

Научная статья

Original article

УДК 005.94

doi: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_4\_176

**ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ  
В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ**

**PROJECT APPROACH TO EDUCATIONAL PROGRAMS IN  
MANAGEMENT**



**Хаустова Анастасия Алексеевна**, аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, SPIN-код: 8427-5143, [khaustova-aa@ranepa.ru](mailto:khaustova-aa@ranepa.ru)

**Макарова Ольга Юрьевна**, научный руководитель, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и финансов Факультета экономических и социальных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, SPIN-код: 3956-4865, [makarova-oy@ranepa.ru](mailto:makarova-oy@ranepa.ru)

**Khaustova Anastasia Alekseevna**, Post-graduate student of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow, SPIN-code: 8427-5143, [khaustova-aa@ranepa.ru](mailto:khaustova-aa@ranepa.ru)

**Makarova Olga Yurievna**, Supervisor, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Finance, Faculty of Economic and Social Sciences, Russian Academy of National Economy and Public

Administration under the President of the Russian Federation, Moscow, SPIN-code: 3956-4865, makarova-oy@ranepa.ru

**Аннотация.** В статье рассмотрены образовательная программа и образовательный процесс с точки зрения проектного подхода. Проектный подход в образовании актуален для направлений высшего образования в сфере управления, так как специалистам в данной области в той или иной степени приходится использовать принципы делового проектирования во время выполнения своих функциональных обязанностей.

Образовательный процесс обладает большинством характеристик проектной деятельности, такими как комплексность взаимосвязанных мероприятий, наличие проектной документации, установленные сроки и бюджетные ограничения, использование определенного перечня ресурсов, наличие системы оценки качества. Кроме того, решение о входе в проект на основе прогнозных оценок его результата и эффективности, а также оценки альтернативных вариантов. Если рассматривать проектные характеристики образовательного процесса, стоит отдельно отметить направленность на создание уникального продукта и достижение заранее сформулированной цели, которой, в конечном итоге, является трудоустройство. В качестве специфического прообраза ожидаемого результата проектной деятельности в сфере образования в статье представлены модель выпускника и перечень компетенций.

Таким образом, процесс образования содержит все стадии проектного менеджмента и может рассматриваться как проект или программа. В связи с развитием и распространением в вузах индивидуального подхода к обучению обосновывается проектный подход к выстраиванию индивидуальной образовательной траектории каждого обучающегося с уникальным результатом на базе общего для всех набора компетенций.

**Abstract.** The article describes educational program and education process in terms of project approach. Project approach in education is actual for higher educational programs in management, as specialists in this field use projects development principles during their functional duties at work.

Educational process has characteristics of project activity, such as complexity of interrelated activities, project documents, set deadlines and budget restrictions, defined list of resources, quality evaluation system. In addition, decision of project start is made on the basis of forecast evaluation of its result, effectiveness and alternative options. Considering project characteristics of education process, it is worth noting focus on unique product creation and a predetermined goal achievement, that is, finally, employment. Graduate model and competence list as a specific prototype of expected result of project activity in education are presented.

Thus, educational process contains all stages of project management and may be considered as a project or a program. Due to developed and widespread individual approach to education, project approach to building of individual education trajectory of every student with unique result on the basis of common competence list is described.

**Ключевые слова:** проектный подход, образовательная программа, модель выпускника, перечень компетенций, образовательные технологии

**Kew words:** project approach, educational program, graduate model, competence list, education technologies

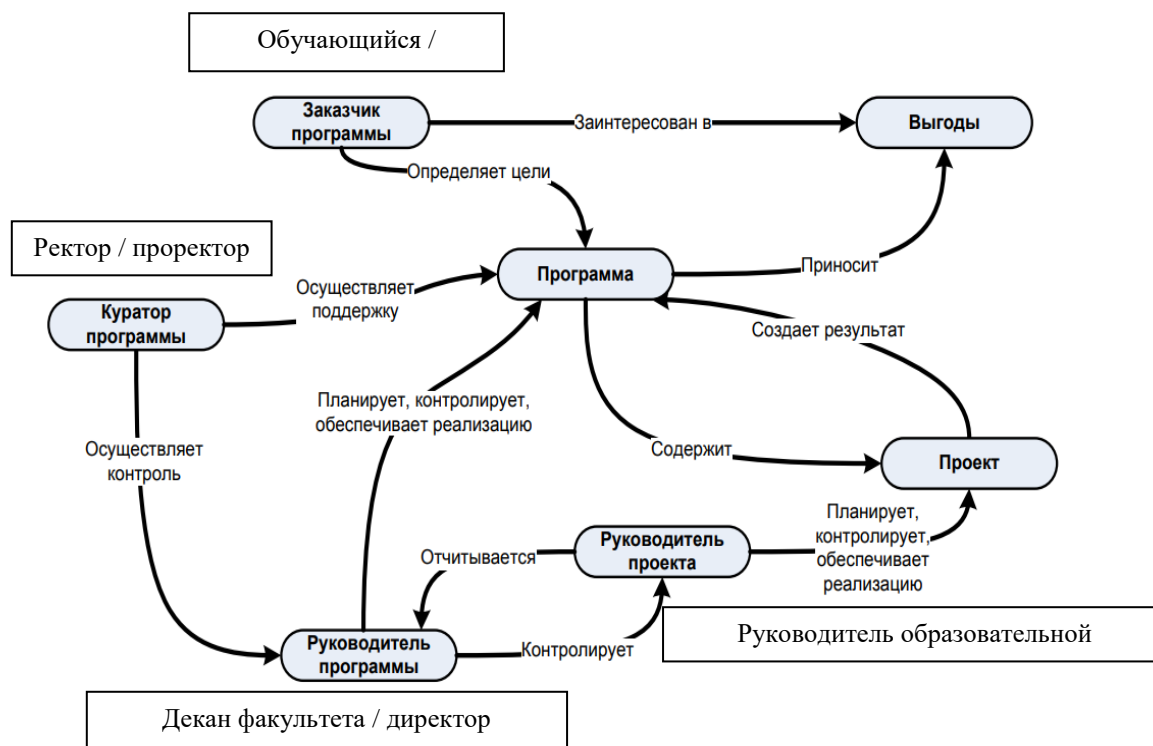
Согласно федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации», под образованием, с одной стороны, понимается «единый целенаправленный процесс обучения», а с другой, совокупность приобретаемых компетенции определенного объема и сложности, а также опыта профессиональной деятельности; а к образовательной деятельности относится непосредственно реализация образовательных программ [1,2].

Если рассмотреть компоненты образовательной программы и образовательной деятельности в целом, можно сделать вывод, что и функционирование, и процесс получения образования имеют ряд характеристик проектной деятельности.

Проектный подход особенно актуален для программ высшего образования в области менеджмента, так как специалистам в данной области в той или иной степени приходится использовать принципы делового проектирования во время выполнения своих функциональных обязанностей. При этом необходимо различать проектные дисциплины (бизнес-планирование, управление проектами), вписанные в общеэкономические и управленческие циклы, от предлагаемого в данной статье общего подхода к обучению в целом как проекту [8]. В зависимости от субъекта образовательного процесса, с точки зрения которого рассматривается обучение и осуществляется планирование деятельности, одной из форм проектной деятельности можно считать обучение всех студентов конкретного года набора, или потока, или учебной группы. В связи с развитием и распространением в вузах индивидуального подхода к обучению в качестве проекта все участники образовательного процесса также могут рассматривать выстраиваемую индивидуальную образовательную траекторию каждого обучающегося с уникальным результатом на базе общего для всех набора компетенций.

На современном этапе образовательная траектория в большинстве организаций включает не только учебный план, состоящий из блоков взаимосвязанных дисциплин и прохождения практики в профильных организациях, но и дополнительные мероприятия: получение профессиональных сертификатов, посещение дополнительных лекций и курсов по современным технологиям, участие в реальных проектах и кейс-чемпионатах, получение дипломов, подтверждающих знания иностранных языков. В связи с этим процесс получения образования, согласно

определениям проекта, программы и портфолио проектов в национальных стандартах, можно отнести к программе или портфолио проектов [4,5,6].  
Ниже на рисунке 1 представлен авторский взгляд на траекторию обучения с позиции проектного подхода с выделением бенефициаров, процессов и исполнителей.



**Рисунок 1. Проектный подход к траектории обучающегося [5]**

В Стандарте управления проектом и Руководстве к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК) приводится определение проекта, под которым понимается предприятие с временными ограничениями и направленностью на уникальный продукт, услугу или результат по его завершению [9].

Как представляется, образование в целом обладает следующими проектными характеристиками:

- комплексность взаимосвязанных мероприятий;
- наличие структурной декомпозиция работ и событий;
- наличие комплекта проектной документации до начала проекта;

- заданный период времени реализации проекта и каждого этапа;
- использование определенного перечня ресурсов;
- наличие установленного бюджета;
- наличие прообраза желаемого результата и заранее сформулированной цели;
- ориентация на группу заинтересованных лиц;
- наличие определенной системы оценки качества;
- объект вложения для собственника капитала;
- принятие решения на основе прогнозных оценок результата и эффективности;
- альтернативные образовательному проекту варианты.

Одной из основных проектных характеристик является комплексность взаимосвязанных мероприятий. Если рассматривать образовательный процесс, то все дисциплины в учебном плане взаимосвязаны, объединены в определенные группы, опираются друг на друга и последовательно выстроены. Несколько лет назад произошло постепенное изменение подхода – переход от дисциплин к компетенциям. Реализация образовательного процесса теперь предполагает поэтапное освоение компетенций. С одной стороны, овладение каждой группой компетенций предполагает изучение конкретных дисциплин учебного плана, а с другой, все компетенции взаимосвязаны между собой. Не случайно в ФГОС обращается внимание на метапредметность.

Компетентностный подход позволяет лучше раскрыть следующую характеристику получения образования как проектной деятельности: наличие структурной декомпозиции работ (СДР) и измеряемых промежуточных результатов. К СДР образовательного проекта можно отнести учебный план и схему формирования компетенций. В первом элементе прописано, когда, в каком объеме и с какой формой аттестации

осваивается каждая дисциплина. Из второго можно понять, из скольких этапов состоит каждая компетенция, в какой период образовательного процесса и благодаря изучению какого перечня дисциплин каждый этап реализуется.

В качестве фиксированных событий и результатов, поддающихся измерению, в образовательном процессе выступает промежуточная аттестация, которая показывает степень освоения материала дисциплины и сформированности этапа компетенции, а также государственная итоговая аттестация, которая комплексно оценивает результат.

Проект опирается на подготовленный до начала его реализации комплект документов, который содержит в зависимости от специфики проекта план мероприятий, график, список ресурсов, финансовую модель и другие документы. Процесс образования также опирается на комплект документов, он дает комплексную характеристику и выделяет особенности каждой образовательной программы, утверждается образовательной организацией до начала реализации программы и публикуется на ее официальном сайте.

Важной характеристикой проекта является его временный характер: у любого проекта есть срок, известны дата начала и дата окончания. Соответственно процесс получения образования реализуется в течение заданного периода времени. Кроме того, сроки реализации образовательных программ и получения образования регламентируются.

Наряду с общим сроком выполнения проекта, заранее установленные временные рамки, или так называемые дедлайны, есть у каждого этапа. Для образовательного процесса данные временные рамки отражены в календарном учебном графике.

Проект предполагает использование определенного перечня ресурсов. В образовательной деятельности к ним можно отнести кадровое и материально-техническое обеспечение.

Когда проектная деятельность предполагает привлечение большого количества качественных ресурсов, как в случае с проектом получения образования, возникает необходимость финансирования данного проекта. Образовательная деятельность представляет собой инвестиционный проект, так как заказчик вкладывает в него средства с целью получения результата или конечного продукта. Фактически процесс обучения связан с формированием человеческого капитала, поэтому встает вопрос об экономической эффективности вложений. По результатам проведенного исследования в форме опроса выпускников управленческой специальности и расчетов, можно сделать вывод, что при разных сценариях и самых распространенных уровнях заработной платы, при условии трудоустройства на последнем курсе бакалавриата и с учетом дисконтирования, вложения в образование (бакалавриат) окупаются через 3-4 года после окончания обучения и далее позволяют владельцу капитала генерировать положительные денежные потоки.

Другой важной характеристикой проектов является подробное описание его результата или конечного продукта. В образовании в качестве прообраза желаемого результата могут выступать модель выпускника, портфолио обучающегося, набор компетенций, которые должен освоить на том или ином уровне выпускник.

Модель выпускника отражает виды деятельности, которыми может заниматься специалист, завершивший обучение, полученные им дипломы и сертификаты, подтверждающие развитие профессиональных и личных компетенций, знание иностранных языков, получение дополнительного профессионального образования, а также опыт профессиональной деятельности выпускника. Портфолио обучающегося может включать тексты работ и проектов, выполненных за время прохождения образовательной траектории, полученные им дипломы и сертификаты, отчеты по практикам. При компетентностном подходе образовательная



программа строится вокруг набора компетенций, который также может выступать в качестве описания конечного результата.

В комплексе модель выпускника, портфолио и перечень компетенций дают представление, в какой сфере может работать выпускник определенной специальности и образовательной программы, требованиям каких профессиональных стандартов соответствуют полученные им компетенции и, в целом, каким образом и с каким набором характеристик выйдет на рынок труда выпускник.

Несмотря на то, что все выпускники одного направления подготовки должны обладать стандартным перечнем компетенций и частично перечнем изучаемых дисциплин, процесс получения образования обладает еще одной важной характеристикой проектной деятельности – направленностью на создание уникального продукта. Во-первых, каждая образовательная организация имеет право самостоятельно принимать решение за счет изучения каких дисциплин и участия в каких дополнительных мероприятиях, может быть сформирована каждая компетенция. Во-вторых, в вузах может быть принят собственный перечень осваиваемых компетенций, соответствующий федеральному стандарту. В-третьих, в рамках одного направления подготовки в программу могут включать дополнительные профессиональные компетенции или принимать профессиональные компетенции образовательных стандартов; освоение данных компетенций отражает профиль обучения. И наконец, в современных образовательных организациях распространен индивидуальный подход к обучению каждого студента и используется принцип, что каждый обучающийся должен пройти индивидуальную образовательную траекторию, что приводит к получению уникального результата образовательного проекта.

Проект по получению образования предполагает достижение заранее сформулированной цели. К одной из целей получения образования можно

отнести сформированность компетенций и повышение профессионального уровня. Реализация проекта по получению образования напрямую связана с главной целью – успешным трудоустройством и/или изменением места работы на более высокую позицию. Особенно актуально рассматривать конечной целью трудоустройство в современных условиях, когда вузы чаще стали выступать в качестве посредников для субъектов спроса и предложения на рынке труда.

Проекты разной сложности, типа и направленности объединяет отличительная характеристика проектной деятельности – наличие стейкхолдеров. Для образовательного проекта в качестве заинтересованных лиц можно рассматривать обучающего, родителей, саму образовательную организацию, сотрудников и преподавателей, компании-работодатели, государство.

Заинтересованные стороны будут удовлетворены результатами только в случае успешной реализации и завершения проекта. Согласно стандарту под качеством понимаются те характеристики объекта, которые позволяют ему удовлетворять установленные и предполагаемые потребности [3]. В образовании выстроена система внешнего и внутреннего контроля качества образовательных программ.

К внешнему контролю качества в образовании можно отнести: аккредитационный мониторинг, аккредитацию рейтинговыми агентствами, добровольную аккредитацию программ и их компонентов внешними организациями, федеральный интернет-экзамен бакалавров, участие руководителей и сотрудников организаций, деятельность которых связана с направленностью реализуемой программы, в промежуточной аттестации и государственной итоговой аттестации.

Помимо внешнего контроля качества, в образовательных организациях выстроена система внутренней проверки качества, к которой относится: внутренняя аккредитация, внутренняя проверка учебных

планов и календарных учебных графиков, промежуточная аттестации, государственная итоговая аттестация.

Наличие альтернативных получению образования вариантов может характеризовать его как проектную деятельность. В качестве альтернативных вариантов можно рассматривать выбор другой образовательной программы, выбор другого направления подготовки, выбор другой организации, отказ от получения образования в данный период времени.

Образовательная траектория обучающегося не только обладает многими характеристиками проектной деятельности, но и предполагает прохождение через все стадии жизненного цикла проекта [7]:

- инициация – выбор заказчиками образовательной программы, подача документов, прохождение отбора и поступление в вуз;
- планирование – разработка расписания учебных занятий и сессий на основе компонентов программы и с учетом количества обучающихся;
- реализация – непосредственно образовательный процесс;
- контроль – прохождение государственной итоговой аттестации: сдача экзамена и защита выпускной квалификационной работы;
- закрытие – выдача диплома о завершении уровня образования.

Таким образом, процесс получения образования имеет ряд проектных характеристик. К таким характеристикам можно отнести не только временный характер и декомпозицию работ с дедлайнами и промежуточными результатами, но и систему оценки качества, наличие заинтересованных в успешном завершении проекта лиц.

Проект по получению образования является инвестиционным, поскольку родители или обучающиеся вкладывают в реализацию денежные средства с расчетом на то, что по завершении и достижении финальной цели, результат проекта окупится и позволит им генерировать доход. С этим связана еще одна проектная характеристика образования –

решение о входе в проект принимается на основе прогнозных оценок его результата и эффективности, а также сравнения с альтернативными вариантами.

Процесс получения образования и предоставления образовательных услуг приобрел больше характеристик проектной деятельности с введением компетентностного подхода. На современном этапе в образовательных проектах применяется инжиниринг бизнес-процессов: сначала формулируется прообраз желаемого результата или конечного продукта, который можно представить в виде перечня сформированных компетенций из образовательного стандарта или модели выпускника, а затем для каждого года набора выстраивается образовательная программа.

#### **Список источников**

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от «29» декабря 2012 года
2. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный Министерством образования и науки Российской Федерации приказом №970 от «12» августа 2020 года
3. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 10006-2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании». – М.: Стандартиформ, 2007
4. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 5469-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». – М.: Стандартиформ, 2011
5. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». – М.: Стандартиформ, 2011

6. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». – М.: Стандартинформ, 2011
7. Ицаков Е.Д. Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины Управление проектами: базовые определения и формулы. – М.: Издательский дом «Дело», 2016. – 27 с.
8. Макарова О.Ю., Олькова А.Е., Табачникова А.А. Проектный цикл в обучении по направлению «Менеджмент»: Методические рекомендации по выполнению и защите групповых и индивидуальных проектов. – М.: Издательский дом «Дело», 2021 – 64 с.
9. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК) – Седьмое издание и Стандарт управления проектом [online] URL:  
<https://fs2.inspider.ru/file/2022/07/04/57735e4327e56cde13d02692b322a736.pdf>

### References

1. Federal Law "On Education in the Russian Federation" No. 273-FZ of December 29, 2012
2. Federal state educational standard of higher education - bachelor's degree in the field of study 38.03.02 Management, approved by the Ministry of Education and Science of the Russian Federation by order No. 970 of August 12, 2020
3. National standard of the Russian Federation GOST R ISO 10006-2005 “Quality management systems. Guidelines for quality management in design. - М.: Standartinform, 2007
4. National standard of the Russian Federation GOST R 5469-2011 “Project management. Project management requirements. – М.: Standartinform, 2011
5. National standard of the Russian Federation GOST R 54871-2011 “Project management. Program management requirements. – М.: Standartinform, 2011

6. National standard of the Russian Federation GOST R 54870-2011 "Project management. Requirements for project portfolio management. – М.: Standartinform, 2011
7. Itsakov E.D. Teaching aid for the study of the discipline Project management: basic definitions and formulas. - М.: Publishing house "Delo", 2016. - 27 p.
8. Makarova O.Yu., Olkova A.E., Tabachnikova A.A. Project cycle in training in the direction of "Management": Methodological recommendations for the implementation and protection of group and individual projects. – М.: Delo Publishing House, 2021 – 64 p.
9. Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Seventh Edition and Project Management Standard [online] URL: <https://fs2.inspider.ru/file/2022/07/04/57735e4327e56cde13d02692b322a736.pdf>

**Для цитирования:** Хаустова А.А., Макарова О.Ю. Проектный подход к образовательным программам в сфере управления // Московский экономический журнал. 2023. № 4. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-4-2023-34/>

© Хаустова А.А., Макарова О.Ю., 2023. Московский экономический журнал, 2023, № 4.