

УДК 37.014:005.8

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-143-124-132

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТНОГО ОФИСА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Балакин Иван Николаевич

Московский городской педагогический университет,
Москва, Россия,
balakinin@mgpu.ru

Аннотация. Статья посвящена сравнительному анализу и выбору ключевых прикладных инструментов проектного менеджмента для управления проектным офисом образовательной организации. Это инструменты, доказавшие свою эффективность в коммерческих проектах и подходящие для использования при управлении проектами с учетом специфики работы сотрудников сферы образования.

Ключевые слова: проектный менеджмент, проектный офис, образовательная организация, проектная команда, инструменты проектного менеджмента.

UDC 37.014:005.8

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-143-124-132

PROJECT MANAGEMENT TOOLS IN THE ACTIVITIES OF THE HEAD OF THE PROJECT OFFICE OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Balakin Ivan Nikolaevich

Moscow City University,
Moscow, Russia,
balakinin@mgpu.ru

Abstract. This article is devoted to the comparative analysis and selection of key applied project management tools for managing the project office of an educational organization. These are tools that have proven their effectiveness in commercial projects and are suitable for use in project management, taking into account the specifics of the work of employees in the field of education.

Keywords: project management, project office, educational organization, project team, project management tools.

Введение

Деятельность руководителей проектных команд современных государственных, коммерческих и социальных организаций в условиях мировой экономической и социальной нестабильности характеризуется наличием ряда серьезных требований, предъявляемых к управленческому инструментарию данных специалистов. Постоянные изменения размеров финансирования, корректировка глобальной стратегии развития организации, внезапное появление серьезных проблем, требующих оперативного решения, ставят перед проектным менеджером задачу поиска, анализа и выбора самых эффективных инструментов управления проектной командой, не имеющих при этом значительных недостатков, а также обладающих достаточной гибкостью в стратегиях применения [1]. Не менее важным фактором при выборе конкретного прикладного инструмента является возможность адаптировать его к внутренним условиям сферы деятельности организации. К примеру, управленческая работа в сфере образования подразумевает под собой учет огромного количества не только экономических, но и в большей степени социальных условий взаимодействия руководителя с сотрудниками, клиентами и иными участниками образовательных отношений. Главным подходом к оцениванию качества менеджмента в организации в данном случае выступает подход на основе результатов деятельности и степени достижения целей организации [2, с. 22].

Руководители образовательных организаций, структурных подразделений, проектных офисов, проектных команд в сфере образования все чаще сталкиваются с необходимостью применения инструментов проектного менеджмента для решения задач, поставленных перед ними в рамках федеральных проектов по всестороннему развитию как отдельных образовательных направлений, так и всей системы образования [3]. Однако на данный момент не существует достаточного количества научных и методических материалов, которые могли бы послужить фундаментом для принятия решений по выбору подходящих к использованию прикладных инструментов проектного менеджмента в деятельности руководителя проектного объединения образовательной организации. Цель данного исследования — выбрать оптимальные для использования в деятельности руководителя проектного объединения образовательной организации (ОО) прикладные инструменты проектного менеджмента, опираясь на сравнительный анализ особенностей, преимуществ и недостатков каждого из них, а также на анализ популярности их применения в деятельности руководителей сферы образования.

Методы исследования

Перед проведением сравнительного анализа прикладных инструментов проектного менеджмента с точки зрения эффективности их применения

для управления проектными командами ОО необходимо составить их список и по отдельности рассмотреть основные характеристики каждого подобного инструмента, после чего выделить их уникальные особенности. Также необходимо проанализировать текущую ситуацию в вопросе применения инструментов проектного менеджмента в деятельности руководителей проектных объединений ОО. В рамках данного исследования рассмотрены самые распространенные инструменты, подтвердившие свою общую эффективность в деятельности организаций из различных отраслей экономики [4].

Прикладные инструменты проектного менеджмента

Канбан-доска. Помогает упорядочить повседневную работу и организовать гибкий подход к планированию проекта. Канбан-доска представляет собой пространство, на котором визуально отображаются все задачи проекта и текущий статус их выполнения. Существует большое количество способов создать подобную доску в офлайн-формате с помощью стенда в месте сбора проектной группы или в онлайн-формате посредством цифровых сервисов [5]. С учетом специфики функционирования проектных групп в ОО удобнее цифровой формат, так как он обеспечивает:

- удаленный доступ в любое время;
- больше возможностей для визуализации;
- дополнительные инструменты аналитики и структурирования.

Диаграмма Ганта. Представляет собой дорожную карту проекта. Обычно она состоит из двух частей: из списка поставленных задач и временной шкалы с полосами, которые изображают:

- даты начала и завершения работ над этапами;
- вехи (крупные этапы), которые должен пройти проект;
- задачи, которые должны быть выполнены в рамках каждого этапа;
- связи между задачами.

Диаграммы Ганта можно использовать для отслеживания организационной работы в проекте. Зависимости между заданиями гарантируют, что приступить к выполнению нового задания можно только после завершения предыдущего. Если при выполнении какого-либо задания возникает задержка (а это может случиться с каждым), то зависимые задачи автоматически переносятся [6]. В работе образовательных организаций, как и в случае с канбан-доской, удобнее использовать цифровой сервис, предоставляющий функционал по созданию и кастомизации диаграммы.

Трекер времени. Контроль за временем выполнения задач — один из основополагающих факторов проектного управления. Правильный учет сроков работ по каждой задаче позволяет грамотно распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами проектной команды. Сервисы по отслеживанию

времени работ с функциями напоминания, сбора данных и анализа хода деятельности особенно удобен для руководителя проектного офиса ОО, так как время подчиненных ему сотрудников сильно ограничено их основным педагогическим функционалом.

Большинство сервисов для учета времени также позволяют сотрудникам запускать таймер самостоятельно, фиксируя начало и конец работы над задачей. В итоге их руководитель сможет рассчитать время работ с учетом индивидуальных потребностей каждого из его подчиненных.

Карта пользовательских историй (User Story map). Это инструмент целостного проектирования продукта на основе пользовательского пути. Автор формулирует пользовательскую историю и на ее основе строит подробный план задач, после выполнения которого будет создан актуальный для потребителя продукт. В свою очередь, пользовательская история (User Story) — это короткое и понятное описание функций продукта или его особенностей, которые получит пользователь как итоговую ценность. Данный инструмент помогает руководителю проектного офиса выработать наиболее адаптивный план работы со всеми участвующими в реализации проектных задач субъектами, так как в рамках управления проектным офисом ОО руководителю часто приходится взаимодействовать не только с педагогами, но и с учениками. Карта пользовательских историй позволяет руководителю посмотреть на процесс работ с разных сторон, учитывая максимальное количество аспектов деятельности, пройти все этапы работ от лица своих сотрудников, что дает возможностькратно увеличить шансы на успешное достижение цели проекта. Однако эффективность использования инструмента в высшей степени зависит от уровня развития управленческих и проектных компетенций руководителя.

Каждый из вышеперечисленных инструментов при необходимости в силу своих очевидных преимуществ может эффективно применяться для решения задач в проектных командах образовательных организаций. Рационально было бы также предположить, что популярность использования подобных инструментов достаточно высока. К тому же практически всегда управление проектами в различных сферах деятельности, в том числе и в образовании, подразумевает использование инструментов проектного менеджмента. Однако результаты опроса, проведенного среди более чем 150 сотрудников, выполняющих обязанности руководителей проектных объединений школ города Москвы, говорят об обратном (см. табл. 1).

Согласно результатам опроса, представленным в таблице 1, всего 14 % респондентов применяют в своей управленческой деятельности инструменты проектного менеджмента. Важно отметить, что всего около трети специалистов опираются при этом на какие-либо научно-методические материалы. Алгоритмы применения инструментов проектного менеджмента в данном случае строятся в основном на личном опыте и общих знаниях сотрудников. Самым популярным инструментом среди всех является канбан-доска, что может быть обусловлено

Таблица 1

**Результаты опроса руководителей проектных объединений
школ города Москвы об использовании ими
инструментов проектного менеджмента (%)**

Вопрос	Да	Нет
Используете ли вы какие-либо инструменты проектного менеджмента в своей работе?	14	86
Далее представлены данные, полученные на основе ответов 14 % сотрудников (см. строку выше), давших положительный ответ на вопрос об использовании ими инструментов проектного менеджмента		
Используете ли вы канбан-доску?	81	19
Используете ли вы диаграмму Ганта?	17	83
Используете ли вы трекер времени?	11	89
Используете ли вы карту пользовательских историй?	2	98
Используете ли вы какие-либо научные и методические рекомендации по внедрению и применению инструментов проектного менеджмента?	37	63

ее простотой и универсальностью. На основе данной статистики можно сделать вывод о том, что большинство руководителей проектных офисов и иных проектных подразделений образовательных организаций не используют прикладные инструменты проектного менеджмента в своей управленческой работе. Необходимо также отметить, что руководителями проектных офисов чаще всего являются учителя, методические работники, т. е. представители третьего уровня в иерархии управления современной школой. Реже руководителями проектных офисов могут быть заместители директора по функциональным направлениям — представители второго уровня [7, с. 131]. Кроме того, научно-методическое обеспечение управленческой деятельности при использовании инструментов проектного менеджмента является недостаточным, что, в свою очередь, мешает общей управляемости результативностью внедрения и применения данных инструментов.

Проведем сравнительный анализ прикладных инструментов проектного менеджмента. Для этого, согласно задачам данного исследования, необходимо отразить те характеристики, которые оказывают основное влияние на эффективность применения конкретного инструмента в управлении проектными объединениями ОО. К таким характеристикам следует отнести: универсальность, удобство внедрения, необходимость в дополнительных ресурсах, степень соответствия требованиям сферы образования. Каждую характеристику решено оценивать по шкале от 0 до 5 баллов, где 0 означает, что по данному параметру инструмент совершенно не подходит для использования, а 5 — подходит полностью. Оценивание производилось с учетом результатов опроса сотрудников, занимающих должности руководителей проектных офисов, структурных подразделений, проектных команд в образовательных организациях города Москвы.

Согласно сравнительному анализу, результаты которого представлены в таблице 2, для использования в рамках управления проектными командами ОО наиболее подходят канбан-доска и трекер времени, набравшие 19 и 18 баллов соответственно из максимальных 20. Столь высокие оценки можно в первую очередь объяснить их простотой, удобством применения и положительным соотношением пользы и требуемых для работы с ними ресурсов, т. е. они обладают высоким потенциалом и стоит значительно более широко применять их в деятельности ОО. Диаграмма Ганта и карта пользовательских историй показали не такие высокие результаты, так как эти инструменты значительно более сложные в использовании и требуют серьезной методической подготовки сотрудников. Они также не отличаются высокой универсальностью. Однако диаграмма Ганта и карта пользовательских историй могут принести ощутимую пользу при наличии необходимого опыта и ресурсов для решения специальных задач управления высокой степени сложности.

Таблица 2

Сравнительный анализ эффективности применения инструментов проектного менеджмента для управления проектными командами ОО

Название	Универсальность	Удобство внедрения	Необходимость в дополнительных ресурсах	Степень соответствия требованиям сферы образования	Совокупный балл (максимум 20)
Канбан-доска	4 Удобно использовать для большого количества небольших задач, с разбиением одной большой задачи могут возникнуть неудобства	5 Доску можно создать в разных форматах, добавление новых задач не вызывает проблем, освоить технологии легко	5 Не требует дополнительных ресурсов, существует большое количество бесплатных сервисов	5 Соответствует в полной мере, удобно работать любым сотрудникам ОО	19
Диаграмма Ганта	3 Хорошо подходит для ведения больших и долгореализуемых проектов, слабо подходит для работы с большим количеством независимых задач	3 Для грамотного использования требует от руководителя серьезной подготовки в области экономики и управления	2 Качественные цифровые версии диаграммы со всеми продвинутыми функциями доступны только в платных версиях	2 Инструмент слишком сложен для эффективного использования в рамках управления проектными командами сотрудников ОО	10

Название	Универсальность	Удобство внедрения	Необходимость в дополнительных ресурсах	Степень соответствия требованиям сферы образования	Совокупный балл (максимум 20)
Трекер времени	5 Данные о времени выполнения каждой задачи могут помочь в планировании решения похожих задач в дальнейшем	5 Подходящих цифровых сервисов много, функционал максимально прост для освоения	5 Значительная часть готовых цифровых сервисов имеет весь необходимый функционал в бесплатном базовом тарифе	3 Ключевой трудностью работы является отсутствие у большинства сотрудников привычки точно рассчитывать время работы	18
Карта пользовательских историй	3 Далеко не для всех задач в проектных командах ОО удобно сформировать пользовательскую историю	2 Большинство сотрудников ОО на разных уровнях не знакомо с данным инструментом и алгоритмом его применения	4 Использование чаще всего требует методической поддержки, существует значительное количество бесплатных цифровых сервисов	2 Эффективность использования инструмента очень сильно зависит от проектных компетенций и опыта руководителя, которых часто не хватает	11

Выводы

Прикладные инструменты представляют собой важную часть методологий проектного менеджмента. Многие из таких инструментов, которые эффективно применяются при реализации проектов в коммерческих организациях, могут отлично показать себя при управлении проектными объединениями ОО. Каждый из перечисленных в статье инструментов имеет свои серьезные преимущества, которые в среднем значительно перевешивают недостатки. Некоторые из них, такие как трекер времени и канбан-доска, особенно хорошо подходят для решения серьезных управленческих задач в ОО. Однако результаты проведенного исследования показывают, что процент сотрудников — руководителей проектных объединений ОО, работающих хотя бы с одним из названных инструментов в управленческой сфере, крайне низок. При этом уровень методической поддержки использования прикладных инструментов проектного менеджмента также весьма низок. Из этого следует сделать вывод о том, что потенциал применения прикладных инструментов проектного менеджмента для управления проектными объединениями ОО на данный момент не раскрыт в должной мере, а эффективность работы руководителей подобных

объединений ОО может быть значительно повышена с помощью планового внедрения данных инструментов. Исследования о способах внедрения инструментов проектного менеджмента в деятельность проектных команд ОО должны быть продолжены. Кроме того, необходимо разработать достаточное количество научно-методических материалов, способных обеспечить переход к эффективному использованию данных инструментов в управленческой деятельности сотрудников школ, ответственных за управление проектными офисами, командами и иными подобными объединениями ОО страны.

Список источников

1. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: постановление Правительства Российской Федерации № 1288 от 31.10.2018 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. 2018. № 45. Ст. 6947.
2. Борейшо А. А., Цветков А. Н. Качество менеджмента: методические подходы к измерению и инструментарий оценки. СПб.: Санкт-Петербургск. гос. эконом. ун-т, 2021. 134 с.
3. Файн Т. А. Экономико-педагогическая интеграция проектной работы в сфере образования // Развитие социального и научно-технического потенциала общества: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 15 янв. 2015 г. М.: Импульс, 2018. С. 667–678.
4. Васильев А. И. Развитие инструментария проектного управления в федеральном органе исполнительной власти // Московский экономический журнал. 2019. № 2. С. 489–493.
5. Фалько С. Г. Традиционные, гибкие и гибридные модели и стандарты проектного менеджмента // Управление научно-техническими проектами: сб. тр. Второй Междунар. науч.-техн. конф., Москва, 6 апр. 2018 г. М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2018. С. 258–261.
6. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.1) / А. А. Андреев [и др.]. М.: Проектная ПРАКТИКА, 2014. 259 с.
7. Абрамов Р. А., Балакин И. Н. Проектный подход в управлении структурным подразделением образовательной организации // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2023. № 3. С. 127–135.

References

1. Ob organizacii proektnoj deyatel'nosti v Pravitel'stve Rossijskoj Federacii: postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii № 1288 ot 31.10.2018 g. // Sobranie zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii. 2018. № 45. St. 6947.
2. Borejsho A. A., Czvetkov A. N. Kachestvo menedzhmenta: metodicheskie podxody` k izmereniyu i instrumentarij ocenki. SPb.: Sankt-Peterburgsk. gos. e`konom. un-t, 2021. 134 s.
3. Fajn T. A. E`konomiko-pedagogicheskaya integraciya proektnoj raboty` v sfere obrazovaniya // Razvitie social`nogo i nauchno-texnicheskogo potenciala obshhestva: sb. st. Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Moskva, 15 yanv. 2015 g. M.: Impul's, 2018. S. 667–678.
4. Vasil`ev A. I. Razvitie instrumentariya proektnogo upravleniya v federal`nom organe ispolnitel`noj vlasti // Moskovskij e`konomicheskij zhurnal. 2019. № 2. S. 489–493.

5. Fal'ko S. G. Tradicionny`e, gibkie i gibridny`e modeli i standarty` proektnogo menedzhmenta // Upravlenie nauchno-texnicheskimi proektami: sb. tr. Vtoroj Mezhdunar. nauch.-texn. konf., Moskva, 6 apr. 2018 g. M.: Izd-vo MGTU im. N. E`. Baumana, 2018. S. 258–261.

6. Upravlenie proektami: Osnovy` professional`ny`x znaniy. Nacional`ny`e trebovaniya k kompetencii specialistov (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.1) / A. A. Andreev [i dr.]. M.: Proektnaya PRAKTIKA, 2014. 259 s.

7. Abramov R. A., Balakin I. N. Proektny`j podhod v upravlenii strukturny`m podrazdeleniem obrazovatel`noj organizacii // Vestnik MGPU. Seriya: E`konomika. 2023. № 3. S. 127–135.

Информация об авторе / Information about the author

Балакин Иван Николаевич — аспирант, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

Balakin Ivan Nikolaevich — Graduate Student, Moscow City University, Moscow, Russia.

balakinin@mgpu.ru