

МРНТИ 06.81.12
УДК 65.01
JEL I23, O22, G39

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-1-362-375>

А.Ф. ЦЕХОВОЙ,*¹

д.т.н., профессор.

*e-mail: a.tsekhovoy@satbayev.university,

ORCID ID: 0000-0001-9605-2523

Н.А. НЕКРАСОВА,²

академик.

e-mail: info@spmrc.kz

ORCID ID: 0000-0003-1256-0825

А.Д. ОСПАНОВА,¹

докторант.

e-mail: ospanova.ad@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-4468-928X

¹Satbayev University,

г. Алматы, Казахстан

²Международная академия информатизации,

г. Алматы, Казахстан

ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ВУЗАХ КАЗАХСТАНА

Аннотация

Тренд возрастающего интереса к проектному менеджменту как к инструменту повышения конкурентоспособности организации в полной мере относится к вузам, которые в силу образовательной функции должны обеспечивать опережающее внедрение проектного менеджмента для управления собственной деятельностью и в процессе подготовки специалистов соответствующей квалификации. Государственная политика в области продвижения проектного менеджмента определяет новые вызовы для эффективного управления и для образовательной сферы. Масштабная модернизация государственного управления РК на основе проектного менеджмента, в свою очередь, ставит задачи модернизации систем менеджмента вузов. Кроме того, изменившиеся условия геополитической ситуации диктуют необходимость применения современных технологий управления. Цель исследования – изучить особенности развития проектного менеджмента в вузах Казахстана. В качестве методов исследования применяются общенаучные методы – анализ, синтез, обобщение. Результаты исследования вносят вклад в изучение аспектов внедрения проектного менеджмента и разработку технологии внедрения проектного менеджмента в вузы. Для всестороннего изучения предмета исследования важна систематизация элементов, влияющих на функционирование вузов Казахстана, в двух плоскостях: внутренней и внешней. Для решения данной задачи сформулированы внешние и внутренние факторы развития проектного менеджмента в вузах Казахстана, представлено обобщение опыта по взаимодействию с вузами Союза проектных менеджеров Республики Казахстан, выделен опыт Казахского национального аграрного исследовательского университета. Определены задачи для вузов, основные направления взаимодействия вузов с профессиональным проектным сообществом. Выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность вузов Казахстана, позволит скорректировать задачи университетского развития.

Ключевые слова: проектное управление, казахстанские вузы, факторы развития, менеджмент вузов, стратегия вуза, проектные практики.

Введение

Потребность активизации внедрения проектного менеджмента в управление развитием вузов Казахстана обусловлена масштабным внедрением проектного менеджмента в государственный сектор, необходимостью повышения конкурентоспособности вузов РК, вызовами, с которыми сталкиваются университеты, уровнем турбулентности внешней среды, необходимостью реализации задач, стоящих перед высшей школой. В Послании Президента РК Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Справедливое государство. Единая нация. Благополучное обще-

ство» от 2 сентября 2022 г. два из пяти направлений (№ 3 «Стратегические инвестиции в будущее страны» и № 4 «Перезагрузка государственного управления») касаются развития высшей школы как важного звена в повышении потенциала нации.

Правительство Казахстана приступило к модернизации государственного управления на основе проектного менеджмента. Процесс модернизации системы государственного управления в Казахстане через проектное управление объективно обоснован всей логикой развития проектного менеджмента, применение проектного менеджмента доказало свою действенность в различных сферах за рубежом. Следует отметить поддержку руководством страны курса развития проектного управления в государственном секторе. Так, в феврале 2022 г. Президент РК Касым-Жомарт Токаев подчеркнул необходимость продолжения внедрения принципов проектного управления в госаппарате (седьмое направление выступления на совещании по вопросам противодействия коррупции от 1 февраля 2022 г.). Во всех министерствах и ведомствах организованы проектные офисы, а системным продвижением принципов проектного управления с 2021 г. занимается Национальный проектный офис. В этой связи перед вузами стоит задача обеспечения опережающей подготовки специалистов по проектному управлению. В условиях изменившейся геополитической ситуации особенно возрастает роль вузов как главных поставщиков кадров, в том числе по проектному управлению.

Вузы, повышая качество человеческого капитала как самого важного ресурса страны, оказывают значительное воздействие на региональное развитие. Поэтому управление развитием таких корпоративных структур, как вузы, в особенности ведущие вузы страны, должно быть осуществлено с применением признанных инструментов мировой практики. Проектный менеджмент как эффективный инструмент управления развитием доказал свою эффективность во многих сферах деятельности. Однако проектный менеджмент в управлении развитием вузов развивающихся стран не применяется достаточно широко.

Материалы и методы

В качестве методов исследования применяются общенаучные методы – анализ и синтез, исторический и нормативный анализ, системный подход. Изучены литературные источники по тематике исследования – научные статьи и аналитические отчеты авторитетных международных организаций, таких как Институт управления проектами (США), Делойт, McKinsey, Всемирный экономический форум. Произведено обобщение опыта по взаимодействию с вузами Союза проектных менеджеров Казахстана (СПМ РК).

Основные положения

Следует отметить накапливаемый опыт внедрения проектного менеджмента в казахстанских вузах. Необходимо выделить опыт Казахского национального аграрного университета (КазНАУ), применившего проектное управление как инструмент трансформации из категории «традиционно национальный вуз» в «национальный исследовательский». В целях трансформации вуза в 2011 г. были определены точки роста его конкурентоспособности по основным направлениям деятельности, а также «семь шагов» трансформации: 1) формирование проектной команды во главе с ректором вуза; 2) обновление миссии, системы ценностей и видения вуза с участием ППС и обучающихся; 3) установление пяти приоритетов развития вуза; 4) определение пилотных кафедр для трансформации в кафедры инновационного типа; 5) разработка стратегической карты трансформации вуза; 6) формулирование требований к информационной системе; 7) утверждение требований к системе управления проектом «Трансформация КазНАУ в КазНАИУ». Разработанный стратегический план и дорожная карта развития вуза связали миссию, видение и поставленные государством задачи с портфелем проектов вуза, а на департамент стратегического развития возложили функции проектного офиса. Благодаря реализации стратегического портфеля проектов в 2016 г. МОН РК определило вуз как инновационно ориентированный, а 23 октября 2020 г. вузу присвоен статус национального исследовательского университета. В Казахстане обладателями статуса национального исследовательского вуза являются Казахский национальный исследовательский технический университет им. К.И. Сатпаева (Satbayev University), КазНАИУ.

Кроме того, с 2008 г. первыми в Казахстане начали подготовку магистров и докторантов в Satbayev University по образовательной программе «Управление проектами». На сегодняшний день подготовка кадров по образовательной программе «Проектный менеджмент» на уровне магистратуры ведется в Satbayev University, Университете Нархоз, Университете «Туран-Астана», Каспийском университете технологии и инжиниринга им. Ш. Есенова, Международном университете информационных технологий, Карагандинском университете имени Букетова и на уровне докторантуры в Satbayev University, КазНУ им. аль-Фараби.

Казахстанские вузы также участвуют в конкурсах по проектному управлению и рейтингах образовательных программ. В рейтинге образовательных программ магистратуры 2021 г. НАОКО¹ места распределились следующим образом: 1-е место – КазНУ им. аль-Фараби, 2-е место – Satbayev University, 3-е место – Карагандинский университет имени Букетова, 4-е место – Международный университет информационных технологий. Кокшетауский университет имени Ш. Уалиханова в 2021 г. одержал победу в номинации «Лучший проект года» в национальном конкурсе «QazPMA 2021». В 2017 г. «Назарбаев Университет» заявил о себе на международном уровне, завоевав золото и серебро в конкурсе IPMA в номинациях «Лучший проект года» и «Лучший социальный проект», в том числе проект «Назарбаев Университет – лидерство и реформирование системы образования в Казахстане».

Обзор литературы

Проблематика внедрения проектного менеджмента в систему управления и развития вузов на территории постсоветского пространства стала привлекать внимание многих авторов начиная с 2000 г. Анализируя содержание публикаций таких авторов, как Полевой С.А., Чалова А.В., Конев И.В., Надуткина И.Э., Гончарук Я.А., Луговой Р.А., Лысенко Е.А., Цеховой А.Ф., Козлова А.А., Синяева О.Ю., Кизеев В.М., Гаркуша Н.С., Сандлер Д.Г., Островкин Д.Л., Казин Ф.А. и др., можно отметить, что круг рассматриваемых в них вопросов достаточно разноплановый. Одни авторы (Серкина Я.И., Луговой Р.А., Лысенко Е.А., Базаров Т.Ю., Полевой С.А., Чалова А.В.) рассматривают проблематику применения методологии управления проектами в вузе; вторые сосредотачиваются на создании проектно-ориентированной модели вуза, внедрении проектной системы управления в вузе, в т.ч. говорят о необходимости реорганизации функциональной структуры в матричную (Гурьянова Э.А.); другие раскрывают вопросы проектного обучения.

С.А. Полевой, А.В. Чалова обращают внимание на то, что с 2016 г. в российском сообществе активно ведется обсуждение того, насколько проектное управление свойственно вузовскому управлению, каковы должны быть его параметры. Исследователи рассматривают вопрос алгоритмизации преодоления сопротивления по переводу корпоративной культуры вуза на проектные рельсы как требующий активного привлечения научного сообщества [1].

Д.Г. Сандлер, Д.Л. Островкин отмечают, что внедрение проектного подхода в деятельность университетов может стать ключевым инструментом эффективной трансформации вуза с достижением тактических и стратегических целей. Российские исследователи среди внешних факторов формирования инструментов проектного управления в вузе отмечают внедрение проектного менеджмента в государственном управлении, национальные проекты, деятельность научных фондов, изменение в молодежной политике, а также подчеркивают, что планомерное внедрение проектного подхода в рамках реализации программ развития способствует формированию проектной культуры [2].

Результаты и обсуждение

Анализируя литературные источники, авторы выделили внешние (рисунок 1, стр. 365) и внутренние факторы развития проектного менеджмента в вузах Казахстана (рисунок 2, стр. 369). Опишем подробнее каждый фактор.

1. Тренды развития инструментария проектного менеджмента и методологии его внедрения

Неопределенность на фоне глобальных вызовов, таких как рост опасений по поводу сбоев в цепочках поставок, мутация и появление новых вирусов, создает потребность в проектных

¹ <https://iqaa-ranking.kz/item/14092>

менеджерах, способных работать в новых условиях. Происходит трансформация проектного управления под влиянием цифровизации экономики – сотрудники и работодатели предпочитают сохранять удаленный или гибридный формат работы [3].

В настоящее время методология управления проектами эволюционирует в направлении гибридизации методов и инструментов в зависимости от жизненных циклов проекта. Замечено, что в чистом виде проекты с предиктивным жизненным циклом встречаются очень редко. Чаще всего в зависимости от компетенции участников за основу берется предиктивный жизненный цикл, а далее осуществляется переход на инструменты интерактивного и agile-циклов. Или, наоборот, за основу берется agile-подход и потом периодически используется инструментарий для проектов с предиктивным жизненным циклом.

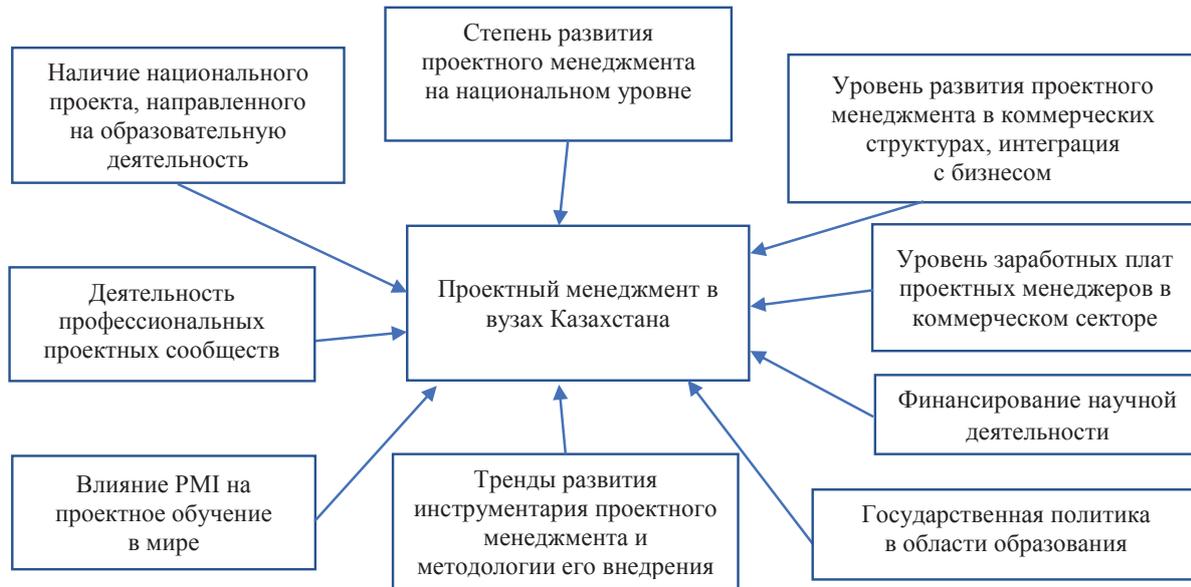


Рисунок 1 – Внешние факторы развития проектного менеджмента в вузах Казахстана

Примечание: Составлено авторами.

К сложившимся трендам проектного менеджмента следует отнести развитие системы международных стандартов проектного управления, регулирующих этот вид деятельности. К действующим стандартам в этой области относятся ISO/AWI 21500 2021 «Управление проектами и программами, портфельный менеджмент – Контекст и концепции», ISO/DIS 21502 2020 «Управление проектами, программами и портфелями – Руководство по управлению проектами», PMBOK® Guide Института управления проектами (США), ICB – IPMA Competence Baseline Международной ассоциации управления проектами (IPMA), PRINCE2 Офиса государственной торговли (OGC) Соединенного Королевства. Кроме того, существуют национальные стандарты проектного управления – The APM Body of Knowledge Ассоциации по управлению проектами Соединенного Королевства, ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (Российская Федерация), PROMAT (Южная Корея), P2M (Япония) и пр.

В Казахстане с 2014 по 2022 гг. в качестве национальных гармонизированы все стандарты ISO, разработанные ISO/TC 258 до 2020 г. (таблица 1, стр. 366).

Седьмая редакция PMBOK®Guide свидетельствует о переходе от стандарта, ориентированного на процессы, к стандарту, основанному на обобщенных принципах. Проект представлен как система взаимозависимых и взаимодействующих доменов деятельности, компонентов системы поставки ценности, согласованных со стратегией организации [4].

Согласно отчету «Глобальные тенденции в управлении проектами 2022», составленному на основе опроса 630 профессионалов проектного управления, 9% респондентов отмечают, что офис управления проектами является жизненно необходимым органом, при этом 54% ре-

спондентов отметили наличие централизованного офиса управления проектами [5]. Deloitte отмечает, что в условиях влияния цифровизации традиционные проектные офисы, называемые «железными треугольниками», уже не справляются с удовлетворением потребностей организаций и что как трансформационный орган следует рассматривать agile проектный офис, способствующий ориентации на клиента и соответствию показателям успеха, видению бизнес-стратегии [6].

Таблица 1 – Перечень национальных стандартов РК по проектному управлению с 2014 по 2022 гг.

Наименование стандартов	Утвержден приказом	Дата ввода в действие
СТ РК ISO 21500-2014 Руководство по управлению проектами	№ 230-од., 11.11.2014	01.01.2016
СТ РК ISO 21504-2016 Проектный менеджмент. Проект, программа и управление портфелем. Руководство по управлению портфелем	№ 292-од., 18.11.2016	0.101.2018
СТ РК ISO 21505-2018 Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению программами	№ 313-од., 01.11.2018	01.01.2020
СТ РК ISO 21503-2018 Руководство по управлению программами	№ 313-од., 01.11.2018	01.01.2020
СТ РК ISO 21508-2019 Управление освоенным объемом при управлении проектом и программой	№ 370-од., 07.10.2019	07.01.2020
СТ РК ISO 21511-2019 Структура разбивки работ для управления проектами и программами	№ 370-од., 07.10.2019	07.01.2020
Примечание: Составлено авторами.		

2. Уровень развития проектного менеджмента в коммерческих структурах, интеграция с бизнесом

Результаты применения проектного менеджмента в коммерческом секторе демонстрируют несомненные выгоды внедрения проектного управления. Результаты исследования McKinsey демонстрируют, что компании уделяют все больше внимания таким навыкам, как «управление проектами», «критическое мышление и принятие решений» (когнитивные навыки), а также «лидерство и управление другими» (социально-эмоциональный навык) [7].

Продуктивное взаимодействие с коммерческими структурами происходит в формате совместных проектов, побуждает к применению единой понятийно-терминологической базы.

3. Степень развития проектного менеджмента на национальном уровне

В Казахстане аспекты проектного управления впервые обсуждались на Первом съезде инженеров Казахстана (май 1993 г.). После создания в 2003 г. неправительственных организаций – Казахстанской ассоциации управления проектами (КАУП) и Союза проектных менеджеров Республики Казахстан (СПМ РК) – продвижение проектного управления получило свое одобрение в бизнес-среде. По предложению СПМ РК в 2010 г. сенаторы Парламента РК впервые обратились с депутатским запросом в адрес Правительства РК о необходимости повсеместного внедрения проектного управления в стране. Этим был дан старт созданию Национальной системы проектного управления совместно с казахстанским проектным сообществом.

СПМ РК при поддержке партии «Нур Отан» разработал Концепцию развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010–2020 гг. В ноябре 2015 г. по инициативе Академии государственного управления и Казахстанского центра государственно-частного партнерства проведен Первый международный конгресс проектных менеджеров РК (г. Астана) с целью формирования концептуальных подходов к вопросам развития и внедрения принципов проектного менеджмента в деятельность государственного, квазигосударственного и бизнес-сектора Казахстана.

Новый импульс внедрение проектного управления в Казахстане на государственном уровне получило в 2021 г. Президентом РК поставлена задача «перехода управления от линейно-функциональной к матричной структуре государственных органов». Для реализации проектного подхода в системе государственного управления сформирована нормативно-правовая база: приняты Правила осуществления проектного управления (Постановление Правительства РК от 31.05.2021 г. № 358) и Типовой регламент проектного управления государственных органов (Приказ МНЭ РК, 08.06. 2021 г. № 57), Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 г.: построение «человекоцентричной» модели «Люди прежде всего» от 26 февраля 2021 г. Создана инфраструктура в составе Национального проектного офиса (НПО) по мониторингу реализации национальных проектов (Распоряжение Премьер-Министра Республики Казахстан от 23 февраля 2021 г. № 37-р.), проектных офисов органов государственного управления, квазигосударственных структур, национальных компаний, коммуникационных центров проектных офисов государственных органов. Большинство из них представлены в Информационной системе проектного управления НПО (44 офиса, более 12 тысяч проектов).

4. Наличие национального проекта, направленного на образовательную деятельность

Десять национальных проектов утверждены в Казахстане в 2021 г. Согласно Национальному проекту «Качественное образование «Образованная нация», утвержденному в октябре 2021 г. Президентом Республики Казахстан, перед вузами Казахстана поставлена задача повышения конкурентоспособности. В рамках решения задачи повышения конкурентоспособности вузов Казахстана необходимо увеличить количество вузов Казахстана, вошедших в топ-200 международного рейтинга QS-WUR: от одного в 2021 г. до трех в 2025 г.; запланировано создание центров академического превосходства на базе 20 вузов до конца 2025 г. Определенные в национальном проекте целевые показатели (доля вузов, реализующих международные образовательные программы, академический обмен с зарубежными партнерами, количество привлеченных зарубежных экспертов к преподавательской деятельности, количество филиалов ведущих зарубежных вузов) свидетельствуют о векторе развития высшего образования в Казахстане, направленном на интернационализацию.

Стоит заметить, что в национальном проекте уровень профессионально-технического и высшего образования определяется результатами международных рейтингов: позицией страны по индикатору «Качество профессионально-технического образования» (Quality of vocational training) в рейтинге Глобального индекса конкурентоспособности (далее – ГИК) Всемирного экономического форума и количеством вузов в топ-200 рейтинга QS-WUR [8, 9].

5. Деятельность профессиональных проектных сообществ

Переход модернизации систем менеджмента вузов на проектные рельсы возможен только при продуктивном взаимодействии вузов с профессиональным проектным сообществом.

К настоящему времени к областям применения проектного управления в вузовской деятельности можно отнести следующие основные направления взаимодействия профессионального проектного сообщества с вузами: оптимизацию процессов вузовской деятельности; разработку и корректировку стратегии развития вуза; создание и внедрение проектного офиса для управления реализацией программы развития вуза; открытие образовательных программ магистратуры, докторантуры в области управления проектами; научные стажировки магистрантов и докторантов; повышение квалификации, сертификации ППС и отраслевых специалистов; научный консалтинг.

6. Финансирование научной деятельности

Процедура подачи и рассмотрения проектных заявок, а также применение автоматизированной информационной системы АО «Национальный центр государственной научно-технической экспертизы» создают механизмы унификации мониторинга научно-исследовательских проектов в Казахстане.

Очевидно, что финансирование научно-исследовательской деятельности за счет государственного бюджета в форме грантового финансирования, программно-целевого финансирования, финансирования Фондом науки Республики Казахстан способствует увеличению объемов и количества научных проектов, активности проектных групп. В то же время в сравнении с другими странами в Казахстане финансирование расходов на исследования и разработки недос-

таточно велико. Так, среднее значение составило 0,124% от ВВП в период с 2017 по 2021 гг. В то время как в развитых странах свыше 3%. К примеру, среднее значение за период 2016–2020 гг. в Израиле составило 4,91%; Южной Кореи – 4,45%; Швеции – 3,37%; США – 3,07%; Германии – 3,08%; в странах, близких Казахстану: в Российской Федерации – 1,07%; Турции – 1,01%; Беларуси – 0,56%; Армении – 0,207%; Азербайджане – 0,2%; Узбекистане – 0,14% [10].

В Послании Президента Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 2 сентября 2022 г. обозначено, что необходимо следовать опыту зарубежных вузов – развивать эндаумент-фонды при вузах для расширения финансирования науки и инноваций.

7. Уровень заработных плат проектных менеджеров в коммерческом секторе

На фоне прогнозируемого роста потребности в специалистах с проектными компетенциями [11] уровень заработных плат проектных менеджеров в коммерческом секторе является сдерживающим фактором развития проектного менеджмента, проектного обучения в вузах Казахстана. Разница в уровнях заработных плат преподавательского состава в вузах и проектных менеджеров из коммерческого сектора создает дефицит квалифицированных кадров с опытом применения и сертификацией в области проектного менеджмента в вузах.

На основании данных исследования заработных плат специалистов по проектному управлению, базирующегося на опросе 30 000 респондентов в 40 странах с марта по июнь 2021 г., медианные значения годовых заработных плат в мире варьируются от 13 803 (Пакистан) до 140 983 (Швейцария) долл. США. Этот же показатель в Российской Федерации составляет 39 629, Китае – 30 623, Турции – 24 664 долл. США. К тому же исследование выявило рост доходов, несмотря на влияние пандемии в мире, у 50% респондентов (Турция – 73% респондентов, США – 63% респондентов, Южная Корея – 62% респондентов, Российская Федерация – 57% респондентов) [12].

8. Влияние Института управления проектами (PMI, США) на проектное обучение в мире

Аккредитацией образовательных программ в области проектного управления на уровнях бакалавриата, магистратуры и докторантуры занимается независимый орган «Глобальный центр аккредитации образовательных программ по управлению проектами» (Global Accreditation Center) PMI. В настоящее время аккредитовано 175 программ, в том числе: бакалавриат – 30, магистратура – 141, PhD-докторантура – 4. Количественный состав вузов, осуществляющих обучение по данным программам, в разрезе регионов: Северная Америка – 90; Азиатско-Тихоокеанский регион – 31; Китай – 18, Европа – 15; Латинская Америка – 10 [13]. Следует отметить, что вузы из стран СНГ в списке отсутствуют, поэтому в качестве подзадач трансформации вузов Казахстана необходимо включить получение аккредитации образовательных программ в области управления проектами.

9. Государственная политика в области образования

В Казахстане подготовка магистрантов и докторантов по управлению проектами проходит в рамках группы образовательных программ менеджмента (таблица 2).

Так, среди выделенных для поступления на 2022–2023 учебный год более 13 тысяч грантов в магистратуру и более 1800 в докторантуру количество выделяемых грантов по образовательной программе «Управление проектами» в общем объеме незначительно.

Таблица 2 – Количество государственных грантов в Казахстане в 2022–2023 учебном году

Группа образовательных программ	Направление подготовки	Уровень подготовки	Количество грантов
Менеджмент	Бизнес и управление	Магистратура	200
Менеджмент и управление	Бизнес и управление	Докторантура	12
Примечание: Составлено авторами на основе источников [14, 15].			

Приступим к рассмотрению внутренних факторов развития проектного менеджмента в вузах Казахстана. По нашему мнению, к внутренним факторам развития проектного менеджмента Казахстана можно отнести следующие (рисунок 2, стр. 369).



Рисунок 2 – Внутренние факторы развития проектного менеджмента в вузах Казахстана

Примечание: Составлено авторами.

1) Поддержка первого руководителя и лидеров общественного мнения.

Внедрение изменений в управление вузом зависит от степени вовлеченности в организационные изменения заинтересованных сторон, в первую очередь первого руководителя и подавляющего большинства сотрудников вуза. В свою очередь, экспертное сообщество наших ближайших соседей отмечает, что ведущие вузы РФ (вузы – участники Проекта 5-100) пришли к пониманию разницы между улучшайзингом и трансформацией, достигли понимания того, что для достижений нужны глубокие изменения [16]. Важно сформировать понимание выгод от внедрения проектной культуры. А. Полевой, А.В. Чалова акцентируют свое внимание на коррекции корпоративной культуры как обязательном компоненте успешного внедрения проектного менеджмента [1].

2) Эволюция системы управления вузом.

В то время как корпоративные университеты представителей крупного бизнеса, открытые платформы массовых онлайн-курсов создают конкуренцию вузам, среди современных востребованных IT-специалистов много самоучек без высшего образования. Процессы глобализации, цифровизации, пандемия повлияли на формы организации учебного процесса. В этой связи вузам необходимо перестраиваться и предлагать услуги с учетом предложений корпоративных университетов и открытых платформ массовых онлайн-курсов. Следует отметить позитивный опыт взаимодействия Корпоративного университета BI Group и Satbayev University: в рамках партнерства организована совместная дуальная образовательная программа по гражданскому строительству.

3) Наличие корпоративной методологии управления проектами.

Взаимодействие с вузами с момента открытия специальности по управлению проектами в Satbayev University в 2008 г. по настоящее время дает нам основание утверждать, что ни в одном из вузов не сложилась полноценная корпоративная методология управления проектами, что является сдерживающим фактором развития проектного менеджмента в вузовской деятельности Казахстана. Разработка корпоративной методологии управления проектами (КМУП) с последующим внедрением, адаптацией и развитием элементов архитектуры корпоративной системы управления проектами (КСУП) в вузовскую деятельность является важным аспектом при формировании КСУП в вузах.

Для успешного внедрения проектного управления в вузах целесообразным является создание своего рода центра компетенций проектного управления, организационной единицы для технологической поддержки проектной деятельности – Проектного офиса. При этом, следует

отметить, существует практика в работе вузов, где проектная деятельность реализуется посредством функционирования полуавтономных проектных групп, действующих согласно миссии, стратегическому плану и уставу университета, но с высокой степенью самостоятельности при решении задач [17]. В международной практике полномочия и функционал проектных офисов различаются в зависимости от типа проектного офиса – поддерживающий, контролирующий, руководящий.

Слабоизученным остается вопрос типологии проектов развития вузовской деятельности. В частности, практически представляет большой интерес изучение зависимости типологии проектов развития от жизненного цикла проекта. Это может стать темой большего блока магистерских и докторских исследований, проводимых в тех вузах, где ведется подготовка проектных менеджеров.

4) Политика управления человеческими ресурсами с проектными компетенциями.

В свою очередь, ясное разделение проектных ролей, четкое понимание функционала, различий между руководителем проекта, заказчиком и спонсором проекта, а также типология специалистов с проектными компетенциями для вуза способствуют успешной реализации проектов, повышают уровень зрелости проектного управления. Д.Г. Сандлер, Д.Л. Островкин отмечают, что ввод института руководителей проектов позволяет внедрить матричную структуру [2]. В свою очередь, жесткая иерархия создает бюрократию, подавляет мотивацию и творческий процесс в проектных командах.

В рамках разработки механизмов привлечения и удержания проектных менеджеров в вузах требуется разработка типологии проектных менеджеров в зависимости от уровня компетенций и уровня оплаты труда, ориентированной на рынок труда. Так, в исследовании PMI уровня заработных плат проектных менеджеров в мире использовались следующие характеристики: продолжительность работы в проектной менеджменте; наличие PMP сертификата; должность (директор по управлению проектами/офиса управления проектами, портфолио менеджер, программный менеджер, проектный менеджер III, проектный менеджер II, проектный менеджер I, специалист по управлению проектами, консультант по управлению проектами); среднее количество членов команды проекта; средний бюджет проекта [12].

Для развития типологии специалистов с проектными компетенциями вузовской сферы следует разработать Атлас компетенций проектных менеджеров, взяв за основу профессиональный стандарт РК «Управление проектами» (26.12.2019). В данном вопросе важно эффективное взаимодействие HR-специалистов с проектным сообществом.

5) Проектное обучение сотрудников и обучающихся.

Необходимо уделить должное внимание проектному обучению вуза для развития и поддержания проектных компетенций, особенно в условиях конвергенции и гибридизации методологии управления проектами. Проектное обучение следует акцентировать на организационном инструментарии проектного управления, продуктивных практических занятиях с возможностью в последующем самостоятельно ориентироваться и эффективно принимать решения при реализации проектов, формировании соответствующих hard и soft навыков, необходимых для реализации проектной деятельности вуза.

При организации проектного обучения сотрудников вуза требуется учитывать разнообразие видов деятельности вуза, разнообразие типологии проектов в вузе. Так, в условиях цифровизации, развития онлайн-образования в вузах существуют команды, реализующие IT-проекты, требующие компетенций, отличающихся от научно-исследовательских и образовательных проектов вуза. В этой связи важно обеспечить комплементарность проектных команд, рекомендуемую И. Адизесом, поддерживая разнообразие «ролей» членов команд как значимого фактора успеха проектов.

Помимо выделения факторов развития проектного менеджмента в вузах, важно фиксировать опыт внедрения проектного менеджмента в вузах. Так, опыт взаимодействия СПМ РК с вузами в рамках внедрения проектного управления позволил выделить пять «извлеченных уроков».

♦ Руководители вузовских структур с трудом «находят» место проектному управлению в системе управления развитием вуза.

Это связано с тем, что в типовых структурах вузов есть департаменты/отделы, в функции которых входит разработка и контроль реализации Программы развития вуза. В силу отсутствия системных навыков и компетенций в области проектного менеджмента вузовские «чиновники» считают, что реализация Программы развития вуза должна осуществляться в рамках их текущей деятельности и регулироваться операционными планами.

- ♦ Работники службы менеджмента качества видят в проектом офисе вуза конкурента, дублирующего их функции.

- ♦ Гармонизацию взаимопонимания и взаимодействия руководителей структурных подразделений вуза в рамках трансформируемых бизнес-процессов можно обеспечить, используя модифицированную Матрицу ролей и ответственности.

Матрица ролей и ответственности может включать следующие роли: О – отвечает за исполнение; К – контролирует исполнение; И – информирует, предоставляет информацию; Пи – получает информацию; С – согласовывает документы; У – утверждает; Р – регистрирует; М – мониторит; З – заявляет; Э – осуществляет экспертизу.

- ♦ Для продуктивного внедрения создаваемого в вузе Проектного офиса необходимо переносить большую часть работы вовлекаемых специалистов в отдельное помещение, моделируя работу Проектного офиса.

- ♦ Положительный результат в части развития проектных компетенций сотрудников вуза дает командный коучинг с отдельными целевыми группами, в первую очередь с командой управления развитием вуза, в рамках которого внедряется проектное мышление, в частности его разновидность – Agile-мышление.

Практика показывает, что внедрение проектного управления в корпоративную среду – это очень глубокое изменение. В свою очередь, всякое изменение структуры связано с судьбами людей, требует усилий и времени для того, чтобы: а) убедить людей в необходимости этих изменений; б) сформировать у них желание заниматься этими изменениями; в) выработать у них способность осуществлять изменения [18]. Для обеспечения масштабного внедрения проектного менеджмента в вузах требуются люди с определенными компетенциями, способные вовлекать в процесс, фасилитировать процесс, расширять круг интересующихся людей. Следует признать, что существует необходимость в стандартизированной технологии внедрения проектного менеджмента в вузах Казахстана, разработки запуска методологии запуска Проектных офисов в вузах.

Заключение

Для придания импульса дальнейшему развитию процесса внедрения проектного управления в Казахстане требуется опережающее внедрение проектного менеджмента в вузах Казахстана, поскольку развитие проектного управления в больших масштабах требует большого количества специалистов с новыми компетенциями, которые не обеспечиваются традиционными программами обучения. Более того, сами вузы должны опережающими темпами внедрять проектное управление как инструмент развития во все сферы своей деятельности, в том числе и в процессы управления развитием самих вузов, т.к. повышение конкурентоспособности вузов способствует росту конкурентоспособности страны. В управленческой деятельности вузам следует более активно перенимать практики из коммерческого сектора.

Анализируя изложенное, можно сформулировать следующие задачи, стоящие перед вузами Казахстана, в первую очередь национальными:

- а) подготовка отраслевых специалистов, обладающих компетенциями и знаниями проектного менеджмента в условиях увеличивающегося объема проектных работ во всех сферах экономики;

- б) удержание и воспитание квалифицированных ППС с опытом применения проектного менеджмента и профессиональной сертификацией;

- в) активизация опережающего внедрения проектного менеджмента в организацию деятельности вуза и в управление его развитием;

- г) повышение качества образовательных программ в области проектного управления до международного уровня – аккредитация образовательных программ в области проектного управления в Project management institute (PMI, США).

Важно при внедрении проектного менеджмента применять инструменты проектного менеджмента, спроектировать и реализовать проект по внедрению проектного менеджмента как один из проектов развития вуза. Такие инструменты проектного управления, как план управления заинтересованными сторонами, план управления выгодами проекта, а также применение картирования потока создания ценности проектного управления при проектировании КСУП, могут значительно повысить успешность реализации проекта. Сам проект внедрения проектного менеджмента в вузовскую деятельность следует начинать с таких областей знаний управления проектами, как управление заинтересованными сторонами, управление коммуникациями.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Полевой С.А, Чалова А.В. Проблемные вопросы проектной деятельности в организациях высшего образования // Интернет-журнал «Проблемы современного образования». – 2019. – № 4. – С. 136–143. URL: <http://www.pmedu.ru/images/2019-4/09.pdf>
- 2 Сандлер Д.Г., Островкин Д.Л. Реализация программ развития вузов на основе проектного управления // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и Право. – 2020. – № 12-2. – С. 38–45.
- 3 Jobs Report 2022: Opportunity Amid Recovery // Project Management Institute, Inc. 2022. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/career-central/pmi_2022-jobs-report_final.pdf?v=69690034-f4ce-402d-b682-ba1fb0fa3d75&sc_lang_temp=en
- 4 A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition // Project Management Institute, Inc. PMI Seventh Edition. July 2021. P. 274
- 5 Global Trends in Project Management // Project Manager, 2022. URL: https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/6111124/2022_Global_Trends_in_Project_Management.pdf
- 6 Transforming tradition: the Project Management Office // Deloitte. A Middle East Point of View. Spring 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/>
- 7 McKinsey Global Surveys, 2021: A year in review // McKinsey & Company. December 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/mckinsey%20global%20surveys/mckinsey-global-surveys-2021-a-year-in-review.pdf>
- 8 Национальный проект «Качественное образование «Образованная нация». URL: <https://primeminister.kz/ru/nationalprojectsnationalnyy-proekt-kachestvennoe-obrazovanie-obrazovannaya-naciya-1592158>
- 9 The Global Competitiveness Report 2019 // World Economic Forum, 2019. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>
- 10 Research and development expenditure (% of GDP) // UNESCO Institute for Statistics (uis.unesco.org). June 2022. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- 11 Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027 // PMI, 2017. URL: www.pmi.org/learning/careers/job-growth
- 12 Earning Power: Project Management Salary Survey – Twelfth Edition // Project Management Institute, Inc. 2021. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/secure/learning/publications/pmi_salary_survey_12th_edition_members_final.pdf?v=5185445f-790d-489a-b21e-49ef7b4f137e
- 13 List of Accredited Programs of Global Accreditation Center PMI // Global Accreditation Center PMI. URL: <https://www.pmi.org/global-accreditation-center/directory#sort=%40gaccourseuniversitytitle%20ascending>.
- 14 Список образовательных грантов по государственному заказу на подготовку магистров на 2022–2023 учебный год. URL: http://testcenter.kz/ru/press-tsentr/novosti/?ELEMENT_ID=5117
- 15 Список образовательных грантов по государственному заказу на подготовку докторантов на 2022–2023 учебный год. URL: http://testcenter.kz/ru/press-tsentr/novosti/?ELEMENT_ID=5119
- 16 Маршрутная карта трансформации университета: экспертный доклад / Центр трансформации образования Сколково. Сентябрь 2021 г. – 103 с. URL: <https://www.skolkovo.ru/news/eksperty-skolkovo-sostavili-marshrutnyyu-kartu-transformacii-universiteta/>
- 17 Серкина Я.И. Проблемы проектно-ориентированного управления в современном вузе // Вестник экономики, права и социологии. – 2013. – № 2. – С. 235–237.
- 18 Майк Кон. Scrum: Гибкая разработка ПО. – 2011. – 575 с. ISBN:978-5-8459-1924-3

REFERENCES

- 1 Polevoj S.A, Chalova A.V. (2019) Problemyne voprosy proektnoj dejatel'nosti v organizacijah vysshego obrazovanija // Internet-zhurnal «Problemy sovremennogo obrazovanija». No. 4. P. 136–143. URL: <http://www.pmedu.ru/images/2019-4/09.pdf>. (In Russian).
- 2 Sandler D.G., Ostrovkin D.L. (2020) Realizacija programm razvitija vuzov na osnove proektnogo upravlenija // Sovremennaja nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Serija: Jekonomika i Pravo. No. 12–2. P. 38–45. (In Russian).
- 3 Jobs Report 2022: Opportunity Amid Recovery // Project Management Institute, Inc. 2022. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/career-central/pmi_2022-jobs-report_final.pdf.pdf?v=69690034-f4ce-402d-b682-ba1fb0fa3d75&sc_lang_temp=en. (In English).
- 4 A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition // Project Management Institute, Inc. PMI Seventh Edition. July 2021. P. 274. (In English).
- 5 Global Trends in Project Management // Project Manager, 2022. URL: https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/6111124/2022_Global_Trends_in_Project_Management.pdf. (In English).
- 6 Transforming tradition: the Project Management Office // Deloitte. A Middle East Point of View. Spring 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/>. (In English).
- 7 McKinsey Global Surveys, 2021: A year in review // McKinsey & Company. December 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/mckinsey%20global%20surveys/mckinsey-global-surveys-2021-a-year-in-review.pdf>. (In English).
- 8 Nacional'nyj proekt «Kachestvennoe obrazovanie «Obrazovannaja nacija». URL: <https://primeminister.kz/ru/nationalprojectsnacionalnyy-proekt-kachestvennoe-obrazovanie-obrazovannaya-naciya-1592158>. (In Russian).
- 9 The Global Competitiveness Report 2019 // World Economic Forum, 2019. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>. (In English).
- 10 Research and development expenditure (% of GDP) // UNESCO Institute for Statistics (uis.unesco.org). June 2022. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>. (In English).
- 11 Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027 // PMI, 2017. URL: www.pmi.org/learning/careers/job-growth. (In English).
- 12 Earning Power: Project Management Salary Survey – Twelfth Edition // Project Management Institute, Inc. 2021. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/secure/learning/publications/pmi_salary_survey_12th_edition_members_final.pdf?v=5185445f-790d-489a-b21e-49ef7b4f137e. (In English).
- 13 List of Accredited Programs of Global Accreditation Center PMI // Global Accreditation Center PMI. URL: <https://www.pmi.org/global-accreditation-center/directory#sort=%40gaccourseuniversitytitle%20ascending>. (In English).
- 14 Spisok obrazovatel'nyh grantov po gosudarstvennomu zakazu na podgotovku magistrrov na 2022–2023 uchebnyj god. URL: http://testcenter.kz/ru/press-tsentr/novosti/?ELEMENT_ID=5117. (In Russian).
- 15 Spisok obrazovatel'nyh grantov po gosudarstvennomu zakazu na podgotovku doktorantov na 2022–2023 uchebnyj god. URL: http://testcenter.kz/ru/press-tsentr/novosti/?ELEMENT_ID=5119. (In Russian).
- 16 Marshrutnaja karta transformacii universiteta: jekspertnyj doklad / Centr transformacii obrazovanija Skolkovo. Sentjabr' 2021 g. – 103 p. URL: <https://www.skolkovo.ru/news/eksperty-skolkovo-sostavili-marshrutnuyu-kartu-transformacii-universiteta/>. (In Russian).
- 17 Serkina Ja.I. (2013) Problemy proektno-orientirovannogo upravlenija v sovremennom vuze // Vestnik jekonomiki, prava i sociologii. No. 2. P. 235–237. (In Russian).
- 18 Majk Kon. (2011) Scrum: Gibkaja razrabotka PO. 575 p. ISBN:978-5-8459-1924-3. (In Russian).

А.Ф. ЦЕХОВОЙ,*¹

т.ғ.д., профессор.

*e-mail: a.tsekhovoy@satbayev.university

ORCID ID: 0000-0001-9605-2523

Н.А. НЕКРАСОВА,²

академик.

e-mail: info@spmrk.kz

ORCID ID: 0000-0003-1256-0825

А.Д. ОСПАНОВА,¹

докторант.

e-mail: ospanova.ad@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-4468-928X

¹Satbayev University,

Алматы қ., Қазақстан

²Халықаралық ақпараттандыру академиясы,

Алматы қ., Қазақстан

ҚАЗАҚСТАН УНИВЕРСИТЕТТЕРІНДЕГІ ЖОБАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ДАМУ ФАКТОРЛАРЫ

Андатпа

Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру құралы ретінде жобалық менеджментке деген қызығушылықтың арту тенденциясы білім беру функциясына байланысты өз қызметін басқару үшін және тиісті біліктілігі бар мамандарды даярлау процесінде жобалық менеджменттің озық енгізілуін қамтамасыз етуі тиіс жоғары оқу орындарына толық қатысты. Жобалық менеджментті жоғарылату саласындағы мемлекеттік саясат тиімді басқару мен білім беру саласы үшін жаңа байланысты айқындайды. Жобалық менеджмент негізінде ҚР мемлекеттік басқаруды ауқымды жаңғырту өз кезегінде ЖОО-лардың менеджмент жүйелері мен жаңғырту міндеттерін қояды. Сонымен қатар, геосаяси жағдайдың өзгерген шарттары заманауи басқару технологияларын қолдану қажеттілігін талап етеді. Зерттеудің мақсаты – Қазақстанның жоғары оқу орындарында жобалық менеджменттің даму ерекшеліктерін зерделеу. Зерттеу әдістері ретінде жалпы ғылыми әдістер қолданылады – талдау, синтез, жалпылау. Зерттеудің нәтижелері жобалық менеджментті енгізу аспектілерін зерттеуге және жоғары оқу орындарына жобалық менеджментті енгізу технологиясын жасауға ықпал етеді. Зерттеу құралын жан-жақты зерделеу үшін Қазақстанның жоғары оқу орындарының жұмысына әсер ететін элементтерді екі жақтап жүйелеу маңызды: ішкі және сыртқы. Осы міндетті шешу үшін Қазақстанның жоғары оқу орындарында жобалық менеджментті дамытудың сыртқы және ішкі факторлары тұжырымдалды, Қазақстан Республикасының жобалық менеджерлер одағының жоғары оқу орындарымен өзара іс-қимыл бойынша тәжірибесін жинақтау ұсынылды, Қазақ ұлттық аграрлық зерттеу университетінің тәжірибесі бөлінді. ЖОО-лар үшін міндеттер, ЖОО-лардың кәсіби жобалық қоғамдастықпен өзара іс-қимылының негізгі бағыттары айқындалды. Қазақстанның жоғары оқу орындарының қызметіне әсер ететін сыртқы және ішкі факторларды анықтау университеттің даму міндеттерін түзетуге мүмкіндік береді.

Тірек сөздер: жобалық менеджмент, қазақстандық ЖОО, даму факторлары, жоғары оқу орындарының менеджменті, ЖОО стратегиясы, жоба тәжірибесі.

A.F. TSEKHOVOY,*¹

d.e.s., professor.

*e-mail: a.tsekhovoy@satbayev.university

ORCID ID: 0000-0001-9605-2523

N.A. NEKRASOVA,²

academician.

e-mail: info@spmrk.kz

ORCID ID: 0000-0003-1256-0825

A.D. OSPANOVA,¹

PhD student,

e-mail: ospanova.ad@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-4468-928X

¹Satbayev University,

Almaty, Kazakhstan

²International Informatization Academy,

Almaty, Kazakhstan

DEVELOPMENT FACTORS OF PROJECT MANAGEMENT IN KAZAKHSTANI UNIVERSITIES

Abstract

The trend of growing interest in project management as a tool to improve the competitiveness of organisations refers in full extent to Higher Education Institutions (HEIs), which due to their educational function should ensure the advanced implementation of project management in the management processes of their own activities. The state policy in the field of project management promotion defines new challenges for effective management and for the education sector. The large-scale modernization of public administration of the Republic of Kazakhstan based on project management, in turn, poses the task of modernizing the management systems of HEIs. In addition, the changed conditions of the geopolitical situation dictate the necessity of applying modern management technologies. The purpose of the research is to study the peculiarities of project management development in HEIs in Kazakhstan. General scientific methods – analysis, synthesis, generalization are used as research methods. The results of the study contribute to the study of aspects of project management implementation and the development of technology of project management implementation in HEIs. For a comprehensive study of the subject of research, it is important to systematize the elements affecting the functioning of HEIs in Kazakhstan, in two planes: internal and external. In order to solve this issue, the external and internal factors of project management development in HEIs of Kazakhstan are formulated, the generalization of experience on interaction with HEIs of Union of Project Managers of the Republic of Kazakhstan is presented, the experience of Kazakh National Agrarian Research University is highlighted. The tasks for HEIs, the main directions of interaction between the universities and the professional project community are determined. The identification of external and internal factors affecting the activities of HEIs in Kazakhstan will allow adjusting the objectives of the university development.

Key words: project management, Kazakhstani HEIs, development factors, management in HEIs, university strategy, project practices.