

МРПТИ 06.39.41
JEL M12; I23

**PROJECT-ORIENTED APPROACH IN PERSONNEL
MANAGEMENT AT THE UNIVERSITIES**

S. Sataev,

Candidate of Economic Sciences
CEO Economic College of the Narxoz University,
Almaty, Kazakhstan

D. Polenov,

PhD Student
Al-Farabi Kazakh National University,
Almaty, Kazakhstan

ABSTRACT

The purpose of the study is to analyze the essence and specifics of project-oriented management to justify the advantages of its use in relation to personnel for solving managerial problems of a modern university.

The methodology implemented in the course of the study included: systemic and integrated approaches to the study of the university management system as a socio-economic system, taking into account external and internal factors of influence on its condition, analysis and synthesis, etc.

The originality / value lies in the structural model developed by the authors of the most significant factors of the external and internal environment of Kazakhstan universities, which predetermine the need to introduce project-oriented management in relation to personnel in particular, and activities in general.

Findings – the advantages of project-oriented personnel management, highlighted by the author, make it possible to recognize it as an effective modern toolkit that can improve the effectiveness of the staff of a higher educational institution.

Keywords – higher education system, competitiveness, higher education institution, strategic planning, personnel management system (PMS), personnel, project, project-oriented management, quality management

УДК: 378.1

**ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ВУЗОВ**

С.А. Сатаев,

Кандидат экономических наук

Генеральный директор Экономического колледжа университета Нархоз,
г. Алматы, Республика Казахстан

Д.Ю. Поленов,

Докторант PhD

Казахский национальный университет имени аль-Фараби,
г. Алматы, Республика Казахстан

АННОТАЦИЯ

Цель исследования – путем анализа сущности и специфики проектно-ориентированного управления обосновать преимущества его применения в отношении персонала для решения управленческих задач современного вуза.

Методология, реализованная в ходе исследования, включала: системный и комплексный подходы к изучению системы управления вузом как социально-экономической системы с учетом внешних и внутренних факторов влияния на ее состояние, анализ обобщение и пр.

Оригинальность/ценность заключается в разработанной автором структурной модели наиболее значимых факторов внешней и внутренней среды вузов Республики Казахстан, предопределяющих необходимость внедрения проектно-ориентированного управления в отношении персонала в частности и деятельности в целом.

Выводы – выделенные автором преимущества проектно-ориентированного управления персоналом, позволяют признать его в качестве действенного современного инструментария, способного повысить результативность персонала высшего учебного заведения.

Ключевые слова – система высшего образования, конкурентоспособность, учреждение высшего образования, стратегическое планирование, система управления персоналом (СУП), персонал, проект, проектно-ориентированное управление, менеджмент качества.

ВВЕДЕНИЕ

Современная мировая экономика постепенно переходит на новый уровень своего инновационного развития, где первостепенную роль приобретает развитие информационного общества и формирование экономики знаний. Поэтому одним из важнейших факторов успешного развития экономики любого государства мира является наличие качественного человеческого капитала, образованных, конкурентоспособных профессионалов мирового уровня, выступающих базовым нематериальным активом современных субъектов хозяйствования в частности и экономики страны в целом.

Достижение искомого уровня образованности в полной мере зависит от возможностей национальной системы высшего образования действовать результативно, во всем многообразии быстроменяющихся внешних и внутренних факторов, оказывающих разнонаправленное влияние на деятельность учебного заведения. Это, в свою очередь, предопределяет необходимость ориентации высших образовательных учреждений на применение самых прогрессивных и результативных методов работы, поиск оптимальных и действенных структур, а также систем управления, включая управление персоналом, которые будут способствовать активизации собственного конкурентоспособного потенциала вуза, что весьма важно сегодня.

Конкурентоспособное образование достигается не только самим содержанием образовательных

программ, но и качеством образовательных услуг, носителем и транслятором которых является персонал вуза. Поэтому недооценка прогрессивных управленческих методов в отношении персонала и обеспечения образовательного процесса в деятельности влечет за собой существенное снижение уровня конкурентоспособности вуза, и, как следствие, не востребованность рынком его образовательных услуг и выпускаемых их специалистов [1, с.13-16].

На смену ранее устоявшимся подходам к управлению вузами в общей системе высшего образования (СВО) приходит новейшее направление, основанное на регулярном развитии, самообновлении и гибкости. Каждое учреждение системы высшего образования РК для того, чтобы соответствовать современным вызовам времени, должно стать самонастраивающейся, универсальной системой, способной быстро адаптироваться к интенсивно изменяющимся условиям.

В данной связи, востребованным, как никогда ранее, становится проектно-ориентированный подход к управлению, который рассматривает существенное количество рисков, неопределенности и изменений как данность и обеспечивает учет данных факторов при планировании и реализации всего спектра работ, в том числе в сфере управления персоналом. Отсюда, особое значение приобретает необходимость изучения всех преимуществ инструментария проектно-ориентированного управления персоналом вуза и их внедрение в практику деятельности учреждения. Все сказанное выше определило высокую степень актуальности темы исследования данной статьи.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Перед рассмотрением основного вопроса исследования обратимся кратко к сути проектного управления и его взаимосвязи с управлением вузом. Несмотря на тот факт, что сам термин «проект», равно как и «управление проектами», прочно и сравнительно давно вошли в нашу обыденную жизнь, не существует еще однозначного общепринятого толкования этих терминов. Считают, что «проект» (англ. project) произошло от латинского *proiacere*, что означает продвигать что-то вперед (*pro* - дословно заранее, а *iacere* - бросать вперед, продвигать).

В казахстанском менеджменте под проектом понимается определенная совокупность, комплекс задач и соответствующих действий, которые имеют такие отличительные признаки: четкие конечные цели, взаимные связи ресурсов и поставленных задач, определенные временные сроки (начало и окончание работ по проекту), степень новизны условий и целей реализации проекта, неизбежность разнообразных личностных конфликтных ситуаций внутри и вокруг выполняемого проекта. Сравнительно недавно термин «проект» использовался преимущественно в инженерной и проектной среде, поэтому до настоящего времени зачастую ассоциируется с технической или же сметной документацией, которая необходима для производства оборудования и машин, строительства сооружений и зданий.

О.В.Яковенко и Ю.И.Попов дают следующее определение: «проект - это некое предприятие, имеющее изначально установленные цели, полное достижение которых определяет этап завершения проекта. Или же проектом может выступать отдельное предприятие с четко определёнными целями, включающими временные требования, стоимостные и качественные требования к достигаемым результатам». [2, с.11-13].

А.А.Бовин, В.А.Якимович и Л.Е.Чередникова предлагают определять проект как действие или мероприятие, предполагающие осуществление некоего комплекса действий, которые нацелены на достижение определенных четко установленных целей [3, с.27-29].

Каждый проект состоит из таких важных составляющих как сами люди, процессы, которые они выполняют в ходе реализации проекта, специфические технологии, посредством которых достигается желаемый результат и внешних условий, влияющих на выполнение проекта. Исходя из этого, наглядно представим структурную схему любого проекта (рисунок 1).

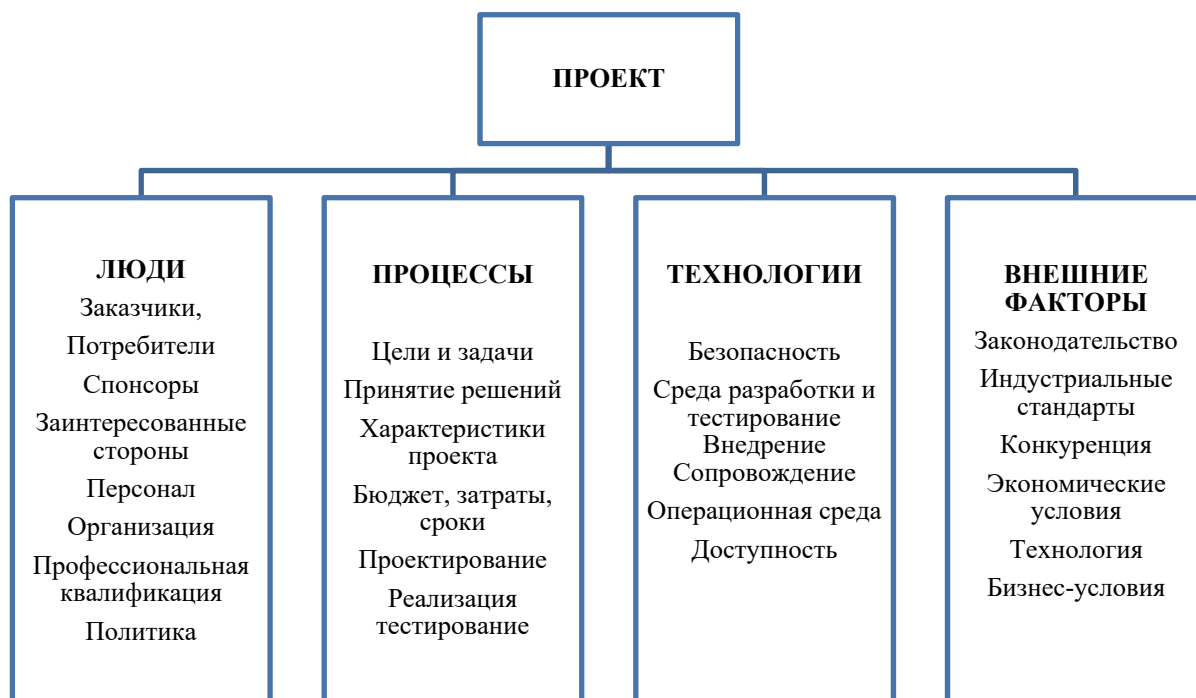


Рисунок 1- Структурная схема проекта

Примечание - составлен авторами

В.Д.Шапиро, И.И.Мазур и Н.Г.Ольдерогге Н. Г. дают определение термина «управление проектом»: это искусство координации и руководства человеческими и материальными ресурсами на протяжении всего жизненного цикла проекта посредством применения системы современных техник и методов управления с целью достижения определенных для проекта результатов по объему и составу работ, времени, стоимости, качеству и удовлетворению всего спектра участников проекта. Исходя из существующего определения института проектного управления, управление проектом означает особый процесс применения имеющихся знаний и навыков, а также методов и инструментов управления проектной деятельностью для полнейшего удовлетворения всех предъявляемых к тому или иному проекту требований [4, с.9-12].

Концепция проектного управления в образовательной среде Казахстана свое развитие получила несколько позже, нежели во многих европейских странах мира, тем не менее, сегодня отмечено повышение интереса к данной сфере среди казахстанского научного сообщества.

Проектно-ориентированное управление представляет собой управленческий подход, при реализации которого в практической деятельности субъекта хозяйствования отдельно взятые задания, заказы и работы, выполняемые в рамках деятельности учреждения, рассматривают как отдельные проекты, к которым применяют методы и принципы проектного управления. Проектно-ориентированное управление существенно увеличивает динамичность и гибкость субъекта хозяйствования, децентрализует ответственность всего спектра функциональных руководителей, обеспечивая тем самым готовность к разного рода организационным изменениям. При этом, могут параллельно применяться и их прочие концепции управления (к примеру, программно-целевое) [5, с.2-4].

Проектно-ориентированное управление подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами. Если раннее, при советской системе управления образованием, вузы практически не нуждались в применении рыночных инструментариев управления, поскольку все было предельно ясно в отношении обеспеченности кадрами, студентами, материально-техническими и финансовыми ресурсами, то сегодня в новых рыночных условиях старые методы становятся неэффективными.



Рисунок 2 - Ресурсная база высшего учебного заведения

Примечание - составлен авторами

Современное высшее учебное учреждение представляет собой целостную модель, состоящую из большого количества функций, качественная реализация которых в полной мере зависит от системы управления.

Предприятиям образования необходимо планировать стратегию своего развития в соответствии с общегосударственной стратегией и планами по ее реализации. А значит, наличие планирования в таких учреждениях является обязательным и неоспоримым фактом. Ведь уже сегодня, вуз – это активный участник развивающегося рынка предоставления образовательных услуг, поэтому и требуется смена ориентиров и методов управления, применяемых ранее.

Так, система управления высшим учебным заведением представляет собой комплекс применяемых инструментов и реализуемых процессов управления всеми ресурсами, в том числе и человеческими, предназначенными в своей совокупности для достижения стратегических целей. При этом ключевой основной деятельностью любого высшего учебного заведения является сформированная на его базе ресурсная база, одной из важных составляющих которой также является персонал [6, с.15-22].

Именно стратегическая ориентация деятельности вузов требует пересмотра подходов к управлению персоналом, как к ключевому ресурсу (обеспечивающего организацию и управление основного процесса – обучения, и поддерживающего процесса – управления) с применением проектно-ориентированного подхода. Действительно традиционные методы управления могут быть применимы в рамках текущей операционной деятельности, но для достижения будущего (стратегического) успеха необходимо проектно-ориентированное управление.

Обозначим основные, наиболее значимые факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на специфику управления современными вузами Республики Казахстан (рисунок 3).



Рисунок 3 - Структурная модель наиболее значимых факторов внешней и внутренней среды вузов Республики Казахстан

Примечание - составлен авторами

К основным первопричинам повышенного внимания к проектно-ориентированному подходу в деятельности вузов можно отнести :

- проектное управление весьма эффективный инструмент осуществления деятельности по развитию, именно этого требует курс Республики Казахстан на повышение качества высшего образования;
- современные вузы в постоянно и интенсивно изменяющихся условиях бизнес-среды должны обеспечивать достаточный уровень конкурентоспособности, что, в свою очередь, требует разработки целого комплекса мероприятий в рамках стратегического развития, осуществления дополнительных действий как в кратко-, так и в среднесрочной перспективе (к примеру, с целью улучшения имиджа учреждения организовываются участие в разных конференциях, выставках и круглых столах, пр.);
- структуры управления многих высших образовательных учреждений являются в настоящее время довольно масштабными, что в совокупности с их линейно-функциональным характером в значительной степени затрудняет все процессы принятия и дальнейшей реализации управленческих решений, а также согласования плана необходимых действий. При этом применение имеющей место при реализации проектного управления матричной структуры управления позволяет с большей эффективностью использовать трудовые и временные ресурсы вуза [7 с. 248];
- современные реалии учреждения высшего образования требуют реализации и развития системы менеджмента качества, проектно-ориентированного управления, в том числе в управлении персоналом.

Таким образом, очевидно, что «проектная» активность современных вузов - это необходимость, выз-

ванная реалиями нынешнего развития казахстанского высшего образования, учреждений, предоставляющих образовательные услуги в условиях высокой рыночной конкуренции, складывающейся под влиянием факторов внешней и внутренней среды. Это проявляется, в свою очередь, на разных уровнях образовательной деятельности и в различных ее аспектах, а именно:

- проектный подход активно внедряется в сам процесс обучения;
- вузы принимают весьма активное участие в разных международных образовательных проектах;
- открываются все новые специальности, для которых формируются соответствующие образовательные программы, также представляющие собой специфическую категорию проектов;
- развивается дистанционное обучение, также формируемое посредством соответствующих проектов (проекта);
- трансформируется система управления персоналом, пр.

Управление персоналом вуза, при решении управленческих задач, предполагает на базе стандарта менеджмента качества ISO 9001:2008 обеспечение учреждения качественным персоналом для достижения необходимых результатов и удовлетворенности студентов, как целевых потребителей, образовательными услугами. Данный процесс включает в себя большое число задач: планирование кадровых ресурсов, кадровый учет, мотивацию персонала, его развитие, анализ результативности и оценка персонала, его обучение.

Каждый из указанных составляющих процесса управления персоналом вуза может быть организован и реализован как отдельный проект.

Поэтому, при управлении персоналом вуза с применением проектно-ориентированной концепции, руководству учреждения необходимо на регулярной основе реализовывать командообразование, распределять полномочия и ответственность, планировать и осуществлять последующий контроль, а также оценивать получаемые результаты.

Проектно-ориентированное управление предполагает развитие проектных навыков и компетенций руководства, самого персонала для повышения его качества как человеческого ресурса вуза, что также предполагает применение инструментария проектного управления.

Основополагающим требованием стандарта системы менеджмента качества в отношении персонала является то, что каждый отдельный сотрудник, которому поручается та или иная функциональная деятельность, должен быть компетентным, иметь должное образование и подготовку, определенные навыки и некоторый опыт для выполнения соответствующих требованиям руководства работ. Все это возлагает особые требования как на процесс формирования команд проектов, так и систему обучения и развития персонала.

Действительно, формирование команд для решения управленческих задач, должно реализовываться на основании функциональной направленности, а именно в части:

- стратегического планирования;
- продвижения услуг вуза и реализации PR-деятельности;
- управления персоналом вуза;
- организации учебного процесса;
- материально-технического обеспечения вуза;
- разработки и реализации проектной деятельности студентов вуза;
- информационного обеспечения и поддержки управленческой и учебной деятельности вуза;
- работа с абитуриентами вуза и пр.

Организационная структура каждой проектной команды должна, кроме того, формироваться по целевому принципу ключевых профессиональных компетенций, которые необходимы для реализации проекта (рисунок 4).

Одновременно процесс подготовки, обучения и развития персонала, также может реализовываться с применением проектно-ориентированного управления.



Высший уровень команды – руководящий персонал руководства проектом – из представителей высшего и среднего звена управленческого звена вуза (президента, ректора, проректора, руководителя факультета).



Средний уровень команды – функционально-содержательный персонал – специалисты структурных (или процессных) и функциональных (или ресурсных) подразделений вуза и эксперты, в т.ч. потребители образовательных услуг, представители органов государственного регулирования и надзора работодателей, представители работодателей.



Нижний уровень команды – операционно - технический персонал, который привлекается для выполнения в соответствующем проекте сопроводительных и вспомогательных функций (ассистирование, делопроизводство и пр.).

Рисунок 4 – Организационная структура проектной команды, формируемой для решения управленческих задач вуза

Примечание - составлен авторами

В рамках подготовки материалов для данной статьи был рассмотрен рейтинг экономических вузов Республики Казахстан за 2016 - 2018 годы. Отмечено, что уже несколько лет подряд пятерка лидеров относительно стабильна (таблице 1).

Таблица 1- Рейтинг экономических вузов Казахстана, 2016-2018 гг.

Наименование вуза	Место, 2016 год	Место, 2017 год	Место, 2018 год
Казахский национальный университет имени аль-Фараби	1	1	1
Университет Нархоз	2	2	3
Университет международного бизнеса	3	3	х
Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева	4	х	2
Карагандинский государственный университет имени академика Е.А. Букетова	5	5	7
Университет Туран	7	4	4
Примечание – составлено авторами на основе [8]			

Анализ факторов успешности лидеров рейтинга вузов, показал, что одним из ключевых выступает стабильное развития и постоянное оттачивание инструментария проектно-ориентированного управления, позволяющего вузам решать большое число разнонаправленных управленческих и научных задач, в большинстве своем достигать всего спектра поставленных целей.

Итак, на основании описанного выше и проведенного автором анализа в целом обозначим, основные преимущества проектно-ориентированного управления персоналом современного вуза:

- повышение качества реализации, поставленных руководством перед персоналом вуза задач;
- четкая регламентация процессов при выполнении задач, увязка их по срокам, ресурсам и пр.
- персонализация ответственности каждого сотрудника, что повышает качество выполнения работ и мотивации;

- использовать в управлении персоналом систему КРІ (ключевых показателей эффективности), что повышает качество контроля за персоналом, стимулирует его;
- позволяет своевременно выявлять недостаточность развития необходимых компетенций у персонала, обеспечивая целенаправленное их развитие;
- позволяет выявлять лидеров среди персонала и обеспечивать дальнейшую их поддержку в стремлении к саморазвитию;
- обеспечивает развитие системы менеджмента качества вуза;
- обеспечивает динамическую устойчивость системы управления вузом при одновременном обеспечении возможности ее дальнейшего саморазвития и пр.

Перечень приведенных преимуществ проектно-ориентированного управления персоналом современного вуза не претендует на полноту, это лишь ключевые из них, которые дают наиболее яркие выгоды проектного подхода.

Итак, сегодняшние высшие учебные заведения Казахстана максимально приближены к коммерческим организациям:

- университеты, академии и институты активно борются за признание на рынке образовательных услуг;
- открывают новые специальности, востребованные рынком труда, внедряют новейшие технологии обучения для повышения конкурентного статуса;
- развивается персонал, расширяются его компетенции и пр.

Необходимость реализации вузами значительного количества мероприятий и отдельных работ, обладающих достаточной долей уникальности, стимулируют использование проектно-ориентированного управления. Большинство отечественных вузов уже активно вовлечены в процесс трансформации в проектно-ориентированные организации, и тех у кого этот процесс уже практически завершен, имеют существенные конкурентные преимущества, добиваясь востребованности своих услуг и в целом успешности в своей деятельности на всех уровнях: стратегическом, тактическом и операционном.

ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ВЫВОДЫ)

Итак, концепция проектно-ориентированного управления становится одним из ключевых драйверов развития в целом системы управления субъектов хозяйствования, в том числе, в казахстанской образовательной среде.

Поэтому в основу нынешнего этапа развития системы высшего образования в Казахстане должны быть положены основные принципы проектно-ориентированной деятельности, такие как:

- применение проектных методов;
- открытость вузов к возникающим внешним запросам;
- конкурсное выявление и дальнейшая поддержка тех лидеров из рядов персонала, которые успешно реализуют новые подходы в практической деятельности,
- комплексность характера принимаемых управленческих решений.

Что позволит вузам перейти на качественно новый этап своего развития, существенно повысить свою конкурентоспособность, дать возможность повысить свою деловую репутацию на мировом рынке образовательных услуг.

По результатам проведенного исследования установлено, что применение в деятельности вуза проектно-ориентированного управления позволяет:

- обеспечивать модификацию существующих ранее процессов управления, достижение целей происходит посредством реализации различных проектов;
- сформировать комплекс формализованных подходов для решения различного рода задач, которые связаны как с реализацией научных проектов: распределения имеющихся ресурсов, стимулирования привлекаемых к реализации исполнителей, оценки полученных результатов, так и решении управленческих задач, в том числе в отношении управления персоналом;
- осуществить переход вузов на качественно новый уровень их развития, сделать их более востребованными на рынке образовательных услуг, в разы повысить уровень их конкурентоспособности и пр.

Безусловно, внедрение и тем более, достижения высокого уровня развития проектно-ориентиро-

ванного управления вузом не может быть реализовано одномоментно. Поэтому основные предложения и рекомендации для руководства тех учебных заведений, которые еще в начале своего пути в данном вопросе следующие:

1. К внедрению концепции проектно-ориентированного управления в отношении персонала на первоначальном этапе необходимо привлекать специализированные консалтинговые компании, поскольку консультанты таких предприятий уже имеют достаточно обширный инструментарий для оценки имеющегося у персонала потенциала, выстраивания бизнес-процессов, создания регламентов и пр., уже доказавших свою эффективность.

2. Параллельно с этим необходимо в рядах топ Менеджмента вуза, выделить сотрудников для развития у них навыков проектно-ориентированного управления персоналом, обеспечить их обучение и повышение квалификации в сфере проектного управления.

3. Все необходимые для внедрения концепции проектно-ориентированного управления в отношении персонала внутренние организационные изменения необходимо реализовывать как отдельный проект, что позволит обеспечить качество данного процесса и контролировать его реализацию на разных стадиях по ключевым точкам. Поскольку не существует общепринятого плана, то для каждого учебного заведения реализация таких мероприятий будет сугубо индивидуальна, а значит уникальна.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Папикян Т. А., Обмоина А. В. Состояние системы образования в современной России и ее актуальность [Текст] // Образование: прошлое, настоящее и будущее: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, август 2017 г.). - Краснодар: Новация, [Электрон. ресурс]. 2017. - С. 13-16. - URL <https://moluch.ru/conf/ped/archive/269/12813/> (дата обращения: 04.02.2019).

2. Попов Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 208 с.

3. Бовин А.А. Управление инновациями в организациях: учебное пособие / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова; В.А. Якимович – М.: Омега-Л, 2011 – 415 с.

4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. - 9-е изд. - М.: Омега-Л, 2017. - 664 с.

5. Лекция «Проектно-ориентированное управление» [Электрон. ресурс]. URL http://wiki.vspu.ru/workroom/pi51/%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8_222222? (дата обращения: 02.02.2019).

6. Пуляев Н. Н. Высшие учебные заведения России через призму стратегического менеджмента // Наука без границ. – 2016. – № 2. – С. 15-22.

7. Мещерякова Е.Н. Обоснование применения проектного управления для повышения эффективности деятельности вуза // Россия в новых социально-экономических и политических реалиях: проблемы и перспективы развития. Материалы IV Международной межвузовской научно-практической конференции студентов магистратуры. – Санкт-Петербург. Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – 2015. – С. 246-249.

8. Рейтинг Независимого агентства аккредитации и рейтинга [Электронный ресурс] URL <http://iaar.kz/ru/> (дата обращения: 05.02.2019).

9. Жумагулов Б. Т. Развитие высшего образования в Казахстане: реалии и перспективы // Федеральный справочник. Образование в России. – № 8. – 2013. – С. 291-294.

10. Резник С.Д., Филиппов В.М. Управление высшим учебным заведением: учебник // М.: Инфра-М, 2010. – С. 12-21.

11. Брекоткина Е., Исмагилова Л. Ситуационное управление вузом как социально-экономической подсистемой // LAP Lambert Academic Publishing, 2011. – С. 102-104.

12. Бережной В.И. Управление персоналом в образовательных учреждениях // Проспект– М, 2017. – С. 113-118.

13. R. Bridgstock, N. Tippet. Higher Education and the Future of Graduate Employability // Elgar, 2018. – С. 98-100.

14. J. Ferreira, A. Fayolle, V. Ratten, M. Raposo. Entrepreneurial Universities // Elgar, 2018. – С. 147-151.

15. A. Fayolle, Dana T. Redford. Handbook on the Entrepreneurial University // Elgar, 2014. – С. 251-254.

REFERENCES

1. Papikyan T. A., Obmoina A. V. Sostoyanie sistemy obrazovaniya v sovremennoj Rossii i ee aktualnost [Tekst] // *Obrazovanie: proshloe, nastoyashee i budushee: materialy III Mezhdunar. nauch. konf. (g. Krasnodar, avgust 2017 g.)*. — Krasnodar: Novaciya, [Elektron. resurs]. 2017. — S. 13-16. — URL <https://moluch.ru/conf/ped/archive/269/12813/> (data obrasheniya: 04.02.2019).
2. Popov Yu.I. Upravlenie proektami: Uchebnoe posobie / Yu.I. Popov, O.V. Yakovenko. - M.: NIC INFRA-M, 2015. - 208 c.
3. Bovin A.A. Upravlenie innovatsiyami v organizatsiyah :Uchebnoe posobie / A.A. Bovin , L.E. Cherednikova; V.A. Yakimovich - M. : Omega-L , 2011 - 415 s.
4. Mazur I.I., Shapiro V.D., Olderogge N.G. Upravlenie proektami: Uchebnoe posobie / Pod obsh. red. I.I. Mazura. — 9-e izd. — M.: Omega-L, 2017. —664 s.
5. Lekciya «Proektno-orientirovannoe upravlenie» [Elektron. resurs]. URL http://wiki.vspu.ru/workroom/pi51/%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8_222222? (data obrasheniya: 02.02.2019).
6. Pulyaev N. N. Vysshie uchebnye zavedeniya Rossii cherez prizmu strategicheskogo menedzhmenta // *Nauka bez granic*. - 2016. - № 2. - s. 15-22.
7. Mesheryakova E.N. Obosnovanie primeneniya proektnogo upravleniya dlya povysheniya effektivnosti deyatel'nosti vuza // *Rossiya v novykh socialno-ekonomicheskikh i politicheskikh realiyah: problemy i perspektivy razvitiya. Materialy IV Mezhdunarodnoy mezhvuzovskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov magistratury*. — Sankt-Peterburg. Sankt-Peterburgskiy gosudarstvennyy ekonomicheskij universitet. — 2015. — S. 246-249.
8. Reyting Nezavisimogo agentstva akkeridatsii I reytinga [Elektron. resurs]. URL <http://iaar.kz/ru/> (data obrasheniya: 05.02.2019).
9. Zhumagulov B. T. Razvitie vysshego obrazovaniya v Kazakhstane: realii i perspektivy // *Federalnyy spravochnik. Obrazovanie v Rossii*. — № 8. — 2013. — S. 291-294.
10. Reznik S.D., Filippov V.M. Upravlenie vysshim uchebnym zavedeniem: uchebnik // M.: Infra-M, 2010. — S. 12-21.
11. Brekotkina E., Ismagilova L. Situatsionnoe upravlenie VUZom kak sotsial'no-ekonomicheskoy podsistemoy // LAP Lambert Academic Publishing, 2011. — S. 102-104.
12. Berezhnoy V.I. Upravlenie personalom v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyakh // *Prospekt*: M, 2017. — S. 113-118.
13. R. Bridgstock, N. Tippet. Higher Education and the Future of Graduate Employability // *Elgar*, 2018. — S. 98-100.
14. J. Ferreira, A. Fayolle, V. Ratten, M. Raposo. Entrepreneurial Universities // *Elgar*, 2018. — S. 147-151.
15. A. Fayolle, Dana T. Redford. Handbook on the Entrepreneurial University // *Elgar*, 2014. — S. 251-254.

ТҮЙІН

Мақалада жоғары оқу орындарының қызметкерлерін жобалық басқару туралы негізгі қағидалары қарастырылған. Университеттердің қызметіне әсер етуі мүмкін болатын ішкі және сыртқы ортаның түрлі факторлары қарастырылған. Университеттерде қалыптастырылатын жобалық команданың ықтимал құрылымы келтірілген және сипатталған.

SUMMARY

The article discusses the basic principles of project management in higher education institutions. Various factors of the internal and external environment that can potentially influence the activities of universities are considered. The possible structure of the project team formed at universities is given and described.