задачи обычно должны быть выполнены за один учебный год (34 недели). Согласно гибкому графику работ, установленных руководителем, сотрудники могут уделять время как своему основному функционалу, так и работе над решением задач проектного офиса, что было бы трудно реализовать в случае применения системного подхода. Кроме того, отсутствие возможности выстраивания системы вертикального подчинения никаким образом не вредит эффективности работы проектной

команды, так как ее размеры невелики и руководитель проектной команды может лично проконтролировать работу каждого сотрудника. В случае применения проектного подхода к управлению руководитель может создать для своей проектной команды любые уникальные условия работы, которые требуются для решения поставленных задач. При этом он не скован рамками подхода, потому что этот подход, по своей сути, подразумевает гибкость во всех параметрах его реализации, что является значительным преимуществом перед конкурирующими подходами.

Основываясь на вышеперечисленном, можно сделать вывод о том, что проектный подход является одним из лучших инструментов управления небольшими структурными подразделениями образовательных организаций, в число которых входят проектные офисы и иные подобные формирования. Применение проектного подхода способно принести организации необходимые практические результаты в определенные сроки. При этом работа в рамках подобных формирований не будет вредить эффективности работы по основным направлениям, а количество затраченных ресурсов будет оптимальным, что еще раз подтверждает тезис об эффективности применения проектного подхода в подобных условиях.

#### Список источников

1. Основы менеджмента: учебник / А. Н. Цветков [и др.]; под ред. Е. А. Горбашко, А. Н. Цветкова. СПб.: Лань, 2020. 196 с.
2. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / А. В. Алешин [и др.]. М.: ВШЭ, 2013. 624 с.
3. Костикова Н. Н. Проектный менеджмент: учеб. пособие. СПб.: КультИнформПресс, 2018. 57 с.
4. Грекул В. И. Проектное управление в сфере информационных технологий. М.: Лаборатория знаний, 2020. 339 с.
5. Об утверждении плана мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Распоряжение от 15 октября 2016 г. № 2165-р [Электронный ресурс] // Правительство России: официальный сайт. URL: <http://m.government.ru/all/21308/> (дата обращения: 26.12.2022).
6. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI: пер. с англ. М.: ПМСОФТ, 2004. 569 с.
7. Файн Т. А. Экономико-педагогическая интеграция проектной работы в сфере образования. М.: Импульс, 2018. 932 с. С. 667–678.

#### References

1. Fundamentals of management: textbook / A. N. Tsvetkov [et al.]; ed. by E. A. Gorbashko, A. N. Tsvetkova. St. Petersburg: Lan, 2020. 196 p.
2. Project management: fundamental course: textbook / A. V. Aleshin [et al.]. M.: HSE, 2013. 624 p.
3. Kostikova N. N. Project management: textbook. St. Petersburg: KultInformPress, 2018. 57 p.

4. Grekul V. I. Project Management in the Field of Information Technology. M.: Knowledge Laboratory, 2020. 339 p.

5. On approval of the action plan for organizing project activities in the Government of the Russian Federation: Decree № 2165-r of October 15, 2016 [Electronic Resource] // Russian Government: official website. URL: <http://m.government.ru/all/21308/> (accessed: 26.12.2022).

6. Kendall I., Rollins K. Modern project portfolio management practices and project management office. Maximization of ROI: translated from English. M.: PMSOFT, 2004. 569 p.

7. Fine T. A. Economic and pedagogical integration of project work in the field of education. M.: Impulse, 2018. 932 p. P. 667–678.

### *Информация об авторах / Information about the authors*

**Абрамов Руслан Агарунович** — доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики, управления и права Московского городского педагогического университета, Москва, Российская Федерация.

**Abramov Ruslan Agarunovich** — Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of Economics, Management and Law of the Moscow City University, Moscow, Russian Federation.

[abramovra@mgpu.ru](mailto:abramovra@mgpu.ru)

**Балакин Иван Николаевич** — аспирант Московского городского педагогического университета, Москва, Российская Федерация.

**Balakin Ivan Nikolaevich** — graduate student of the Moscow City University, Moscow, Russian Federation.

[balakinin@mgpu.ru](mailto:balakinin@mgpu.ru)