

Посилання на статтю

Борзенко-Мірошніченко А.Ю. Офіс управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру / А.Ю. Борзенко-Мірошніченко// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2011. – № 2(38). – С. 135-141. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/38/11baypok.pdf>

УДК 005.8:005.551

А.Ю. Борзенко-Мірошніченко

ОФІС УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО ОСВІТНЬОГО КЛАСТЕРУ

Визначено мету, завдання офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру. Побудовано модель офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру. Рис. 1, табл. 1, дж. 16.

Ключові слова: офіс управління портфелем проектів, завдання, регіональний освітній кластер, модель офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру.

А.Ю. Борзенко-Мірошніченко

ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ РЕГИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КЛАСТЕРА

Определена цель, задачи офиса управления портфелем проектов регионального образовательного кластера. Построена модель офиса управления портфелем проектов регионального образовательного кластера. Рис. 1, табл. 1, ист. 16.

A.Y. Borzenko-Miroshnichenko

PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT OFFICE OF REGIONAL EDUCATIONAL CLUSTER

Purpose and tasks of the project portfolio management office of regional educational cluster are determined. Model of the project portfolio management office of regional educational cluster is constructed.

Постановка проблеми та аналіз досліджень. З метою підтримки інновацій у Європі в жовтні 2008 року Європейський союз в якості плану для політичної реалізації прийняв Європейський Меморандум о Кластерах [1]. Насьогодні кластерна модель розвитку визначена пріоритетною на державному рівні під час обговорення "Стратегії інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів" [2]. Піонером кластеризації в Україні слід вважати Хмельницьку область. За даними 2008 року існує позитивний досвід впровадження кластерного механізму управління переважно на Подолі та Карпатському регіоні [3], також на сьогодні в рамках державної/ муніципальної підтримки промислові кластери створені у Харківській, Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Одеській областях [4].

Поряд з промисловістю сфера послуг, у тому числі й освітніх з огляду на кризисні явища, також потребує впровадження моделі кластерного управління з

урахуванням певних особливостей. Доцільність створення освітніх кластерів обумовлено позитивним зв'язком між науково-освітньою діяльністю та економікою держави. Ефективність економіки визначається ступенем розвитку інноваційних процесів, для яких у рівній мірі важливими компонентами є як отримання нових знань, так і передача їх у виробничі сектори економіки та соціальну сферу [5].

Виділення невирішеної частини загальної проблеми. Реформування освітньої діяльності на регіональному рівні доцільно виконувати на основі проектно-орієнтованого управління та кластерного підходу [6]. Реалізація кластерної моделі управління регіональним освітнім простором потребує скоординованого управління портфелем проектів різних ВНЗ, які розташовані в регіоні. Для цього існує потреба в узгодженні управлінських рішень. Це доцільно реалізовувати в рамках єдиного офіса управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру при взаємодії із регіональним органом управління освітою.

Метою статті є визначення цілі, завдань та побудова моделі офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру.

Основна частина дослідження. Дослідимо сутність поняття офісу управління проектами, мету та завдання його створення, основні функції. Офіс управління проектом (Project management office, PMO) – це підрозділ, котрий здійснює централізацію і координацію управління приписаних йому проектів. PMO керує управлінням проектами, програмами або їх сукупністю. Проекти, які підтримуються та керуються PMO, можуть бути пов'язані лише загальним керівництвом. Однак деякі PMO координують і керують проектами, які мають відношення один до одного. У цьому випадку PMO концентрується на координуваному плануванні, встановленні пріоритетів і виконанні проектів і підпроектів, які мають відношення до батьківської організації або загальним цілям клієнта [7, с. 17].

Офіс управління проектами (ОУП) або проектний офіс – це централізована організаційна структура, призначена для вдосконалення методів і результатів управління проектами [8, с. 26; 9].

Поряд з цим в роботі [8, с. 69] визначено різницю між офісом управління проектами та проектним офісом. Проектний офіс відрізняється тим, що виконує лише оцінку стану робіт по проекту без експертизи методів їх виконання. Такі проектні офіси (що виконують лише контрольну-наглядову функцію) сьогодні не мають підтримки серед керівників проектів.

Офіс управління проектами – це центр методологічного, координаційного, інструментального супроводження і розвитку бізнес-процесу управління проектами організації [10].

Під скороченням PMO розуміють також і офіс управління програмою (Program Management Office, PMO) як централізоване управління програмою або програмами, під час якого вигода досягається завдяки спільному використанню ресурсів, методологій, інструментів і методів та пов'язаної з цим високою концентрацією на управлінні проектом [7, с. 65].

Найчастіше офіс управління проектом створюється як структурний підрозділ організації, який визначає та розвиває в організації стандарти бізнес-процесів, пов'язані з управлінням проектами. При цьому офіс управляє портфелем проектів з урахуванням:

- специфіки управління портфелем проектів;
- впливу проектів один на одного;
- специфіки у підходах до планування ресурсів для портфелю проектів;
- управління змінами у портфелі проектів.

В роботі [9], на наш погляд, найбільш чітко сформульовано мету та завдання офісу управління проектами:

Мета роботи офісу управління проектами – допомагати керівництву організації у втіленні проголошеної стратегії, що реалізується завдяки виконанню визначеної сукупності проектів (програм) у відповідності до встановленої послідовності.

Завдання офісу управління проектами полягає у виявленні системних проблем в управлінні проектами та наданні допомоги у їх встановленні.

Деталізовані завдання офісу управління проектами з точки зору науковців та практиків зведено у табл. 1.

В цілому до основних переваг проектно офісу слід віднести [13]:

- стандартизацію операцій;
- прийняття рішень в рамках усієї організації, а не окремих підрозділів;
- більш реалістичне розставлення пріоритетів у роботі;
- розвиток персоналу;
- більш ефективне планування проектної діяльності.

Слід також відзначити, що офіс управління проектами, діяльність якого акцентовано на досягнення стратегічних цілей організації завдяки реалізації портфелю проектів і програм, та узгодженої методологічної основи управління останніми, називають корпоративним офісом управління проектами (ЕРМО) [12].

Перейдімо до визначення та конкретизування особливостей офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластера.

Основою створення регіонального освітнього простору є процес кластеризації [6].

Таблиця 1

Завдання офісу управління проектами

Джерело	Завдання офісу управління проектами
[8]	1) сприяння скороченню тривалості циклів виконання проектів; 2) сприяння вірному виконанню складу одночасно виконуваних проектів; 3) організація та підтримка інформаційного забезпечення керівництва даними про стан основних портфелів організації; 4) відстеження ходу виконання проектів і представлення звітів керівництву; 5) наставляння; 6) інструменти управління; 7) довідкове бюро ОУП; 8) методологія; 9) корегувальні дії; 10) сприяння Раді з управління проектами; 11) встановлення пріоритетів для проектів, які включені у портфель організації; 12) надання допомоги у реалізації проектів, які викликають побоювання; 13) підготовка керівників проектів; 14) маркетинг і комунікації; 15) архіви
[11]	1) методичне забезпечення, участь у формуванні та ефективній координації стратегічного портфелю проектів організації як засобу досягнення її стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності і капіталізації на ринці; 2) участь у розробці, вдосконаленні і застосуванні єдиного стандарту управління проектами організації; 3) підвищення кваліфікації та рівня компетенції учасників проектів; 4) регулярна атестація і верифікація спеціалістів з метою підвищення

	загального рівня корпоративної культури організації і рівня зрілості в галузі управління проектами; 5) формування, актуалізація і вдосконалення корпоративної бази знань, нормативної бази і технологічних рішень
[10]	1) управління портфелем проектів організації; 2) супроводження, контроль ефективності роботи і безперервне вдосконалення корпоративної системи управління проектами організації; 3) оптимізація і координація діловодства під час ведення проектів; 4) підготовка консолідованої звітності для керівництва організації за портфелем проектів організації; 5) забезпечення контролю виконання вимог до процесів управління проектами, встановлених регламентами і корпоративними стандартами організації; 6) інформаційне забезпечення співробітників організації з питань, пов'язаних з дією міжнародних і національних регламентів, і стандартів в галузі систем та інструментів управління проектами; 7) підвищення навичок і знань співробітників в галузі проектного управління
[12]	1) розробка, впровадження і розвиток корпоративної методології управління проектами; 2) управління програмами і портфелями проектів; 3) управління окремими проектами; 4) реалізація окремих проектів; 5) технологічна підтримка управління проектами, програмними і технічними засобами; 6) адміністративне управління персоналом, залученим до проектів; 7) ведення архіву проектів

Освітній кластер визначається як середовище, у якому кожний освітній заклад або педагог можуть взаємодіяти з іншим освітнім закладом або педагогом з питань спільної праці: обмінюватися ідеями, консолідувати ресурси, створювати інноваційний інтелектуальний продукт і т.ін. [14].

У міжнародній практиці існують приклади позитивного досвіду створення освітніх кластерів. Наприклад, у Барнаулі успішно іде процес формування такого кластеру, у який увійшли декілька освітніх закладів різного рівня: дитячий садок № 329, гімназія №22, ліцей № 122, Алтайський краєвий педагогічний ліцей, музична школа, центр дитячої творчості, спортивна школа, Алтайська педагогічна академія, Барнаульський юридичний інститут МВС РФ, Алтайський інститут підвищення кваліфікації робітників освіти, а також автономна некомерційна освітня організація «Дім вчителя» та поліклініка № 3 [14].

В роботі [5] запропоновано освітній кластер розглядати як елемент, вбудований в інноваційний кластер, який включає в себе таку сукупність елементів:

- освітні заклади всіх рівнів в межах визначеної географічної території;
- підприємства – постачальники ресурсів;
- працедавці;
- елементи інноваційної системи;
- координуючі органи та органи влади.

Основну функцію освітнього кластеру визначено як підвищення конкурентоспроможності освітніх закладів.

Керівний орган освітнього кластеру – координаційна рада, яка виконує функції планування, організації та контролю усіх напрямів діяльності кластеру.

Уточнімо коло потенційних суб'єктів регіонального освітнього кластеру:

- дослідницькі університети, які забезпечують підготовку кадрів вищої кваліфікації;

- вищі навчальні заклади регіону III-IV рівня акредитації, діяльність яких спрямовано на підготовку фахівців освітнього рівня – бакалавр;
- вищі навчальні заклади регіону I-II рівня акредитації, які готують фахівців освітнього рівня – молодший спеціаліст;
- загальноосвітні навчальні заклади регіону як заклади, що надають середню освіту;
- виробничі підприємства регіону, які, за умови участі у регіональному кластері, отримують можливість впровадження інновацій на основі науково-обґрунтованих підходів та результатів наукових досліджень, виконаних на їхнє замовлення освітніми суб'єктами кластеру. Самі ж підприємства для реалізації освітніх завдань виступають базою практик та стажування майбутніх фахівців різного рівня;
- освітні установи, на які покладено завдання підтримки виховної складової освітньої діяльності.

Усі перелічені суб'єкти регіонального освітнього кластеру мають за мету забезпечення конкурентоспроможності та власного розвитку. Проте, як свідчить сучасний стан речей на освітньому ринці такі переваги навчальним закладам поодиначці отримати не вдається. Поряд з існування власного інтересу у кожного з суб'єктів регіонального освітнього кластеру діяльність останнього спрямована на задоволення освітніх потреб особи, яка навчається: якості освіти, конкурентоспроможності на ринці праці, формуванні навичок самоосвіти та самовдосконалення. Наведені показники відбивають потреби основного споживача освітніх послуг – особи, яка навчається. Задоволення цих потреб непрямо відображається на становищі самих суб'єктів освітнього кластеру через зайнятість співробітників навчальних закладів, їх кар'єрний зріст, розвиток та конкурентоспроможність підприємств регіону.

Взаємодія перелічених суб'єктів освітнього регіонального кластеру спрямована на досягнення як власних стратегічних цілей, так і цілей регіону в галузі освіти, інноваційного розвитку тощо. У зовнішньому по відношенню до кластеру середовищі офіс управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру повинен обов'язково взаємодіяти з органом регіонального управління освітою, який в свою чергу безпосередньо контактує з центральним органом управління освітою.

Метою офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру є сприяти досягненню стратегічних цілей суб'єктів діючого регіонального освітнього кластеру завдяки формуванню та реалізації збалансованого портфелю освітніх проектів (або програм). Природно, що стратегічні цілі регіонального освітнього кластеру не повинні протирічати визначеним пріоритетним напрямам і цілям регіонального розвитку у сфері освіти та інших. Це ще раз підкреслює необхідність зв'язку офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру з регіональним органом управління освітою.

Аналізуючи узагальнений перелік завдань, для виконання яких традиційно строюється офіс управління проектами, адаптуємо їх для офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру враховуючи, що сам портфель може складатися з будь-якої сукупності різновидів освітніх проектів [15].

Наявність виділених та науково обґрунтованих чотирьох основних видів функціональної діяльності вищого навчального закладу (навчальної, наукової, методичної та господарської) [16, с. 56-57] обумовлює первинність завдання завданням розробки методичного забезпечення формування та управління

збалансованим стратегічним портфелем освітніх проектів кластеру, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів кластеру.

Особливість кадрового забезпечення освітніх проектів призводить до актуалізації завдання координації залучення та використання кадрового потенціалу регіонального освітнього кластеру.

Відсутність тривалого досвіду впровадження проектно-орієнтованого управління у сфері освіти акцентує увагу на реалізації офісом завдання консультування керівників проектів та забезпечення комунікацій між суб'єктами кластеру.

Останнім завданням є формування, актуалізація і вдосконалення бази знань в сфері управління портфелем та окремими проектами регіонального освітнього кластеру.

Побудуємо модель офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру (рис. 1). Діяльність офісу координується ініціативною групою регіонального освітнього кластеру, яка складається з керівників вищої ланки суб'єктів кластеру. До ініціативної групи повинен також увійти представник регіонального органу управління освітою, який уповноважений представляти інтереси регіону та держави.

Очолює офіс керівник офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру. Саме на керівника слід покласти повноваження зі спілкування із представниками зовнішнього по відношенню до кластеру середовища, а також виявлення існуючих проблем, потреб, їх аналіз та підготовку інформації для прийняття рішень ініціативною групою регіонального освітнього кластеру.

З огляду на специфіку продуктів освітніх проектів в команду офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру доцільно включити менеджера з якості. Особливості використовуваних ресурсів освітніх проектів зумовлюють наявність у складі команди ресурсного менеджера, потреби у забезпеченні комунікацій між суб'єктами кластеру – менеджеру з комунікацій. Обов'язковою кваліфікаційною вимогою до членів команди офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру є наявність освіти з управління проектами та практичного досвіду роботи в сфері вищої освіти.

Керівники окремих освітніх проектів портфелю, що реалізуються в межах кластеру, підпорядковуються відповідним менеджерам.



Рис. 1. Модель офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.

Отримані наступні наукові результати:

- визначено мету та перелік основних завдань офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру;
- визначено склад команди офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру;
- побудовано модель офісу управління портфелем проектів регіонального освітнього кластеру.

Подальші дослідження будуть присвячені моделюванню процесів створення кластерів та управління регіональним освітнім простором.

ЛІТЕРАТУРА

1. Соколенко С.І. Проблемы и пути решения развития кластеров в Украине [Електронний ресурс] / С.І. Соколенко. – Режим доступу: http://biznes.od.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=494&Itemid=33.
2. Івченко В. Інноваційний розвиток є безальтернативним способом вирішення існуючих проблем української економіки [Електронний ресурс] / Віктор Івченко. – Режим доступу: <http://www.intelvlas.com.ua/news/innovation-investment/243>.
3. Соколенко С.І. Інноваційні кластери за кордоном та в Україні – інструмент розвитку конкурентоспроможності національної та регіональної економіки [Електронний ресурс] / С.І. Соколенко// IV національний форум з питань регіонального розвитку «Стратегії конкурентоспроможності регіонів в умовах глобалізації: український та закордонний досвід». – К., 2008. – Режим доступу: www.rgd.org.ua/project.../4th.../sokolenko.ppt.
4. Державне регулювання й підтримка кластеризації економіки та підприємництва – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academia.org.ua/?p=1169>.
5. Афонина Е.А. Формирование образовательных кластеров как фактор повышения конкурентоспособности участников рынка образовательных услуг /дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Елена Александровна Афонина. – Нижний Новгород, 2008. – 184 с.

6. Борзенко-Мірошніченко А.Ю. Застосування кластерного механізму при управлінні регіональними портфелями освітніх проектів / А.Ю. Борзенко-Мірошніченко // Тези доповідей VI міжнародної науково-практичної конференції "Управління проектами: стан та перспективи" // Відповідальний за випуск К.В. Кошкін. – Миколаїв: НУК, 2010. – С. 36-38.
7. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. – 3-е изд. (Руководство РМВОК). – Project Management Institute, Inc., 2004. – 402 с.
8. Кендал И. Современные методы управления портфелями проектом и офис управления проектами: максимизация ROI: пер. с англ. / И. Кендал, К. Роллинз. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.
9. Офис управления проектами. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pmo.itland.ru/methodology/targets>.
10. Офис управления проектами. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nejo.ru/ofis-upravleniya-proektami-i-ego-zadachi.html>.
11. Создание офиса управления проектами (ОУП). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pmssoft.ru/services/consulting/pmo_creation.
12. Габов В. Практика создания Проектных Офисов в структурах компаний / В. Габов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.microsoftproject.ru>.
13. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. – М.: ДМК Пресс, 2010. – 320 с.
14. Первый образовательный кластер формируется в Барнауле. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.info-altai.ru/news/pervyi-obrazovatelnyi-klaster-formiruetsya-v-barna>.
15. Борзенко-Мірошніченко А.Ю. Особливості реалізації проектів ліцензування як окремого виду освітніх проектів / А.Ю. Борзенко-Мірошніченко, О.О. Осік // Тези доповідей V міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства: Професійне управління проектами – шлях до збільшення активів організації». – К.: КНУБА, 2008. – С. 34-36.
16. Коляда О.П. Портфельне планування у процесі реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу /дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22 / Оксана Петрівна Коляда. – Луганськ, 2011. – 222 с.

Рецензент статті
Д.т.н., проф. Рач В.А.

Стаття надійшла до редакції
18.05.2011 р.