

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКОМ ВУЗЕ: PER ASPERA AD ASTRA

*О. С. Кобякова, Н. А. Табакаев, И. А. Деев, И. П. Шибалков,
А. А. Дмитриев, Е. С. Куликов, Д. С. Тюфилин*

*Сибирский государственный медицинский университет
Россия, 634055, г. Томск, Московский тракт, 2; office@ssmu.ru*

Ключевые слова: проектное управление, проектный менеджмент, государственные организации, высшие учебные заведения, медицинская сфера, здравоохранение, программа, проект, опорный университет.

Представленная статья описывает кейс внедрения методик проектного управления в Сибирском государственном медицинском университете (г. Томск).

Цель статьи – представить опыт Сибирского государственного медицинского университета по внедрению проектного управления в деятельность вуза. Деятельность по включению методов проектного менеджмента в практики работы университета была предпринята с целью повышения эффективности инициатив, направленных на осуществление изменений и развитие в Сибирском государственном медицинском университете. Публикация была подготовлена для распространения опыта вуза по внедрению проектного управления, освещения барьеров, с которыми столкнулось руководство вуза, представления избранных практик обучения сотрудников, инфраструктурных преобразований в процессе подготовки к распространению управления проектами.

Статья состоит из четырех основных блоков: 1) вводная часть, обосновывающая актуальность применения подходов проектного менеджмента в организациях государственного сектора; 2) теоретические основы проектного управления, разграничение проектной и операционной (текущей) деятельности; 3) анализ работы медицинского университета как среды внедрения проектного управления, описание опыта Сибирского государственного медицинского университета по подготовке вуза к использованию методов проектного менеджмента; 4) обсуждение полученных результатов, оценка эффективности и необходимости применения проектного управления в вузе.

Внедрение проектного управления в Сибирском государственном медицинском университете (СибГМУ) позволило вузу повысить эффективность достижения стратегических целей университета. Так, в настоящее время достигнуты и перевыполнены целевые показатели консолидированного бюджета вуза, а также численности обучающихся, что свидетельствует о переходе на интенсивный характер развития с опережающими прогнозы темпами. Таким образом, проектное управление в медицинском вузе является приемлемым для внедрения инструментом при условии формирования благоприятной среды через соответствующую подготовку организации.

Опыт внедрения управления проектами в СибГМУ показывает, что подходы проектного менеджмента значительно повышают успешность и результативность инициатив, целью которых является развитие образовательной организации высшего образования (медицинский университет). Авторы рекомендуют применение подходов проектного менеджмента для стратегического управления в вузе.

В настоящее время СибГМУ является единственным медицинским вузом, внедряющим методы проектного управления. Данная статья будет полезна как для руководителей медицинских образовательных организаций, так и для руководителей вузов других направлений деятельности, планирующих и осуществляющих распространение практик проектного управления.

Проектное управление – дань моде или необходимость?

Классические экономические теории (политическая экономия) предписывают безоговорочное преимущество в эффективности деятельности рыночным структурам, в то время как государственный сектор часто оценивается как неповоротливый, излишний и только препятствующий развитию. Однако при сопоставлении трендов развития экономики в аспекте цикличности (спадов и подъемов) можно выявить усиление позиций сторонников государственного вмешательства в регулирование рынка на каждой фазе спада эконо-

номического цикла [1, 2]. Таким образом, одним из ключевых моментов для успешного выхода из кризисной ситуации на макроэкономическом уровне является структурное повышение эффективности государственного сектора.

В связи с этим в течение последних двух лет Правительством Российской Федерации особое внимание уделяется внедрению современных и эффективных методов проектного управления в государственном секторе. Так, были изданы Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» и Распоряжение

Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы». В отдельных сферах государственного управления принципы проектного менеджмента используются на протяжении последних десятилетий при разработке стратегических программ развития отраслей, что привело к массовому формированию в стране различных структур, например, среди органов исполнительной власти, отвечающих за экспертно-аналитическую и проектную работу.

Ежегодно число проектов, реализуемых во всех отраслях, увеличивается, также отмечается тенденция к тому, что они становятся все более сложными и междисциплинарными [3]. В 2011 г. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии были утверждены стандарты, обобщающие лучшие практики управления проектами и определяющие как единое понимание общей последовательности процессов управления проектами, программами, портфелями проектов, так и требования к отдельным процессам (ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов», ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»). Анализ мирового опыта применения подобных технологий для развития не только частного и государственного сектора, но и социально-экономических систем в целом демонстрирует, что распространение проектного подхода в управлении является важным инструментом для повышения эффективности деятельности организаций, отраслей и процессов.

Отечественные экономические и политические тренды начала XXI в. позволяют сделать предположение о дальнейшем поступательном развитии экономики в части усиления роли человеческого капитала, равно как и во всем мире. Это актуализирует вопросы создания эффективных инфраструктурных систем, направленных на формирование качественных трудовых ресурсов для усиления конкурентоспособности отечественной экономики [4, 5]. К данным системам в первую очередь относятся высшие учебные заведения и государственная система здравоохранения.

Государством активно внедряются инструменты для эффективного функционирования принадлежащих ему хозяйствующих субъектов, в том числе в сфере образования и здравоохра-

нения – существенно были повышены их финансово-хозяйственная самостоятельность и полномочия по стратегическому развитию. При этом была создана и конкурентная среда, позволяющая улучшить качество предоставляемых услуг в социальной сфере путем внедрения рыночных механизмов, обеспечивающих равноценное участие организаций всех форм собственности. Одновременно с этим можно отметить отказ от сметного финансирования в пользу «подушевого» или «за услугу», что также усиливает конкуренцию в социальной сфере [6, 7].

Соперничество между организациями государственного сектора также усиливается за счет влияния и со стороны потребителей услуг. Возрастающая мобильность населения (особенно академическая), экспоненциальное развитие информационно-коммуникационных технологий и другие факторы постепенно стирают традиционный барьер для Российской Федерации – территориальную удаленность.

Поэтому государственная политика с одной стороны, ожидания клиентов (населения) с другой приводят к поиску методов повышения эффективности функционирования и завоевания рыночных позиций государственными организациями [8].

Для медицинских высших учебных заведений данная тенденция актуальна по всем направлениям деятельности – образовательной, научной, клинической. Студенты могут выбирать любой университет и уже не только в пределах страны, научное финансирование стало преимущественно грантовым, а поступательное расширение программы ОМС и частного сектора здравоохранения требует конкурентоспособных клиник.

Все это позволяет рассматривать медицинские университеты как полноценный (с некоторыми особенностями) субъект рыночной экономики, что делает насущным применение соответствующих методов управления для победы в конкурентной борьбе. Широко распространенным в мировой бизнес-практике подходом к решению данного вопроса является внедрение системы проектного менеджмента [9].

Вся ли деятельность должна быть проектной?

Широкое распространение проектного управления стало своего рода ответом на вызовы времени – социально-экономические процессы в мире ускоряются, и иерархичные организации не успевают достаточно быстро адаптироваться к происходящим изменениям. Решение многих проблем

требует привлечения специалистов из различных областей, создания глобальных команд, работы в распределенной форме. Однако очевидно, что не вся деятельность в конкретной организации может и должна осуществляться в проектной форме. При классическом управлении проектами выделяется два вида организации человеческой деятельности: операционная и проектная [10, 5].

Когда внешняя среда хорошо изучена и стабильна, а функции исполнителей определены, неоднократно испытаны на практике и постоянны, говорят об операционной деятельности. В ее отношении можно ограничиться классическими методами менеджмента для решения задач по обеспечению нормального функционирования организации. Регулярно возобновляемая деятельность эффективна, если требуется воспроизвести уже неоднократно полученный в аналогичных условиях результат.

В ситуациях, когда необходим исключительный, уникальный, требующий интеллектуальных и творческих усилий и координации многоплановых действий продукт, который нельзя получить путем простого воспроизведения привычных действий, оптимальным решением является применение проектного управления. Определение проекта гласит, что он является комплексом мероприятий, которые необходимо реализовать при временных и ресурсных ограничениях для получения какого-либо уникального результата (изменения в системе). Так, разработка и внедрение новых образовательных программ соответствует критериям проекта, в то время как их реализация является операционной деятельностью. При этом мы можем столкнуться с проектами, изначально мало отличимыми от текущих операций. Например, адаптация и применение типовых образовательных программ в разных вузах каждый раз является проектом, поскольку его исполнители сталкиваются с новой внешней средой, заинтересованными сторонами и т. д., что делает конечный продукт по-своему уникальным. Проектная деятельность является средством стратегического развития, предназначенным для создания уникальных результатов (продуктов, услуг), которая преобразует стратегии в действия, а цели – в реальность, соответственно, реализация проектов должна затрагивать ключевые сферы развития организации, определенные ее долгосрочной стратегией. Общие принципы проектного управления справедливы как для частного бизнеса, так и для сектора государственного управления, однако внедрение проектного подхо-

да в медицинском вузе имеет свои особенности, на которых нам и хотелось бы подробнее остановиться. Теоретические подходы к построению подобной системы в медицинских университетах в настоящее время не освещены в научной и деловой литературе. Это актуализирует рассмотрение опыта и перспектив внедрения проектного управления в одном из ведущих отечественных медицинских вузов – Сибирском государственном медицинском университете – с целью возможности тиражирования описываемого опыта.

Медицинский университет как среда внедрения проектного управления

СибГМУ является одним из старейших вузов России: был основан в 1888 г. и в 1992 г. одним из первых среди медицинских вузов получил статус университета.

На протяжении многих лет в университете использовался ограниченный набор инструментов современного менеджмента, однако стоящий на сегодняшний день ряд серьезных вызовов привел к необходимости подобного реформирования. СибГМУ осуществляет деятельность по трем основным направлениям: образовательная деятельность, оказание медицинской помощи и научно-исследовательская деятельность.

Подготовка специалистов ведется по программам высшего и среднего профессионального медицинского образования. В структуре университета – 7 факультетов, на которых обучается более 5 тыс. студентов и 6 тыс. специалистов из 59 регионов России и 14 стран ближнего и дальнего зарубежья, включая все формы обучения. Доля иногородних и иностранных обучающихся составляет порядка 80%.

СибГМУ – один из немногих медицинских вузов России, имеющих собственную мощную клиническую базу, представляющую собой 10 профильных клиник. Общая мощность клиник – 581 койка (с возможностью развертывания до 858 коек), численность персонала составляет свыше тысячи человек.

На сегодняшний день в СибГМУ также создана полноценная научно-инновационная инфраструктура, включающая центральную научно-исследовательскую лабораторию, центр внедрения технологий, сеть междисциплинарных научно-образовательных центров и центр трансляции медицинских технологий, которые позволяют вести полноценную научную деятельность и осуществлять коммерциализацию собственных научных разработок.

В 2016 г. была утверждена Комплексная программа развития вуза на 2016–2020 гг., определившая стратегические цели и задачи развития университета (среди них – развитие дистанционного образования, сохранение контингента обучающихся, создание центра трудоустройства выпускников, развитие платных медицинских услуг в клиниках, создание англоязычной среды и др.), для достижения которых разработаны конкретные мероприятия, определены ответственные лица и механизмы реализации программы, установлены критерии эффективности (KPI, Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности). Внедрение проектно-ориентированного подхода к управлению призвано ускорить и облегчить достижение установленных программой стратегических целей вуза.

Университет является сложной системой, где глобальные изменения требуют тщательной подготовки, детального планирования и готовности вкладывать большие ресурсы в течение длительного времени для получения отсроченных результатов в стратегической перспективе [11]. На момент написания данной статьи процесс внедрения проектного управления в СибГМУ длится на протяжении полутора лет.

После принятия решения о начале использования инструментов проектного менеджмента для выполнения целей и задач университета администрация университета инициировала пятиэтапный комплекс мероприятий по внедрению методов проектного управления в деятельность вуза, представленный на рис. 1. Начальным этапом стал длительный период подготовки, в ходе

которого первыми сотрудниками, получившими навыки управления проектами, подтвержденные сертификатами IPMA-COBNET, стали представители высшего звена управления вуза, в том числе ректор. В дальнейшем проводилась инфраструктурная подготовка к осуществлению проектного менеджмента. Так, в университете было создано обособленное структурное подразделение – управление проектов и программ, выполняющее функции проектного офиса, которым была разработана методическая основа для планируемых изменений: утвержден типовой устав проекта, содержащий описание целей и задач проекта, анализ заинтересованных сторон и рисков, а также сетевой график реализации мероприятий; позднее сформирован корпоративный стандарт управления проектами, определяющий взаимоотношения сотрудников, вовлеченных в реализацию проектов, а также предписывающий как, в какой последовательности и в какие сроки нужно выполнять те или иные действия при управлении проектом внутри университета.

На втором этапе внедрения проектного менеджмента в СибГМУ было организовано проведение массового обучения сотрудников всех подразделений вуза с целью ознакомления с методологическими основами и формирования понятийного аппарата в коллективе университета. Программа мероприятий включала в себя открытые лекции, семинары, симпозиумы, конференции и мастер-классы. Таким образом, было сформировано понимание отличия операционной деятельности от проектной, начато использование уставов проектов и других элементов корпоративного стандарта.



Рис. 1. Этапы внедрения проектного управления в СибГМУ

Следующей ступенью развития проектного управления в университете стала углубленная подготовка менеджеров различного уровня, включая представителей научного, педагогического и управленческого кадровых резервов вуза. На данном этапе СибГМУ прошел добровольную аккредитацию образовательной программы по проектному менеджменту на соответствие требованиям Национальной Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» и методологии Международной ассоциации управления проектами (IPMA), составленной с учетом специфики проектов в медицинской науке и здравоохранении. Совершенствование навыков проектного менеджмента среди управляющего звена университета позволило сформировать пул компетентных сотрудников различных специальностей для ведения проектов в различных предметных областях, кроме того, это дало возможность проектному офису вуза отказаться от роли единственного координатора стратегических инициатив, перейдя к контролирующим и консалтинговым функциям. Стоит отметить, что формирование значимой прослойки сотрудников с навыками в управлении проектами позволило университету формализованно поставить стратегические цели и проводить отбор инициатив, направленных на их достижение. Так, в вузе был запущен сбор проектов со всех структурных подразделений, в результате которого было подано более 150 заявок на включение в перечень приоритетных, по мнению сотрудников, задач университета.

Однако стоит отметить, что более 60% первоначального перечня заявок были формальным описанием повседневной (операционной) деятельности соответствующих подразделений, по этой причине после первичного отбора осталось 54 проекта-претендента на включение в приоритетный портфель университета. В дальнейшем проектным офисом вуза совместно с топ-менеджментом проведена оценка оставшихся заявок на предмет рациональности реализации и соответствия стратегическим целям организации, 49 отобранных проектов были впоследствии объединены в комплексную программу развития СибГМУ, реализуемую в университете в настоящее время, для которой установлено 3 интегральных показателя цели (общий объем финансирования, конкурс на поступление, доля обучающихся в рамках целевого набора) и 15 индикаторов задач.

Таким образом, была сформирована база для организации сетевой модели управления в университете: СибГМУ стал первым медицинским вузом, внедрившим матричную структуру менедж-

жмента в образовательной деятельности. Как показано на рис. 2 (А), до проведения модернизации существовала иерархическая модель управления: кафедры находились в непосредственном и функциональном подчинении деканов факультетов, к которым были прикреплены по исторически сложившимся традициям, деканы, в свою очередь, подчинялись проректору по учебной работе. Данная модель создавала сложности горизонтальной мобильности сотрудников вуза на уровне факультетов, а также ограничивала развитие инициатив, исходящих от рядовых работников вуза. Кроме того, вертикальное подчинение создавало бюрократическую цепь делегирования, в ходе исполнения которой поручения теряли свою актуальность или неправильно трактовались исполнителями. Реформирование организационной структуры управления образовательной деятельностью позволило вывести кафедры из прямого подчинения факультетам, оставив за последними функцию контроля реализации образовательных программ (рис. 2Б). Внедрение матричной иерархии в образовательной деятельности открыло для служб проректора по учебной работе возможность прямой коммуникации с сотрудниками кафедр в вопросах реализации проектов и программ, в то время как деканаты факультетов оставили за собой функцию координации операционной деятельности.

После обозначенных преобразований начато активное вовлечение всех сотрудников вуза в проектную деятельность: матричная организационная структура позволила уходить от привычной вертикали власти в вопросах менеджмента проектов и распределения ресурсов, в практике университета имеются случаи, когда менеджерами и руководителями комплексов мероприятий становятся рядовые сотрудники при наличии соответствующих компетенций, при этом участниками в подчинении данных работников на время реализации проекта могут выступать представители руководящего состава (рис. 2В). В целях сохранения информированности коллектива и повышения его вовлеченности в проектное управление сформирована практика постоянного поиска и отбора проектов, которые непрерывно представляются на аппаратных совещаниях, заседаниях ректората и ученого совета, часто позволяя им становиться открытыми дискуссионными площадками для генерации идей и объединения инициативных сотрудников в команды проектов.

В настоящее время развитие проектного управления в СибГМУ находится на этапе формирования корпоративной культуры работы с про-



Рис. 2. Организационная структура управления образовательной деятельностью в СибГМУ:

(А) – До модернизации (вертикальная иерархическая модель)

(Б) – После модернизации (сетевая / матричная организационная структура)

(В) – Организационная структура управления проектами после внедрения проектного менеджмента в СибГМУ

ектами, применения программно-аналитических средств и повышения динамичности проектов. Так, на сегодняшний день наиболее важные стратегические инициативы университета координируются через систему «Trello», которая позволяет представлять документацию, распределять задачи, контролировать сроки выполнения отдельных работ и оперативно вносить корректировки в планы реализации проекта.

Обсуждение

Существует ряд моделей, описывающих организационно-технологическую зрелость организации в сфере управления проектами. Так, модель IPMA Delta включает пять ступеней развития проектного менеджмента в компании. В соответствии с данной классификацией в настоящее время СибГМУ находится на уровне 4, который характеризуется как «Управляемый», для него характерно наличие корпоративных стандартов управления проектами, программами и портфелями проектов, используемых во всей организации, в том числе с активным участием топ-менеджмента.

На сегодняшний день в СибГМУ можно оценить первые результаты внедрения проектного управления: был проведен аудит реализуемых проектов, отобраны наиболее важные с позиции достижения стратегических целей, за ними осуществляется постоянный надзор. Использование нового подхода позволяет эффективнее оценивать распределение ресурсов в организации, а также повышает вовлеченность сотрудников не только в операционную, но и в проектную деятельность.

Успешность применения проектного управления также может быть оценена по вектору на до-

стижение стратегических показателей совершенствования организации. Например, в перечень КРІ комплексной программы развития СибГМУ включены такие индикаторы, как консолидированный бюджет университета и численность обучающихся с целевыми значениями на 2017 г. в 1759,0 млн руб. и 5442 человека, соответственно. В настоящее время уровень первого показателя перешагнул обозначенную отметку более чем на 10%, в вузе также обучается более 5500 студентов, точная оценка индикаторов проводится по итогам окончания календарного года. Однако уже сейчас с большой долей уверенности можно говорить о том, что применение проектного подхода в стратегическом развитии университета позволило не только оправдать ожидания в вопросе темпов модернизации, но и превзойти их, перейдя к модели интенсивного роста.

Таким образом, несмотря на то что детальный анализ и количественная оценка результатов применения проектного менеджмента в образовательной организации высшего образования могут быть проведены по прошествии как минимум одного пятилетнего периода стратегического планирования, подходы управления проектами уже зарекомендовали себя в качестве продуктивной модели осуществления деятельности, направленной на изменение в университете.

Список литературы

1. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / коллектив авторов; под ред. проф. М. Л. Разу. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2010. 760 с.
2. Hornstein H. A. The integration of project management and organizational change management is now a necessity.

International Journal of Project Management, February 2015, Vol. 33, pp. 291–298.

3. *Waheed Z.* Understanding Project Management: Skills and Insights for Successful Project Delivery. Facilities, 2016, Vol. 34, pp. 493–494.

4. *Дульзон А. А.* Опыт обучения управлению проектами // Высшее образование в России. 2013. № 10. С. 83–90.

5. *Сауренко Н. Е.* Управление проектами в высшей школе // Мир науки, культуры, образования. 2011. № 5. С. 195–198.

6. *Бабенко Е. И., Загороднова Е. П.* Проектная деятельность университета на основе стратегического анализа // ARS ADMINISTRANDI. 2011. № 4. С. 29–35.

7. *Зуб А. Т.* Управление проектами: учебник. М.: Издательство Юрайт, 2014. 422 с.

8. *Якимова М. Н.* Возможности и ограничения проектного подхода в контексте реализации нового государ-

ственного менеджмента // ARS ADMINISTRANDI. 2015. № 1. С. 16–27.

9. *Fowler N., Lindahl M., Sköld D.* The projectification of university research: A study of resistance and accommodation of project management tools & techniques. International Journal of Managing Projects in Business, 2015, Vol. 8, pp. 9–32

10. *Апенько С. Н.* Проектно-ориентированное управление в вузе и подготовка специалистов по управлению проектами // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2012. № 7. С. 74–76.

11. *Гергерт Д. В., Айзенштат О. М.* Методические аспекты организации управления портфелем научных проектов в вузе // ARS ADMINISTRANDI. 2015. № 1. С. 132–146.

DOI 10.15826/umpa.2018.02.016

PROJECT MANAGEMENT IN MEDICAL UNIVERSITY: PER ASPERA AD ASTRA

*O. S. Kobyakova, N. A. Tabakaev, I. A. Deyev, I. P. Shibalkov,
A. A. Dmitriev, E. S. Kulikov, D. S. Tyufilin*

*Siberian State Medical University
2 Moskovsky trakt, Tomsk, 634055, Russian Federation;
office@ssmu.ru*

Key words: project management, governmental institutions, higher education establishment, medical sphere, healthcare, program, project.

The article describes a case of introducing project management practice at Siberian State Medical University, Tomsk.

He aim is to describe the experience of Siberian State Medical University in implementing project activities to university activities. Activities on including project management methods into university activities began with the aim of upgrading efficacy of initiatives in the field of changes and development of SSMU. Publication was prepared for spreading university experience in introducing project management, describing challenges faced by SSMU executives and presenting chosen practices of teaching staff and conducting infrastructure changes in the process of embracing project management.

The article consists of four main parts: 1) Introduction which provides grounds for using project management approaches to public sector organizations; 2) Theoretical foundations of project management, distinction between project and operational (current) activities; 3) Analysis of medical university as an environment for introducing project management, description of SSMU in preparing university for project management approach; 4) Discussion of obtained results, evaluating efficacy and the need for applying project management at the university.

Introduction of project management at SSMU allowed university to improve efficacy of achieving university strategic objectives. A present university has reached and even exceeded target figures for consolidated university budget and student numbers, which demonstrates a transition to intensive development with the dynamics exceeding prognostication. Therefore project management at a medical university is an acceptable instrument if the right environment is formed by means of relevant preparation of university staff.

SSMU experience of introducing project management demonstrates that this approach significantly increases success and results of initiatives aimed at development of higher education institution at the example of a medical university. Authors recommend using project management approaches for university strategic management.

At present SSMU is the only medical university introducing project management methods. This article can be useful both for medical educational institutions executives and universities of different specialization planning or beginning to introduce project management practices.

References

1. *Razu M. L. et al.* Upravlenie proektom. Osnovy proektnogo upravlenija: uchebnik [Project management. Basics of project management: handbook], Moscow, Knorus, 2010, 760 p.

2. *Hornstein H. A.* The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, February 2015, v. 33, iss. 2, pp. 291–298.

3. Waheed Z. Understanding Project Management: Skills and Insights for Successful Project Delivery. *Facilities*, 2016, v. 34, iss. 7/8, pp. 493–494.
4. Dulzon A. A. Opyt obuchenija upravleniju proektami [Project management teaching experience]. *Vyssheye obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2013, iss. 10, pp. 83–90.
5. Saurenko N. E. Upravlenie proektami v vysshej shkole [Project management in Higher Education Organizations]. *Mir nauki, kul'tury, obrazovanija* [The world of science, aculture, and education], 2011, iss. 5, pp. 195–198.
6. Babenko E. I., Zagorodnova E. P. Proektnaja dejatel'nost' universiteta na osnove strategicheskogo analiza [Project management based on strategic analysis in university]. *ARS ADMINISTRANDI*, 2011, iss. 4, pp. 29–35.
7. Zub A. T. Upravlenie proektami: uchebnik [Project management handbook]. Moscow, Urait, 2014. 422 p.
8. Jakimova M. N. Vozmozhnosti i ogranichenija proektnogo podhoda v kontekste realizacii novogo gosudarstvennogo menedzhmenta. *ARS ADMINISTRANDI*, 2015, iss. 1, pp. 16–27.
9. Fowler N., Lindahl M., Sköld D. The projectification of university research: A study of resistance and accommodation of project management tools & techniques. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2015, v. 8, iss. 1, pp. 9–32.
10. Apyenko S. N. Proektno-orientirovannoe upravlenie v vuze i podgotovka specialistov po upravleniju proektami [Project-centered management in university and education of specialists in project management]. *Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij* [International journal of applicative and fundamental studies], 2012, iss. 7, pp. 74–76.
11. Gergert D. V., Ajzenshtat O. M. Metodicheskie aspekty organizacii upravlenija portfelem nauchnyh proektov v vuze [Methodological issues of portfolio management in higher education establishment]. *ARS ADMINISTRANDI*, 2015, iss. 1, pp. 132–146.

Информация об авторах / Information about the authors:

Кобякова Ольга Сергеевна – доктор медицинских наук, профессор, ректор Сибирского государственного медицинского университета Минздрава России; olga_kobyakova@rambler.ru.

Табакаев Николай Александрович – аналитик научного управления, Сибирский государственный медицинский университет Минздрава России; nikolay.tabakaev@gmail.com.

Деев Иван Анатольевич – доцент, проректор по развитию – первый проректор ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России; ivandeyev@yandex.ru.

Шибалков Иван Петрович – ассистент кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья Сибирского государственного медицинского университета Минздрава России; shibalkov.ivan@yandex.ru.

Дмитриев Антон Анатольевич – начальник управления проектов и программ Сибирского государственного медицинского университета Минздрава России; dmitr@list.ru.

Куликов Евгений Сергеевич – доктор медицинских наук, начальник научного управления Сибирского государственного медицинского университета Минздрава России; evgeny.s.kulikov@gmail.com.

Тюфилин Денис Сергеевич – менеджер управления проектов и программ Сибирского государственного медицинского университета Минздрава России; dtufilin@gmail.com.

Olga S. Kobyakova – Doctor of Medical Sciences, Professor, Rector, Siberian State Medical University; olga_kobyakova@rambler.ru;

Nikolay A. Tabakaev – Analyst, Scientific Department of Siberian State Medical University; nikolay.tabakaev@gmail.com.

Ivan A. Deyev – Doctor of Medical Sciences, Vice-Rector for Development, First Vice-Rector of Siberian State Medical University; ivandeyev@yandex.ru.

Ivan P. Shibalkov – Associate Professor at the Department of Healthcare Management and Public Health, Siberian State Medical University; shibalkov.ivan@yandex.ru.

Anton A. Dmitriev – Head of Project Management Department, Siberian State Medical University; dmitr@list.ru.

Evgeny S. Kulikov – Doctor of Sciences (Medicine), Head of Scientific Department of Siberian State Medical University; evgeny.s.kulikov@gmail.com.

Denis S. Tyufilin – Manager, Department of Project Management, Siberian State Medical University; dtufilin@gmail.com.

