

Внедрение проектно-ориентированной модели управления в высшем учебном заведении

Бакеева Й. Р.

Ассистент кафедры общего менеджмента Казанского государственного финансово-экономического института

Развитие структур управления организациями осуществлялось, начиная с простейших форм, таких, к примеру, как крест, звезда или колесо. Эти формы предназначены либо для организаций на стадиях внедрения и роста, либо для организаций малого бизнеса. С развитием организации структура усложняется и может приобрести линейную, либо функциональную форму. Среди разнообразных типов организационных структур наибольшее распространение получила линейно-функциональная структура. Это можно объяснить ее значительными преимуществами в сравнении с линейными и функциональными формами. Линейно-функциональную структуру, применяемую в таких организациях, как учебные заведения, лечебные учреждения, Генри Минцберг, называет профессиональной бюрократией[6].

В линейно-функциональной структуре можно выделить линейные звенья, отвечающие за основные направления деятельности. В вузе это учебная и научная работа. Следовательно, скалярная цепь будет выражена в следующей последовательности: ректор-проректор-декан-заведующий кафедрой. Функциональные службы призваны обеспечивать бесперебойную работу основной деятельности вуза. Ими могут выступать служба управления персоналом, бухгалтерия, юридический отдел, отдел контроля качества образования и т.п.

Несмотря на широкое распространение и удобство использования, тем не менее, линейно-функциональная структура имеет некоторые недостатки. Один из них кроется в функциональном группировании организационных единиц на операционном уровне.

В уже упоминавшемся труде Генри Минцберг выделяет следующие признаки функционального группирования: по знаниям и навыкам (к примеру, в вузе преподаватели иностранных языков относятся к кафедре иностранных языков, преподаватели физкультуры – к кафедре физкультуры и т.д.) и по рабочему процессу (процесс сварки – сварщики объединяются в сварочный цех, токарная обработка – токарный цех, в вузах это малоприменимо).

При функциональном группировании работники организации отвечают не в целом за конечный продукт, а лишь за выполнение своей отдельной функции.

В отличие от функционального, рыночное группирование преодолевает эту проблему. Признаками рыночного группирования по Г. Минцбергу является продукт(услуга), клиент

или регион. Если подняться вверх по иерархии руководящего состава вуза, можно проследить что рыночное группирование присутствует на уровне декана. Например, факультет менеджмента отвечает за подготовку бакалавров, специалистов и магистров в области менеджмента, финансово-кредитный факультет готовит выпускников в области банковского дела, ценных бумаг, налогообложения и т.д.

К недостаткам традиционной линейно-функциональной структуры также можно отнести ее инерционность. Если операционная организационная единица выстроена по рыночному принципу группирования она практически мгновенно реагирует на изменяющиеся потребности клиентов. В линейно-функциональной структуре информация проходит несколько ступеней иерархии, при этом часто она доходит до лица, принимающего решения по проблеме, в искаженном или фильтрованном виде. Ускорить прохождение информации, а также препятствовать ее искажениям, можно применяя такие методы, как выделение ящиков для сбора предложений, жалоб и т.п., доступ к которым имеет лишь высший руководитель, или же назначение специальных приемных часов. Но в таком случае неизбежна информационная перегрузка руководителя и при этом он не сможет оперативно отреагировать на все возникшие запросы и проблемы.

В настоящее время наблюдается ускорение изменений во внешнем окружении вуза. Рынок требует специалистов новых направлений, повышения квалификации работников, научных разработок, проектов, часто на стыке различных дисциплин. С каждым годом открываются новые вузы, или увеличивается количество филиалов существующих на рынке институтов, усиливая тем самым конкуренцию на рынке образовательных услуг. Изменяются законодательство, образовательные стандарты, методики подготовки студентов. Для выживания и дальнейшего успешного функционирования вузу необходимо адекватно реагировать на происходящие изменения. Ясно, что в условиях линейно-функциональной структуры, более подходящей для работы в стабильном и простом окружении, вузу тяжело приспособиться ко всем вызовам окружающей среды. Решение необходимо искать в переходе с бюрократических структур, к которым относится рассмотренная нами линейно-функциональная структура, на органические формы. Такими являются проектные и матричные структуры.

Проектная структура ориентирована на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением на предприятии или в организации ряда крупных проектов. При этом получают автономию определенные совокупности подразделений, участвующих в отдельных проектах во главе с руководителями этих проектов. Руководитель проекта несет всю ответственность за его своевременную и качественную разработку и реализацию. Он

наделяется всеми правами по управлению подчиненными ему подразделениями и не имеет в подчинении подразделений, непосредственно не связанных с подготовкой проекта[10].

Проектная структура управления организацией нацелена на решение конкретных (временных) задач. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных специалистов для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и затрат. Когда проект завершен, команда распускается. Группы собираются только на время выполнения проекта[4].

Для лучшего понимания проектного управления рассмотрим определения проекта. «Проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией»[8].

По мнению Мочалова А.В., проект следует рассматривать как сам комплекс действий (работ, услуг, приобретений, управленческих операций и решений), направленных на достижение сформулированной цели[7].

Более удачным на наш взгляд является определение Клиффорд а Ф. Грея : «Проект – это комплексное, не повторяющееся, одномоментное мероприятие, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика»[3].

Грудзинский А.О. обращает внимание на рисковый характер проектной деятельности, то есть имеется возможность ее неожиданного прекращения в силу резко изменившихся внешних условий[2].

Цветков А.В. выделяет следующие показатели проекта: объем и качество работ, необходимые финансовые и материальные ресурсы, состав участников (кадры), риск, сроки выполнения [9].

Механизм управления проектами– это совокупность законов, правил и процедур, регламентирующих взаимодействие участников проекта, в том числе – процедуры принятия решений руководителем проекта [1].

Система управления проектами может рассматриваться как совокупность следующих процессов:

1. Изучение потенциально возможных проектов.
2. Выбор проекта, подлежащего исполнению.
3. Инициирование проекта.
4. Планирование проекта и организация работ.
5. Разработка технического предложения (если требуется).
6. Составление бюджета проекта.

7. Выполнение проекта.
8. Отчетность и контроль.
9. Завершение и закрытие проекта.
10. Текущее совершенствование процессов и улучшение согласованности проектов[5].

Приложением проектного управления в вузе может быть научно-исследовательская и образовательная сферы. К примеру для реализации научно-исследовательского проекта подбирается команда из преподавателей вуза, специализирующихся на рассматриваемой проблеме, к работе над проектом могут привлекаться студенты, проходящие обучение по соответствующим специальностям. При необходимости к исследованию должны привлекаться специалисты со стороны- преподаватели других вузов, научные работники и т.п. «Отдельно следует выделить проблемы управления научными проектами. Специфической чертой научных проектов являются: некоммерческая направленность; неопределенность результатов; продолжительные сроки реализации; трудность оценки как прогнозируемых и планируемых, так и фактических результатов реализации проектов; необходимость комплексного охвата предметных областей и организации информационного обмена; отсутствие аналогий в ретроспективе; узкая специализация участников, что накладывает соответствующие требования на механизмы управления»[1].

Необходимо учитывать, что внедрение проектно-ориентированной модели управления не означает разрушение традиционной линейно-функциональной структуры вуза. Преимуществом проектно-ориентированной модели управления является возможность ее функционирования параллельно традиционной структуре организации. При этом проектно-ориентированный подход позволяет избежать таких недостатков линейно-функциональной структуры как инерционность и недостаточная рыночная ориентированность.

Список использованной литературы:

1. Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. Механизмы управления организационными проектами. М.: ИПУ РАН, 2003. – 84 с.
2. Грудзинский А.О. Университетское управление. 2003. № 3(26). С. 24-37.
3. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон Управление проектами. Практическое руководство Издательство: Дело и Сервис, 2002 г.
4. Либкинд Е.В., Рябикова Н.Е., Чепурин В.А. Организационные структуры управления: конспект лекции и методические указания к теме по дисциплине: «Менеджмент» – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2003. – 42 с.
5. Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. М.: ПМСОФТ, 2005. – 206 с.

6. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. Серия: Деловой бестселлер. Издательство: Питер, 2003 г.- 512 стр.

7. Мочалов А.В. Разработка системы управления инновационными проектами в образовании на основе оптимизационных моделей. Специальность: 05.13.10 – Управление в социальных и экономических системах АВТОРЕФЕРАТ диссертации на соискание ученой степени кандидата технических наук Воронеж - 2008

8. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. – М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с.

9. Цветков А.В. Стимулирование в управлении проектами.М.: ООО «НИЦ «АПОСТРОФ», 2001. – 143 с.

10. Экономика фирмы: Слов.-справ. / Под ред. В.К. Скляренко, О.И. Волкова. - М., 2000)