

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

УДК 005.8:005.41

А.О. Белошицкий, С.В. Белошицкая, Д.М. Безмогоричный, В.Ю. Сеница,
Д.С. Катаєв

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТНО-УПРАВЛЯЕМОГО ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

Предложен подход к применению методологии проектного менеджменту для совершенствования управления высшими учебными заведениями. Представлены функции, которые могут стать основой деятельности офиса управления проектами в высших учебных заведениях Украины.

Ключевые слова: управление проектами, офис управления проектами, проекты высших учебных заведений

Постановка проблемы

Обеспечение качества образования является определяющим заданием Болонского процесса. Поэтому появляется потребность в срочном усовершенствовании деятельности высших учебных заведений 3-4 уровней аккредитации (в дальнейшем, ВУЗ). Но такое усовершенствование невозможно без повышения качества и эффективности управления ВУЗом. А для этого необходимо применять современные методологии управления. В частности, методологию управления проектами.

Анализ последних исследований

Высшее образование Украины стоит на пороге существенных качественных изменений, в первую очередь в организации учебного процесса. Поэтому в последнее время в научных работах много внимания уделяется определению особенностей управления ВУЗом, анализу условий их функционирования, определению управленческих функций и т.п. [1]. Однако некоторые аспекты реализации управленческих технологий в соответствии с Болонским процессом освещаются недостаточно, в частности те, которые относятся к выделению сфер применения методологии управления проектами для ВУЗов. Существует потребность во внедрении проектного подхода в управление ВУЗам [2;3].

Нерешенные ранее части проблемы. Не смотря на полученные научные и практические результаты в сфере управления проектами, вопросы о применении этих результатов для управления ВУЗ исследованы недостаточно [3;4]. Существование

нерешенной части проблемы в этой сфере выдвигает объективные потребности в применении традиционных, а также разработке и внедрению новых методов и средств управления проектами в высших учебных заведениях Украины [5]. Но создание и внедрение систем управления проектами в ВУЗах требует, в первую очередь, четкой организации деятельности управленческого персонала [1-2,6]. К сожалению, в ВУЗах Украины структура и функции управления во многом наследуют практику советских времен. Поэтому внедрение систем управления проектами в ВУЗ необходимо начать с создания новых организационных структур, которые отвечают требованиям времени и позволяют построить эффективный управленческий процесс.

Постановка задачи. Учитывая целесообразность разработки и внедрения новых подходов к процессу реализации управленческих технологий в ВУЗ, в частности, создания проектно-управляемых систем управления, предстает задача: определить специфику организации и реализации технологий управления в соответствии с новой организацией учебного процесса. Также теоретически обосновать и разработать структуру управления проектами в системах планирования учебной работы в высших учебных заведениях 3-4 уровня аккредитации с учетом требований ECTS.

Основной материал исследований. Каждый ВУЗ представляет собой достаточно сложную организационно-техническую систему, которая в процессе своего функционирования готовит высококвалифицированных специалистов для народного хозяйства Украины. Одна из главнейших задач в повышении качества образования –

рациональная организация управления. Особенности учебного процесса требуют создания специализированных средств управления проектами в ВУЗах по всем направлениям деятельности. Этот вопрос ставился и решался в ряде работ [2,4], но до сих пор своего решения не нашла задача обеспечения комплексности (системности) всех действий, которые связаны с организацией управления проектами [6].

Для эффективного применения подхода, направленного на создание проектно-управляемой системы управления, предлагается реализовать ряд организационно-технологических средств по внедрению методологии управления проектами в работу ВУЗа. В частности, разработать структуру и функции специализированного подхода – офиса управления проектами ВУЗа.

Для этого сперва, рассмотрим, какие виды деятельности ВУЗа можно отнести к проектным:

- лицензирование и аккредитация специальностей и ВУЗа;
- изменение учебных планов;
- подготовка учебного процесса в учебном году;
- вступительная кампания;
- строительство и ремонт помещений;
- виды деятельности, направленные на развитие университета: создание институтов, факультетов, кафедр, спецсоветов;
- разработка и внедрение новых технологий обучения;
- компьютеризация и информатизация ВУЗа;
- разработка и внедрение новых методов управления ВУЗом.

Для эффективного управления этими видами деятельности необходимо создать эффективную современную систему управления проектами. И в основе этой системы, как показывает мировой опыт, должно находиться специальное подразделение – офис (отдел) управления проектами. Отдел управления проектами должен брать на себя функции по формализации управления проектными видами деятельности, а также предоставлять консультационную и техническую помощь временным коллективам (группам управления), которые будут создаваться для реализации проектов ВУЗ.

Главная идея этой работы заключается в формировании в ВУЗе «технологично зрелых» организаций в сфере управления проектами, которые способны в современных условиях повысить эффективность всех процессов за счет:

- формализации процесса планирования всех действий по реализации тех видов деятельности, которые относятся к проектным.

Для этого должны разрабатываться и утверждаться планы по всем проектам ВУЗ.

- четкого контроля над выполнением планов на основе разработки и внедрения регламентов отчетности по проектам;

- повышения ответственности работников ВУЗ при выполнении утвержденных планов;

- создания и ведения информационной базы по результатам проектной деятельности.

Для планирования этих видов деятельности, как показывает мировой опыт, должны использоваться современные программные средства, такие как MS Project, для администрирования – системы, подобные PrimaNad и PrimaLib [5]. Эти средства используются в системах управления проектами и показали свою эффективность.

Но не это главное во внедрении проектного подхода в управление ВУЗа. Центральным звеном в любой системе управления проектами является структурное подразделение, отвечающее за эффективность управленческих взаимодействий. Это офис (или центр) управления проектами (ОУП). И задача распределения ролей, функций и проектов по компонентам системы управления проектами в первую очередь состоит в том, чтобы оптимально «загрузить» ОУП теми процессами продуцирования новой информации, которые и обеспечат информационным ресурсом всех управленческих работников такой сложной организации, какой является ВУЗ.

Традиционно офис управления проектами – постоянное структурное подразделение, которое отвечает за реализацию портфелей, программ и проектов.

Основные задачи, которые может выполнять ОУП в ВУЗе, следуют из теории и практики построения подобных организационных структур на предприятиях с различной сферой деятельности.

Например:

1. Наведение порядка в управлении видами деятельности, которые относятся к проектным.

Решение этой задачи позволяет внести ощутимый вклад в эффективность управления ВУЗом. В управлении проектами ВУЗа существует немало разнообразных аспектов, оказывая влияние на которые, ОУП способен добиться быстрых результатов. Для этого ОУП в первую очередь должен быть нацелен на следующие функции:

- формализация проектов и обеспечение целеориентации многих видов управленческой деятельности в ВУЗе. Работники подразделений не просто ежедневно выполняют одну и ту же работу, а участвуют в реализации проектов, обеспечивают

достижение целей проектов, и через систему мотивации заинтересованы в их успехе;

- устранение ограничений, связанных с одновременным выполнением многих проектов, особенно в части перегруженности ресурсов (людей, оборудования и т.д.), невозможности надлежащего регулирования графиков выполнения проектов и устранения потерь, обусловленных постоянными изменениями приоритетов;

- нацеленность на первоочередное выполнение более важных проектов;

- обеспечение наличия обоснованного и хорошо продуманного плана проекта;

- регулярное информирование об ожидаемых результатах и ходе выполнения проектов, о возникающих проблемах;

- администрирование выполнения работ по проектам и проверка их соответствия установленным требованиям для обеспечения необходимого уровня качества;

- проведение анализа рисков применительно к основным составляющим проектов;

- обеспечение внедрения и понимания всеми исполнителями строгих методик управления, планирования и контроля над проектами.

2. Содействие правильному выбору состава одновременно выполняемых проектов. Стратегическое планирование и управление ВУЗом должны осуществляться с помощью менеджмента проектов. Поскольку в большинстве ВУЗов одновременно выполняется большое количество проектов, в том числе проектов развития, причем зачастую отсутствует должная сбалансированность проектов, относящихся к образовательной, научной, хозяйственной деятельности. Высокоэффективный ОУП должен ставить эту задачу во главу угла. ОУП может принести значительные выгоды организации, способствуя исключению из плана работ или приостановке проектов, не имеющих для нее особого значения.

3. Информационное обеспечение руководства ВУЗа данными о проектах. ОУП должен стать для ректора, проректоров, деканов и других руководителей источником бесценной информации о состоянии ВУЗа, его проектов, ресурсов, документации, финансов и степени достижения стратегических целей. Информация позволяет руководителям отслеживать на своем уровне состояние дел и своевременно реагировать на отклонения.

4. Отслеживание хода выполнения проектов и представление отчетов заинтересованным сторонам. Эта задача является прямым следствием и развитием предыдущей функции ОУП. Руководство ВУЗа должно знать, будут ли выполнены проекты к назначенному сроку в

соответствии с установленными требованиями. Им также необходимо располагать сведениями о состоянии финансов ВУЗа. Они должны участвовать в принятии любых решений в отношении содержания проектов, способных повлиять на достижение поставленных целей. Это невозможно реализовать без информационного взаимодействия между участниками ОУП и руководителями проекта. Работники ВУЗа, вовлеченные в проекты, зная, что ОУП отчитывается перед высшим руководством на основе собранных данных, проявляют значительно большую готовность представлять офису необходимые сведения. По проектам, выполнение которых вызывает опасение, информация, докладываемая ОУП, должна содержать данные о действиях по разрешению возникших проблем. Распорядители ресурсов нуждаются в точных, своевременных отчетах, позволяющих им эффективно решать задачи управления и руководства использованием ресурсов. Главной отличительной чертой высокоэффективного ОУП служит его способность предоставлять точную и своевременную информацию в доступной для пользователей форме. Чем раньше руководители проектов ВУЗа смогут выявить возникшую проблему, тем больше у них будет шансов своевременно решить ее без чрезмерных усилий.

5. Установление приоритетов для проектов, включенных в портфель проектов ВУЗа. Каждому подразделению предприятия обычно хорошо известен реестр выполняемых им проектов и приоритетность каждого из них. Вместе с тем, часто отсутствуют заранее установленные, формализованные схемы распределения приоритетов между проектами. Не существует иных, общепринятых подходов к решению задачи ранжирования проектов по уровню их важности. Поэтому требуется использовать информационное взаимодействие для определения приоритетов для проектов.

6. Оказание помощи в реализации проектов, вызывающих опасение. Хотя ОУП способен оказывать определенную помощь исполнителям проекта, судьба которых вызывает опасение, тем не менее, одной из основных его задач должно быть предупреждение подобных ситуаций. Каждый такой проект должен быть проанализирован и рассмотрен с позиции информационного взаимодействия с целью выявления глубинных причин проблем, возникших при его выполнении. Если суть проблемы заключена в недостаточной квалификации исполнителей, то ОУП должен предусмотреть их переобучение или повышение квалификации с тем, чтобы не допускать возникновения этих проблем в будущем. Если же

суть проблемы заключается в неверной политике или неправильных оценках, то они должны быть пересмотрены во избежание лишних потерь. При этом также не следует допускать превращения ОУП в аварийную команду, занимающуюся только спасением неудачных проектов.

7. Информационное взаимодействие.

Отличительной чертой эффективного ОУП является постоянное информационное взаимодействие со всеми потребителями его услуг. Такое взаимодействие может происходить в разных формах и с использованием различных средств коммуникаций. Каждый потребитель должен иметь возможность получать информацию от ОУП в режиме он-лайн. Все шире должно применяться общение с исполнителями проектов, особенно выполняемых с применением глобальных ресурсов, с помощью Интернет. В работе с руководителями ОУП никогда не должен недооценивать важность и эффективность простых встреч и переговоров лицом к лицу, которые, тем не менее, должны быть тщательно спланированы во избежание потерь дорогого времени руководителей. В плане маркетинга ОУП должен постоянно пропагандировать свою полезность для организации и поощрять внутренних заказчиков, чаще прибегать к его услугам.

8. Ведение архивов. Существует ряд обстоятельств, исходя из которых, целесообразно сосредоточить архивы всех проектов организации в одном месте. Например, это важно с точки зрения возможности извлекать уроки из прошлых ошибок. Как известно, только глупцы учатся на собственных ошибках, в то время как мудрые люди – на чужих. Архивы также полезны для извлечения опыта решения юридических проблем, возникавших при выполнении любых предыдущих проектов. Кроме того, сведения об индивидуальных способностях сотрудников, их предпочтениях и выполненных ранее работах полезны при формировании команд исполнителей новых проектов.

Выводы и перспективы дальнейших исследований

Реализация этой идеи даст возможность высшим учебным заведениям создать подразделение, которое может стать эталоном профессионального управления многими видами деятельности ВУЗ. Это ляжет в основу создания системы управления многими видами деятельности, которые повысят эффективность и качество учебного процесса, хозяйственной деятельности, а также развития высшего учебного заведения.

Список литературы

1. Биков В.Ю. *Проблеми розвитку навчальних закладів нового типу та сучасні технології навчання*/В.Ю. Биков// *Всеукраїнська науково-практична конференція з проблем роботи середніх загальноосвітніх навчально-виховних закладів нового типу, 2-4 лют. 1994 р.: Тези доп. та виступів.* – К., 1994. – Вип. 1. – С. 27-32. – У надзаг.: АПН України, Ін-т систем. дослідж. освіти України та ін.
2. Тесля Ю.М. *Модель мультипроектну модернізації системи управління якістю підготовки спеціалістів в ВНЗ всіх видів акредитації*/ Ю.М. Тесля, І.О. Потай// *Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць* -№2 (18)-2006. С.72-85.
3. Бушуева Н.С. *Моделі і методи проактивного управління програмами організаційного розвитку: Монографія*/Наталія Бушуева. – К.: *Наук. світ*, 2007. - 200 с.
4. Тесля Ю.М. *Математична модель і алгоритм структуризації інформаційного середовища проектів навчання* /Ю.М.Тесля, Ю.Г.Лега, І.І. Оберемок// *Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць*. №4 '2002. Видавництво ВАТ «Поліпринт». С.145-149.
5. Тесля Ю.М. *Project Resources Planning (PRP) – новий клас ERP систем в матричних інформаційних технологіях управління Підприємствами & Проектами*/Ю.М.Тесля// *Матеріали 3 міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства»*, Київ, 2007, С.22-23
6. Тесля Ю.М. *Системна організація управлінських взаємодій як інструмент підвищення ефективності реалізації складних проектів* /Ю.М.Тесля, І.І.Оберемок, О.Г.Тімінський// *Вісник ЧДТУ*, 2008. - №2.- С. 100-105.

Статья поступила в редколлегию 24.02.2011

Рецензент: д-р техн. наук, проф. Бушуев С.Д. Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев