

УДК 005.8:005.41

Беліченко Маргарита Анатоліївна

Докторант кафедри технологій управління

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

Кубявка Любов БогданівнаДоцент кафедри технологій управління, *orcid.org/0000-0002-5141-9886*

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

**СТРУКТУРА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ
АКАДЕМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ**

Анотація. В роботі розглянуто питання структуризації проектного управління програмами академічної мобільності. Було досліджено проекти програми академічної мобільності. Виділено особливості цих проектів і показано їх вплив на хід і результати виконання. Намічено шляхи побудови систем проектного управління академічною мобільністю, які можуть бути ефективними в умовах України.

Ключові слова: проект; програма; академічна мобільність; структура програми; проектне управління

Вступ

Освіта сьогодні перетворилася на галузь, яка швидко розвивається в нинішній інформаційній ері. Вищий навчальний заклад є центром освіти, науки й культури, який здійснює освітню діяльність на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та методичну роботу та забезпечує опанування особами вищої освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей. Головним завданням ВНЗ стала підготовка фахівців спроможних ефективно працювати в оточенні, яке характеризується високим ступенем різноманітності, глобальними взаємозв'язками, широким доступом до цифрової інформації та високою динамічністю. Разом з тим й самим університетам потрібно вчитися працювати і виживати в нових умовах конкурентного ринку. Кінець минулого століття для ВНЗ був відзначений рядом радикальних змін: зниженням державних інвестицій, зростаючою критикою структури академічного управління, підвищенням вартості навчання, виникненням потреби в нових методах обліку фінансового забезпечення, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, конкуренцією з комерційним сектором освіти, зростанням міжнародної мобільності студентів і викладачів, розширенням експорту освітніх програм і послуг [1]. Всі ці зміни змусили ВНЗ переглянути свої стратегічні орієнтири і прийняти рішення про необхідність реформування системи управління та зміну підходів до організації освітньої й наукової діяльності.

Мета статті

Метою дослідження є розробка раціональних структур програм академічної мобільності, що значною мірою позитивно вплине на результати їх реалізації.

**Аналіз останніх досліджень
і публікацій**

Проектам академічної мобільності присвячена значна кількість наукових праць [1-5]. Приділяється значна увага створенню систем управління проектами у ВНЗ, методам планування програм та ін. Розроблено науково-методичний інструментарій управління проектами в умовах невизначеності, який можна застосувати і в програмах академічної мобільності [1-2].

Дослідженню ефективності організації управління ВНЗ в інформаційному суспільстві, головною характерною ознакою якого є постійна трансформація і прогресуюче накопичення знань, присвячено чимало робіт переважно зарубіжних науковців, зокрема університет як підприємницька організація розглядається у працях Б. Кларка, Ж. Ропке, І. Гайнутдиной, А. Грудзинского, Е. Цатуряна, О. Романовського, В. Гаврилук, Р. Рожной. Питання процесно-орієнтованого та проектного управління досліджувалися В. Кременем, А. Асаулом, І. Горюновим, Ю. Вагнер, Б. Капаровим, Д. Кудрявцевим, О. Сухоруковою, С. Федоркіним, Р. Стронгіним, Т. Афанасієвим, В. Тешевим, А. Гриньом, В. Ланкіним, А. Белякіним іншими. У більшості робіт досліджуються проблеми

адаптації і виживання університетів, як суб'єктів конкурентного ринку, в мінливих умовах господарювання. Разом з тим, вирішення нових завдань ВНЗ вимагає практичних розробок у сфері університетського управління, зокрема розробки інноваційної структури управління, спроможної забезпечити ефективність роботи і розвиток ВНЗ в умовах автономії, жорсткої конкуренції, мінливості зовнішнього середовища та відсутності досвіду підприємницької діяльності.

Виклад основного матеріалу

Методологія управління програмами академічної мобільності базується на системному підході до побудови складних організаційно-технічних систем, що передбачає декомпозицію досліджуваного об'єкта з метою побудови його опису за описом окремих частин цього об'єкта. Іншими словами в основі системного підходу до управління програмами лежить структурування. Тут важливо відзначити три види структурних описів в управлінні проектами програм. По-перше, опис самого проекту, як об'єктивно існуючої категорії; по-друге, опис методології управління проектами, як сукупності вироблених прийомів впливу на проект; по-третє, опис етапів реалізації проекту, як стратегічний план досягнення визначених цілей.

Структурування програм академічної мобільності полягає у виділенні структурних частин програм і побудові схеми відносин між ними. Цілями структурування програм є:

1. Поділ програм на блоки, що піддаються управлінню.
2. Розподіл відповідальності за різними елементами і погодження про початок робіт зі структурною організацією.
3. Розробка на основі найдрібніших елементів більш точної оцінки необхідних витрат, часу та ресурсів.
4. Створення загальної системи для планування, розподілу етапів та термінів їх виконання, необхідного фінансування, складання кошторисів і контролю за витратами.
5. Перехід від загальних цілей до звичайної діяльності, виконаний різними структурними підрозділами ВНЗ.
6. Визначення груп робіт і виконавців.
7. Визначення витрат за етапами життєвого циклу.

Розглянемо найбільш впливові структури програм академічної мобільності, правильна побудова яких значно підвищить ефективність функціонування системи управління цією програмою.

Структури процесу. На проект створення системи проектного управління мають вплив безліч

різних чинників, що призводять до змін у системі управління цим проектом, розподілених по етапах життєвого циклу. У складних програмах (до яких, безумовно, належать і програми академічної мобільності) найчастіше неможливо розділити життєвий цикл на непересічні в часі частини. Кожен з етапів життєвих циклів проекту програми академічної мобільності характеризується своїми підходами, способами вирішення поставлених завдань, видами діяльності проектного менеджера.

У рамках проектного управління програмами академічної мобільності:

- розробити і впровадити інформаційну технологію управління програмами академічної мобільності, що дозволяє вирішувати в автоматизованому режимі завдання планування, моніторингу, обліку, бюджетування і формувати в процесі вирішення цих завдань інформаційний стандарт програм академічної мобільності;
- створити систему інформаційної взаємодії в процесах проектів, що дозволяє в автоматизованому режимі вести формалізований інформаційний обмін між учасниками управління програмами академічної мобільності;
- запропонувати таку систему інформаційної підтримки програм академічної мобільності, яка дозволить відображати в засобах інформаційної технології управління проектами своєчасну, актуальну, повну, точну інформацію про необхідні дії в проектах.

Саме по собі планування програм академічної мобільності – складна задача, а в умовах постійних змін – надскладна.

Організаційні структури. У вітчизняній практиці ВНЗ найчастіше використовується така схема управління, за якої проектний менеджер є представником ВНЗ.

У цьому випадку менеджер проекту відповідає за координацію і керування ходом розробки та реалізації проекту. Перевага такого підходу – безпосередня участь у ході робіт, недолік – відірваність від розробника.

У вітчизняних умовах підходи і розуміння ролі та функцій проектного менеджера дещо відрізняються від прийнятого в розвинених країнах Заходу. Управління є складною сферою людської діяльності, може бути більш складною, ніж будь-яка інша, оскільки зачіпає не тільки специфіку предметної області діяльності, а й специфіку людських взаємин [1].

Ключова роль в організації управління програмою академічної мобільності відводиться професіоналу з проектного управління – координатору програми академічної мобільності. Головним завданням, яке стоїть перед координатором програми академічної мобільності

університету є організація роботи кожного керівника окремого проекту. А саме скоординувати дії так, щоб керівник проекту міг швидко і якісно відреагувати на поставлені перед ним завдання: організація управління кожним проектом; планування проектів; виділення бюджету під проекти; визначення відповідальних виконавців; узгодження термінів виконання проектів; надання необхідних ресурсів для виконання тих чи інших робіт. Все це керівник проекту повинен виконувати на основі єдиної методології управління програмою академічної мобільності, відповідальність за створення якої також несе координатор програми академічної мобільності. Саме такий підхід дозволить ефективно і професійно керувати всіма діями з академічної мобільності вищих навчальних закладів та забезпечить раціональне використання ресурсів та часу для забезпечення досягнення поставлених перед ВНЗ цілей.

Головна роль, яка відводиться керівнику в програмах академічної мобільності, може бути охарактеризована таким чином: професійний менеджер (в даному випадку керівник) несе відповідальність за реалізацію програми академічної мобільності, тому він планує, контролює і управляє ходом реалізації програми. Існування професійного управлінця в схемі реалізації програм академічної мобільності є основною особливістю методології управління програмами.

Становлення організаційної структури управління програмами академічної мобільності відбувається в ході реалізації програми на стику двох напрямків діяльності виконавців – створення продуктів програми академічної мобільності та виконання операційних завдань. І виглядає це так: керівництво розглядає можливість реалізації програми в деякому підрозділі.

Якщо програма прийнята, починається робота щодо постановки завдання, розробки концепції, отримання фінансування, розробки проектів та реалізації проектів. При цьому всі дії керівників проектів концентруються на кураторові портфеля проектів, а дії учасників проекту на керівнику конкретного проекту, який, як було зазначено, найчастіше знаходиться в складі ВНЗ. При цьому виконавці займають пасивну позицію, спрямовану на реалізацію своїх вузьких (обмежених) завдань (виконати за трудовою угодою свої завдання і піти з проекту). Ефективне просування в цілому всього проекту виконавців не цікавить. Тому, як правило, на перетинах робіт виконуваних різними учасниками проекту виникає багато питань (технічних, технологічних, організаційних і т.д.), які повинен вирішувати керівник конкретного проекту. Тому він не може приділяти належної уваги стратегічним питанням. Ця роль відводиться

куратору портфеля проектів, до якого кожен і відноситься той чи інший проект (або вищому керівництву ВНЗ).

Для того щоб скорегувати такі схеми у ВНЗ можна створити підрозділи, яким передаються права керівництва програмами академічної мобільності. Таким чином, створюється ієрархічна структура управління програмами академічної мобільності, яка відповідає умовам їх здійснення. У цьому випадку відразу відбуваються позитивні зміни. Дрібні питання і проблеми вирішуються в автоматичному режимі на рівні підрозділів. Керівник проекту концентрується на вирішенні проектних завдань.

Структура продуктів програм академічної мобільності. Оскільки дана програма академічної мобільності має за мету досягнення різноманітних цілей, таких як: розвиток інформаційного суспільства з поступовим переходом у суспільство знань, створення глобального ринку освіти ставлять задачу створення нової моделі електронної освіти. Здобуття університетської автономії надало свободу ВНЗ, що дозволяє на повну розкрити весь його потенціал і ефективно задіяти його на користь суспільства і особистого розвитку в тому числі.

Традиційні структури програм академічної мобільності ВНЗ побудовані на функціональному підході, для якого головне вертикальні зв'язки в організації, адаптивні – на процесному, головним для якого є горизонтальні зв'язки. Ці зв'язки є слабкими з точки зору традиційного вертикального розподілу влади. Разом з тим, перевагою процесного підходу в управлінні є взаємозв'язок процесів і функціональних підрозділів та ефективна координація операційної багатопрофільної діяльності.

Як правило, горизонтальний процес не має власників окремих ланок, що створює штучні бар'єри між ними. Для ефективного управління горизонтальний процес повинен бути ідентифікований і мають бути визначені його власники, у тому числі власники кожної ланки. Владні повноваження власників (керівників) процесів дають їм можливість приймати самостійні рішення і контролювати роботу своєї команди. Адаптивні структури передбачають не тільки управління процесами, а й формування команди процесу, що складається з усіх менеджерів інтегрованих процесів, включених у їх функціональний процес. Головне завдання команди процесу – забезпечити виконання завдань, що стоять перед власниками процесу. Для цього вище керівництво делегує частину своїх повноважень власникам процесу і його команді, прибираючи функціональні бар'єри [5]. На рисунку наведена структура проектного управління програмами академічної мобільності.

Крім того, в програмах можуть бути задіяні підприємства, які є базами практики й інші ВНЗ задіяні через програми мобільності студентів.

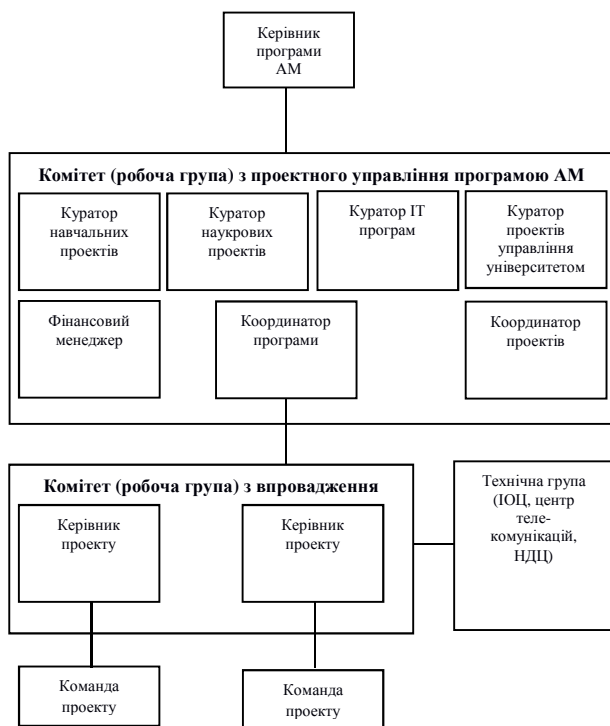


Рисунок – Структура проектного управління програмами академічної мобільності

Отже відповідальність за освітню діяльність ВНЗ розподілена між багатьма суб'єктами процесу. Вертикальна структура не має спеціальних підрозділів для розробки та реалізації міждисциплінарних освітніх програм, науково-дослідних та науково-виробничих проектів. Робота за новими і актуальними проектами «накладається» додатково на традиційну структуру вертикального управління і фактично створює новий прошарок «горизонтальних» взаємодій як вид необхідної регулярної активності. У зв'язку з цим управління університетом стає все більш проектно-орієнтованим. Нові завдання, які стоять сьогодні перед ВНЗ, тільки посилюють потребу в такій взаємодії, яка не передбачена вертикальною структурою. В результаті програма/проект виступає як нова і важлива структурна одиниця управління. Процес створення структур продуктів програм академічної мобільності дуже тривалий. При цьому формується внутрішня структура продуктів. У кожному випадку така структура унікальна і повинна відображати як постановку задачі,

так і оптимізувати діяльність команди управління проектами програм академічної мобільності.

Структурування управління програмами академічної мобільності. У методології управління проектами можна виділити ряд структурних частин, які забезпечують вирішення специфічних завдань проектів програм академічної мобільності. Ними є такі розділи управління проектами:

- проектний аналіз (економічний, фінансовий та ін.);
- планування проекту;
- управління видами діяльності (управління ризиком, витратами, часом, якістю, трудовими ресурсами);
- людський фактор в управлінні проектами;
- організаційні структури управління проектами;
- інформаційні технології управління проектами та підприємствами.

Ефективне вирішення зазначених вище завдань можливе на основі створення такої системи управління програмами академічної мобільності, яка включала б у себе ряд підсистем, що забезпечують рішення цих завдань. До таких підсистем можна віднести: підсистему планування; підсистему моніторингу; підсистему прийняття рішень; підсистему складання та супровід бюджету програми; підсистему звітності; підсистему перевірки та приймання; підсистему управління змінами; підсистему управління закупівлями; підсистему формування технічного опису продукту. І обов'язково ці підсистеми повинні базуватися на наведених структурах як в організаційній, так і процесній площині.

Висновки

Виділено та проаналізовано головні цілі структуривання програм академічної мобільності. Запропоновано структури, що дозволяють підвищити ефективність програм академічної мобільності: організаційну структуру, структуру результатів програм академічної мобільності, структуру управління програмами академічної мобільності. У подальшому ці структури ляжуть в основу створення системи управління програмами академічної мобільності.

Список літератури

1. Бушуев С.Д. *Современные подходы к развитию методологий управления проектами* / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // *Управление проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. – №1. – С. 5-19.
2. Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» від 9 січня 2007 року № 537-V. – <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

3. Бушуева Н. С. Проактивное управление проектами организационного развития в условиях неопределенности / Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2007. – № 2 (22). – С.17 – 27.

4. Морзе Н.В. Основы інформаційно-комунікаційних технологій. – К.: Видавн. група BHV, 2006. – 352 с.

5. Жук Ю.О. Системні особливості освітнього середовища як об'єкту інформатизації // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 35 – 37.

Стаття надійшла до редколегії 04.04.2016

Рецензент: д-р техн. наук, проф. А.О. Білощицький, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ.

Беличенко Маргарита Анатольевна

Докторант кафедри технологій управління

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

Кубявка Любовь Богдановна

Доцент кафедри технологій управління, orcid.org/0000-0002-5141-9886

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

СТРУКТУРА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ АКАДЕМИЧЕСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ

Аннотация. В работе рассмотрены вопросы структуризации проектного управления программы академической мобильности. Были исследованы проекты программы академической мобильности. Выделены особенности этих проектов и показано их влияние на ход и результаты выполнения. Намечены пути построения систем проектного управления академической мобильности, которые могут быть эффективными в условиях Украины.

Ключевые слова: проект; программа; академическая мобильность; структура программы; проектное управление

Belichenko Marharyta

Doctoral student, Technology Management

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

Kubiavka Liubov

Associate Professor of Technology Management, orcid.org/0000-0002-5141-9886

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

THE STRUCTURE OF ACADEMIC MOBILITY OF PROJECT MANAGEMENT PROGRAMS

Abstract. The paper deals with the structuring of project management programs of academic mobility. Projects of academic mobility programs have been investigated. The features of these projects and shows their impact on the progress and results of the implementation. The ways of building systems design academic mobility management, which will be effective in the conditions of Ukraine. It is shown that traditional approaches to solving the problems of academic mobility management applications to integrate the process of setting objectives and planning projects. But due to the complexity of academic mobility programs to solve these problems without decomposing it into components that can effectively manage quite difficult. Therefore, the main idea this paper is that an increase in the efficiency of the university on the basis of a possible application of rational structuring of academic mobility programs.

Key words: project, program, academic mobility, program structure, project management

References

1. Bushuev S.D. Bushueva N.S. Modern approaches to the development of project management methodologies / Project management and development of production: Sat. sciences. etc. – Lugansk: publ EUNU. Dal., 2005. – № 1, 5-19.
2. Law of Ukraine "On the Fundamentals of Information Society Development in Ukraine for 2007-2015" dated January 9, 2007 № 537-V. – [Http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi).
3. Bushuev N.S. Proaktyvnoe upravlenye projects orhanyzatsyonnohorazvityya in uslovyahneopredelennosti / Project management and production development. – 2007. – № 2 (22), 17 – 27.
4. Morse N.V. Basics of ICT. – Kyiv publishing house group BHV, 2006. – 352 p.
5. Zhuk Y.A. System features educational environment as object information // Graduate Education in Ukraine. – 2002. – № 2, 35 – 37.

Посилання на публікацію

- APA Belichenko, M. & Kubiavka, L. (2016). The structure of Academic mobility of project management programs. *Management of Development of Complex Systems*, 26, 158 – 162.
- ГОСТ Беліченко М.А. Структура проектного управління програмами академічної мобільності [Текст] / М.А. Беліченко, Л.Б. Кубявка // Управління розвитком складних систем. – 2016. – № 26. – С. 158 – 162.