

В. В. Сиченко, доктор наук з державного управління, професор кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

С. О. Рибкіна, доктор філософії у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри публічного управління та права КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

Е. Т. Соколова, аспірантка кафедри публічного управління та права КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

УПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті досліджуються переваги впровадження методологічного інструментарію проєктного менеджменту в систему публічного управління вищою освітою України в умовах сучасних суспільно-економічних трансформацій. На основі аналізу сутності проєктного підходу запропоновані шляхи удосконалення механізмів управління у системі вищої освіти, залучення державних, регіональних владних структур, бізнес-спільнот, громадських організацій як замовників освітніх проєктів. З'ясовано, що процеси глобалізації та популяризації концепції «Нового державного врядування» створюють відповідні умови для активного застосування інструментарію бізнес-середовища. Зазначено необхідність адаптації методології проєктного менеджменту до теорії публічного управління для забезпечення інноваційного розвитку системи вищої освіти в цілому. Виділено й проаналізовано основні аспекти, які слід враховувати під час упровадження проєктних моделей управління. Удосконалено освітній механізм упровадження методології управління проєктами враховуючи принципи системності, послідовності у плануванні, організації, виконанні, контролі, відстеженні прогресу та динаміки успішності, застосуванні управлінських рішень згідно із конкретними умовами, вмінні швидко адаптуватися до нових соціально-економічних умов. Детально розглянуті етапи життєвого циклу проєкту та особливості реалізації кожного. Розглядається інструментарій аналізу проєктів, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Відносно нова методологія управління проєктами «Business model Canvas» адаптована до реалізації та застосування у системі вищої освіти. У статті аналізуються переваги та недоліки каскадних та гнучких технологій управління, пропонуються ідеї щодо актуальності заходів, пов'язаних з ризик-менеджментом. Зазначається, що проєктний підхід в управлінні не є суворо детермінованим процесом, а навпаки тісно пов'язаним з конкретними ситуаціями на ринку освітніх послуг та запитів суспільства, інвестиційними механізмами фінансування в освіті, врахуванні конкурентних умов. Наразі сфера публічного управління є однією з пріоритетних щодо використання методологій проєктного менеджменту.

Ключові слова: вища освіта, проєктне управління, інноваційний менеджмент, стратегічний розвиток.

V. V. Sychenko, S. O. Rybkina, E. T. Sokolova. Implementation of project management approaches in the process of higher education management system reform

The article examines the advantages of introducing methodological tools of project management in the system of public management of higher education in Ukraine in the context of modern socio-economic transformations. Based on the analysis of the essence of the project approach, ways to improve management mechanisms in the higher education system, the involvement of state and regional authorities, business communities, and NGOs as customers of educational projects are proposed. It was found that the processes of globalization and popularization of the concept of "New Government" create the appropriate conditions for the active use of business environment tools. The need to adapt the project management methodology to the theory of public administration to ensure the innovative development of the higher education system as a whole is noted. The main aspects that should be taken into account during the implementation of project management models are highlighted and analyzed. The educational mechanism for implementing project management methodology has been improved, taking into account the principles of the system, consistency in planning, organization, implementation, control, tracking progress and dynamics of success, application of management decisions according to specific conditions, ability to quickly adapt to new socio-economic conditions. The stages of the project life cycle and features of each implementation are considered in detail. The tools of project analysis are considered, in particular SWOT analysis, and PEST analysis. The relatively new methodology for managing Canvas Business Model projects has been adapted for implementation and application in the higher education system. The article analyzes the advantages and disadvantages of cascading and flexible management technologies

© В. В. Сиченко, С. О. Рибкіна, Е. Т. Соколова, 2022

and offers ideas on the relevance of measures related to risk management. It is noted that the project approach to management is not a strictly determined process, but rather closely related to specific situations in the market of educational services and public demand, investment mechanisms for funding in education, taking into account competitive conditions. Currently, the field of public administration is one of the priorities for the use of project management methodologies.

Key words: higher education, project management, innovation management, strategic development.

Постановка проблеми. Сучасні підходи щодо зміни механізмів публічного управління у системі вищої освіти тісно пов'язані з існуючими трансформаційними процесами у суспільстві в цілому та економіці, динамічності сучасних умов та необхідності швидкого реагування, прийняття відповідних нормативних документів. Система вищої освіти розвиватиметься у необхідному напрямі тільки за умови врахування попиту і пропозицій у площині різноманітності та якості освітніх послуг, орієнтуванні на існуючі запити. Дослідження тих змін, що відбуваються на ринку освітніх послуг дають можливість спрогнозувати, що у найближчому майбутньому відбудеться низка кардинальних змін, які торкнуться принципів підходів фінансування та самофінансування закладів вищої освіти, перебудови організаційних структур, партнерстві бізнеса, держави та освіти. Інтегрований підхід до застосування різноманітних механізмів управління, спільній координації питань розвитку системи вищої освіти, активному залученню громадян, створення різноманітних проєктів у співпраці бізнес-освіти дадуть змогу частково вирішити існуючі запити та проблеми [2, с. 10–21]. Методологічний інструментарій проєктного менеджменту умовах сьогодення є інноваційною технологією, що сприяє розвитку конкретних закладів та системи вищої освіти в цілому. Сутність проєктного підходу полягає у пошуку стратегічно орієнтованого збалансованого шляху розвитку, який би відповідав загальноприйнятим механізмам публічного управління та задовольняв запити конкретних установ, так як сам проєкт переймає унікальні й неповторні умови функціонування, визначення мети, специфіки діяльності. Упровадження методологічного інструментарію проєктного менеджменту у систему управління вищої освіти ґрунтується на наступних принципах: системність та послідовність у плануванні, організації, виконанні, контролі, відстеженні прогресу та динаміки успішності, застосуванні управлінських рішень згідно із конкретними умовами, вмінні швидко адаптуватися до нових соціально-економічних умов [3, с. 112–121]. Інноваційний розвиток системи вищої освіти та запровадження проєктного підходу відрізняється від однойменного інструментарію, який застосовується у бізнес-умовах, в першу чергу через особливості взаємовідносин суб'єктів та об'єктів управління в системі вищої освіти, існуванні запитів та вимог громадянського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публічне управління системою вищої освіти, що реалізується низкою державних установ щодо вирішення управлінських питань контролю, керівництва, організаційного забезпечення, управління персоналом, тощо. У багатьох державах управління проєктами розглядається у контексті реалізації адміністративної реформи. Якість публічного управління націлена на досягнення результатів, зокрема шляхом застосування інноваційних форм менеджменту, тому задачами менеджерів у публічному секторі зводиться до вибору об'єктивно існуючих, узгоджених, стратегічно орієнтованих видів діяльності у сфері вироблення механізмів і процедур. Серед дослідників проєктного підходу до управління зазначимо таких науковців, як Т. М. Безверхнюк, З. І. Галушка, Є. Г. Карташов, П. С. Клімушин, В. В. Мороз, Т. В. Маматова та інші [1, с. 17–24, 2, 10–21].

Метою статті є пошук оптимальних шляхів застосування підходів проєктного менеджменту у системі управління вищою освітою в Україні в умовах стрімких суспільно-політичних змін, надання рекомендацій щодо застосування сучасних гнучких методологій менеджменту.

Виклад основного матеріалу. На наш погляд, процес реформування системи вищої освіти як об'єктивізація суспільних та економічних змін, суб'єктивних намірів учасників освітнього процесу щодо потребує швидкого реагування та упровадження механізмів публічного управління, реалізація яких супроводжувала весь життєвий цикл конкретних закладів вищої освіти, включала б різноманітні ланки, що здатні забезпечити як інноваційний процес розвитку у відповідності до загальноосвітніх тенденцій та глобальних викликів, так і реалізацію окремих проєктів у тому числі для можливості забезпечення експлуатації створених у результаті проєктно-інвестиційної діяльності суб'єктів. Упровадження управління проєктами у діяльність органів державної влади має відбуватися з урахуванням таких показників, як отримання верифікованої інформації, орієнтованої на швидке та результативне ухвалення рішень; розроблення пріоритетної стратегії, що буде досягатися в умовах обмежених ресурсів та фінансування; здійснення комплексної системи управління завданнями, виділення тимчасових та постійних, регулювання процедури звітності, удосконалення посадових інструкцій; застосування гнучкого підходу щодо удосконалення матричної організаційної структури закладів вищої освіти; застосування комплексної системи забезпечення якості освіти.

Проєкт як унікальне тимчасове утворення, що сформоване з метою створення унікального продукту, потребує врахування системних менеджеріальних підходів [4, с. 25]. Кожен проєкт можна описати через низку впорядкованих компонентів, зокрема наявність мети та конкретних результатів, термін реалізації, складність проєкту, календаризація виконання та етапність, бюджет. Суб'єктами проєктного менеджменту виступають керівники,

замовники, виконавці. Повний життєвий цикл проекту відбувається шляхом поступового переходу з фази ініціації, планування, виконання, контролю до закриття. Ініціація проекту може включати такі процедури, як розробка концепції проекту, аналіз проблеми та потреби в проекті, збір вихідних даних, визначення цілей та завдань проекту, розгляд альтернативних варіантів проекту, розгляд та затвердження концепції. Якщо звернутися до класичного видання у сфері проектного менеджменту, а саме «PM book», то формування на початку ініціації проекту матриці відповідальності дозволяє визначити сфери відповідальності, а саме відповідальна особа (Accountable) – повністю відповідає за виконання етапу чи завдання, приймає рішення щодо способу реалізації, делегує повноваження; виконавець (Responsible) – виконує завдання та при цьому не несе відповідальності за вибір способу її вирішення, але відповідає за якість та терміни реалізації; консультант, експерт, дорадник (Consult before doing) – надає консультації у ході вирішення завдань проекту, контролює якість реалізації; спостерігач (Inform after doing) – може надавати консультації в ході вирішення завдань проекту та не несе відповідальності. Реалізація кожного проекту має розпочинатися з підготовки алгоритму впровадження, або згідно із «PM book» технічного завдання – документу, в якому містяться вимоги до кінцевого продукту або послуги [9, с. 15–20]. Базовими блоками, що входять до технічного завдання є відповідний та узгоджений опис дій, сформовані цілі, вимоги, функціонування, технологізація, порядок контролю та прийняття рішень. У системі управління вищою освітою надзвичайно важливим є етап роботи зі стейкхолдерами, тому доцільно підготувати відповідний реєстр, де зазначати перелік осіб, посаду, очікування, вимоги, рівні потенційного впливу та іншу важливу інформацію. Під час планування запуску проекту відбувається формування так званого мінімального робочого продукту (MVP), який дозволяє перевірити гіпотези, зібрати максимальну кількість додаткових вимог та запитів, відпрацювати механізми тестування (рис. 1). На цьому етапі застосування PEST аналізу дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть вплинути на проект в майбутньому.

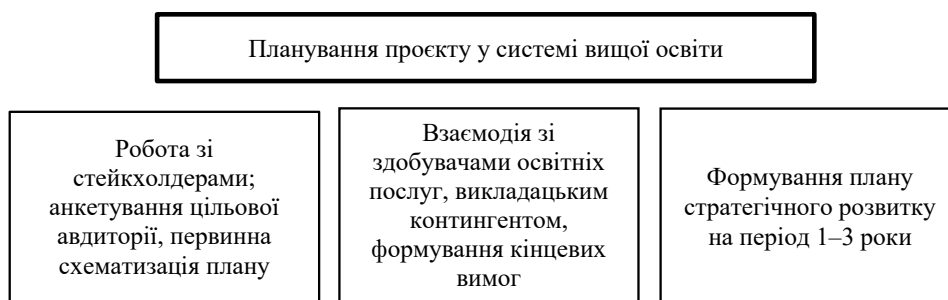


Рис. 1. Організація заходів щодо планування проекту у системі вищої освіти

Джерело: побудовано авторами за даними [6, с. 68–72]

SWOT аналіз застосовується для визначення внутрішніх сильних та слабких сторін проекту та оцінки зовнішніх можливостей та загроз: сильні сторони – внутрішні, позитивні атрибути проекту (тип організаційної структури, кадровий склад, знання, освіта, комунікативна мережа, навички та репутація, матеріально-технічне забезпечення, обладнання, технології, конкурентні переваги; слабкі сторони – негативні фактори, які применшують сильні сторони; можливості – зовнішні фактори, які сприяють успіху (зростаючий ринок, загальні тенденції у сфері вищої освіти); загрози – зовнішні фактори, які не можна контролювати (кризовий менеджмент). Методологія «Business model Canvas» – це відносно новий бізнес-інструмент, який використовується для візуалізації всіх блоків проекту, включаючи клієнтів, шлях до ринку освітніх послуг, ціннісні пропозиції та ймовірні фінансові потоки. Усі блоки розташовуються на одній сторінці і дають можливість швидко та легко пояснити суть проекту та як він буде працювати (рис. 2). У системі публічного управління проектами у системі вищої освіти пріоритизація відбувається частинами, саме тому на сьогодні відчувається зростання впливу різноманітних гнучких технологій. Каскадні технології у системі вищої освіти навпаки планомірно відмирають, про це свідчать оприлюднені стратегії розвитку, аналіз світових рейтингів вищої освіти. SCRUM наразі є еволюційною методологією у сфері управління проектами, головними рисами якої є постійні зміни та покращення внутрішньої організаційної структури, використання будь-яких можливих інструментів, існування відкритої та прозорої комунікації, взаємодія та самоорганізація учасників команд.

Процес прийняття рішень у системі публічного управління вищою освітою необхідно здійснювати на засадах наукового підходу, з врахуванням стратегічної ефективності наслідків. Кризові явища у прийнятті управлінських рішень супроводжують державних службовців через обмежене застосування теоретичних відомостей та статистичних матеріалів, переважанням евристичного підходу на відміну від пріоритетного логіко-аналітичного методу, когнітивних упереджень, неточного тлумачення отриманої інформації. Вибір максимально вигідних умов співпраці з розподіленими ризиками, постійний моніторинг, регулярне звітування, відкритість комунікації та заходи,

які спрямовані на оптимізацію витрат забезпечують стрімке зростання показників якості виконання освітніх проєктів. Затверджений план робіт проєкту, з яким порівнюється поточне фактичне виконання проєкту і вихід на прогнозовані показники, розраховані на підставі фактичної інформації про хід виконання проєкту. У процесі реалізації будь-якого проєкту необхідно перманентно здійснювати моніторинг відхилень від затвердженого плану (терміни, реалізації, обсяги, прогнозований кінцевий результат), досягнення мети, ризику та зміни. У проєктному менеджменті велике значення відіграє діяльність з попередження ризиків, як невизначених подій чи умов, наступ яких позитивно чи негативно впливають на загальний результат проєкту. Ризик-менеджмент у системі вищої освіти полягає у послідовій реалізації чотирьох процесів, зокрема ідентифікації ризиків, оцінці ризиків, плануванні подальших дій, моніторинг та контроль (підтримка плану проєкту та списку ризиків у актуальному стані). Здійснений аналіз світового досвіду проєктного управління, в тому числі у системі вищої освіти, демонструє певні особливості такої форми управління, яку слід відокремити даний процес в особливу форму менеджменту. Об'єктом управління виступає конкретний задум, кейс, бізнес-ідея, проєктне управління, дозволяє застосовувати інтегрований підхід, у яких зберігається баланс інтересів усіх учасників (державних, підприємницьких бізнес-структур) та можуть застосовуватися різні фінансові інструменти. Складність реалізації механізмів фінансування проєктів такого типу передбачає тривалий термін їх реалізації та необхідності залучення широкого кола економічних, фінансових та юридичних послуг різних суб'єктів, таким чином буде виникати необхідність певної трансформації організаційної структури та створення відповідних гнучких підрозділів [7, с. 176–181]. Також зазначаємо, що проєктний підхід в управлінні не є суворо детермінованим процесом, а навпаки тісно пов'язаним з конкретними ситуаціями на ринку освітніх послуг та запитів суспільства, інвестиційними механізмами фінансування в освіті, конкурентних умовах. Таким чином, можна зробити припущення щодо застосування інструментарію проєктного підходу в рамках діяльності закладів вищої освіти. Публічне управління у сфері вищої освіти полягає не лише в прояві управляючого впливу держави, а й у соціальному партнерстві, що і зумовлює публічність, відкритість як державних органів так і організацій та виступає важливим ресурсом напрацювання оптимальних рішень. Застосування підходів проєктного менеджменту дозволять покращити результативність у процедурі прийняття політико-управлінських рішень, зробити їх когерентними, ієрархічними, рефлексивними. Процес формування такої вираженої системи публічного управління вищою освітою ґрунтується на запровадженні трьох компонентів: підпорядкованості та системності у прийнятті рішень, системи рівноправних взаємозв'язків та загальних цінностей суспільства [5, с. 441–463]. Менеджмент у публічному управлінні має свої особливості, які полягають у тому, що суб'єкт управління володіє повноваженнями, похідними від публічної влади, тому й застосування сучасних методологій управління буде і доречним і виправданим.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Досвід розвинутих держав світу довів, що дійсно ефективною методологією запровадження інновацій є технологія проєктного менеджменту.



Рис. 2. Схема візуалізації проєкту відповідно до технології «Business model Canvas»

Джерело: побудовано авторами за даними [8, с. 25–40]

У період кризових станів інноваційні проекти забезпечують виживання окремим організаціям і системам в цілому, бо стан змін примушує шукати нові рішення та впроваджувати нові методи управління проектам як варіації практик швидких, прозорих, економічно ефективних результатів. На основі методології управління проектами можна розробляти механізми державного управління в освітній сфері зокрема. Отже, пріоритетним завданням проектного управління полягає в тому, щоб узгодити організаційно-економічний механізм, удосконалювати внутрішню організаційну структуру закладів вищої освіти, підсилити процес професійного розвитку науково-педагогічних працівників. На нашу думку, гнучка, матрична кластерна форма управління системою вищої освіти відкриває широкі можливості керування різними аспектами. Таким чином, сфера публічного управління є однією з пріоритетних щодо використання методологій проектного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Безверхнюк Т. М. Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2011. № 3. С. 17–24.
2. Карташов Є. Г. Особливості впровадження моделей управління проектами у державному секторі. *Вісник післядипломної освіти. «Серія «Управління та адміністрування»*. 2019. № 8 (37). С. 10–21.
3. Менеджмент і адміністрування : підручник / З. І. Галушка та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 437 с.
4. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України : навч. посіб. / З. В. Рябова та ін. Київ : НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. Освіти», 2016. 118 с.
5. Сиченко В. В., Мареніченко В. В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 441–463.
6. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4 (27). С. 68–72.
7. Соколова Е. Т. Теоретико-методологічні засади дослідження інноваційних управлінських форм у системі вищої освіти України. *Modern Economics*. 2021. № 29 (2021). С. 176–181. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-27)
8. Управління проектами : навч. посібн. / Маматова Т. В., Молоканова В. М., Чикаренко І. А., Чикаренко О. О. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.
9. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посібн. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.

References:

1. Bezverkhniuk, T. M. (2011), *Proektno-orientovanyi pidkhhid yak nova filosofii orhanizatsii upravlinnia derzhavnymy prohramamy i proektamy* [Project-oriented approach as a new philosophy of organization management of state programs and projects], *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia* [Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration], vol. 3, pp. 17–24. [Ukraine]
2. Kartashov, Ye. H. (2019), *Osoblyvosti vprovadzhennia modelei upravlinnia proektamy u derzhavnomu sektori* [Features of implementation of project management models in the public sector], *Visnyk pislidyplomnoi osvity. "Seriiia "Upravlinnia ta administruvannia"* [Bulletin of postgraduate education "Management and Administration Series"], vol. 8 (37), pp. 10–21. [Ukraine]
3. Halushka, Z. I., Antokhov, A. A. and Zapukhliak, V. M. et al. (2021), *Menedzhment i administruvannia* [Management and administration], Tutorial, Press *Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yuriiia Fedkovycha*, Chernivtsi, 437 p.
4. Riabova, Z. V., Yermolenko, A. B. and Makhynia, T. A. (2016), *Proektnyi menedzhment dlia innovatsiinoho rozvytku osvitnikh orhanizatsii Ukrainy* [Project management for innovative development of educational organizations of Ukraine], *Tutorial, Press NAPN Ukrainy, DVNZ «Un-t menedzh. Osvity»*, Kyiv, 118 p.
5. Sychenko, V. V. and Marenichenko, V. V. (2019), *Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom na zasadakh yevropeiskykh standartiv* [State management of regional development based on European standards], *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* [Public administration and regional development], vol. 4, pp. 441–463. [Ukraine]
6. Sychenko, V. V., Rybkina, S. O. and Sokolova, E. T. (2020), *Suchasni tendentsii rozvytku orhanizatsiinykh struktur u systemi upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity* [Current trends in the development of organizational structures in the management system of higher education]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 4 (27), pp. 68–73. [Ukraine]
7. Sokolova, E. T. (2021), *Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia innovatsiinykh upravlinskykh form u systemi vyshchoi osvity Ukrainy* [Theoretical and methodological principles of research of innovative management forms in the system of higher education of Ukraine]. *Modern Economics*, vol. 29 pp. 176–181. [Ukraine]

8. Mamatova, T. V., Molokanova, V. M. and Chykarenko, I. A. (2018), Upravlinnia proektamy [Project management], Press DRIDU NADU, Dnipro, 128 p. [Ukraine]
9. Chemerys, A. (2012), Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichnii sferi: yevropeiskyi vymir dlia Ukrainy [Development and management of projects in the public sphere: the European dimension for Ukraine], Press TOV «Sofia-A», Kyiv, 80 p. [Ukraine]