

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-8-11>

УДК 316



Attribution

cc by

**ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА:
ВОЗМОЖНОСТИ, ОГРАНИЧЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ**

Новгородская А.С.

Тихоокеанский государственный университет

Аннотация. За последние десятилетия научно-исследовательская деятельность университетов претерпела заметные организационные изменения. Распространение конкурсных механизмов финансирования, усиление требований к подотчётности и развитие систем оценки результативности исследований способствовали более широкому использованию проектных форм организации научной работы. В результате, исследовательская деятельность всё чаще строится вокруг проектов, имеющих определённые цели, сроки реализации, ресурсное обеспечение и измеримые результаты. Данная тенденция получила отражение в концепции проектизации (projectification), описывающей распространение проектной логики на организацию научно-исследовательской деятельности университета и выявлении возможностей и ограничений, связанных с проектными формами организации исследований. Методологическую основу работы составляет теоретико-аналитический обзор научной литературы, посвящённой проектизации, управлению исследованиями и трансформации высшего образования. Проведённый анализ показывает, что проектная организация исследований способствует концентрации ресурсов, развитию междисциплинарного взаимодействия и повышению прозрачности исследовательских процессов. Вместе с тем она может усиливать ориентацию на краткосрочные результаты, увеличивать административную нагрузку и повышать зависимость научной деятельности от внешних механизмов финансирования. Возникающие противоречия свидетельствуют о том, что проектизация представляет собой не только управленческую технологию, но и более широкий процесс трансформации организационной среды современной университетской науки.

Ключевые слова: проектизация, научно-исследовательская деятельность, университет, высшее образование, управление исследованиями, проектный подход, организация науки.

Финансирование: инициативная работа

Original article

**PROJECT ORGANIZATION OF THE UNIVERSITY'S RESEARCH ACTIVITIES:
OPPORTUNITIES, LIMITATIONS AND ORGANIZATIONAL CONSEQUENCES**

Aleksandra S. Novgorodskaya

Pacific National University

Abstract. In recent decades, the research activities of universities have undergone significant organizational changes. The proliferation of competitive financing mechanisms, increased accountability requirements, and the development of research performance assessment systems have contributed to the increased use of project-based forms of scientific work. As a result, research activities are increasingly being built around projects with defined goals, deadlines, resources, and measurable results. This trend is reflected in the concept of projectification, which describes the spread of project logic in various spheres of public life. The purpose of the article is to analyze the impact of project logic on the organization of research activities at the university and identify the opportunities and limitations associated with project forms of research organization. The methodological basis of the work is a theoretical and analytical review of scientific literature devoted to the design, management of research and transformation of higher education. The analysis shows that the project organization of research contributes to the concentration of resources, the development of interdisciplinary interaction and increased transparency of research processes. At the same time, it can strengthen the focus on short-term results, increase the administrative burden and increase the dependence of scientific activities on external financing mechanisms. The emerging contradictions indicate that design is not only a management technology, but also a broader process of transformation of the organizational environment of modern university science.

Keywords: design, research activity, university, higher education, research management, project approach, organization of science

Funding: independent work.

Введение.

Научно-исследовательская деятельность в современных университетах всё чаще организуется в

форме проектов. Конкурсные гранты, целевые программы финансирования, междисциплинарные иници-

ативы и системы оценки результативности исследований стали привычными элементами академической среды. Во многих случаях проекты уже не являются лишь одним из возможных способов организации научной работы. Они постепенно превращаются в основную форму, через которую планируются исследования, распределяются ресурсы, координируется взаимодействие участников и оцениваются полученные результаты [1; 2].

Подобные изменения связаны с более широкими процессами трансформации высшего образования и научной политики. От университетов всё чаще ожидают демонстрации конкретных результатов, привлечения внешнего финансирования и решения общественно значимых задач в относительно ограниченные сроки.

В свою очередь, государственные и негосударственные фонды всё активнее используют конкурсные механизмы распределения ресурсов. В таких условиях исследователи работают в рамках временных коллективов, фиксированных бюджетов, заранее определённых целей и регламентированных процедур отчётности [3; 4].

Интерес к данным процессам привёл к появлению концепции проектизации (projectification), которая используется для описания возрастающей роли проектов как доминирующей организационной формы в различных сферах деятельности [1].

В понимании М. Якобссон и Б. Ялохи проектизация представляет собой не просто распространение методов проектного управления, а более глубокое изменение организационных структур и практик, затрагивающее способы принятия решений, распределения ресурсов и координации деятельности [1].

В сфере высшего образования проектизация проявляется в расширении проектных принципов организации научной работы, усилении влияния механизмов финансирования на исследовательские приоритеты и распространении временных организационных форм внутри академической среды [2].

Как отмечают М. Фред и его коллеги, научно-исследовательская деятельность университетов всё в большей степени осуществляется в рамках проектов, что одновременно создаёт новые возможности координации и порождает противоречия между академической автономией и управленческими требованиями [2].

На первый взгляд, распространение проектной логики обладает очевидными преимуществами. Проекты позволяют концентрировать ресурсы на решении конкретных задач, обеспечивают более прозрачное управление исследованиями и способствуют развитию сотрудничества между различными научными коллективами [4]. Однако научное познание далеко не всегда развивается по заранее определённому плану. Многие значимые результаты становятся следствием длительного поиска, который трудно вписать в жёсткие временные рамки и систему заранее установленных показателей [5].

Здесь возникает важный вопрос: Насколько проектная логика соответствует самой природе научного исследования? С одной стороны, она предоставляет университетам инструменты для организации всё более сложной исследовательской деятельности. С другой стороны, ориентация на сроки, показатели и отчётность может влиять на исследовательские приоритеты, профессиональные траектории учёных и сам процесс производства научного знания [6; 7].

В связи с этим, целью статьи является анализ влияния проектной логики на организацию научно-исследовательской деятельности университета. Особое внимание уделяется возможностям, которые создаёт проектизация, а также ограничениям и противоречиям, возникающим в условиях распространения проектных форм организации исследований.

Проектизация как трансформация организационных практик.

На протяжении последних десятилетий проекты стали одной из наиболее распространённых форм организации деятельности в самых разных сферах. Если первоначально проектный подход ассоциировался преимущественно со строительством, инженерией и технологическими разработками, то впоследствии он получил распространение в государственном управлении, здравоохранении, образовании и научной деятельности. Подобная тенденция привлекла внимание исследователей и способствовала формированию концепции проектизации, описывающей возрастающую роль проектов как доминирующей организационной формы современного общества [1].

Содержание данного понятия выходит за рамки простого использования инструментов проектного управления. В широком смысле, проектизация предполагает изменение организационных структур, механизмов координации и принципов принятия решений. Вместо опоры исключительно на устойчивые иерархические системы организации всё большее значение приобретают временные структуры, создаваемые для достижения конкретных целей в течение ограниченного периода времени [1]. Такие структуры обычно характеризуются чётко определёнными задачами, установленными сроками реализации, закреплённой ответственностью участников и ожидаемыми результатами.

Исследования проектизации заметно расширились за последние годы. В работе М. Якобссон и Б. Ялохи показано, что проектизацию нельзя рассматривать как единый и однозначный процесс [1]. Она проявляется в различных организационных контекстах и затрагивает разные стороны деятельности организаций. Речь идёт не только об изменении форм управления, но и о трансформации профессиональных ролей, организационной культуры и повседневных практик. В таком понимании проекты становятся не просто инструментом решения отдельных задач, а способом организации деятельности в целом.

Распространение проектной логики тесно связано с более широкими социальными и экономиче-

скими изменениями. Современные организации функционируют в условиях высокой неопределённости, усиливающейся конкуренции и постоянной необходимости адаптироваться к новым требованиям. В подобных обстоятельствах проектные формы оказываются востребованными благодаря своей гибкости. Они позволяют оперативно концентрировать ресурсы вокруг конкретных задач, формировать временные команды и перераспределять функции в зависимости от меняющихся условий [3].

Вместе с тем, проектизация не означает полного отказа от традиционных организационных структур. Постоянные подразделения продолжают выполнять важные функции, связанные с поддержанием устойчивости организации, накоплением опыта и долгосрочным планированием. Однако характер взаимодействия между постоянными и временными структурами постепенно меняется. Во многих организациях именно проекты начинают определять распределение ресурсов, постановку приоритетов и оценку результатов деятельности [1].

Особый интерес представляет распространение проектизации в сфере производства знаний. Исторически университеты и научно-исследовательские организации опирались на относительно стабильные академические сообщества, внутри которых научные направления развивались на протяжении длительного времени. Однако изменение механизмов финансирования и усиление требований к результативности исследований создали условия для более активного внедрения проектной логики в научную сферу [2].

В результате, проекты стали играть всё более заметную роль не только в административном управлении университетами, но и непосредственно в организационной исследовательской деятельности. Конкурсное финансирование, временные исследовательские коллективы и ориентация на достижение заранее определённых результатов постепенно становятся привычными элементами академической среды. Это позволяет рассматривать проектизацию как важный фактор трансформации современной университетской науки [2].

Такое понимание проектизации создаёт основу для дальнейшего анализа изменений, происходящих в научно-исследовательской деятельности университетов. В данном случае важно не столько описание отдельных инструментов проектного управления,

сколько рассмотрение того, каким образом проектная логика влияет на организацию научной работы и условия производства научного знания.

Заключение.

Рост роли проектов в научно-исследовательской деятельности университетов отражает более широкие изменения в организации и управлении современной наукой. Распространение конкурсных механизмов финансирования, усиление требований к подотчётности и развитие систем оценки результативности исследований способствовали расширению проектных форм организации научной работы. В результате, проекты стали одним из основных инструментов планирования, координации и оценки исследовательской деятельности.

Проведённый анализ показывает, что проектная организация исследований обладает рядом значимых преимуществ. Она способствует концентрации ресурсов, создаёт условия для развития междисциплинарного взаимодействия, повышает прозрачность исследовательских процессов и позволяет университетам более гибко реагировать на изменения внешней среды. Именно эти характеристики во многом объясняют широкое распространение проектной логики в сфере высшего образования и науки.

Вместе с тем, проектизация сопровождается рядом ограничений. Усиление ориентации на измеримые результаты, фиксированные сроки реализации проектов и конкурентные механизмы распределения ресурсов может способствовать распространению краткосрочных исследовательских стратегий и увеличению административной нагрузки на научных работников. В отдельных случаях это создаёт противоречие между управленческими требованиями и особенностями научного поиска, который далеко не всегда развивается в соответствии с заранее установленным планом.

Исходя из этого, проектизацию целесообразно рассматривать не только как совокупность методов управления, но и как более широкий процесс организационной трансформации университетской науки. Её последствия нельзя оценивать исключительно положительно или отрицательно. Скорее, речь идёт о формировании новых условий производства научного знания, которые одновременно открывают дополнительные возможности и создают новые ограничения для исследовательской деятельности.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Jacobsson M., Jalocha B. *Four Images of Projectification: An Integrative Review* // *International Journal of Managing Projects in Business*. 2021. Vol. 14. No. 7. P. 1633-1658. DOI: 10.1108/ijmpb-12-2020-0381 EDN: UYJQXL
2. Fred M., Blomgren M., Pitsis T.S. et al. *The Projectification of University Research: A Study of Resistance and Accommodation* // *International Journal of Managing Projects in Business*. 2015. Vol. 8. No. 1. P. 9-32.

3. Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M. *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage Publications, 1994. 192 p.
4. Santos J., Varela C. A Framework for the Management of Research and Innovation Projects in Higher Education Institutions // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2022. Vol. 44. No. 5. P. 521-538.
5. Nowotny H., Scott P., Gibbons M. *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity Press, 2001. 278 p.
6. Slaughter S., Rhoades G. *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State, and Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004. 370 p.
7. Nästesjö J. *Between Delivery and Luck: Projectification of Academic Careers* // *Minerva*. 2025. Vol. 63. No. 1. P. 1-20.
8. Clark B.R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press, 1998. 163 p.
9. Enders J., de Boer H., Weyer E. *Regulatory Autonomy and Performance-Based Governance in Higher Education* // *Higher Education Policy*. 2013. Vol. 26. No. 1. P. 5-22. DOI: 10.1007/s10734-012-9578-4 EDN: JNLCZK
10. Marginson S. *The Global Research University in a Competitive World* // *Higher Education Quarterly*. 2016. Vol. 70. No. 2. P. 129-145.
11. Kwiek M. *Changing European Academics: A Comparative Study of Social Stratification, Work Patterns and Research Productivity*. London: Routledge, 2019. 304 p.
12. Алешин А.В., Аньшин В.М., Багратиони К.А. *Управление проектами: фундаментальный курс*. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. 620 с.
13. Луков В.А. *Социальное проектирование*. М.: Издательство Московского гуманитарного университета, 2010. 240 с.
14. Зборовский, Г. Е. *От образовательной неуспешности - к социальной успешности* / Г. Е. Зборовский, П. А. Амбарова // *Высшее образование в России*. - 2019. - Т. 28, № 11. - С. 34-46. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-11-34-46 EDN: QAFOVU
15. Сенашенко, В. С. *Уровни сопряжения системы высшего образования и сферы труда* / В. С. Сенашенко // *Высшее образование в России*. - 2018. - Т. 27, № 3. - С. 38-47. EDN: YTMQNN

References:

1. Jacobsson M., Jalocha B. *Four Images of Projectification: An Integrative Review* // *International Journal of Managing Projects in Business*. 2021. Vol. 14. No. 7. P. 1633-1658. DOI: 10.1108/ijmpb-12-2020-0381 EDN: UYJQXL
2. Fred M., Blomgren M., Pitsis T.S. et al. *The Projectification of University Research: A Study of Resistance and Accommodation* // *International Journal of Managing Projects in Business*. 2015. Vol. 8. No. 1. P. 9-32.
3. Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M. *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage Publications, 1994. 192 p.
4. Santos J., Varela C. A Framework for the Management of Research and Innovation Projects in Higher Education Institutions // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2022. Vol. 44. No. 5. P. 521-538.
5. Nowotny H., Scott P., Gibbons M. *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity Press, 2001. 278 p.
6. Slaughter S., Rhoades G. *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State, and Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004. 370 p.
7. Nästesjö J. *Between Delivery and Luck: Projectification of Academic Careers* // *Minerva*. 2025. Vol. 63. No. 1. P. 1-20.
8. Clark B.R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press, 1998. 163 p.
9. Enders J., de Boer H., Weyer E. *Regulatory Autonomy and Performance-Based Governance in Higher Education* // *Higher Education Policy*. 2013. Vol. 26. No. 1. P. 5-22. DOI: 10.1007/s10734-012-9578-4 EDN: JNLCZK
10. Marginson S. *The Global Research University in a Competitive World* // *Higher Education Quarterly*. 2016. Vol. 70. No. 2. P. 129-145.
11. Kwiek M. *Changing European Academics: A Comparative Study of Social Stratification, Work Patterns and Research Productivity*. London: Routledge, 2019. 304 p.
12. Aleshin A.V., Anshin V.M., Bagrationi K.A. *Project management: a fundamental course*. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2013. 620 p.
13. Lukov V.A. *Social design*. Moscow: Publishing House of the Moscow University of the Humanities, 2010. 240 p.
14. Zborovsky, G. E. *From educational failure to social success* / G. E. Zborovsky, P. A. Ambarova // *Higher education in Russia*. - 2019. - Vol. 28, No. 11. - PP. 34-46. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-11-34-46 EDN: QAFOVU
15. Senashenko, V. S. *The levels of conjugation of the higher education system and the sphere of labor* / V. S. Senashenko // *Higher education in Russia*. - 2018. - Vol. 27, No. 3. - pp. 38-47. EDN: YTMQNN

Информация об авторе

Новгородская Александра Станиславовна, преподаватель Высшей школы медиа, коммуникаций и сервиса, Тихоокеанский государственный университет, 013340@togudv.ru
Aleksandra S. Novgorodskaya, the teacher of the department of Media, Communications and Service, Pacific National University

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 26.06.2026;
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 10.07.2026;
Принята к публикации / Accepted for publication 20.08.2026.
Автором окончательный вариант рукописи одобрен.