

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕШНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ТРАНСФОРМАЦИИ УНИВЕРСИТЕТОВ

Апенько С.Н.^а, Ефимова Г.З.^б

^а Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского

^б Тюменский государственный университет

АННОТАЦИЯ:

Статья направлена на изучение практики реализации проектов трансформации университетов России, выявление наиболее распространенных факторов успешности проектов и разработке многоуровневой классификации групп факторов. Рассматриваются основные детерминанты, обеспечивающие успешную реализацию проектов трансформации университетов. Ключевые исследовательские выводы сделаны на материалах эмпирического исследования, проведенного с использованием методов глубинного полуструктурированного интервью 95 информантов в шести российских вузах. Исследование проведено среди административно-управленческого состава вузов, вовлеченных в проектные команды трансформации университетов.

Предложен авторский комплекс ключевых факторов успешности реализации проектов трансформации университетов, имеющий три уровня классификации. На первом классификационном уровне факторы подразделяются на внешние и внутренние (по отношению к проекту). На втором классификационном уровне внешние факторы подразделяются на факторы макроуровня (изменения в миграционной ситуации, трансформация рынка труда, геополитическая обстановка и другое); мезоуровня (поддержка со стороны региональной власти); микроуровня (организационные факторы в рамках конкретного университета). Внутренние факторы, повышающие вероятность успешной реализации проектов трансформации университета, на втором классификационном уровне разделены на: организационно-управленческие факторы; ресурсные факторы (финансы, материально-техническое обеспечение и иные); факторы, связанные с человеческими ресурсами. Последние из названных факторов имеют третий уровень классификации: факторы команды; факторы персонала и отдельных личностей (руководителей, кураторов проекта); факторы стейкхолдеров проекта.

На основе проведенного анализа ключевых факторов реализации проектов трансформации университетов России сформулированы рекомендации по повышению результативности реализации проектов трансформации университетов и ключевые выводы о необходимости создания благоприятных условий для реализации данных проектов.

БЛАГОДАРНОСТИ: Грант Российского научного фонда (проект № 22-28-20359), <https://www.rscf.ru/project/22-28-20359>.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проекты трансформации, успешность проектов трансформации университетов, факторы успешности, университет, высшее образование, проектный менеджмент, управление проектами, эффективность команды, социология управления.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Апенько С.Н., Ефимова Г.З. Ключевые факторы успешности реализации проектов трансформации университетов // Вопросы управления. 2022. № 6. С. 80–92. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/06>. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-80-92. EDN: VJHMJX.

■ ВВЕДЕНИЕ

Система высшего образования претерпевает масштабные и кардинальные трансформационные процессы. Для эффективной и своевременной адаптации к ним университеты разрабатывают и реализуют собственные стратегии, в которые включены трансформационные преобразования всех направлений деятельности в высшей школе. Данные стратегии воплощаются в жизнь с помощью программ и проектов. Однако распространенной проблемой является большая доля проектов, которые сложно отнести в полной мере к успешным. Каждый университет имеет в своем опыте проекты, которые можно полностью отнести к неудачным, или проекты, по отдельным признакам идентифицируемые как частично успешные.

Существует множество причин провала проектов трансформации университетов либо снижения степени их успешности. С практической точки зрения важно выделить их ключевые причины, проанализировать детерминанты их возникновения и выстроить стратегический план по снижению вероятности их проявления и профилактики их влияния на неудачи проектов трансформации университетов. Изучение причин успешной реализации проектов трансформации университетов обеспечит управляемость ими и повысит их эффективность. С исследовательских позиций важной задачей является разработка классификации ключевых факторов успешности реализации проектов трансформации, которая бы учитывала отраслевую специфику, то есть особенности системы высшего образования, а также особенности трансформационных процессов в высшей школе. Такая классификация позволит оперативно и точно идентифицировать факторы, прогнозировать вероятность их проявления, выработать целевые противодействия этим факторам или же своевременно приспосабливаться к ним.

Вопросам трансформации университетов, реализации ими стратегических проектов и программ, направленных на различные преобразования деятельности вуза, посвящены работы отечественных и зарубежных исследователей в сфере социологии, экономики, менеджмента, а также на стыке наук. О. А. Береговая и В. И. Кудашов анализируют трансформацию высшего образования в контексте процессов глобализации [1]. Е. А. Самсонова, Л. В. Минченко, Г. А. Кречетова

изучают влияние информационного общества на трансформацию высшего образования, описывают проблемы цифровой трансформации высшей школы [2, 3]. Особенности модернизации университетов в контексте развития региональных экономических систем исследуют Г. В. Суловицкая, Л. А. Гамидуллаева [4]. Эти и иные работы стали основой для выделения нами в данном исследовании факторов макросреды университетов и их проектов трансформации.

Управлению проектами в системе высшего образования посвящают исследования некоторые авторы. Например, М. Б. Пивоварова, И. Х. Марашли отмечает особую роль проектного менеджмента в развитии системы высшего образования [5, 6]. Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова исследуют вопросы изменений в организационной структуре вуза под влиянием технологий проектного менеджмента [7]. Г. Б. Шпак, Т. Н. Бондаренко ставят более широко исследовательскую задачу и рассматривают, как осуществляется управление современным вузом в том числе посредством управления проектами [8]. Имеются исследования, описывающие специфику инновационных проектов в вузах, например, работа Е. А. Ходыревой [9]. Для нашего исследования особый интерес вызвали труды А. Е. Стуловского, Н. И. Пышкова, которые изучают влияние стейкхолдеров на формализацию процессов управления проектной деятельностью университета [10]. Данный аспект в нашем исследовании также подвергнут анализу. Еще один фактор, определяющий успешность проектов – социокультурная среда высшего образования. О ней в разрезе проектов университетов пишет Л. Е. Кораблина [11].

Такой значимый для нашего исследования вопрос, как факторы успешности проектов, изучают многие авторы. В. М. Ощепков, Н. В. Мальцева, М. А. Романенко предпринимают попытку оценить успех проектов через факторы успешности проектной деятельности [12; 13]. В рамках университетов изучают причины успешности проектов А. В. Кирьякова, Т. А. Ольховая [14]. Влияние организационной и проектной культуры, социально-психологических факторов на успешность проектов изучают Д. О. Сотников, Г. М. Бердыкулова, А. А. Мальдебекков, Д. В. Плохов, Е. В. Никulichев, С. А. Титов, И. В. Осипов [15; 16; 17].

Далее будет показана особая группа факторов, наиболее часто проявляемых в проектах

трансформации университетов. О состоянии человеческих ресурсов и команд проектов пишут А. А. Пархаев, Я. Г. Прима, Н. С. Свечников, М. Аганиязова [18, 19].

Исследовательский фокус зарубежных авторов также направлен на некоторые аспекты рассматриваемого нами проблемного вопроса. В частности, если говорить о факторах, связанных с состоянием человеческих ресурсов проектов, то данные вопросы раскрываются во многих публикациях. Например, E. Samimi и J. Sydow посвятили исследование человеческим ресурсам в контексте проектной деятельности организации [20]. Они считают, что управление человеческими ресурсами приобретает свои особенности в проектных условиях. Если не учитывать эти особенности, то они могут стать фактором, сдерживающим развитие проекта трансформации университета. Многие зарубежные авторы изучают специфику управления человеческими ресурсами, появляющуюся под влиянием инновационных факторов, в том числе инновационных проектов [21, 22, 23]. Факторы инновационной среды, инновационности проектов также могут быть учтены при анализе успешности тех или иных проектов трансформации университетов. J. Carboni, W. Duncan, M. Gonzalez, P. Milsom, M. Young, изучая устойчивое проектное управление, отмечают и роль человеческих ресурсов в нем как условий и предпосылок успешности подобного вида проектов [24]. Различным вопросам успешности высшего образования посвящены работы Г. Е. Зборовского, П. А. Амбаровоу [25; 26].

Анализ исследований и публикаций позволяет сделать вывод о том, что, с одной стороны, имеются ответы ученых на вопросы о развитии проектной деятельности в университетах, о проблемах и препятствиях на пути успешности этой деятельности, с другой – имеются отдельные слабо изученные исследовательские аспекты. В частности, в данной статье решаются такие актуальные научно-исследовательские и прикладные задачи, как определение ключевых факторов успешности проектов трансформации университетов, построение классификации факторов и выявление примеров их проявления в практике отдельных университетов.

Актуальные исследовательские и практические задачи предопределили цель нашего исследования, которая заключается в изучении прак-

тики реализации проектов трансформации университетов России, выявлении наиболее часто проявляемых ключевых факторов успешности проектов, разработке классификационных групп факторов.

■ МЕТОДЫ И ДАННЫЕ

Обозначенная цель достигнута в ходе исследования, проведенного коллективом ученых, в 2021-2022 гг. в шести российских вузах, расположенных на территории Приволжского, Северо-Кавказского, Уральского и Сибирского федеральных округов. В частности, в исследовании приняли участие: Вятский государственный университет, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого, Тюменский государственный медицинский университет, Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова, Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова.

Отобранные университеты имеют богатый опыт реализации проектов трансформации и изменений в научной, образовательной, управленческой, предпринимательской и иных сферах.

Для сбора эмпирических данных применен метод полужформализованного интервью, позволивший получить от информантов подробные данные о специфике реализации проектов трансформации университетов. Всего опрошено 95 человек – представителей административно-управленческого персонала университетов (ректоры, проректоры, руководители служб и управлений, деканы, заведующие кафедрами). Отбор информантов осуществлен по критерию их участия в проектах трансформации университета. Репрезентативность данных обеспечена посредством тщательного отбора информантов, охвата многих вузов, глубинного плана интервью, позволившего гибко реагировать на информационный поток и повышать его качество в ходе интервью. Интервью проведены по месту работы эксперта (онлайн или оффлайн). Более подробно исследовательская методика отражена в статье авторского коллектива [27].

■ РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Новизна данного исследовательского материала заключается в авторской группировке ключевых факторов успешности реализации проектов трансформации университетов.

Абсолютное большинство информантов подчеркнули значимость реализации стратегических целей университета посредством осуществления отдельных проектов развития и признают их приоритетность в повседневной трудовой деятельности. *«Все стратегические цели, поставленные перед университетом, должны быть достигнуты. Без этого будет плохо, мы пропадём. Университет – генератор всей нашей жизни в регионе, обеспечивающий подготовку кадров. Политические и другие события могут внести коррективы в нашу жизнь. Тогда есть риск, что нам придётся заниматься чем-то другим. Пока мы мыслим в категориях, которые есть сейчас»* (муж., заведующий кафедрой). *«Университет успешно выполняет обязательства, которые взял на себя, забирается все выше и выше по рейтингам»* (муж., заведующий кафедрой).

Ключевые факторы успешности реализации проектов трансформации университетов сгруппированы нами в три уровня классификации (табл. 1). Группировка первого уровня выделена по критерию отношения фактора к внутренней или внешней среде проекта трансформации: внешние и внутренние факторы. Во внешних факторах группировка второго уровня проведена по критерию масштабности и близости к проекту внешней среды, она предполагает разделение на макро-, мезо-, микроуровень. Во внутренних факторах группировка второго уровня подразумевает разделение по критерию тематики или предметной области проявления фактора: факторы, связанные с человеческими ресурсами; организационно-управленческие факторы; факторы ресурсные (финансы, материально-техническое обеспечение и иные). Группировка третьего уровня предложена нами для внутренних факторов, связанных с человеческими ресурсами: на факторы команды, факторы персонаний, отдельных личностей (руководителей, кураторов проекта) и факторы стейкхолдеров проекта трансформации университета.

По мнению более половины информантов, на успешность реализации проектов трансформации университета оказывают влияние внешние факторы. К их числу отнесены детерминанты макроуровня (изменения в миграционной ситуации, трансформация рынка труда, геополитическая обстановка и многие иные причины). *«Мы всем коллективом стараемся, чтобы поставленные перед университетом стратегиче-*

ские цели были выполнены. Но есть независящие от нас вещи: экономическая ситуация в стране, платежеспособность слушателей и организации, которые с нами работают. Сложно угадать, насколько доходность университета будет такой, какой она запланирована по программе „Приоритет“» (жен., начальник). *«Сложное прохождение конкурса на получение грантового финансирования. Крайне редко получают поддержку проекты, связанные не с техническими, а с гуманитарными направлениями. В этом году у нас завершился последний международный проект, и мы понимаем, что на сегодняшний день практически некуда подавать заявки с участием российских университетов. Ограничения, связанные с санкциями против России, приведут в конце концов к провалу любого проекта»* (муж., директор). *«Реализации проекта способствовала внешняя среда, создавшая условия для развития импортозамещения»* (жен., зав.каф.).

Вместе с тем информантами выделяются факторы, отнесенные нами к мезо-уровню (поддержка со стороны региональной власти). *«На успех реализации проектов трансформации университета существенное влияние оказывает политическая воля. Успех регионального университета во многом зависит от того, насколько региональная власть поддерживает ключевую линию развития университета. Если региональная власть транслирует эту поддержку, и она находит отклик на федеральном уровне, то сложно не стать успешным. Тут идёт командная работа всего региона. В региональных органах власти ключевые позиции занимают выпускники нашего вуза, каждый второй министр регионального правительства его окончил»* (жен., проректор). *«Любые инициативы университета поддерживаются на уровне регионального правительства. Также есть инициативы региона, которые университет принимает на себя и реализует»* (жен., директор). *«Губернатор активно интересуется работой университета и поддерживает проекты его трансформации. Без него нам было бы сложно»* (муж., заведующий кафедрой).

К микроуровню, реализуемому в рамках конкретного университета, относятся организационные факторы. *«Факторов успешного проекта много, но решающий исходит от ректора и его команды – политическая воля и покровительство, вера в команду со стороны руководства»* (жен., начальник). При этом информан-

Таблица 1 – Комплекс ключевых факторов успешности реализации проектов трансформации университетов
Table 1 – Set of key success factors for the implementation of university transformation projects

Факторы	Исследуемые проблемы
Факторы макроуровня (например, изменения в миграционной ситуации, трансформация рынка труда, геополитическая обстановка)	Факторы, связанные с человеческими ресурсами: – факторы команды; – факторы персоналий, отдельных личностей (руководителей, кураторов проекта); – факторы стейкхолдеров проекта
Факторы мезоуровня (например, поддержка со стороны региональной власти)	Организационно-управленческие факторы
Факторы микроуровня (например, организационные факторы в рамках конкретного университета)	Ресурсные факторы (например, финансы, материально-техническое обеспечение и иные)

ты подчеркивают высокую значимость действий ректора и его команды для успешного достижения стратегических целей университета и реализации отдельных проектов развития. *«Необходимо устойчивое понимание руководства университета что нужно делать для достижения цели и формировать это понимание у сотрудников различного уровня. Мы сами для себя написали программу, не кто-то её написал нам. Поэтому мы осознаём, что и как нужно делать. Есть определённые сроки для реализации программы „Приоритет-2030“ Государство создает все условия, чтобы произошла успешная трансформация университетов, входящих в программу. Эти возможности нужно брать у государства и грамотно использовать, что мы и делаем»* (жен., начальник). Вместе с тем успех реализации проекта зависит от адекватной реакции руководства университета и коллектива в целом на вызовы времени. *«Успевать подстраиваться под требования экономики и общества»* (жен., директор).

Информанты подчеркивали в качестве позитивного примера, ключевой фактор, позитивно повлиявший на реализацию их проекта – совпадение взглядов региональной власти и руководства университета на приоритетность реализации проекта. *«Стратегическое видение руководства региона и руководства университета, которое полностью совпадает и включение имеющегося у нас задела в программу развития „Приоритет 2030“ и в заявку на передовые инженерные школы. Это совершенно логично – если передовая инженерная школа станет содержанием научно-технического центра, мы увидим закрытый цикл, когда образование работает на науку и наоборот»* (жен., начальник). Такое единство понимания свидетельствует о выстроенной системе стратегических приоритетов и эффективности работы на разных организаци-

онных уровнях, что позволяет непосредственным исполнителям проектов трансформации университета сфокусировано выполнять свою работу, не рассредоточиваясь на различных приоритетах, актуальных на разных иерархических уровнях внутри университета, города, региона и страны.

К **внутренним** (по отношению к проекту) факторам нами отнесены:

1. Организационно-управленческие факторы:
 - грамотная работа с командой реализации проекта трансформации университета. *«Заинтересованность и вовлеченность в работу всех участников проекта и их желание заниматься реализацией проекта, общая поддержка реализации проекта со стороны руководства, просветительская работа с сотрудниками о необходимости реализации конкретного проекта и авторитет руководителя проекта»* (жен., директор);
 - бюрократические издержки и излишний объем сопроводительной документации. *«Довольно внушительный пакет документов образовательных программ и обслуживание этой документации для различных проверок. Требуется описание образовательного процесса с различных сторон и по различным критериям, техническая сопроводительная техническая документация. Она требует больших ресурсов, когда возлагается только на руководителя образовательной программы с одним администратором и они поддерживают несколько пакетов документов сразу. Это нецелесообразно. Научные работники могли написать несколько заявок на грант, но они перерабатывали содержательную часть несколько рабочих программ. Это целесообразно получается»* (жен., начальник).
 - многозадачность и перегруженность работников. *«Мешать может только человеческий фактор, когда самые компетентные сотрудники заняты на нескольких фронтах. Значимые зада-*

чи быстро решаются на высоком уровне, а на более низких уровнях исполнения могут происходить серьезные задержки» (жен., начальник).

2. Ресурсные факторы (финансы, материально-техническое обеспечение и иные):

– достаточное и регулярное финансирование проектов развития университета. «Важна финансовая составляющая успешности, чтобы ближайшие пять лет мы могли развиваться, повышение окладов профессорско-преподавательскому составу. Ещё и региональное министерство способствовало поиску финансирования» (муж., заведующий кафедрой). «Грамотное распределение финансов, чтобы достичь поставленных показателей» (жен., начальник). «На поддержку нашего проекта, связанного с развитием молодёжной науки, должно было отчисляться 1 % внебюджетных средств, но руководство на это не шло – сильные финансовые проблемы в университете» (муж., заведующий кафедрой).

3. Факторы, связанные с развитием человеческого капитала (членов команд трансформации университета и всех категорий сотрудников вуза в целом). «Люди – главный ресурс. Для успеха реализации проекта важно развивать коллектив, но и сами сотрудники должны самосовершенствоваться, постоянно обучаться, открывать новые возможности и развивать актуальные компетенции, которые будут способствовать решению поставленных перед ними задач» (жен., начальник).

На данном уровне классификации факторов нами выделены группировка третьего уровня: факторы команды; факторы персоналий, отдельных личностей (руководителей, кураторов проекта) и факторы стейкхолдеров проекта трансформации университета. Рассмотрим каждый из них подробнее.

– Факторы команды проекта трансформации университета.

- Наличие у команды опыта реализации предыдущих проектов. «Помогал жизненный опыт и то, что мы закалились на предыдущих трудностях и уже сформирована хорошая команда» (муж., начальник).

- Сформированные компетенции у членов команды трансформации университета. «Управленческая компетентность руководителя и его команды, способность работника принимать адекватные сложившейся ситуации и взвешенные решения, анализировать ситуации и деле-

гировать полномочия, определять потенциальные дефициты для развития сотрудников» (жен., начальник).

- Кадровый вопрос. «Успех реализации проектов трансформации университета кроется в сформированном коллективе единомышленников, готовых работать в команде и преобразовывать реальность, повышать качество обучения студентов и развивать университет» (муж., заведующий кафедрой). «Достижение цели трансформации университета, но все упирается в кадровый состав – привлечение молодых специалистов и обновление кадрового состава» (жен., начальник). При этом отдельные информанты связывают ключевые факторы, препятствующие успешному развитию университета со «слабой материальной заинтересованностью молодежи заниматься наукой» (муж., заведующий кафедрой).

К этому же уровню отнесем преодоление инерционности коллектива, нежелание адекватно и оперативно реагировать на изменения. «Предстоит серьёзная работа с персоналом университета, мышление работников (в частности, преподавателей) отстаёт от тенденций в образовании и современных требований. Коллектив активно сопротивляется изменениям и нужно их мышление перевести в позитивное направление. Из настроенных нейтрально или сомневающих и неактивно борющихся с изменениями, перевести в категорию сотрудников, которые позитивно настроены на изменения и научить их работать в новых условиях, по-другому относиться к университету и работе в нем; понимать, что университет такое же предприятие, как и остальные и должно зарабатывать деньги, а не ожидать бюджетных поступлений» (жен., директор).

– Факторы персоналий, отдельных личностей (руководителей, кураторов проекта).

- Детерминантом успешной реализации программ развития информанты называют наличие здоровых амбиций у ключевых участников проекта. «Необходимы здоровые амбиции, тогда мы будем предпринимать определённые усилия, чтобы достичь поставленных целей» (жен., директор). На успех реализации проектов трансформации университета оказывает влияние устойчивое целеполагание. «Невозможно достичь целей, которые сформулированы слишком глобально. Они не нереалистичны» (муж., директор).

– Факторы стейкхолдеров проекта.

• Проект трансформации университета должен быть востребован ключевыми стейкхолдерами и успех реализации проекта во многом обеспечивается участием стейкхолдеров в его реализации. *«В трансформации университета заинтересован не только ректор и сотрудники вуза, но и представители исполнительной власти на региональном и федеральном уровне. Соответственно, они должны не только ожидать значимых изменений и эффективной трансформации университета, но и активно участвовать в ней, направлять и поддерживать верный вектор трансформации, который установился в конкретном университете. В случае если этот вектор имеет неверное направление, важно его грамотно откорректировать, при этом не снижая мотивацию коллектива и не внося диссонанс в начавшиеся изменения»* (муж., директор).

Важно подчеркнуть – проекты трансформации университета реализуются в рамках воплощения стратегической цели университета. В случае, если представителями команды ректора и ведущего административно-управленческого состава генеральная стратегическая цель университета осознается не в полной мере, возрастает риск возникновения сложностей с реализацией отдельных проектов развития вуза. *«У меня есть подозрения, что большинство вузовских управленцев не имеют общего видения на стратегию развития университета. Стратегия развития вуза написана и хорошо. Но без синхронизации понимания стратегии движения университета сложно слаженно работать в одном направлении, достигая ощутимых результатов»* (муж., проректор).

Для осуществления подобной «синхронизации» проводятся собрания, заседания рабочих групп, стратегические сессии и иные форматы групповой работы. По мнению большинства информантов, подобный опыт взаимодействия сотрудников, находящихся на различных уровнях должностной иерархии, позитивно отражается на успешности реализации проектов трансформации университета. Информанты подчеркивали особую эффективность самостоятельной разработки решений, с учетом особенностей университета, а не применение стандартизированных решений, на всегда подходящих под конкретные реалии. *«Нам не предложили готовые решения, а за счет супервизии спо-*

собствовали нашему объединению в команды и сами нашли решения применительно к своему вузу. Ощущалась сильная административная поддержка от руководства вуза, мы понимали, зачем все это делаем» (жен., начальник).

Форматы совместной работы с представителями руководящего состава других университетов, расширяют спектр проблемных ситуаций, с которыми сталкиваются представители высших учебных заведений. Тем самым преодолевался информационный и компетентностный барьер. *«Невозможно всё знать, надо пополнять знания, что-то изучать, строить сходные модели и смотреть, что люди в соседних вузах делают»* (жен., заведующий кафедрой).

Важно понимать итоговую цель, ради которой ведутся проекты трансформации и комплексные преобразования в университете: *«наш университет должен стать той структурой, которая станет ключевым фактором развития социально-экономического и культурного развития региона. Мы для себя ставим задачу стать вузом предпринимательского типа и задавать тон технологического развития России, а также претендуем стать ключевым фактором в развитии культурной идентичности»* (жен., начальник).

Таким образом, синхронизация целей и ориентиров персонала университета, транслирование ключевых ориентиров из уст первых руководителей вуза имеет приоритетную значимость для успешной реализации проектов трансформации университета и преодолению возможных барьеров на этом пути.

■ ВЫВОДЫ

Подводя итоги исследования, необходимо обобщить материал и сделать ряд выводов. В исследуемых нами российских университетах на успешность проектов трансформации влияют как внешние, так и внутренние факторы. Первые в оценках информантов оказались более выражены. Это объясняется тем, что университеты функционируют в открытой среде, а их развитие часто определяется политикой государства и регионов в области образования и науки.

Также на успешность проектов влияют факторы внутриуниверситетской среды. Среди наиболее выраженных следует назвать организационные факторы. Поддержка проекта трансформации университета его высшим управлен-

ческим составом, включение проекта в стратегию развития вуза, согласованность действий различных структур университета – эти и другие факторы оказывают мощное влияние на успешность проекта.

Исследование подтвердило высокую значимость уровня согласованности проекта со стратегией университета, а стратегии университета со стратегией развития региона. Если установлена и систематически поддерживается данная согласованность, то проект завершается с хорошими результатами и достижением целевых показателей.

Помимо сказанного, исследование позволило доказать, что внутренние факторы имеют высокую значимость с позиций достижения успешности проектов университетской трансформации. Особую роль играют факторы, связанные с человеческими ресурсами университета и отдельно взятых проектов. Среди наиболее сильных и выраженных факторов информанты называют лидерство проектных менеджеров, наличие признаков сформированной проектной культуры, поддержку проектов со стороны ректора и проректорского корпуса университета, вовлеченность членов команды в проект, хорошие координационные и организационные связи внутри команды проекта и многие другие.

Таким образом, в рамках комплексного теоретико-эмпирического исследования факторов успешности реализации проектов трансформации университетов нами предложена трехуровневая классификация данных факторов. С научной точки зрения эта классификация развивает теоретические основы проектного менеджмента, внося конкретизацию в вопросы эффективности проектной деятельности, результативности проектов и причин их успеха. Предложенная классификация, с одной стороны, обладает признаками универсальности и может применяться в отношении проектов иных отраслей и сфер деятельности, с другой стороны,

наполнение содержанием этой классификации осуществлено нами с учетом особенностей системы высшего образования и университетов.

Прикладное применение классификации возможно в организационно-управленческой работе команд при реализации проектов трансформации университета. Сформировав понимание, к какой группе относятся те или иные факторы, можно выработать более четкие и эффективные механизмы влияния на эти факторы. Если в силу комплекса обстоятельств влияние на факторы ограничено или невозможно, то их классификационный признак поможет принять этот фактор и максимально результативно действовать в предложенных обстоятельствах.

Перспективными направлениями дальнейших исследований по данной тематике можно признать следующие: уточнение критериев успешности проектов трансформации университетов с учетом особенностей отрасли и требований трансформационных преобразований; определение корреляционных связей между группами факторов и признаками успешности проектов; уточнение ответа на вопрос о том, какие именно группы факторов определяют те или иные признаки успешности проектов. Эти и другие направления являются ориентирами планируемого исследовательского поиска нашей научной группы. ●

БЛАГОДАРНОСТИ

Теоретико-эмпирическое социологическое исследование проведено с 2019 по 2022 год научным коллективом под руководством д-ра экон. наук, зав. кафедрой Омского государственного университета С. Н. Апенько в составе: проректора Тюменского государственного университета А. С. Латышева; канд. социол. наук, профессора каф. общей и экономической социологии Тюменского государственного университета Г. З. Ефимовой; канд. социол. наук, доцента каф. общей и экономической социологии Тюменского государственного университета М. Ю. Семёнова.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Береговая О.А., Кудашов В.И. Глобализирующийся мир и трансформация высшего образования // Век глобализации. 2017. № 4 (24). С. 112–121. EDN: ZVKNOL.
2. Самсонова Е.А., Минченко А.В. Трансформация высшего образования в информаци-

онном обществе // Проблемы современной науки и образования. 2017. № 21 (103). С. 46–49. EDN: YPIYJT.

3. Кречетова Г.А. Проблемы цифровой трансформации высшего образования // The Scientific Heritage. 2021. № 73-3. С. 14–17.

4. Суровицкая Г.В., Гамидуллаева Л.А. Модернизация опорных университетов России в контексте обеспечения устойчивого развития региональных экономических систем // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2018. № 4 (48). С. 159–168. DOI: [10.21685/2072-3016-2018-4-17](https://doi.org/10.21685/2072-3016-2018-4-17). EDN: [ZGFDVB](https://www.edn.ru/entry/ZGFDVB).
5. Пивоварова М.Б. Управление проектами в вузах как фактор развития системы высшего образования // Социально-гуманитарные знания. 2020. № 1. С. 116–121. DOI: [10.34823/SGZ.2020.1.51295](https://doi.org/10.34823/SGZ.2020.1.51295). EDN: [QLXMMV](https://www.edn.ru/entry/QLXMMV).
6. Марашли И.Х. Роль проектного менеджмента в организации деятельности в системе образования // Инновации и инвестиции. 2020. № 12. С. 82–85. EDN: [FVYIAI](https://www.edn.ru/entry/FVYIAI).
7. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.А. Трансформация организационной структуры университетов в условиях внедрения технологий проектного менеджмента // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2017. № 2 (8). С. 30–42. EDN: [ZEWFIIP](https://www.edn.ru/entry/ZEWFIIP).
8. Шпак Г.Б., Бондаренко Т.Н. Управление современным вузом: проблемы и перспективы развития // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2019. № 3 (101). С. 5–11. EDN: [RL0TCL](https://www.edn.ru/entry/RL0TCL).
9. Ходырева Е.А. Управление инновационными образовательными проектами в современном вузе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. № 5. С. 216–220. EDN: [UZKXSD](https://www.edn.ru/entry/UZKXSD).
10. Стуловский А.Е., Пышков Н.И. Формализация процесса управления проектной деятельностью университета с учетом влияния стейкхолдеров // Инновации и инвестиции. 2022. № 9. С. 66–69. EDN: [YIRMBO](https://www.edn.ru/entry/YIRMBO).
11. Кораблина Л.Е. К исследованию методологии управления проектами в социокультурной деятельности вуза // Право и практика. 2017. № 4. С. 163–167. EDN: [YKUTYL](https://www.edn.ru/entry/YKUTYL).
12. Ощепков В.М., Мальцева Н.В. Оценка успеха и провала проекта как способ повышения эффективности деятельности современной организации // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2017. Т. 12. № 1. С. 136–147. DOI: [10.17072/1994-9960-2017-1-136-147](https://doi.org/10.17072/1994-9960-2017-1-136-147). EDN: [YHVCCN](https://www.edn.ru/entry/YHVCCN).
13. Романенко М.А. Факторы успешности проектной деятельности на предприятиях // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2021. Т. 10. № 4. С. 56–61. EDN: [QMRBNO](https://www.edn.ru/entry/QMRBNO).
14. Кирьякова А.В., Ольховая Т.А. Методологические основы реализации инновационных проектов в условиях университетского образования // Вестник Оренбургского государственного университета. 2013. № 2 (151). С. 132–139. EDN: [OJKPUT](https://www.edn.ru/entry/OJKPUT).
15. Сотников Д.О. Анализ влияния сетевых взаимоотношений в проекте на успешность проекта и их связь с социально-психологическими факторами // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2016. № 4. С. 17–23. EDN: [WJSRFX](https://www.edn.ru/entry/WJSRFX).
16. Бердыкулова Г.М., Мальдебекоев А.А. Влияние организационной и проектной культур на успешность проекта // Интерактивная наука. 2017. № 11 (21). С. 102–106. EDN: [ZSQCOT](https://www.edn.ru/entry/ZSQCOT).
17. Плохов Д.В., Никульчев Е.В., Титов С.А., Осипов И.В. Методика оценки влияния социальных коммуникаций на результативность инновационного проекта // Cloud of Science. 2016. Т. 3. № 3. С. 444–492. EDN: [XDCINB](https://www.edn.ru/entry/XDCINB).
18. Пархаев А.А. Роль управления человеческими ресурсами в проектно-ориентированных организациях // Преподаватель XXI век. 2011. № 1-2. С. 369–375. EDN: [NEJDJV](https://www.edn.ru/entry/NEJDJV).
19. Прима Я.Г., Свечников Н.С., Аганиязова М. Человеческий капитал проектной команды в условиях AGILE-трансформации бизнеса // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2021. № 2 (30). С. 28–36. DOI: [10.24151/2409-1073-2021-2-28-36](https://doi.org/10.24151/2409-1073-2021-2-28-36). EDN: [AFTLWE](https://www.edn.ru/entry/AFTLWE).
20. Samimi E., Sydow J. (2021). Human resource management in project-based organizations: revisiting the permanency assumption, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 32, no. 1, pp. 49–83. DOI: [10.1080/09585192.2020.1783346](https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783346).
21. Ueki Y. (2017). The roles of top management characteristics, human resource management and customer relationships in innovations: an exploratory analysis, *Asian Journal of Technology Innovation*, vol. 25, no. 2, pp. 206–227. DOI: [10.1080/19761597.2017.1385962](https://doi.org/10.1080/19761597.2017.1385962).
22. Santiago F. (2013). How Human Resource Management Practices Contribute to Learning for Pharmaceutical Innovation in Mexico: Drawing From Internal and External Sources of Knowledge, *Latin American Business Review*, vol. 14, no. 3-4, pp. 227–250. DOI: [10.1080/10978526.2013.833473](https://doi.org/10.1080/10978526.2013.833473).
23. Binh T.T.C., Linh N.M. (2017). Human re-

source management for innovation in Vietnam's electronics industry, *Asian Journal of Technology Innovation*, vol. 25, no. 2, pp. 345–366. DOI: [10.1080/19761597.2017.1385978](https://doi.org/10.1080/19761597.2017.1385978).

24. Carboni J., Duncan W., Gonzalez M., Milson P., Young M. (2018). *Sustainable Project Management: The GPM Reference Guide*. Novi, MI: GPM Global.

25. Зборовский Г.Е. Трансфер человеческого капитала в вузе как проблема управления развитием студенчества // *Вопросы управления*. 2021. № 2. С. 121–133. URL: <https://journal-management.com/issue/2021/02/09>. DOI: [10.22394/2304-3369-2021-2-121-133](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2021-2-121-133). EDN: YDREBE.

26. Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. От образовательной неуспешности – к социальной успешности // *Высшее образование в России*. 2019. Т. 28. № 11. С. 34–46. DOI: [10.31992/0869-3617-2019-28-11-34-46](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-11-34-46). EDN: QAFOVU.

27. Апенько С.Н., Ефимова Г.З., Семёнов М.Ю. Особенности участия университетов в трансформации системы высшего образования в России // *Siberian Socium*. 2022. Т. 6. № 3 (21). С. 76–91. EDN: IGLMAP.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Апенько Светлана Николаевна – доктор экономических наук, профессор; Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского (644077, Россия, Омск, пр-кт Мира, 55а); ApenkoSN@omsu.ru. AuthorID РИНЦ: 261581, ORCID: 0000-0002-7618-3961, ScopusID: 57189324004, ResearcherID: D-1661-2015.

Ефимова Галина Зиновьевна – кандидат социологических наук; Тюменский государственный университет (625003, Россия, Тюмень, ул. Ленина, 16); G.Z.Efimova@utmn.ru. AuthorID РИНЦ: 571660, ORCID: 0000-0002-4826-2259, ScopusID: 57195971011, ResearcherID: N-8362-2016.

KEY SUCCESS FACTORS

FOR THE UNIVERSITY TRANSFORMATION PROJECTS IMPLEMENTATION

Svetlana N. Apenko^a, Galina Z. Efimova^b

^a Dostoevsky Omsk State University

^b Tyumen State University

ABSTRACT:

The article aims at studying the practice of implementing transformation projects of Russian universities, identifying the most common factors of project success and developing a multi-level classification of groups of factors. The main determinants that ensure the successful implementation of university transformation projects are considered. The key research conclusions are based on the materials of an empirical study conducted using the methods of in-depth semi-formalized interviews of 95 informants in six Russian universities. The study was conducted among the administrative and managerial staff of universities involved in the project teams of university transformation.

The author's set of key success factors of the university transformation projects implementation, with the three levels of classification, is proposed. At the first classification level, factors are divided into external and internal (in relation to the project). At the second classification level, external factors are divided into macro-level factors (changes in the migration situation, labor market transformation, geopolitical situation, etc.); meso-level (support from the regional authorities); micro-level (organizational factors within a particular university). Internal factors that increase the likelihood of successful implementation of university transformation projects are divided at the second classification level into: organizational and managerial factors; resource factors (finance, logistics, etc.); factors related to human resources. The last of these factors have a third level of classification: team factors; factors of personalities and individuals (project managers, curators); factors of project stakeholders.

Based on the analysis of the key factors in the implementation of transformation projects of Russian universities, recommendations are formulated to improve the effectiveness of the implementation of university transformation projects and key conclusions about the need to create favorable conditions for the implementation of these projects.

KEYWORDS: transformation projects, university transformation projects success, success factors, university, higher education, project management, project management, team efficiency, sociology of management.

FOR CITATION: Apenko S.N., Efimova G.Z. (2022). Key success factors for the university transformation projects implementation, *Management Issues*, no. 6, pp. 80–92. URL: <https://journal-management.com/issue/2022/06/06>. DOI: [10.22394/2304-3369-2022-6-80-92](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-6-80-92). EDN: VJHJMIX.

REFERENCES

1. Beregovaya O.A., Kudashov V.I. (2017). Globalizing world and transformation of higher education, *Vek globalizatsii*, no. 4 (24), pp. 112–121. EDN: ZVKNOL.
2. Samsonova E.A., Mingchenko L.V. (2017). Transformation of higher education in the information society, *Problems of modern science and education*, no. 21 (103), pp. 46–49. EDN: YPIYJT.
3. Krechetova G.A. (2021). Problems of digital transformation of higher education, *The Scientific Heritage*, no. 73-3, pp. 14–17.
4. Surovitskaya G.V., Gamidullaeva L.A. (2018). Modernization of flagship universities of Russia in the context of sustainable development of regional economic systems, *University Proceedings. Volga Region. Social Sciences*, no. 4 (48), pp. 159–168. DOI: [10.21685/2072-3016-2018-4-17](https://doi.org/10.21685/2072-3016-2018-4-17). EDN: ZGFDVB.
5. Pivovarova M.B. (2020). Project management in universities as a factor in the development of higher education, *Socio-humanitarian knowledge*, no. 1, pp. 116–121. DOI: [10.34823/SGZ.2020.1.51295](https://doi.org/10.34823/SGZ.2020.1.51295). EDN: QLXMMV.
6. Marashli I.Kh. (2020). The role of project management in organizing activities in the education system, *Innovations and Investments*, no. 12, pp. 82–85. EDN: FVYIAI.
7. Arkhipova N.I., Nazaykin SV., Sedova O.L. (2017). Transformation of organizational structure in universities on the back of project management technology introduction, *RGGU Bulletin. Series: Economics. Management. Law*, no. 2 (8), pp. 30–42. EDN: ZEWFIP.
8. Shpak G.B., Bondarenko T.N. (2019). Management of a modern university: problems and development prospects, *Bulletin of Khabarovsk State University of Economics and Law*, no. 3 (101), pp. 5–11. EDN: RLOTCL.
9. Khodyreva E.A. (2015). Management of innovative educational projects in a modern university, *Scientific and methodical electronic journal "Concept"*, no. 5, pp. 216–220. EDN: UZKXSD.
10. Stulovsky A.E., Pyshkov N.I. (2022). Formalization of the university project management process, taking into account the influence of stakeholders, *Innovation and investment*, no. 9, pp. 66–69. EDN: YIRMB0.
11. Korablina L.E. (2017). To the research of methodology of management of projects in socio-cultural activity of the university, *Law and Practice*, no. 4, pp. 163–167. EDN: YKUTYL.
12. Oshchepkov V.M., Maltseva N.V. (2017). Assessment of success and failure of a project as a way to increase the efficiency of modern organization activity, *Perm University Herald. Economy*, vol. 12, no. 1, pp. 136–147. DOI: [10.17072/1994-9960-2017-1-136-147](https://doi.org/10.17072/1994-9960-2017-1-136-147). EDN: YHVCCN.
13. Romanenko M.A. (2021). Factors of the success of project activities at enterprises, *Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologii*, vol. 10, no. 4, pp. 56–61. EDN: QMRBNO.
14. Kiryakova A.V., Olkhovaya T.A. (2013). Methodological fundamentals of innovation projects realization in university education conditions, *Bulletin of the Orenburg State University*, no. 2 (151), pp. 132–139. EDN: OJKPUT.
15. Sotnikov D.O. (2016). Analysis of the network of relationships impact in the project on project success and their relation to social and psychological factors, *Business in Law*, no. 4, pp. 17–23. EDN: WJSRFX.
16. Berdykulova G.M., Maldebekov A.A. (2017). Influence of organizational and project cultures on the success of the project, *Interactive Science*, no. 11 (21), pp. 102–106. EDN: ZSQCOT.
17. Plokhov D.V., Nikulchev E.V., Titov S.A., Osipov I.V. (2016). Study of the effect of a social communications on success of innovation project, *Cloud of Science*, vol. 3, no. 3, pp. 444–492. EDN: XDCIHB.
18. Parhaev A.A. (2011). The role of human resources management in design-oriented organizations, *Prepodavatel XXI vek*, no. 1-2, pp. 369–375. EDN: NEJDJV.

19. Prima Ya.G., Svechnikov N.S., Aganiyazova M. (2021). Human capital of the project team in the context of agile business transformation, *Economic and Social Research*, no. 2 (30), pp. 28–36. DOI: [10.24151/2409-1073-2021-2-28-36](https://doi.org/10.24151/2409-1073-2021-2-28-36). EDN: AFTLWE.

20. Samimi E., Sydow J. (2021). Human resource management in project-based organizations: revisiting the permanency assumption, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 32, no. 1, pp. 49–83. DOI: [10.1080/09585192.2020.1783346](https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783346).

21. Ueki Y. (2017). The roles of top management characteristics, human resource management and customer relationships in innovations: an exploratory analysis, *Asian Journal of Technology Innovation*, vol. 25, no. 2, pp. 206–227. DOI: [10.1080/19761597.2017.1385962](https://doi.org/10.1080/19761597.2017.1385962).

22. Santiago F. (2013). How Human Resource Management Practices Contribute to Learning for Pharmaceutical Innovation in Mexico: Drawing From Internal and External Sources of Knowledge, *Latin American Business Review*, vol. 14, no. 3-4, pp. 227–250. DOI: [10.1080/10978526.2013.833473](https://doi.org/10.1080/10978526.2013.833473).

23. Binh T.T.C., Linh N.M. (2017). Human resource management for innovation in Vietnam's electronics industry, *Asian Journal of Technology Innovation*, vol. 25, no. 2, pp. 345–366. DOI: [10.1080/19761597.2017.1385978](https://doi.org/10.1080/19761597.2017.1385978).

24. Carboni J., Duncan W., Gonzalez M., Milson P., Young M. (2018). Sustainable Project Management: The GPM Reference Guide. Novi, MI: GPM Global.

25. Zborovsky G.E. (2021). Transfer of human capital at university as a problem of student community development, *Management Issues*, no. 2, pp. 121–133. URL: <https://journal-management.com/issue/2021/02/09>. DOI: [10.22394/2304-3369-2021-2-121-133](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2021-2-121-133). EDN: YDREBE.

26. Zborovsky G.E., Ambarova P.A. (2019). From educational failure to social success, *Higher Education in Russia*, vol. 28, no. 11, pp. 34–46. DOI: [10.31992/0869-3617-2019-28-11-34-46](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-11-34-46). EDN: QAFOVU.

27. Apenko S.N., Efimova G.Z., Semenov M.Yu. (2022). Peculiarities of universities' participation in the transformation of the higher education system in Russia, *Siberian Socium*, vol. 6, no. 3 (21), pp. 76–91. EDN: IGLMAP.

AUTHORS' INFORMATION:

Svetlana N. Apenko – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Dostoevsky Omsk State University (55a, Mira Av., Omsk, 644077, Russia); ApenkoSN@omsu.ru. RSCI AuthorID: 261581, ORCID: 0000-0002-7618-3961, ScopusID: 57189324004, ResearcherID: D-1661-2015.

Galina Z. Efimova – Ph.D. of Sociological Sciences; Tyumen State University (16, Lenin St., Tyumen, 625003, Russia); G.Z.Efimova@utmn.ru. RSCI AuthorID: 571660, ORCID: 0000-0002-4826-2259, ScopusID: 57195971011, ResearcherID: N-8362-2016.