

Петренко Т.О.

ДВНЗ «Український державний університет науки і технологій»

МЕТОДИКА СТВОРЕННЯ ОФІСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі ефективне управління проєктами стає необхідною умовою для успішної діяльності підприємств. Офіси управління проєктами, є важливим для цього інструментом управління, адже їхня діяльність спрямована на стандартизацію методів управління проєктами та оптимізацію розподілу ресурсів. Офіс управління проєктами забезпечує стратегічне керівництво і підтримку управління портфелем проєктів, що є критично важливим для досягнення високих результатів.

Серед міжнародних дослідників можна виділити ряд робіт, що сконцентровані на передумовах створення та особливостях розбудови офісу управління проєктами. Pinto G., De Brito Mello L., Spiegel T. [1] аналізують кращі практики його імплементації. Автори аналізують ряд випадків, де офіси управління проєктами були імplementовані в організаціях з різним ступенем успішності, і вказують на ключові фактори успіху, такі як адаптація структур до специфіки організацій, залучення топ-менеджменту та забезпечення відповідних ресурсів для офісу управління проєктами. Spelta A., Albertin A. [2] фокусуються на офісах управління проєктами в IT-секторі, пропонуючи специфічну модель для їх створення. Sithambaram J., Bin Md Nasir M., Ahmad R. [3] фокусуються на вивченні факторів, що впливають на управління проєктами в контексті гнучких методологій. Особливий акцент робиться на адаптивність управлінських структур і необхідність інтеграції гнучких підходів в стандартні процедури офісу управління проєктами. Karayaz G., Gungor O. [4] розглядають ряд випадків успішного впровадження офісу управління проєктами у різних організаціях в Туреччині. Автори акцентують увагу на стратегічній відповідності між бізнес-цілями організації та проєктним управлінням, вказуючи на те, що офіс управління проєктами виступає ключовим елементом у досягненні цих цілей. Ward J., Daniel E. [5] аналізують, яким чином офіс управління проєктами може сприяти підвищенню прозорості, контролю, а також координації проєктів, що призводить до покращення результатів проєктів

На наш погляд, створення офісу управління проєктами є складним процесом, що вимагає глибокого аналізу підприємства та його діяльності, планування та впровадження нових інструментів управління. Першим кроком є визначення його основних цілей та функцій, які можуть включати підвищення ефективності проєктів, краще управління ресурсами та зниження ризиків, швидкість реалізації масштабних задач. Одразу після цього необхідно здійснити аналіз стейкхолдерів, що покликано ідентифікувати основних стейкхолдерів і їх очікування, а також розробити план ефективного спілкування з ними. Директор, генеральний директор, або операційний директор, який управляє операційною діяльністю компанії, як правило, є основним замовником роботи офісу управління проєктами. В більшості випадків офіс управління проєктами створюється як його інструмент управління, і з ним необхідно узгодити основні цілі і задачі, пріоритети в роботі офісу управління проєктами, план впровадження проєктного управління. Важливо також розуміти потреби основних підрозділів підприємства, їх керівників та працівників при впровадженні проєктного управління.

На наступному етапі необхідно розробити основні процеси управління проєктами та стандарти для документування, звітності та оцінки проєктів, що мають бути позначені в методології управління проєктами підприємства. Перш за все необхідно визначити, що на даному підприємстві буде вважатися проєктом, і визначити типи проєктів, управління

якими буде здійснюватися через офіс управління проектами, та рамки застосування поректного управління. Необхідно визначити ключові показники проектів, які необхідні стейкхолдерам і керівникам проектів та ступінь формалізації проектів та шаблони, які основні процеси будуть в управлінні проектами, та як по проектам будуть прийматися рішення.

Важливим етапом є розробка структури та визначити ресурсів для офісу управління проектами, включаючи формування команди, вибір інструментів та підготовка бюджету.

Імплементація офісу управління проектами зазвичай починається з пілотного проекту з впровадженням вибраних проектів одного типу, що дозволяє оцінити ефективність розроблених методів і процесів. На основі зворотного зв'язку від учасників проекту і керівників підприємства, процеси та методології мають бути оптимізовані для подальшого впровадження в інші типи проектів та програми організації.

Завершальним етапом є масштабування офісу управління проектами та постійний моніторинг його ефективності через визначені показники успіху (KPI). KPI - це кількісно виражені метрики, за якими можна визначити результати окремого проекту і портфелю проектів, та оцінити ступінь успіху. Найбільш поширеними показниками, за якими оцінюють виконання проекту чи сукупність проектів в портфелі проекту це: обсяг виконаних робіт, строк виконання робіт, витрати (бюджет) робіт, а також показники якості, характерні для цього типу проектів та галузі. Це дозволяє не лише відстежувати прогрес, а й шукати можливості для постійного вдосконалення процесів та функцій офісу управління проектами, забезпечуючи їхню актуальність та ефективність у динамічному бізнес-середовищі.

Поданий алгоритм розбудови офісу управління проектами систематизовано в Табл.1.

Таблиця 1

Алгоритм створення ОУП в сучасних умовах

Крок	Коментарі
1. Визначення цілей та функцій офісу управління проектами	- Цілі: Визначити, чому організації потрібен офіс управління проектами. Це може включати підвищення ефективності проектів, краще управління ресурсами, зниження ризиків тощо. - Функції: Визначити, які функції він буде виконувати. Наприклад, підтримка проектних менеджерів, стандартизація процесів, звітність, тренінги та методологія.
2. Аналіз стейкхолдерів офісу управління проектами	- Ідентифікація: Визначити основних стейкхолдерів і їхні очікування від офісу управління проектами. - Визначити потреби CEO як основного замовника роботи офісу управління проектами. Погодити з ним цілі і задачі, пріоритети офісу управління проектами, та план впровадження. - Комунікація: Розробити план комунікації зі стейкхолдерами для забезпечення їх підтримки та врахування їхніх інтересів.
3. Розробка процесів та стандартів офісу управління проектами	- Визначити що буде визначатись проектом на даному підприємстві. Визначити типи проектів які існують (можуть існувати) в компанії і їх специфіку. - Визначити ключові показники проектів та портфеля проектів, які необхідні основним стейкхолдерам. - Розробка методології: Розробити методологію управління проектами, яка відповідатиме потребам організації. - Розробка стандартів: Встановити стандарти документування, звітності, оцінки проектів та інших ключових процесів.

4. Розробка структури та ресурсів офісу управління проектами	- Створення команди офісу управління проектами: Визначити ролі в офісу управління проектами та необхідні навички для кожної з них, створення оргструктури. - Обрання релевантного інструментарію офісу управління проектами: Вибрати інструменти для планування, контролю та звітності проектів. - Складання бюджету: Розробити бюджет офісу управління проектами, враховуючи витрати на персонал, інструменти, тренінги та інші потреби.
5. Імплементація офісу управління проектами	- Запуск пілотного проекту: Запустити проектне управління на кількох проектах одного типу для оцінки ефективності розроблених процесів та методологій. - Збір зворотного зв'язку: Отримати зворотний зв'язок від команд та стейкхолдерів для вдосконалення процесів.
6. Масштабування офісу управління проектами	- Оптимізація процесів офісу управління проектами: Враховуючи зворотний зв'язок та результати пілотних їх проектів, оптимізувати процеси. - Розширення та масштабування: Поступово впроваджувати діяльність офісу управління проектами в інші проекти та програми організації. - В подальшому можливе створення кількох офісів управління проектами по різних напрямках діяльності (ІТ, операційні проекти, стратегічні проекти, і т.д.). - Впровадження систем мотивації по проектам.
7. Моніторинг та постійне вдосконалення офісу управління проектами	- Моніторинг успіху офісу управління проектами: За використання КРІ та інших метрик відстежувати та аналізувати ефективність його роботи. - Удосконалення: Постійно шукати способи для покращення процесів і функцій офісу управління проектами.

Вважаємо, ефективність офісу управління проектами значною мірою залежить від здатності від вірного визначення цілей і задач впровадження проектного управління на підприємстві, задоволення потреб основних зацікавлених осіб, та адаптації інструментів проектного управління в процесі розвитку підприємства. Створення і розвиток офісу управління проектами це ітераційний процес, який як і кожен проект вимагає аналізу поставлених цілей і досягнутих результатів, досягнення очікувань зацікавлених осіб і визначення наступних кроків для розвитку цього інструменту управління на підприємстві.

Перелік посилань:

1. Pinto G., De Brito Mello L., Spiegel T. Best practices in implementing a project management office: a systematic review of the literature. *Sistemas & Gestão*. 2020. №14(4). P. 448–463.
2. Spelta, A., Albertin A. Project Management Offices in the IT Area: A Context–Discriminant Model for their Establishment. *Information Systems Management*. 2012. №29(1). P. 40–54.
3. Sithambaram J., Bin Md Nasir M., Ahmad R. A compilation of factors associated to the governance and management of agile projects: a systematic literature review. *Malaysian Journal of Computer Science*. 2021. №34(3) P. 266–307.
4. Karayaz G., Gungor O. Strategic Alignment and Project Management Offices: Case Studies from Successful Implementations in Turkey. 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences. 2013. P. 4374–4383.
5. Ward J., Daniel E. The role of project management offices (PMO) in IS project success and management satisfaction. *Journal of Enterprise Information Management*. 2013. №26(3). P. 316–336.