

## Посилання на статтю

Левіна О.І. Проблеми управління матеріальними ресурсами в умовах переходу вищого навчального закладу до проектно-орієнтованої організації / О.І. Левіна // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 3(35). – С. 68-71. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10loipoo.pdf>

УДК 005.8:378

**О.І. Левіна**

### **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ДО ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Розглянуті основні проблеми та обмеження, які виникають на шляху управління матеріальними ресурсами вищого навчального закладу в умовах розгляду його навчальної діяльності як сукупності портфелів навчальних проектів. Дж. 16.

Ключові слова: портфельно-орієнтоване управління, матеріальні ресурси, нормативні вимоги, обмеження.

**Е.И. Левина**

### **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ К ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Рассмотрены основные проблемы и ограничения, которые возникают на пути управления материальными ресурсами высшего учебного заведения в условиях его учебной деятельности как совокупности портфелей учебных проектов. Ист. 16.

**E.I. Levina**

### **MATERIAL RESOURCES MANAGEMENT PROBLEMS CONSIDERING A HIGHER EDUCATION INSTITUTION'S TRANSITION TO THE PROJECT-ORIENTED ORGANIZATION**

Main problems and restrictions appearing in the higher education institution material resources management considering its educational activity as educational projects portfolio totality are examined.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасна вища школа в умовах адаптації до вимог Європейського освітнього простору все частіше застосовує такий інструмент, як управління проектами [1]. Це стосується практично всіх напрямків діяльності вищих навчальних закладів (ВНЗ): освітньої [2], наукової [3], інноваційної [4], стратегічної [5] та інш. За своєю сутністю ВНЗ стають проектно-орієнтованими організаціями [6, с. 154]. Але в усіх розглянутих та інших роботах не в повній мірі враховуються особливості ВНЗ як специфічної організації специфічної галузі діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і виявлення не вирішених проблем.** Існує достатньо велика кількість напрямків врахування специфічності тих чи інших проектів. Сьогодні все більшу популярність завойовують нові моделі життєвих циклів проектів, які навіть за умови втрати зв'язку з канонічною формою, є більш вузькоспеціалізованими та адаптованими для конкретної галузі [7, с.30]. Модель життєвого циклу повинна мати як загальні властивості, характерні для будь-якого проекту, так і специфічні властивості, притаманні тільки конкретному проекту [8, с.24]. Так, в роботі [9] запропонований життєвий цикл проектів розвитку ВНЗ, який включає і такі процедури, як ліцензування та акредитація. В сучасних умовах розвитку більшість ВНЗ розвиваються саме шляхом відкриття нових програм підготовки. Але відкриття нових програм можливе тільки за наявності у ВНЗ відповідного ресурсного забезпечення, в першу чергу, кадрового, матеріального, методичного та інформаційного [10]. Найменш чітко в ліцензійних умовах надання освітніх послуг [11] прописані вимоги до забезпечення ВНЗ навчальними приміщеннями. Причин цього багато. Але вони поки що системно не проаналізовані. Як наслідок – відсутність ефективних методів управління навчальними площами в проектах розвитку ВНЗ та в процесі їх функціонування як проектно-орієнтованих організацій.

Тому **мета статті** полягає в розкритті сутності проблем, які існують у ВНЗ при переході на портфельно-орієнтоване управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Щорічний процес навчання у ВНЗ можна розглядати як сукупність проектів, які реалізуються в рамках сукупності портфелів. Це ствердження підтверджують наступні факти.

Сьогодні під портфельно-орієнтованим управлінням розуміють розробку для організації збалансованого комплексу проектів, що можуть бути реалізовані в умовах обмеженості бюджету та ресурсів завдяки спеціалізованій моделі, котра узгоджує процес відбору проекту зі стратегічними цілями [12, с. 121]. Портфель проектів – це більше ніж просто сума проектів. Він враховує взаємовідношення між проектами. База даних портфеля є основою для управління ним, а звіти про стан проектів портфеля використовують для прийняття рішень про пріоритетність проектів та впровадження нових проектів [13].

Щорічний прийом на спеціальність можна розглядати як окремий проект зі своїми унікальними особливостями. Перша унікальна ознака – це послідовність вивчення окремих дисциплін на спеціальності різних років прийому. Вона теоретично може змінюватись без зниження якості навчання та порушення структурно-логічної схеми програми підготовки. Підтвердженням цього сьогодні є навчальні плани різних ВНЗ з однієї та тієї самої спеціальності, які суттєво відрізняються між собою за послідовністю вивчення дисциплін. Друга ознака – різне кадрове забезпечення, яке може змінюватись від одного року к іншому. Третя ознака – різний навчальний рівень підготовки абітурієнтів конкретного року прийому. І таких ознак ще можна знайти ще досить багато.

Обмеженість в часі програми підготовки також є ознакою проекту. Застосування різного змісту, особливо вибіркового дисциплін, роблять навчальні програми різних років прийому неповторними. Особливо це стосується програм підготовки магістрів.

Тому щорічно сформовані групи навчання зі своїми програмами підготовки за всіма спеціальностями у сукупності являють собою навчальний портфель проектів. При існуючих термінах навчання за окремими програмами підготовки (бакалаври 4 роки, магістри та спеціалісти 1-2 роки) щорічно в ВНЗ реалізується одночасно чотири портфелі навчальних проектів.

Тому саме портфельне, а не програмне управління визначає сутність проектно-орієнтованого управління сучасного ВНЗ. А це приводить до того, що з

переходом до управління проектами ВНЗ стикаються з типовими проблемами в управлінні портфелями. До них належать [14, с. 285-286]:

- надмірна кількість одночасно виконуваних проектів, що іноді дублюють один одного;
- невірний відбір проектів у портфель;
- відсутність узгодженості проектів зі стратегічними цілями організації;
- незбалансованість портфелю проектів за видами діяльності, строками реалізації, ризикованістю, відповідністю пріоритетним стратегічним напрямкам та ресурсам.

Деталізація останньої проблеми, яка розглянута в роботах [15, 14, с. 285], показала, що незбалансованість вмісту портфелю проектів виражається в:

- зайвій кількості проектів, що відносяться до виробничих аспектів, при недостатності проектів, що стосуються розвитку організації;
- зайвій кількості проектів, спрямованих на розробку нової продукції при нестачі дослідницьких проектів;
- занадто великій кількості проектів із короткостроковими цілями та малій кількості проектів, націлених на довгострокову перспективу;
- невідповідності портфелю проектів головним активам організації;
- його невідповідності стратегічним ресурсам організації;
- недостатньому обліку основних наявних можливостей для одержання доходу, оцінки ризиків та ін.

Але крім вище перерахованих проблем портфельного управління ВНЗ стикається з проблемами, які пов'язані з особливостями його функціонування в галузі вищої освіти.

Кожного року змінюється кількість студентів, які вступають на програми підготовки. Особиста практика автора свідчить, що, наприклад, при ліцензованому обсязі у 50 осіб на програму підготовки можуть фактично поступати від 5 до 50 осіб. І цим процесом дуже важко керувати. Тому щорічно практично кожний ВНЗ вирішує задачу раціонального розподілу людських (професорсько-викладацький склад) та матеріальних (аудиторний фонд) ресурсів. Нажаль, сьогодні ця задача вирішується не з позицій методології управління проектами, а з позицій функціональної діяльності. В результаті вище зазначені ресурси використовуються неефективно.

При існуючій тенденції різкого збільшення витрат на комунальні послуги проблема ефективного використання аудиторного фонду стає ще гострішою. Деякі ВНЗ для економії коштів на комунальні послуги за умови не погіршення умов навчання локалізують її в періоди опального сезону в окремих корпусах і приміщеннях, де підтримується комфортний температурний режим. А в інших приміщеннях цей режим відповідає підтримці системи опалювання в робочому стані. Можливість локальної інтенсифікації контактної частини програми навчання в окремі періоди також дає добрі результати щодо економії коштів. Але всі ці дії здійснюються інтуїтивно, не мають під собою науково обґрунтованих підходів.

Сьогодні потрібно змінити початкові обмеження при плануванні щорічної реалізації навчальних портфелів проектів. Це, насамперед, наступні обмеження:

- чітке визначення кількості та тривалості навчальних періодів (семестрів, триместрів, квадрантів);
- чітка прив'язка конкретних викладачів до конкретних потоків, груп при наявності інших викладачів, які потенційно можуть викладати ту саму дисципліну;
- чітка прив'язка до послідовності викладання дисциплін у навчальному році і на протязі всього періоду навчання;

– чітка прив'язка до існуючого аудиторного фонду без урахування його потенційної трансформації (процедура трансформація була передбачена ще нормативно-правовими актами колишнього СРСР, але майже ніколи не використовувалась на практиці);

– чітка прив'язка до співвідношення до аудиторних та самостійних занять;

– чітка прив'язка до традиційного розкладу дзвінків на протязі доби та тижня;

– чітка прив'язка до навчання студентів окремих спеціальностей тільки у відповідних корпусах та аудиторіях (це не стосується спеціалізованих лабораторій).

При перерахованих обмеженнях повинні виконуватись норми, які зафіксовані в чинному ДБН [16]. Перші дослідження автором в цьому напрямку [17] довели, що існуючі в ліцензійних умовах вимоги щодо відповідності приміщень нормам і правилам, викладеним в ДБН, торкаються лише одного з більш, ніж 30 показників, які повинні контролюватись. Це показник щодо кількості квадратних метрів на одного студента. Але нормативне значення цього показника має дуже широкі межі в залежності від напрямку підготовки спеціалістів, масштабу ВНЗ. Воно коливається від 14 кв. метрів до 34 кв. метрів.

Слід розуміти, що ДБН розраховані на умови щорічного залучення для навчання однакової кількості студентів за практично незмінною структури спеціальності підготовки. Ці умови існували в період розробки перших варіантів ДБН щодо ВНЗ. Нажаль, вони перейшли і в нині чинний ДБН. Сьогодні таких умов функціонування ВНЗ не мають. Тому середня норма на одного студента не відповідає дійсності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Виходячи з вище наведеного, виникає потреба розробки моделі визначення фактичного показника площі на одного студента, яка б, як мінімум, враховувала:

– щорічну зміну кількості студентів, які приймаються на конкретні спеціальності;

– фактичну змінність та фактичний графік дзвінків ВНЗ;

– фактичний графік тижневої роботи ВНЗ;

– вимоги щодо мінімальної кількості площ на одного студента в залежності від напряму підготовки;

– освітньо-кваліфікаційний рівень підготовки;

– форми навчання.

Вирішення цієї задачі і є першим кроком на шляху переходу до управління матеріальними ресурсами в умовах портфельного управління ВНЗ.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гладка О.М. Роль і місце методології управління проектами в сучасній вищій школі / О.М. Гладка // Тези доповідей IV міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства». Тема: Управління програмами організаційного розвитку в конкурентному оточенні. – К.: КНУБА, 2007. – С. 38-39.
2. Россошанская О.В. Образовательный проект подготовки специалистов специфических категорий / О.В. Россошанская // Менеджер. Вісник Донецької державної академії управління. – 2001. – №3(15). – С.40-43.
3. Асіна Н.С. Проблема проектної орієнтації діяльності наукового сектору вищих навчальних закладів. Крок перший: визначення наукового потенціалу / Н.С. Асіна, В.В. Малий // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – №1(21). – С.139-143.
4. Павленко О.О. Використання проектного підходу при впровадженні навчальних інновацій / О.О. Павленко, С.В. Глівенко, В.О. Лук'янихин // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – №1(33). – С.106-112.

5. Коляда О.П. Математична модель оцінки проектів стратегічного портфелю вищого навчального закладу / О.П. Коляда // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2009. – №4(32). – С.94-100.
6. Модели, методы и алгоритмическое обеспечение проектов и программ развития наукоемких производств: Монография / А.М. Возный, В.В. Драгомиров, А.Я. Казарезов, К.В. Кошкин, Н.В. Фатеев, Ю.Н. Харитонов, С.К. Чернов.– Николаев: НУК, 2009.– 194 с.
7. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич: Пер. с англ. Мамонтова Е.В.: Под ред. Неизвестного С.И. – М.: Компания АйТи: ДМК Пресс, 2008. – 729 с.
8. Управління проектами та програмами: Підручник / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, А.Я. Казарезов, К.В. Кошкін, С.С. Рижков, М.В. Фатеев, С.К. Чернов, О.С. Яцунський. – Миколаїв: вид-во Торубари О.С., 2010. – 352 с.
9. Осік О.О. Життєвий цикл проектів розвитку вищого навчального закладу / О.О. Осік // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2008. – №2(26). – С.85-91.
10. Про ліцензування діяльності з надання освітніх послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.08.2007 р. №1019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mon.gov.ua>.
11. Ліцензійні умови надання освітніх послуг у сфері вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 24.12.2003 №847. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
12. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). – К.: ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
13. Портфельне інвестування: навч. посіб. / А.А. Пересада, О.Г. Шевченко, Ю.М. Коваленко, С.В. Урванцева. – К.: КНЕУ, 2004. – 408 с.
14. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI: пер. с англ. / И. Кендалл, К. Роллинз. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.
15. Бушуев С.Д. Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій / С.Д. Бушуєва, Н.С. Бушуєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2009. – С. 5-14.
16. ДБН В2.2-3-97 «Будинки та споруди навчальних закладів»: Наказ Держкоммістобудування України від 27.06.1996 №117. – К.: Держкоммістобудування України, 1997. – 39 с.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2010 р.