

Ходырева Елена Анатольевна,

доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет», г. Киров
khodyreva.e@inbox.ru



Проблемы управления изменениями инновационных образовательных проектов

Аннотация. В статье управление изменениями инновационных образовательных проектов рассматривается как замещение одного решения другим вследствие воздействия различных внешних и внутренних факторов при разработке и реализации проекта. На основе анализа результатов эмпирического исследования выявлены проблемы управления изменениями в инновационных образовательных проектах, которые связаны со сложностью данной функциональной области управления проектами, со спецификой самих инновационных образовательных проектов, а также с недостаточным вниманием к документированию процедур изменений. Решить их позволит использование системного подхода к управлению изменениями инновационных образовательных проектов.

Ключевые слова: управление изменениями, инновационный образовательный проект, системный подход к управлению изменениями.

Раздел: (01) педагогика; история педагогики и образования; теория и методика обучения и воспитания (по предметным областям).

В современных условиях реализуемые в образовательных организациях инновационные образовательные проекты, как правило, подвержены существенной модернизации, что обусловлено появлением новых возможностей и ограничений как во внутренней, так и во внешней среде проекта, которые не были учтены или отсутствовали при их разработке и реализации. Данное обстоятельство обуславливает актуальность исследования проблем управления изменениями инновационных образовательных проектов [1].

При этом под изменением понимается замещение одного решения другим вследствие воздействия различных внешних и внутренних факторов при разработке и реализации проекта. Изменения в проекте – это модификация ранее согласованных продуктов и услуг, сроков исполнения и стоимости работ, управленческих и технологических процессов.

Причины внесения изменений, как отмечается в исследованиях, обычно следующие: невозможность предвидения на стадии разработки проекта новых проектных решений; создание более эффективных материалов, конструкций и технологий; отставание в ходе реализации проекта от запланированных сроков, объемов вследствие непредвиденных обстоятельств и др.

Следует констатировать, что управление изменениями проектов является предметом междисциплинарных исследований и рассматривается в образовательном менеджменте и теории управления проектами как выявление, формализация, классификация, оценка, принятие или отклонение, осуществление и проверка соответствия изменения базовым положениям проекта [2].

Являясь одной из функциональных областей управления проектом, управление изменениями включает в себя задачи и процедуры, позволяющие осуществить оптимальную интеграцию модификаций в проекте, реализуемых на протяжении его жизненного цикла.

Важность управления изменениями обусловлена тем обстоятельством, что изменения в проекте могут оказать существенное влияние на ценность и эффективность проекта; продолжительность и сроки завершения проекта; стоимость и бюджет проекта; качество выполнения работ и спецификации требований к результатам, то есть на все основные характеристики проекта.

Управление изменениями инновационных образовательных проектов мы рассматриваем как замещение одного решения другим вследствие воздействия различных внешних и внутренних факторов при разработке и реализации проекта.

Интегральный характер управления изменениями инновационных образовательных проектов, как показывает анализ исследований, обусловлен комплексом задач, решаемых данной деятельностью. Эти задачи связаны с обеспечением защиты проекта от возможного негативного влияния внешних и внутренних факторов; с координацией деятельности руководителей и команды проекта в зависимости от новых условий выполнения проекта; с контролем их осуществления на различных фазах жизненного цикла.

Существенной особенностью управления изменениями является то обстоятельство, что изменения могут вноситься в различные разделы проекта в связи с появлением новых возможностей, ограничений, которые ранее не учитывались или отсутствовали.

Анализ литературы по управлению проектами показывает, что исследователи предлагают разнообразные подходы к типологизации изменений проекта. Среди наиболее распространенных можно выделить классификации по следующим базовым основаниям:

1. По источнику выделяются изменения, которые происходят из внутреннего или из внешнего окружения проекта. К внешним источникам изменений относятся политические, нормативно-правовые, социально-экономические, технологические, экологические и другие аспекты, которые достаточно сложно поддаются регуляции и требуют обязательного учета в ходе реализации проекта. К внутренним источникам изменений относятся модификации команды проекта, связанные с мотивацией и компетентностью участников, особенностями взаимоотношений между ними, что обуславливает изменения в предметной области, в календарных сроках, в финансировании проекта и т. д.

2. По содержанию проекта изменения могут вноситься в цели, задачи, виды работ, финансовое обеспечение, ресурсное обеспечение проекта, а также в сроки его реализации.

3. По степени желаемости выделяют осознанные (желательные) и вынужденные изменения. Осознанные изменения вносятся руководителем проекта для получения выгод и преимуществ проекта, а вынужденные предпринимаются для минимизации его рисков.

4. По субъекту изменений в качестве инициатора изменений проекта выступают заказчик, спонсор проекта, его руководитель, члены команды проекта.

5. По тяжести последствий изменения могут характеризовать плановые потери (учтены в плане); допустимые потери (незначительные незапланированные затраты); нежелательные потери (значительные незапланированные затраты); недопустимые потери (незапланированные затраты, неприемлемые для участников проекта).

В практической деятельности управление изменениями может быть реализовано на основе двух базовых подходов – реактивного и проактивного.

1. Реактивный подход характеризуется возникновением изменений в ответ на имеющиеся во внутренней и внешней среде проекта вызовы и угрозы. Он позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия.

2. Проактивный подход характеризуется превентивной деятельностью, связанной с предвидением событий во внешней среде, иницированием командой проекта перемен на всех его стадиях.

Анализ 18 проектов, реализованных магистрантами, обучающимися в ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет» по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование. Направленность (профиль) программы “Управление проектами”» в образовательных организациях общего и дополнительного образования в 2015–2017 гг., показал, что управление изменениями в проектах является одной из наиболее сложных и проблемных областей управления инновационными образовательными проектами.

Установлено, что изменения внесены в 100% проектов, реализованных магистрантами, причем количество зафиксированных изменений составляет от 3 до 7 в каждом инновационном образовательном проекте.

Анализ показал, что 56% проектов затронули изменения, обусловленные внешним окружением проекта. Среди них наиболее существенными являются сокращение финансирования, модификация ранее согласованных выходных продуктов, результатов, сроков исполнения проектов, необходимость интеграции проекта в новые программы/портфели проектов.

44% проектов характеризуются внутренними изменениями, связанными с переменами в команде проекта, с включением новых исполнителей проекта и демократизацией отношений между участниками проекта, с изменением руководителей проекта, с изменением документации проекта, с корректировкой планов-графиков проекта.

Установлено, что в 11% проектов изменения вносились в цели, задачи проектов, в 33% – в виды работ, в 11% – в финансовое обеспечение, в 72% – в ресурсное обеспечение проектов, в 11% – в сроки их реализации.

Можно отметить, что в анализируемых нами проектах доминировали вынужденные изменения. Несмотря на учет рисков на стадии планирования проекта, чаще используется реактивный подход реагирования на происходящие события, смягчение последствий и адаптация к переменам. Так, изменения в проекты вносились преимущественно в связи с появлением ограничений, которые ранее не учитывались или отсутствовали. Лишь в 27% проектов изменения вносились в связи с появлением новых возможностей (например, интеграция проекта «Совет старшеклассников г. Слободского» с «Российским движением школьников»). При этом последствия изменений характеризуются наличием плановых потерь, которые были учтены в плане, в 89% проектов. Допустимые потери, характеризующиеся незначительными незапланированными затратами, имелись в 11% проектов.

В качестве инициатора изменений проекта выступают, как правило, его руководители (52% анализируемых изменений в проектах), заказчик проекта (28% анализируемых изменений в проектах), спонсор проекта (15% анализируемых изменений в проектах), члены команды проекта (5% анализируемых изменений в проектах). Как отмечают магистранты, именно руководитель проекта должен внимательно относиться к возникающим изменениям, уметь оценить последствия их влияния на конечные результаты, сопоставить затраты и результаты.

Особо отметим, что лишь в 39% реализованных проектов были формализованы и зафиксированы запросы на изменения; даты; отмечены инициаторы, причины изменений; представлены ответственные за выполнение принятых решений по изменениям. В остальных случаях эта деятельность осуществлялась фрагментарно, что объяснялось в том числе локальным характером проектов, незначительным количеством его участников, а также достаточно «мягкими» требованиями к основным характеристикам проектов (сроки, содержание работ, стоимость).

Таким образом, исследование особенностей управления изменениями в инновационных образовательных проектах позволило нам выявить ряд проблем, имеющих в данной деятельности:

1. Содержание и особенности процесса управления изменениями не согласовываются на стадии инициации проекта со всеми заинтересованными сторонами, что затрудняет реализацию системного подхода к управлению изменениями.

2. Доминирует реактивный подход к управлению изменениями в образовательных проектах, что не позволяет прогнозировать необходимость изменений, предпринимать упреждающие действия командой проекта.

3. Отсутствует документирование изменений (официальная процедура, зафиксированная в плане, и инструкция по управлению изменениями), что не позволяет обеспечить своевременность внесения изменений в предметную область проекта, в стоимость, в сроки, в требования к продукту проекта, а также затрудняет оперативность работы команды проекта по согласованию процесса изменения: рассмотрение запросов на изменения, достижение согласия о необходимости изменений, решение принять изменения и осуществление изменений.

4. Заинтересованные стороны не всегда надлежащим образом информируются об изменениях, что оказывает как прямое, так и косвенное влияние на проект в целом (его содержание, сроки, стоимость).

5. Не в полной мере учитывается степень воздействия изменений на конечный продукт, конфигурацию проекта, календарный график, затраты, финансовый план и риски, так как не осуществляется сравнение этих показателей с базовыми плановыми показателями проекта, что приводит к изменению базовых характеристик проекта.

Решению данных проблем в управлении изменениями инновационных образовательных проектов способствует, на наш взгляд, реализация системного подхода к управлению изменениями, при котором предполагается необходимость опоры на совокупность соответствующих научных категорий, единых моделей, стандартов, средств, процессов и инструментов, применяемых при управлении проектами в сфере образования [3]. На основе системного подхода выстроена методология управления проектами СОВНЕТ [4]. При этом выделяют пять стадий процесса управления изменениями в проекте [5].

1. Концепция (инициация) управления изменениями в проекте.
2. Прогнозирование и планирование изменений.
3. Организация и контроль изменений в проекте.
4. Анализ и регулирование изменений.
5. Закрытие управления изменениями в проекте.

В таблице представлена характеристика стадий управления изменениями инновационного образовательного проекта, определены задачи, обосновано содержание деятельности и результаты управления изменениями в нем.

Задачей стадии концепции (инициации) управления изменениями в инновационном образовательном проекте является обеспечение разработки и утверждения концепции изменений проекта.

Содержание деятельности на данной стадии предполагает следующие шаги:

- определение целей и стратегии управления изменениями;
- определение принципов интеграции процессов управления изменениями;
- рассмотрение и утверждение концепции.

Результат – наличие концепции изменений проекта.

Стадии управления изменениями инновационного образовательного проекта и их характеристика

Стадии управления изменениями инновационного образовательного проекта	Концепция (инициация) управления изменениями в инновационном образовательном проекте	Прогнозирование и планирование изменений инновационного образовательного проекта	Организация и контроль изменений инновационного образовательного проекта	Анализ и регулирование изменений инновационного образовательного проекта	Закрытие управления изменениями инновационного образовательного проекта
Задачи управления изменениями	Обеспечить разработку и утверждение концепции изменений проекта	Обеспечить разработку и утверждение плана управления изменениями в проекте	Обеспечить ведение базы данных изменений проекта	Обеспечить утверждение модифицированного плана управления изменениями в проекте и доведение до участников проекта информации об изменениях	Обеспечить осуществление постпроектного анализа, оценку изменений и их результатов
Содержание управления изменениями	1. Определение целей и стратегии управления изменениями. 2. Определение принципов интеграции процессов управления изменениями. 3. Рассмотрение и утверждение концепции	1. Выбор методов и средств прогнозирования и планирования изменений. 2. Прогнозирование изменений. 3. Мониторинг внешней среды проекта и тенденций ее изменения. 4. Планирование возможных превентивных мер для защиты проекта. 5. Формирование раздела сводного плана изменений. 6. Разработка и утверждение плана управления изменениями в проекте	1. Распределение ролей и ответственности персонала, вовлеченного в управление изменениями. 2. Утверждение процедур осуществления изменений в проекте и их реализация. 3. Сбор запросов и предложений на внесение изменений. 4. Принятие решений и внесение изменений в проект. 5. Контроль осуществления изменений в проекте. 6. Отчет об исполнении изменений в проекте и отклонениях от плана управления изменениями	1. Анализ и обработка запросов на изменения в проекте. 2. Определение необходимых корректирующих воздействий. 3. Анализ последствий корректирующих воздействий. 4. Прогнозирование хода выполнения работ проекта с учетом рекомендуемых корректиров. 5. Согласование внесения необходимых изменений в планы работ проекта и их корректировка. 6. Утверждение модифицированного плана управления изменениями в проекте. 7. Документирование внесенных изменений, доведение информации до участников проекта	1. Подготовка исполнительной документации по управлению изменениями в проекте. 2. Заключительный отчет о фактических изменениях в проекте. 3. Формирование архива изменений в проекте. 4. Формирование базы данных изменений в проекте. 5. Корректировка стратегии и технологии для будущих проектов
Результат управления изменениями проекта	Разработана и утверждена концепция изменений проекта	Разработан и утвержден план управления изменениями в проекте	Осуществляется ведение базы данных изменений проекта	Утвержден модифицированный план управления изменениями в проекте, информация об изменениях доводится до участников проекта	Осуществлен постпроектный анализ, оценка изменений и их результатов

Задачей стадии прогнозирования и планирования изменений в инновационном образовательном проекте является обеспечение разработки и утверждения плана управления изменениями в проекте.

Содержание деятельности на данной стадии предполагает следующие шаги:

- выбор методов и средств прогнозирования и планирования изменений;
- прогнозирование изменений;
- мониторинг внешней среды проекта и тенденций ее изменения;
- планирование возможных превентивных мер для защиты проекта;
- формирование раздела сводного плана изменений;
- разработка и утверждение плана управления изменениями в проекте.

Результат – наличие плана управления изменениями проекта.

Задачей стадии организации и контроля изменений в инновационном образовательном проекте является обеспечение ведения базы данных изменений проекта.

Содержание деятельности на данной стадии предполагает следующие шаги:

- распределение ролей и ответственности персонала, вовлеченного в управление изменениями;
- утверждение процедур осуществления изменений в проекте и их реализация;
- сбор запросов и предложений на внесение изменений;
- принятие решений и внесение изменений в проект;
- контроль осуществления изменений в проекте;
- отчет об исполнении изменений в проекте и отклонениях от плана управления изменениями.

Результат – ведение базы данных изменений проекта.

Задачей стадии анализа и регулирования изменений в инновационном образовательном проекте является обеспечение утверждения модифицированного плана управления изменениями в проекте и доведение до участников проекта информации об изменениях.

Содержание деятельности на данной стадии предполагает следующие шаги:

- анализ и обработка запросов на изменения в проекте;
- определение необходимых корректирующих воздействий;
- анализ последствий корректирующих воздействий;
- прогнозирование хода выполнения работ проекта с учетом рекомендуемых корректив;
- согласование внесения необходимых изменений в планы работ проекта и их корректировка;
- утверждение модифицированного плана управления изменениями в проекте;
- документирование внесенных изменений, доведение информации до участников проекта.

Результат – наличие модифицированного плана управления изменениями в проекте, информация об изменениях доводится до участников проекта.

Задачей стадии закрытия управления изменениями в инновационном образовательном проекте является обеспечение осуществления постпроектного анализа, оценка изменений и их результатов.

Содержание деятельности на данной стадии предполагает следующие шаги:

- подготовка исполнительной документации по управлению изменениями в проекте;
- заключительный отчет о фактических изменениях в проекте;
- формирование архива изменений в проекте;
- формирование базы данных изменений в проекте;
- корректировка стратегии и технологии для будущих проектов.

Результатом является осуществление постпроектного анализа, оценки изменений и их результатов.

Таким образом, проблемы управления изменениями в инновационных образовательных проектах связаны, на наш взгляд, со сложностью и многоаспектностью данной функциональной области управления проектами, со спецификой самих инновационных образовательных проектов, реализация которых происходит в условиях непрерывной модернизации образования, а также с недостаточным вниманием к документированию процедур изменений. Решение же данных проблем находится, по нашему мнению, в сфере использования возможностей системного подхода к управлению изменениями инновационных образовательных проектов.

Ссылки на источники

1. Ходырева Е. А. Управление инновационными образовательными проектами в современном вузе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 5 (май).
2. ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – URL: <http://gostfr.com/normadata/1/4293797/4293797785.pdf>.
3. Ходырева Е. А. Развитие системы управления инновационными проектами в образовательной организации: монография. – Киров: ООО «Радуга-ПРЕСС», 2016. – С. 19–34.
4. Управление проектами в соответствии с требованиями IPMA/COVNET. Подготовка к сертификации. – М.: Проектная ПРАКТИКА, 2012. – С. 121–122.
5. Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов. Версии 3.0, июнь 2010. – М.: Проектная ПРАКТИКА, 2010. – С. 208–211.

Elena Khodyreva,

Doctor of Pedagogic Sciences, Professor at the chair of Pedagogy, Vyatka State University, Kirov
khodyreva.e@inbox.ru

Change management issues of innovative educational projects

Abstract. The paper views change management of innovative educational projects as a replacement of one solution by another due to the impact of various external and internal factors in the development and implementation of the project. The analysis of the empirical research identified change management issues of innovative educational projects that are related to the complexity of the functional areas of project management, to the specifics of the innovative educational projects and to the insufficient attention to documenting changes in procedures. Use of a systematic approach to change management of innovative educational projects can solve the issues.

Key words: change management, innovative educational project, systematic approach to change management.

References

1. Hodyreva, E. A. (2015). "Upravlenie innovacionnymi obrazovatel'nymi proektami v sovremennom vuze", *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 5 (maj) (in Russian).
2. GOST R 54869-2011. *Nacional'nyj standart Rossijskoj Federacii. Proektnyj menedzhment. Trebovanija k upravleniju proektom*. Available at: <http://gostfr.com/normadata/1/4293797/4293797785.pdf> (in Russian).
3. Hodyreva, E. A. (2016). *Razvitie sistemy upravlenija innovacionnymi proektami v obrazovatel'noj organizacii: monografija*, ООО "Raduga-PRESS", Kirov, pp. 19–34 (in Russian).
4. (2012). *Upravlenie proektami v sootvetstvii s trebovanijami IPMA/COVNET. Podgotovka k sertifikacii*, Proektnaja PRAKTIKA, Moscow, pp. 121–122 (in Russian).
5. (2010). *Upravlenie proektami: osnovy professional'nyh znaniy, nacional'nye trebovanija k kompetentnosti specialistov. Versii 3.0, ijun' 2010*, Proektnaja PRAKTIKA, Moscow, pp. 208–211 (in Russian).

Рекомендовано к публикации:

Некрасовой Г. Н., доктором педагогических наук,
членом редакционной коллегии журнала «Концепт»

Поступила в редакцию <i>Received</i>	17	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	17
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	17	Опубликована <i>Published</i>	29.03.17



www.e-koncept.ru

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2017

© Ходырева Е. А., 2017