
**ПРОЕКТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ

Люди – это не активы и не ресурсы.
Они – драгоценности, которые нужно охранять.

Эдвард Деминг

Разработка стратегии подчиняется логике проектного управления. Было бы неверным считать, что разработка и внедрение стратегии могут быть эффективны без использования принципов управления проектами. Как и для любого проекта, здесь необходимо соблюдение ряда основополагающих принципов.

- Согласование требований заинтересованных лиц и определение измеримых целей проекта.
- Создание команды проекта, назначение руководителя (менеджера) проекта.
- Ограничения по времени и выделенный бюджет.

Нарушение хотя бы одного из принципов сводит разработку и реализацию стратегии к оперативной деятельности, то есть к бизнес-процессу, который в силу текучки будет пользоваться наименьшим приоритетом.

Для расчета бюджета проекта рекомендуется учесть трудозатраты участников, причем не в виде почасовых ставок, а в форме результатных показателей.

Системная модель управления проектом

	Инициация	Планирование	Реализация	Контроль и исполнение	Завершение
Интеграция					
Содержание					
Качество					
Риски					
Персонал					
Коммуникации					
Стоимость					
Время					
Контракты					
Изменения					

Менеджер проекта должен обладать полномочиями в части подбора участников проекта, распоряжения бюджетом. Сам проект должен находиться под контролем и осуществляться при участии высшего руководства.

Несмотря на то, что сама стратегия, ее компоненты и этапы (то есть содержательная часть) составляют творческий процесс, алгоритм ее разработки и внедрения подчиняются жесткой технологии управления проектом.

Логика проектного управления представляет собой модель, структурированную по функциональным областям (областям знаний) и процессам управления проектами.

Процессный подход к разработке и реализации стратегии подразумевает постоянно воспроизводимые процессы инициации, планирования, реализации, контроля и исполнения, завершения проекта.

Проектный подход к разработке и реализации стратегии заключается в том, что каждая стратегия уникальна, имеет ограниченные временные рамки, выделенные ресурсы.

Деление проекта по функциональным областям означает, что разработка стратегии, как и любой другой проект, должна охватывать содержательные аспекты проекта, управление качеством, персоналом, рисками, коммуникациями, временем, бюджетом, контрактами и изменениями. Содержание проекта представляет собой работы, которые необходимо выполнить, чтобы получить результат с заданными свойствами, который определяется целями проекта.

Пренебрежение функциональными областями приводит к неуспешным проектам. Если стратегия разрабатывается, но не внедряется, налицо недостаточное внимание к управлению ресурсами. Если стратегия разрабатывается, но к моменту внедрения становится неактуальной, налицо отсутствие управления изменениями. Для вузов характерна недооценка именно этих функциональных областей в управлении стратегическими проектами.

Для стратегии очень важен предпроектный анализ, поскольку именно он дает возможность определить повод к началу изменений и, собственно, нужду в проекте.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ

Даже если вы на правильном пути, вас раздавят, если вы будете сидеть на дороге.

У. Роджерс

Качество проекта задается целями проекта, а цели, в свою очередь, формулируются на основе требований заинтересованных лиц.

Заинтересованные лица оказывают разное влияние на проект. Степень влияния определяется ролью. Один и тот же субъект может совмещать роли, при этом одну роль могут выполнять разные субъекты.

Стратегия вуза затрагивает интересы самых разных лиц, как во внешней, так и во внутренней среде.

Властные структуры заинтересованы в стабильности общества, становлении и развитии прогрессивного культурного общества. Бизнес-сообщество получает квалифицированных, современно мыслящих специалистов, способствующих развитию отрасли, региона, страны в целом.

Студенты напрямую заинтересованы в стратегии вуза, ориентированной на качественное образование, обеспечивающее высокую конкурентоспособность выпускников на рынке труда.

Профессорско-преподавательский состав заинтересован в стратегии, обеспечивающей возможность совершенствования и самореализации, достойный уровень оплаты труда.

Учебно-вспомогательный персонал ожидает от стратегии стабильности, социальной защищенности.

Административно-управленческий состав вуза ожидает от стратегии реализации амбициозных планов и проектов, развития инфраструктуры, создания новых перспектив (см. подробнее табл. 1).

В проектном управлении применяются роли, а не должности. Традиционно в вузе присутствует проблема управления, обусловленная спецификой высшего образования. Существуют научные степени, которые обладают более высоким приоритетом, нежели управленческие навыки и административные должности. Априори считается, что лучший ученый является и лучшим менеджером, вследствие чего управленческие должности в вузе занимают наиболее статусные ученые и исследователи.

Но ключевые различия в управленческой и исследовательской деятельности кроются в том, что исследования самодостаточны, персонифицированы, инновационны, с возможным отрицательным результатом. Управленческая же деятельность ориентирована на позитивный результат, иницируется заказчиком, реализуется в команде или группе. Из этого следует, что приоритет научной, исследовательской и преподавательской деятельности в вузе над управленческой существенно сдерживает стратегическое управление в вузе.

Заказчик разработки стратегии в вузе – ректор. Он же зачастую является и менеджером проекта. В команду управления проектом входят про-

Таблица 1. ЛИЦА, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В ПРОЕКТЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ И ИХ ОЖИДАНИЯ

Заинтересованные лица	Ожидания от процесса	
	Положительные (+)	Отрицательные (-)
Администрация	Перераспределение функций Возможность выявления лидеров Определение мнения коллектива Снижение социальной напряженности Улучшение управляемости Возможность узаконить преобразования Возможность отойти от текущих проблем	Открытость финансовых потоков Страх потерять власть
Профсоюзы	Возможность проявить себя Укрепление своих позиций Снижение социальной напряженности	Появление новых лидеров – конкурентов Столкновение мнений Усиление социальной напряженности
УВП	Совершенствование материального стимулирования Создание благоприятных условий занятости Улучшение социального пакета	Увеличение объема работы Изменения в условиях труда Изменения в штатном расписании Повышение требований к квалификации
Обслуживающий персонал	Совершенствование материального стимулирования Создание благоприятных условий занятости	Усиление контроля за дисциплиной Изменения в штатном расписании Изменение в условиях труда Неуверенность в будущем
ППС	Поддержка инициатив Включение в рабочие группы Стимулирование лидеров Профилактика конфликтов	Затраты времени на разработку стратегии Изменение системы мотивации Смена лидеров
НПС	Создание новых научных направлений и коллективов	Переход к проектной структуре Обозначение целей и управление по целям Смена лидеров

ректоры, деканы, члены Ученого совета. Состав исполнителей включает учебно-вспомогательный персонал, профессорско-преподавательский состав, научных сотрудников. Клиентами проекта разработки стратегии являются те, кто потребляет результаты стратегических изменений.



Степень влияния можно оценить экспертным путем по шкале от –10 до +10. Если влияние позитивное, то ставится знак «+», если негативное, то «–». При высокой отрицательной степени влияния следует перейти к управлению рисками и запланировать предупреждающие действия.

После оценки степени влияния появляется возможность пренебречь интересами субъектов, не оказывающих серьезного влияния на проект. Можно условно принять значения от «–5» до «+5» как несущественные.

Оценка степени влияния заинтересованных лиц

Заинтересованное лицо	Степень влияния (от –10 до +10)	Требование
Инвестор		
Заказчик		
Клиент		

Однозначно учитывается преобладающий по степени влияния на проект интерес. Требования наиболее влиятельных заинтересованных лиц переводятся в цели проекта.

Характеристика заинтересованных лиц

Участники проекта (Project Stakeholders) – физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

Четко определить полный состав участников проекта часто бывает достаточно сложной задачей. Если состав и содержание работ и функций по управлению проектом от случая к случаю остается относительно постоянным, то состав участников проекта, их роли, функции, обязанности и полномочия могут меняться в каждом конкретном случае.

Как правило, **основными (ключевыми) участниками проекта** являются:

Заказчик – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Будущий владелец результатов проекта. Заказчик определяет основные требования к проекту, обеспечивает финансирование проекта за счет своих или привлекаемых средств, заключает контракты с основными исполнителями проекта и несет ответственность по этим контрактам, управляет процессом взаимодействия между всеми участниками проекта или делегирует основному исполнителю эту функцию, несет ответственность за проект в целом перед обществом и законом и т. п.

Клиент – индивидуум или организация, которая будет использовать продукты проекта. Это могут быть также группы клиентов.

Управляющий (главный менеджер) проекта – физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта. Он является индивидуально ответственным за осуществление проекта.

Команда проекта – специфическая организационная структура, совокупность физических и юридических лиц и их групп, объединенных целевым образом для осуществления проекта. Создается на период осуществления проекта.

Главная задача команды проекта – осуществление функций координации действий и согласование интересов всех участников для достижения целей проекта.

Команда управления проектом – специфическая организационная структура, возглавляемая управляющим (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта. Главная задача команды управления проектом – осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта [11].

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

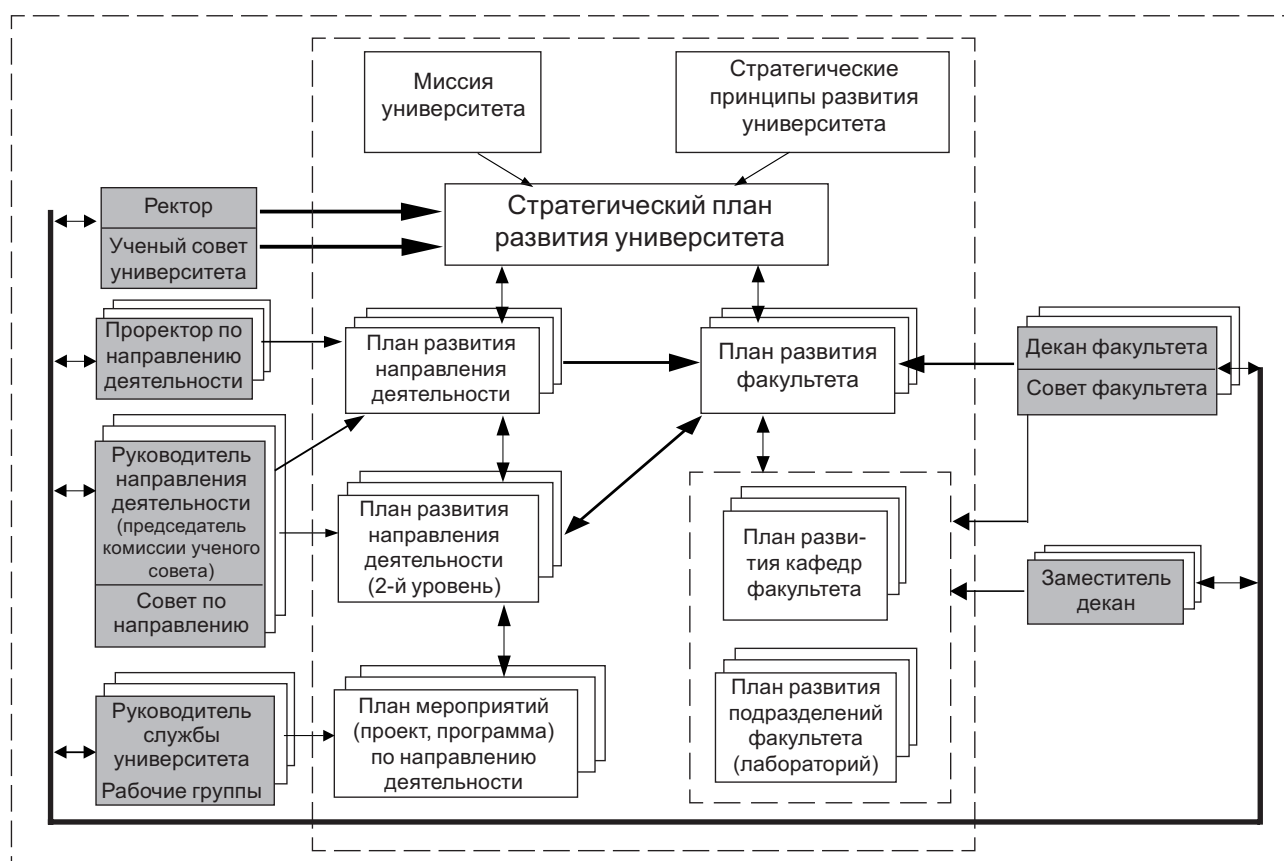
Прогресс не происходит автоматически, это не неизбежность. Каждый шаг к достижению справедливости требует больших жертв, преодоления тяжелых испытаний и напряженной борьбы, неутомимых усилий и глубокой заинтересованности увлеченных людей.

Мартин Лютер Кинг

Планирование любого проекта предполагает составление следующих документов:

- план задач;
- план по качеству;
- план управления рисками;
- план управления человеческими ресурсами;
- календарный план;
- бюджет;
- план контрактов и поставок;
- план управления коммуникациями;
- план управления изменениями.

Рис. 1. Пример двухуровневой системы планирования в вузе [6]



Помимо планирования по функциональным областям, система планов представляет собой иерархическую структуру по уровням управления – вузом в целом, направлениями деятельности, факультетами, кафедрами.

Планы должны согласовываться по уровням. Стратегии факультетов подчиняются стратегии вуза, стратегии кафедр – стратегиям факультетов (см. например рис. 1).

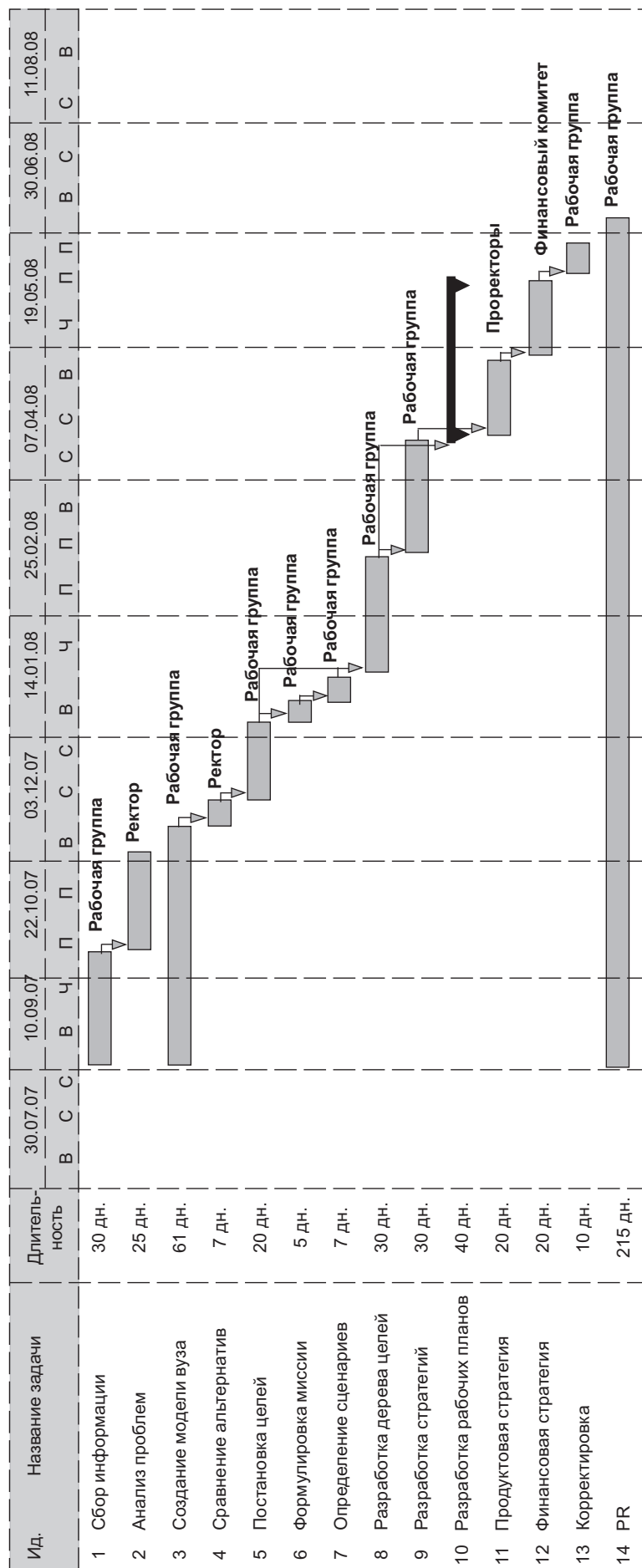
В ходе планирования используются диаграммы Ганта, матрицы ответственности, деревья задач, стоимости, рисков и другие (рис. 2).

Собственно реализация проекта по разработке стратегии вуза осуществляется в интерактивной форме, в ходе «мозговых штурмов», работы в проектных группах, дискуссий, обсуждений. Маркетинг проекта по разработке стратегии среди административно-управленческого, учебно-вспомогательного и профессорско-преподавательского состава может проводиться в форме обучающих семинаров, конференций, использования средств массовой информации [4].

Таблица 2. МЕТОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ

Этап разработки проекта	Методы работы	Результат
1. Сбор информации	Анкеты, интервью, семинар	SWOT
2. Анализ информации	Ситуационный	Аналитический отчет
3. Создание модели вуза	Методы реинжиниринга	Модели
4. Определение проблем вуза	«Мозговой штурм», экспертные интервью	Аналитическая записка
5. Постановка целей вуза	«Мозговой штурм», экспертные интервью	Сформулированные цели
6. Формулирование миссии	Семинар	Миссия вуза
7. Определение сценариев развития вуза	Семинар	Сценарии развития
8. Разработка дерева целей	Семинар	Дерево целей
9. Разработка стратегического плана	Семинар	Стратегия как документ
10. Разработка проекта в рабочих группах	Планирование	Проекты по направлениям
11. Корректировка стратегии	Семинар	Итоговый документ
12. PR	Конференции, СМИ...	Распространение информации о стратегии

Рис. 2. Планирование проекта разработки стратегии вуза



РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА

Доверяйте людям, и они будут верны вам.
Уважайте их, и они пойдут на великие дела.

Ральф Эмерсон

Проектом по разработке стратегии управлять крайне сложно. Он охватывает самые различные структуры, затрагивает интересы практически всех категорий сотрудников.

Выделяют две категории участников проекта: непосредственно участники и команда управления проектом. Скорее всего, команда управления проектом будет разрабатывать стратегию и контролировать ее внедрение, а участники проекта – непосредственно ее реализовывать.

Проект по разработке и реализации стратегии требует вовлечения и участия руководства вуза. Действий только менеджера проекта явно не достаточно. Администрация вуза должна нести ответственность за принятие решений в предметной области стратегии: определение миссии, типа стратегии и содержания всех стратегий, продуктового портфеля (набора специальностей), управления качеством в вузе и т.д.

Менеджер проекта (или управляющий проектом) – это не должность, а роль. По должности это лицо должно обладать необходимыми полномочиями и ресурсами для реализации проекта.

Говорят, что менеджер проекта контролирует показатели проекта, добиваясь их соответствия целям проекта, для чего распоряжается всеми видами ресурсов – трудовыми, материальными, финансовыми, информационными.

Фактически управление проектом сводится к известному циклу PDCA – Plan, Do, Check, Act: планирование, реализация, проверка, корректировка.

На этапе инициации проекта проводится планирование, а в ходе реализации – цикл планирование-корректировка осуществляется постоянно по мере развития проекта.

Функции управляющего проектом

Управляющий проектом (менеджер проекта) – физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами проекта.

- ❖ Определяет задачи проекта;
- ❖ планирует проект;
- ❖ отвечает за достижение цели проекта;
- ❖ ведет собрания;
- ❖ контролирует ход проекта;
- ❖ распоряжается ресурсами.

Ректор в управлении проектом разработки стратегии может выступать как в роли менеджера проекта (обладать всеми полномочиями и владеть всеми видами ресурсов), так и в роли заказчика. Нередко происходит совмещение ролей менеджера и заказчика, что, как правило, снижает требования к качеству проекта. Поэтому более эффективно поручать разработку стратегии проректорскому корпусу, занимая при этом экспертную позицию и позицию заказчика.

Участники проекта

Участники проекта – физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта

Команда управления проектом

- Управляющий проектом (менеджер проекта)
- Члены команды проекта

Состав полномочий и ответственность управляющего проектом в каждом конкретном случае определяется контрактом с Заказчиком, однако, как правило, перед ним и его командой ставится задача эффективного управления осуществлением проекта в целом на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Управляющий проектом несет **ответственность** за достижение целей проекта в рамках выделенного бюджета, в соответствии с плановыми сроками осуществления проекта и заданным уровнем качества.

Управляющий проектом обычно выполняет следующие **функции**:

- формирует команду проекта;
- разрабатывает план проекта и обеспечивает достижение требуемых результатов;
- разрешает межличностные конфликты;
- разрешает вопросы распределения ресурсов на всех уровнях организации;
- проводит переговоры;
- устанавливает все необходимые коммуникационные связи;
- формирует интегрированную систему контроля изменений в проекте;
- расставляет приоритеты;
- участвует в подборе, подготовке и мотивации персонала;
- формирует благоприятную атмосферу в команде.

Для успешной работы управляющий проекта должен **соответствовать** некоторым **требованиям**, например, уметь взаимодействовать со специалистами различного уровня, профиля и квалификации; понимать основные цели проекта; иметь поддержку высшего руководства; обеспечивать надежную информационную поддержку проекта; разбираться в людях и уметь принимать оптимальные решения в различных ситуациях при управлении проектом.

Учитывая тот факт, что управляющий проектом фактически является ключевой фигурой, от квалификации и мастерства которой во многом зависит успешность проекта, многими профессиональными национальными ассоциациями были разработаны соответствующие «**Этические кодексы управляющих проектами**». Они представляют собой перечень этических норм, на основании которых управляющие проектами должны осуществлять свою профессиональную деятельность [11].

Роль руководства в процессе реализации стратегии

- Анализ состояния целей, среды и разработанных стратегий.
- Принятие решения по эффективному использованию имеющихся ресурсов. и приведение их в соответствие со стратегией.
- Принятие решения по поводу организационной структуры и ее соответствия стратегическим целям.
- Проведение необходимых изменений в вузе.
- Пересмотр стратегического плана и его коррекция, если этого требуют обстоятельства.

Реальной опасностью для менеджера проекта разработки стратегии вуза является вероятность противодействия как сотрудников, так и администрации. Говорят, что реализация стратегии, особенно сильно отличающейся от существующей, напоминает ремонт двигателя в летящем самолете с пассажирами на борту.

Администрация вуза не на словах, а на деле должна быть приверженцем стратегии, верить в нее, стимулировать подчиненных.

Высшее руководство обязано:

- Быть приверженцем стратегии.
- Понимать процесс руководства стратегией (реорганизацией).
- Признавать изменяющийся характер этого процесса.
- Признавать взаимозависимость основных вопросов по руководству реорганизацией.
- Убедить всех в необходимости реорганизации, что может оказаться сложной задачей.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА РАЗРАБОТКУ СТРАТЕГИИ

Лучше дать неточный ответ на правильный, но плохо сформулированный вопрос, чем точный ответ на хорошо сформулированный, но неправильный вопрос.

Джон Таки

Если за разработку общевузовской стратегии отвечает администрация вуза, включая ректора и проректоров, то в разработке стратегии других уровней будут принимать участие руководители подразделений, деканы, заведующие кафедрами.

Кто в оргструктуре отвечает за реализацию стратегии

Уровень формирования стратегии	Кто делает?	За что отвечает?
Стратегия вуза	Ректор, ректорат	- Определение целей - Позиционирование - Реструктуризация деятельности - Достижение синергии структурных подразделений и превращение ее в конкурентные преимущества
Стратегии структурных подразделений	Руководители структурных подразделений	- Создание конкурентных преимуществ на уровне бизнес-единиц - Улучшение функционирования бизнес-единиц - Действия по поддержке реализации стратегии бизнес-единиц
Функциональные	Руководители среднего звена управления	- Создание конкурентных преимуществ по направлениям деятельности - Улучшение функционирования своих подразделений

Обычно к структурам по разработке и реализации стратегии относятся:

- Группа/ отдел стратегического планирования (с функциями секретариата и редакционной группы)
- Общеузовский координирующий орган
- Рабочие группы по направлениям (планам, программам и проектам)
- Аналитический отдел
- Эксперты и консультанты
- Проректор по стратегическому планированию.

ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ВУЗА В РАЗРАБОТКУ СТРАТЕГИИ

Ключом к успеху служит простота – людей, организационной структуры, продуктов, бизнес-процессов, языка, на котором говорят менеджеры.

Хьюберт Рамперсад

Сотрудники вуза по-разному относятся к проведению стратегических изменений. Вместе с тем очевидно, что без вовлечения персонала в разработку и реализацию стратегии эта работа обречена на провал. В целом участие сотрудников образовательного учреждения строится на использовании ряда принципов, выработанных практикой стратегического планирования (рис. 1).



Рис. 1. Принципы формирования стратегического плана

По отношению к разным категориям персонала следует применять самые разнообразные тактики вовлечения и стимулирования.

В целом, вузовское сообщество можно классифицировать в зависимости от отношения к стратегическим изменениям:

1. Новаторы (делятся на энтузиастов и соратников, содействуют разработке и реализации стратегии);
2. Выжидатели (нейтральная группа, ожидающая результатов стратегических изменений);
3. Консерваторы (делятся на управляемых и неуправляемых, препятствуют стратегическим изменениям).

Как вариант, возможна следующая аналитическая матрица отношения к стратегии развития категорий персонала и методов вовлечения (табл. 3).

Таблица 3. ОТНОШЕНИЕ РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ

Категория персонала	Отношение к разработке стратегии	Тактики вовлечения и стимулирования
1. Учебно-вспомогательный персонал (лаборанты, заведующие лабораториями, методисты, технический персонал)	Осторожные выжидатели	Разъяснение целей, задач Привлечение к разработке стратегии Возможность самореализации (привлечение к научной деятельности, повышение квалификации, защиты) Упоминание личности и заслуг в стратегических проектах
2. Обслуживающий персонал (ремонтная служба, гараж, котельная, столовая и т. д.)	Осторожные выжидатели	Формирование центров ответственности и убеждение, что финансовое положение улучшится
3. Профессура: а — «перелетная птица» б — «многостаночник» в — «носитель статуса»	Осторожный выжидатель Новатор Консерватор	3а. Повышение зарплаты + увеличение нагрузки 3б. Привлечение к работам по стратегии в пределах реального интереса 3в. Упоминание личных заслуг в стратегии, проектах, программах
4. Доценты а — «перелетная птица» б — «многостаночник»	Новатор Новатор	4а. Использование полезных идей 4б. Вовлечение в стратегию, гранты, докторантура
5. Старшие преподаватели а — молодой б — в возрасте	Новатор Осторожный выжидатель	5а. Выход на защиту диссертации, гранты, увеличение доходов в будущем 5б. Оплата выполнения отдельных функций
6. Ассистенты а — амбициозный б — неамбициозный	Новатор Осторожный выжидатель (нейтральный)	6а. Вовлечение в науку, гранты, вывод на защиту диссертации 6б. Вовлечение в вузовскую жизнь (студенческая наука, досуг...)
7. Ректор	Новатор	Рост зарплаты Отраслевые награды Память PR вуза и личности Статус в регионе
8. Проректор	Новатор	Рост зарплаты Отраслевые награды Память Упоминание авторства Привлечение к работе по стратегии в рамках устойчивых интересов
9. Деканы	Новаторы (осторожные)	Отраслевые и внутривузовские поощрения Публикации в СМИ Участия в обсуждениях и торжествах Разовые материальные поощрения
10. Руководители служб	Консерваторы	Привлечение к работе над стратегией Полное информирование Проектные призы Материальное поощрение
11. Профсоюзы	Осторожные выжидатели	Информирование Вовлечение в работу над стратегией Расширение прав через коллективный договор

БАРЬЕРЫ НА ПУТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Лучший способ встретить перемены – участвовать в их создании.

И. У. Линетт

Единственным и самым важным залогом успеха создания организации, ориентированной на стратегию, является **активное участие руководителей высшего звена управления.**

Успешная реализация стратегии требует:

- кардинальных изменений во всех составляющих организации;
- слаженной работы всей команды для координации этих изменений;
- пристального внимания и постоянного сосредоточения всех усилий на воплощении инициатив и достижении поставленных стратегических целей.

Если те, кто стоит у руля, вяло и неэнергично руководят процессом, изменения не произойдут никогда, стратегия не будет реализована вовсе, а возможности получения выдающихся результатов будут утрачены навсегда!



ГЛОССАРИЙ

Анализ стратегии – определение различных стратегий для достижения цели; обозначение общих целей и цели проекта

Заказчик – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Будущий владелец результатов проекта. Заказчик определяет основные требования к проекту, обеспечивает финансирование проекта за счет своих или привлекаемых средств, заключает контракты с основными исполнителями проекта и несет ответственность по этим контрактам, управляет процессом взаимодействия между всеми участниками проекта или делегирует основному исполнителю эту функцию, несет ответственность за проект в целом перед обществом и законом и т. п.

Клиент – индивидуум или организация, которая будет использовать продукты проекта. Это могут быть также группы клиентов.

Команда проекта – специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.

Команда управления проектом – специфическая организационная структура, возглавляемая управляющим (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта. Главная задача команды управления проектом – осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта.

Окружение проекта (Project Environment) – среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта.

Организация и контроль выполнения проекта (Project Performance) – Организация выполнения включенных в план проекта работ и контроль их выполнения.

Переговоры, деловые встречи (Negotiations, Meetings) – мероприятия, предпринятые для поиска решения возникающих проблем, при которых задействуются несколько участвующих в проекте сторон.

Программа (Program) – Группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения.

Программа может быть представлена как совокупность проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, временем на ее выполнение, технологией, организацией и др.

Проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

Спонсор – индивидуум или группа в исполняющей организации, которая обеспечивает финансовые, материальные, человеческие и другие ресурсы для осуществления проекта.

Управляющий (главный менеджер) проектом – физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех

участников проекта. Он является индивидуально ответственным за осуществление проекта.

Участники проекта – физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта

Цели проекта – желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта заданных условиях его выполнения.

Риск проекта – опасность возникновения непредвиденных ситуаций, которые могут негативно или позитивно воздействовать на достижение целей проекта.

Приложение 2

Кэтлин А. Пэрис – кандидат наук, консультант Отдела качества Университета Висконсин-Мэдисон, предлагает следующие вопросы для самооценки процесса стратегического планирования [8].

1.	Описывает ли кратко миссия, что будет сделано и для кого?
2.	Является ли видение описанием того, где и чем организация хочет быть в будущем?
3.	Имеются ли доказательства, что представители сотрудников на всех уровнях (профессорско-преподавательский состав, университетский персонал, обслуживающий персонал, администрация) вносят значительный вклад в стратегическое и ежегодное планирование?
4.	Имеются ли доказательства того, что данные о потребностях всех заинтересованных сторон, особенно вне организации, выяснены и использованы в процессе планирования?
5.	Расставлены ли приоритеты по целям на год?
6.	Учтены ли в целях и задачах ограничения, барьеры и слабости?
7.	Есть ли в стратегических и операционных планах свидетельства того, что планирующие не останавливались на текущих проблемах и заглядывали в будущее?
8.	Объясняет ли план, какой сделан выбор в области видов услуг или деятельности, системы преподавания, объекта услуги, географического охвата, используемых процессов и т. п.?
9.	Отражают ли меры определения успеха теорию о причинно-следственных связях?
10.	Отражают ли планы на год сотрудничество, совместную работу и/или интеграцию ресурсов?
11.	Представляются ли официальные доклады о достигнутых результатах по меньшей мере раз в год?
12.	Имеется ли у каждого сотрудника копия стратегического плана (или резюме)?
13.	Обсуждается ли стратегический план при принятии главного решения?
14.	Следует ли бюджет плану?

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бабушкин А. Н., Борисов С. Ф. Университеты и РАН: возможности и тупики сотрудничества // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 3 (49). С. 54–63.
2. Грудзинский А. О. Концепция проектно-ориентированного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 3 (26). С. 24–37.
3. Гурбатов С. Н., Стронгин Р. Г. Структура и управление образовательно-научным центром «Информационно-телекоммуникационные системы: физические основы и математическое обеспечение». Инновационная образовательная программа // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 2 (48). С. 59–68.
4. Клюев А. К., Корунов С. М. Стратегии вузовского развития // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 3 (26). С. 42–51.
5. Князев Е. А. Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1 (24). С. 17–30.
6. Мамонтов А. Н., Рябов В. Ф., Пузанков Д. В. Система стратегического планирования развития университета / Университетское управление. 2002. № 2.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке. – СПб.: Питер, 2002.
8. Пэрис К. А. Стратегическое планирование в университете. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://pressa.tsu.ru/ztn/news/stplan.doc>
9. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е. А. Князева. – Казань: Унипресс, 2001. – 528 с.
10. Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании / Под ред. Е. А. Князева // Материалы Первой междунар. конф., Москва, 3–4 декабря 2002 г. – Казань: ФизтехПресс, 2003. – 336 с.
11. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов. – М.: Консалтинговое Агентство «КУБС Групп – Кооперация, Бизнес-Сервис», 2001. – 265 с.