

УДК 331

DOI: 10.34670/AR.2022.79.36.066

## Проектное управление трудом работников вуза

**Терехова-Пушная Диана Валериевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
декан факультета экономики и управления,  
Московская международная академия,  
129075, Российская Федерация, Москва, ул. Новомосковская, 15А;  
e-mail: pushnaya-dv@yandex.ru

### Аннотация

Актуальность исследования применения проектного подхода в управлении трудом работников вуза обусловлена современными тенденциями в образовании, связанными с ускоренными темпами внедрения инновационных технологий, а также развитием конкуренции между вузами в современных экономических условиях, отличающихся нестабильностью. Именно кадрам принадлежит решающая роль в реализации проектного управления, поэтому проработке данного аспекта необходимо уделять достаточное внимание. Проектное управление трудом работников вуза позволяет выделять приоритеты для развития кадров, а также концентрировать ресурсы с целью реализации выделенных направлений, совершенствуя кадровую работу для достижения стратегических целей вуза. В статье рассматриваются понятие и характеристики проектного управления, представлены особенности проектного управления трудом работников вуза. Выявлены риски и проблемы, связанные с реализацией проектного управления трудом работников вуза. Автор приходит к выводу, что особенностями проектного управления трудом работников вуза являются ограниченность во времени, необходимость совмещения проектной деятельности с научной и образовательной (преподавательской) деятельностью; финансирование проекта имеет ограниченный характер и конечный срок, финансирование осуществляется со стороны государства, что не дает гарантии дальнейшего успеха (после окончания финансирования); командный характер труда, работа, направленная на единый результат – достижение целевых показателей проекта.

### Для цитирования в научных исследованиях

Терехова-Пушная Д.В. Проектное управление трудом работников вуза // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 10А. С. 490-497. DOI: 10.34670/AR.2022.79.36.066

### Ключевые слова

Проектное управление, проектное управление трудом, управление кадрами, управление вузом, управление кадрами вуза.

## Введение

В современных условиях управление деятельностью вузов повсеместно ориентируется на эффективную оптимизацию деятельности, что вызывает необходимость разработки новых управленческих решений, основанных на интенсификации процессов, оптимизации ресурсов, оптимизации кадрового состава и управления им, разработке новых стратегических целей развития вуза. В последнее время все больше внимания уделяется проектному подходу в управлении вузом, позволяющему в условиях ограниченности ресурсов и конкуренции быстро приспосабливаться к постоянно меняющемуся образовательному пространству, формируя инновационные перспективы развития вуза [Седых, Мялкина, 2017].

Проект представляет собой ограниченное по срокам, целенаправленное изменение субъекта с использованием специально сформированной проектной команды [Данилов, Чикишева, Гусарова, Осколкова, 2014].

Наиболее распространено мнение, которое определяет следующие характеристики любого проекта:

- целенаправленность (ориентация на достижение конкретных целей и уникальных результатов);
- координация (ориентация на скоординированное исполнение множества задач, взаимосвязанных между собой);
- ограниченность во времени (ориентация на конкретный срок, наличие начала и конца) [Седых, 2018; Сульдина, Владимирова, 2019].

Отсюда можно отметить, что в общем смысле проектное управление представляет собой специфический вид управленческой деятельности, основанный на реализации проекта.

Выделяют три уровня проектного управления (рис. 1).



*Источник:* составлено автором по данным [Николаев, 2010; Седых, 2018; Утёмов, Шадрин, 2019]

**Рисунок 1 – Три уровня проектного управления**

Применение проектного управления вузом представляет собой достаточно перспективный способ его развития, который дает возможность решать наиболее сложные задачи, формируя опережающие решения, что особенно важно в условиях нестабильной экономической ситуации

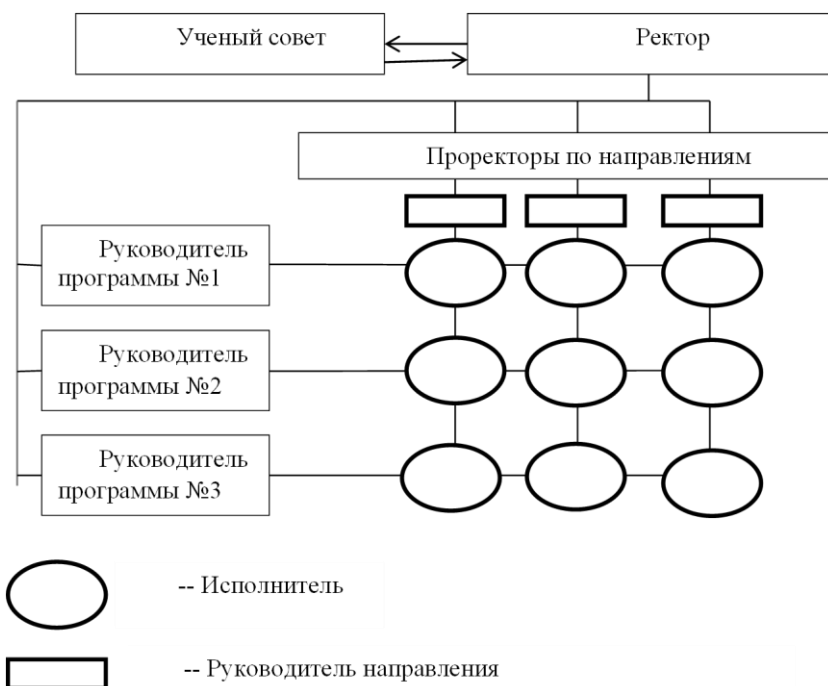
и мировой образовательной конкуренции.

Ключевая роль в реализации любого проекта отводится проектной команде – кадрам, участвующим в реализации проекта, так как от их компетенции зависит результат проекта. Поэтому управление трудом работников вуза также должно осуществляться с помощью проектного подхода [Данилов, Чикишева, Гусарова, Осколкова, 2014; Евреинов, Бардашевич, 2018].

Целью управления трудом работников вуза при применении проектного подхода является оптимизация использования трудовых ресурсов, имеющая целью достижение стратегических целей вуза.

В современных условиях усложнения образовательных систем создается многоплановая деятельность вуза, что вызывает необходимость усиления гибкости его организационной структуры с целью быстрого реагирования на факторы внешней среды.

Поэтому применение проектного управления трудом работников вуза, прежде всего, позволяет усовершенствовать трудовые процессы и организационную структуру управления кадрами. Так, реализация проекта в вузе предполагает разработку проектной организационной структуры, которая может иметь следующий вид (рис. 2).



*Источник:* составлено автором по данным [Данилов, Чикишева, Гусарова, Осколкова, 2014; Takai, Esterman, 2017]

**Рисунок 2 – Схема организационной структуры при проектном управлении кадрами в вузе**

Организационная структура управления проектом является временным коллективом, формируемым из числа сотрудников вуза. В такой структуре все работники имеют двойной характер подчинения. Во-первых, каждый из них подчиняется своему непосредственному руководителю той или иной функциональной службы (например, проректор по конкретному

направлению). Во-вторых, работники подчиняются руководителю соответствующей программы в рамках общего проекта. Как правило, к реализации проекта подключаются все структурные единицы вуза, однако могут выделяться дополнительные структурные единицы (например, физтех-школы и др.), что способствует лучшему исполнению проекта.

Следовательно, при реализации проектного управления формируется модель управления кадрами, которая направлена на каждую стадию проекта, вместе с тем результаты работы кадров оцениваются комплексно в рамках всего проекта.

Рассмотрим особенности проектного управления трудом работников вуза и проблемы, связанные с ним.

Проектное управление трудом работников вуза имеет свои специфические особенности. Прежде всего, к ним можно отнести ограниченность во времени, так как реализация проекта имеет свои временные рамки и сроки выполнения мероприятий. Задача осложняется тем, что работники вуза вынуждены совмещать проектную деятельность с научной и образовательной (преподавательской) деятельностью.

Кроме того, проектное управление трудом работников вуза отличается от аналогичного в коммерческой организации тем, что финансирование проекта в вузе имеет ограниченный характер и конечный срок. Вместе с тем финансирование осуществляется извне, со стороны государства, что также накладывает отпечаток на его специфические особенности. При этом по окончании проекта заканчивается и финансирование проекта, поэтому дальнейшие перспективы развития вуза не определены, а реализация проекта не гарантирует успешной деятельности вуза после окончания финансирования. Что касается развития внутренних источников финансирования, то, во-первых, не все вузы могут воспользоваться ими по разным причинам. Во-вторых, объемов внутренних источников финансирования зачастую не достаточно для полноценного финансирования всех нужд будущих проектов вуза, которые могут быть предприняты без участия государства.

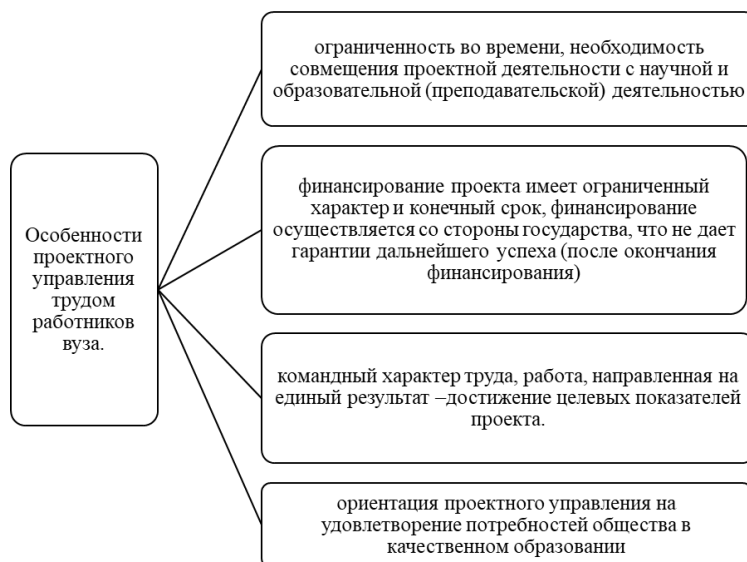
Также необходимо отметить такую особенность проектного управления трудом работников вуза, как командный характер труда, поэтому реализация проекта осуществляется как работа, направленная на единый результат – достижение целевых показателей проекта.

Применение проектного управления трудов работников вуза по большей части ориентируется на удовлетворение потребности общества в качественном образовании.

Обобщая вышесказанное, на рисунке 3 представим особенности проектного управления трудом работников вуза.

Одной из проблем при реализации проектного управления трудом работников вуза является недостаточная мотивация и стимулирование труда работников, занятых в проекте. Это приводит к нарушению сроков реализации проекта, а также к невыполнению целевых показателей. Данная проблема обусловлена также тем, что по окончанию проекта нет гарантии для вуза, что его место в рейтингах сохранится после окончания финансирования проекта. Это вызывает недоверие со стороны сотрудников, снижая их мотивацию в проекте [Маркова, Захаров, 2018; Утёмов, Шадрин, 2019].

Вместе с тем проблемой реализации проектов в управлении трудом работников вузов является неизменное влияние прошлого опыта, который связан со специфической мотивацией труда в советских вузах, эффективность которой до сих пор не доказана однозначно [Бордовский, 2018]. Наличие в штате вузов работников, имеющих подобный опыт, не понимающих и не принимающих проектных технологий, оказывает негативное влияние на процесс реализации проекта.



Источник: составлено автором

### Рисунок 3 – Особенности проектного управления трудом работников вуза

Это обуславливает негативное отношение к проектной деятельности в целом, так как она разработана эффективными менеджерами для коммерческих предприятий и направлена, прежде всего, на рост продаж, а не на эффективную педагогическую деятельность и образовательный процесс. В таких условиях стандартизированные методы оценки стали определять компетенции педагогических работников, которые должны подстраиваться под разработанные технологии. Целью работы педагогического состава становится не качество образовательного процесса, а достижение установленных на уровне вуза показателей оценки и индикаторов деятельности.

Также важно отметить проблему отставания многих вузов, особенно региональных, в области информационных технологий, а также связанную с этим низкую квалификацию сотрудников вуза в данной области. Недостаток и непроработанность знаний в области информационных технологий препятствует реализации проектной деятельности в области управления трудом работников вуза [Глухова, Немцев, Шерстобитова, 2022].

Для решения обозначенных проблем требуется эффективное управление проектом, которое может включать хорошую структуризацию всех процессов с разделением их на задачи или единичные рабочие процессы, конкретные увязанные между собой пакеты работ, эффективные структурные блоки в организационной структуре проектной команды или блоки распределения ответственности.

### Заключение

Таким образом, применение проектного управления трудом работников вуза позволяет усовершенствовать трудовые процессы и организационную структуру управления кадрами, усилить стимулирование к коллективным формам работы и работы на единый результат, способствует развитию вуза в результате получения дополнительного финансирования. При реализации проектного управления формируется модель управления кадрами, которая направлена на каждую стадию проекта, вместе с тем результаты работы кадров оцениваются комплексно в рамках всего проекта. Были выявлены особенности проектного управления

трудом работников вуза, к которым отнесены ограниченность во времени, необходимость совмещения проектной деятельности с научной и образовательной (преподавательской) деятельностью; финансирование проекта имеет ограниченный характер и конечный срок, финансирование осуществляется со стороны государства, что не дает гарантии дальнейшего успеха (после окончания финансирования); командный характер труда, работа, направленная на единый результат – достижение целевых показателей проекта.

### Библиография

1. Бордовский Г.А. Что же было лучшим в советской системе образования? // Высшее образование сегодня. 2018. № 1. С. 2-6.
2. Глухова Л.В., Немцев А.Д., Шерстобитова А.А. Проектное управление подготовкой кадров на основе интеграции технологий «Индустрия 4.0» и ГОСТ Р ИСО 21500:2014 // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2022. № 1. С. 23-32.
3. Данилов О.Ф., Чикишева Н.М., Гусарова М.С., Осколкова М.В., Талалаева О.С. Проектный подход к управлению кадровой стратегией вуза // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014. № 3. С. 19-28.
4. Евреинов О.Б., Бардашевич А.Б. Разработка проектного подхода к организации процесса обучения персонала предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 5. С. 142-149.
5. Маркова С.М., Захаров С.В. Модели управления системой непрерывного профессионального образования // Инновационные подходы к решению профессионально-педагогических проблем: сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции. Н. Новгород, 2018. С. 56-59.
6. Николаев В.А. Бюджетирование как подсистема согласованного управления структурными подразделениями торговых предприятий // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2010. № 2. С. 94-99.
7. Седых Е.П., Мялкина Е.В., Житкова В.А. Управление эффективностью персонала в условиях проектного вуза. М.: ФЛИНТА, Н. Новгород: Мининский университет, 2017. 136 с.
8. Седых Е.П. Особенности проектного управления образовательными системами // Вестник Мининского университета. 2018. Т. 6. № 4. С. 3-16.
9. Сульдина Г.А., Владимирова С.А. Использование проектного подхода при формировании кадрового резерва организации // Современное педагогическое образование. 2019. № 3. С. 56-59.
10. Утёмов В.В., Шадрин А.В. Формирование проектной команды в образовательных системах // Концепт. 2019. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-proektnoi-komandy-v-obrazovatelnyh-sistemah>.
11. Takai S., Esterman M. Towards a better design team formation – A review of team effectiveness models and possible measurements of design-team inputs, processes, and outputs // Proceedings of the ASME Design Engineering Technical Conference. 2017. № 3. P. 15-17.

## Project management of university employees' labor

**Diana V. Terekhova-Pushnaya**

PhD in Economics, Associate Professor,,  
Dean of the Faculty of economics and management,  
Moscow International Academy,  
129075, 15A Novomoskovskaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: pushnaya-dv@yandex.ru

### Abstract

The relevance of the study of the application of the project approach in managing the work of university employees is due to modern trends in education associated with the accelerated pace of the introduction of innovative technologies, as well as the development of competition between universities in modern economic conditions characterized by instability. It is the personnel who play

a decisive role in the implementation of project management; therefore, sufficient attention should be paid to the elaboration of this aspect. Project management of the university employees' labor allows us to allocate priorities for the development of personnel, as well as to concentrate resources in order to implement the allocated areas, improving personnel work to achieve the strategic goals of the university. The article discusses the concept and characteristics of project management, presents the features of project management of university employees. The risks and problems associated with the implementation of project management of the work of university employees are identified. The author comes to the conclusion that the features of project management of the university employees are time constraints, the need to combine project activities with scientific and educational (teaching) activities; the financing of the project has a limited nature and a deadline, financing is carried out by the state, which does not guarantee further success (after the end of financing); the team nature of work, work aimed at a single result – achieving the project targets.

### For citation

Terekhova-Pushnaya D.V. (2022) Proektnoe upravlenie trudom rabotnikov vuza [Project management of university employees' labor]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (10A), pp. 490-497. DOI: 10.34670/AR.2022.79.36.066

### Keywords

Project management, project labor management, personnel management, university management, university personnel management.

### References

1. Bordovskii G.A. (2018) Chto zhe bylo luchshim v sovetskoi sisteme obrazovaniya? [What was the best in the Soviet education system?]. *Vysshee obrazovanie segodnya* [Higher education today], 1, pp. 2-6.
2. Danilov O.F., Chikisheva N.M., Gusarova M.S., Oskolkova M.V., Talalaeva O.S. (2014) Proektnyi podkhod k upravleniyu kadrovoy strategii vuza [Project approach to managing the personnel strategy of the university]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Ekonomika"* [Bulletin of the Omsk University. Series "Economics"], 3, pp. 19-28.
3. Evreinov O.B., Bardashevich A.B. (2018) Razrabotka proektnogo podkhoda k organizatsii protsessa obucheniya personala predpriyatiya [Development of a project approach to the organization of the process of training personnel of an enterprise]. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki* [St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economic sciences], 11(5), pp. 142-149.
4. Glukhova L.V., Nemtsev A.D., Sherstobitova A.A. (2022) Proektnoe upravlenie podgotovkoi kadrov na osnove integratsii tekhnologii "Industriya 4.0" i GOST R ISO 21500:2014 [Project management of personnel training based on the integration of technologies "Industry 4.0" and GOST R ISO 21500:2014]. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva* [Bulletin of the Volga University named after V.N. Tatishchev], 1, pp. 23-32.
5. Markova S.M., Zakharov S.V. (2018) Modeli upravleniya sistemoi nepreryvnogo professional'nogo obrazovaniya [Models of management of the system of continuing professional education]. On: *Innovatsionnye podkhody k resheniyu professional'no-pedagogicheskikh problem: sbornik statei po materialam Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Innovative approaches to solving professional and pedagogical problems: Proc. All-Russian Conf.]. N. Novgorod, pp. 56-59.
6. Nikolaev V.A. (2010) Byudzhetrovanie kak podsistema soglasovannogo upravleniya strukturnymi podrazdeleniyami torgovykh predpriyatii [Budgeting as a subsystem of coordinated management of structural divisions of trade enterprises]. *Aktual'nye problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii* [Actual problems of socio-economic development of Russia], 2, pp. 94-99.
7. Sedykh E.P. (2018) Osobennosti proektnogo upravleniya obrazovatel'nymi sistemami [Features of project management of educational systems]. *Vestnik Mininskogo universiteta* [Bulletin of Minin University], 6(4), pp. 3-16.
8. Sedykh E.P., Myalkina E.V., Zhitkova V.A. (2017) *Upravlenie effektivnost'yu personala v usloviyakh proektnogo vuza* [Personnel performance management in a design university]. Moscow: FLINTA Publ., N. Novgorod: Minin University.
9. Sul'dina G.A., Vladimirova S.A. (2019) Ispol'zovanie proektnogo podkhoda pri formirovanii kadrovogo rezerva organizatsii [The use of the project approach in the formation of the personnel reserve of the organization]. *Sovremennoe pedagogicheskoe obrazovanie* [Modern Pedagogical Education], 3, pp. 56-59.

- 
10. Takai S., Esterman M. (2017) Towards a better design team formation – A review of team effectiveness models and possible measurements of design-team inputs, processes, and outputs. *Proceedings of the ASME Design Engineering Technical Conference*, 3, pp. 15-17.
  11. Utëmov V.V., Shadrin A.V. (2019) Formirovanie proektnoi komandy v obrazovatel'nykh sistemakh [Formation of a project team in educational systems]. *Kontsept* [Concept], 6. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-proektnoi-komandy-v-obrazovatelnyh-sistemah>.