

УДК 005.22: 005.8: 681.3

¹ **Цюцюра Микола Ігорович**

Аспірант кафедри управління проектами

¹ **Цюцюра Світлана Володимирівна**

Доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проектами

² **Криворучко Олена Володимирівна**

Кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних систем

¹ **Цюцюра Галина Олександрівна**

Магістрант кафедри управління проектами

¹ *Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ*² *Київський національний торговельно-економічний університет, Київ*

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ЗМІСТУ ОСВІТИ ЯК УПРАВЛІННЯ УСПІШНИМИ ПРОЕКТАМИ ЗА МЕТОДОЛОГІЄЮ MSP

Висвітлені питання управління успішними проектами за методологією MSP при управлінні програмами і проектами в бюджетній сфері (в галузі освіти), а саме, практичному підтвердженню успішного досягнення трансформаційних змін, які базуються на досвіді організації як державного, так і приватного сектору.

Ключові слова: *методологія MSP – управління успішними програмами, проекти в контрольованому середовищі, управління ІТ проектами*

Освещены вопросы управления успешными проектами по методологии MSP при управлении программами и проектами в бюджетной сфере (в области образования), а именно, практическом подтверждении успешного достижения изменений, которые базируются на опыте организаций как государственного, так и частного сектора.

Ключевые слова: *методология MSP – управление успешными программами, проекты в контролируемой среде, управления ИТ проектами*

The paper highlighted on Managing Successful Projects MSP methodology in managing programs and projects in the public sector (education), namely, practical confirmation of the successful achievement of the transformational changes that are based on the experiences of organizations in both the public and private sectors.

Use of program management methodologies such as MSP, provides a solid framework that helps organizations avoid the pitfalls and achieve your goals.

Where there are major changes, there are bound to be complexity, risk, many relationships that must be managed.

Programs can be implemented to make changes in the organization, in all organizations, including more than one organization or environment in which the organization operates.

Key words: *Managing Successful Programmes (MSP). Projects IN Controlled Environments (PRINCE2), Management of Risk (M_o_R), Information Technology Infrastructure Library (ITIL), Portfolio, Programme and Project Offices (P3O)*

Постановка проблеми

Уряд України інвестує в управління програмами освіти значні кошти. В урядовому секторі цей термін зазвичай належить до проектів з впровадження змін: тобто проектів, що розроблені з метою отримання вигод організацією-власником.

В Сполученому Королівстві менеджментом проектів та програмами займається The Office of Government commerce (OGC) – Управління з державних закупівель. Управління з державних закупівель (OGC) – це урядова організація, що відповідає за підвищення ефективності роботи державних структур, а також за розвиток кооперації

з компаніями приватного сектору. The Office of Government Commerce (OGC) (Великої Британії) керує процесами закупівель та придбання, формуючи політику і процеси, та проводить переговори. Подібні організації є майже у кожній країні Західної Європи, наприклад Hansel Ltd у Фінляндії і Consip в Італії.

Будучи представником Сполученого Королівства в Європейському союзі, організація забезпечує адаптацію правил ЄС щодо закупівель у своїй країні.

Організація застосовує кращу практику Великої Британії країни для створення методологій з управління проектами та програмами:

- Managing Successful Programmes (MSP) (Управління успішними програмами);
- Projects IN Controlled Environments (PRINCE2) (Проекти в контрольованому середовищі);
- Management of Risk (M_o_R) (Управління ризиками);
- Information Technology Infrastructure Library (ITIL) (Управління ІТ проектами);
- Portfolio, Programme and Project Offices (P3O) (Портфельні, Програмні та Проектні Офіси).

Уся діяльність Управління з державних закупівель Великої Британії спрямована на досягнення шести ключових цілей, що були сформульовані під час консультації зі стейкхолдерами:

- підвищення цінності грошей;
- забезпечення виконання проектів та програм в запланований час, вартість, із запланованою якістю, та отримання очікуваних вигод;
- підвищення продуктивності управління проектами та програмами у державному секторі;
- підтримка держави у досягненні політичних цілей;
- засвоєння та застосування кращого досвіду управління проектами та програмами у державному секторі.

Отже, досвід і краща практика Великої Британії в області управління були використані для створення власних урядових методологій. Розглянемо методологію MSP-Управління успішними програмами.

Мета роботи

Сьогодні організації працюють в атмосфері постійного зростання інтенсивності змін: інновації в технологіях, набуття практичного досвіду (аутсорсінг та партнерство), поглинання компаній, зростаючі вимоги до рівня регулювання та контролю, а для державного сектору – нова

політика, яка з'являється в результаті зміни політичних партій та/або міністрів. **Для будь-якої організації, будь-де, з будь-якою структурою, швидкість змін зростає.**

Програмне управління все більше й більше розглядається як ключовий інструмент для того, щоб організація дійсно змогла керувати цими трансформаціями.

Вирішення проблеми

Management successful programmes (MSP) пропонує підтверджену практику в успішному досягненні трансформаційних змін, яка базується на досвіді організацій як державного, так і приватного сектору. Ця методологія включає:

- адаптаційну дорожню карту для управління програмами, яка поєднує ключові принципи, області управління та набір взаємопов'язаних процесів, які сприяють потоку бізнес-трансформацій.
- поради щодо впровадження, розгляду та прийняття цих принципів, областей та потоку трансформації, для отримання вимірюваної вигоди з бізнес-змін.

MSP базується на трьох ключових концепціях, зображених у вигляді кілець, де:

- внутрішнє коло – *потоки трансформації*;
- друге коло – області управління;
- зовнішнє коло – *принципи*.

Там де відбуваються серйозні зміни, там обов'язково будуть складності, ризик, багато взаємозв'язків, якими потрібно керувати.

Як показує досвід, **організації не можуть забезпечити успіх, у випадках, коли:** немає підтримки вищого керівництва; недостатньо лідерства; нереалістичні очікування від організаційного потенціалу та потенціалу змін; недостатнє фокусування на вигодах; немає реальної картини майбутнього потенціалу; погано визначене або уточнене бачення; організація не сприймає культурні зміни; незадовільне залучення зацікавлених сторін.

Використання методології програмного менеджменту, такої як MSP, забезпечує міцну структуру, яка допоможе організації уникнути пасток та досягти своїх цілей.

Програмне управління

Корпоративна стратегія організації та її політика формуються із зовнішнього та внутрішнього середовища програмного управління (рисунок).

Програми запроваджують, проводять моніторинг та підтримують проекти і пов'язану з ними діяльність. Проекти виконують роботу з перетворення отриманих результатів в операції, поки всі вигоди не будуть повністю реалізовані.

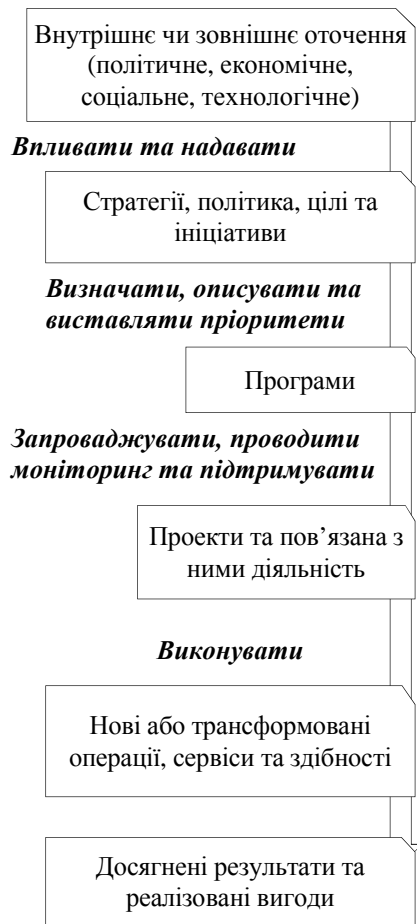


Рисунок. Середовище програмного управління

Використання MSP

Програми можуть впроваджуватися для внесення змін в частині організації, у всій організації, серед більш ніж однієї організації або в середовищі, в якому діє організація.

Програма може бути спрямована на впровадження різних типів змін. Матриця в таблиці зображує, як різні типи змін впливають на фокус програми, а також описує деякі інструменти та техніку, прийнятні у відповідній ситуації.

Таблиця

		Очікуваний результат		
		Високий	Середній	Низький
Фокус зміни	Технологія, інженерна інфраструктура	Керується на основі специфікацій	Глобалізація послуг	Новаторські техніки виробництва
	Складний продукт має задалегідь відому технологію	Технічно складно впровадити	Адаптація технології, яка є новою для організації	Непідтверджена технологія
				Масштаби реалізації

Закінчення табл.

		Очікуваний результат		
		Високий	Середній	Низький
Фокус зміни	Бізнес-трансформація	Прийняття підходів, використаних у подібних організаціях	Зміни в продуктивності організації та середовищі	Непостійність ринків
		Прийняття кращої практики	Перевірка на актуальність існуючих методів роботи	Внутрішнє, зовнішнє та клієнтське середовище
		Зміна процесів	Зміна в ланцюзі цінностей	Різноманітність нових продуктів та послуг
Спільнота суспільство		Внесення змін до діючого законодавства або політики	Нові закони, що відповідають соціальним трендам	Зміни у соціальних цінностях та середовищі
		Збільшення або зменшення фінансування програм	Зміни в законодавстві, які впливають на економічне середовище	Стимулювання змін у стилі життя та економічному середовищі
		Прогнозована або чітко визначені стейкхолдери	Ефект середньої тривалості	Довготривалий соціальний ефект

Принципи методології MSP

Основні принципи, визначені Британською методологією управління програмами:

- зв'язок програми з корпоративною стратегією;
- управління змінами;
- уявлення та комунікації в рамках кращого майбутнього;
- фокус на вигодах і перешкодах до успіху;
- додавання вартості;
- проектування та розробка когерентної продуктивності продукту;
- навчання на досвіді.

Розглянемо ці принципи детальніше:

1) Зв'язок з корпоративною стратегією

Програма, яка правильно управляється, має добрі зв'язки з корпоративною стратегією, яка з часом може змінюватись.

Програми мають підтвердити або спростувати стратегічні ідеї. Це потребує ефективного зворотного зв'язку від програм до стратегій. Оскільки зовнішні фактори можуть викликати швидкі зміни в напрямку розвитку, програма має бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватись і відповідати поточній стратегії.

2) Управління змінами

Передбачити зміни в програмі – це виклик лідерству. У програмному менеджменті визначаються такі вимоги до лідерів:

- дає чітко визначений напрям діяльності;
- породжує довіру серед оточення;
- активно залучує стейкхолдерів;
- призначає потрібних людей у потрібний час;
- може діяти в умовах невизначеності;
- вирішує проблеми та знаходить нові шляхи до їх вирішення;
- підтримує нові зв'язки, поки вони не стабілізуються.

Проектне управління стає найбільш ефективним, коли проблеми обговорюються вільно і ризики відкрито оцінюються. Слабе лідерство, коли ризики та проблеми розв'язуються окремими членами команди без відповідного вивчення та обговорення.

3) Уявлення та комунікації в рамках кращого майбутнього

Програма впроваджується там, де є потреба в трансформаційних змінах. Лідери програми мають створити чітке бачення майбутнього. Воно повинно використовуватись на всьому життєвому шляху програми.

Програма, що продовжує свою роботу без чіткого бачення, має великий ризик залишити стейкхолдерів з неправильним поглядом на майбутнє, а це в свою чергу зменшує ймовірність успіху програми.

4) Фокус на вигодах і перешкодах до успіху

Границі програми, включаючи усі проекти та програмну діяльність, визначаються в контексті реалізації кінцевих вигод.

Кінцевий успіх програми оцінюється її спроможністю реалізувати ці вигоди та важливістю цих вигод в стратегічному контексті. *Якщо вигоди мають стратегічне значення, тоді ефективний ризик управління є критичним фактором успіху.*

5) Додавання вартості

Програма залишається життєздатною лише в тому випадку, якщо вона додає вартість проектам, що до неї входять, та головним активам. Якщо цього не відбувається, тоді краще закрити програму та дозволити проектам продовжувати роботу незалежно один від одного, координуючись корпоративним портфельним менеджментом.

6) Проектування та розробка когерентної продуктивності продукту

Масштаби проекту та його продукти потребують детального опису, тому має бути виконана детальна ідентифікація та опис залежностей в проекті. Програму потрібно зосереджувати на холістичному баченні. *Проектам має бути задано чіткий напрям, а також з ними потрібно налагодити постійний зворотний зв'язок, який дозволить перевіряти їх відповідність цілям і плану програми.*

7) Навчання на досвіді

Програма постійно навчається на всьому життєвому шляху. Наприклад, одна з частин Управління вигодами визначає, що з отриманням досвіду стейкхолдери повинні ідентифікувати нові можливості для отримання вигод.

Програми виконуються значно краще, коли менеджмент цих програм розуміє усі переваги від навчання. *Такий підхід може потребувати деяких покращень у програмі, щоб команди менеджерів та окремі особи змогли повною мірою використовувати здобуті знання та передавати їх іншим.*

Висновок

Як висновок слід зазначити, що програмне управління – це структурований спосіб роботи зі змінами. Програмне управління стає важливим аспектом в управлінні змінами у проектах розвитку як у разі збільшення асортименту продукту проекту (внутрішній аспект), так і у разі реалізації нової державної політики (зовнішній аспект).

Список літератури

1. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / Бушуев С.Д., Бушуйева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
2. Shell global Pearl GTL website <http://www.shell.com/global/aboutshell/our-strategy/major-projects-2/pearl.html>
3. Gazprom project website <http://www.gazprom.com>
4. <http://www.inpex.co.jp/english/ichthys/index.html>,
5. <http://gateway.icn.org.au/project/451/ichthys-lng-project>

References

1. Creative technologies of program and project management: monograph / Bushuyev S.D., Bushuyeva N.S., Babayev I.A., Yakovenko V.B., Grysha O.V., Dzyuba S.V., Voytenko O.S. – K.: Sammit-book, 2010. – 768 p.
2. Shell global Pearl GTL website <http://www.shell.com/global/aboutshell/our-strategy/major-projects-2/pearl.html>,
3. Gazprom project website <http://www.gazprom.com>
4. <http://www.inpex.co.jp/english/ichthys/index.html>,
5. <http://gateway.icn.org.au/project/451/ichthys-lng-project>

Стаття надійшла до редколегії 08.04.2014

Рецензент: д-р техн. наук, проф. С.Д. Бушуєв, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.