

Лазарєва С.Ф., к.е.н.,
професор кафедри комп'ютерної математики та інформаційної безпеки,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Кордунов С.Ю., старший викладач
кафедри комп'ютерної математики та інформаційної безпеки,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Lazierieva S.F., Candidate of Economic Science,
Professor Department of Computer Mathematics and Information Security
KNEU named after V. Hetman

Kordunov S.Yu.,
Senior Lecturer, Department of Computer Mathematics and Information
Security
KNEU named after V. Hetman

МОДЕЛЬ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

PROJECT OFFICE MODEL IN THE CORPORATE IT MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. Питання проєктного менеджменту останнім часом викликає значну увагу як науковців, так і практиків, що обумовлене набуттям ознак проєкту більшості видів економічної діяльності та пошуком шляхів підвищення ефективності. Метою статті є аналіз існуючих підходів до створення ОУП, їх типів та моделей на сучасному етапі розвитку проєктного менеджменту в умовах диджиталізації й посилення впливу інформаційних технологій і систем управління ІТ на прийняття рішень щодо стратегії розвитку організації, а також визначення того, до яких нових викликів слід готуватися проєктним офісам у майбутньому. Проаналізовано концепцію розвитку офісу управління проєктами (ОУП) і розглянуто найбільш поширені організаційні моделі ОУП. Також досліджено міжнародні стандарти управління проєктами, а саме — серія ISO 21500, а також стандарти де-факто PMBOK, PRINCE2, P2M та ін. Визначено та з'ясовано основні тренди розвитку ОУП та виклики, з якими стикаються організації в умовах цифрової революції та цифровізації. Встановлено основні сучасні еволюційні ознаки ОУП та розглянуто їх різновиди, напрями подальшого розвитку та перехід до моделі трансформації. Наведено ключові фактори щодо вибору моделі РМО, яка найкраще відповідатиме бізнес-стратегії та дозволить компанії отримати максимальну вигоду. З метою систематизації та поглиблення розуміння місця проєктного офісу в системі управління організацією проведено їх класифікацію.

Ключові слова: управління проєктами, офіс управління проєктами, управління портфелем, модель проєктного офісу, види проєктних офісів, трансформація проєктного офісу.

Abstract. The issue of project management has recently attracted considerable attention of both scientists and practitioners, which is due to the acquisition of project features of most types of economic activity and the search for ways to increase efficiency. The purpose of the article is to analyze the existing approaches to the creation of the PMU, their types and models at the current stage of the development of project management in the conditions of digitalization and the strengthening of the influence of information technologies and IT management systems on decision-making regarding the organization's development strategy, as well as to determine what new challenges should be faced to prepare for project offices in the future. The article analyzes project management office (PMO) development concept and considers the most common PMO organizational models. Project management international standards, i.e., the ISO 21500 series, as well as the de facto standards of PMBOK, PRINCE2, P2M, etc. were analyzed too. The main PMO development trends and the challenges faced by organizations in the conditions of the digital revolution and digitization have been identified and clarified. The key modern evolved PMO features are defined and their varieties, further development directions and the transition to a transformation model are considered. Key factors regarding the choice of the PMO model, which will fit the business strategy best and will allow company to get the maximum benefit, are given. In order to systematize and deepen the understanding of the place of the project office in the management system of the organization, their classification was carried out.

Keywords: project management, project management office, portfolio management, project office model, types of project offices, project office transformation.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний етап розвитку систем управління економічними об'єктами можна назвати етапом бурхливого розвитку технологій не лише технічних, а й гуманітарних технологій загального менеджменту і проектного зокрема.

Передумовою розвитку концепції проектного менеджменту є створенням організацій, діяльність яких, розвиток і зміна діяльності може бути представлена як сукупність різних проєктів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Такі організації стають більш конкурентоспроможними порівняно з підприємствами, які мають функціональну організацію діяльності. Разом із тим досягнення очікуваних переваг у разі переходу до проектно-орієнтованого управління наражається на необхідність розв'язання цілої низки проблем, пов'язаних із затримкою проєктів, їх невідповідністю якості та специфікаціям, перевищенням витрат та ін., а також пошуком способів уникнення конфліктів між проєктами, покращення використання ресурсів, узгодження з цілями організації.

Одним з організаційних рішень для розв'язання цих проблем є створення в системі управління компанією спеціальної структури для надання підтримки керівникам проєктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання проектного менеджменту останнім часом викликає значну увагу як науко-

вців, так і практиків, що обумовлене набуттям ознак проєкту більшості видів економічної діяльності та пошуком шляхів підвищення ефективності.

Бурхливе поширення ідей проєктного менеджменту розпочалось від 1990-х років, коли професійні стандарти та сертифікати з управління проєктами стали визнаними галузевими стандартами. У середовищі науковців і практиків набули популярності такі стандарти де факто, як Project Management body of Knowledge (PMBOK Guide), 5–7 видання [1, 2, 3] і Project Management Competence Development Framework [4], розроблені Американським Інститутом управління проєктами (Project Management Institute — PMI); методологія управління проєктами PRINCE/PRINCE2 (Projects In Controlled Environments), розроблена Управлінням урядових комерційних проєктів Великобританії [5]; Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (ICB-4.0) [6], розроблені Міжнародною асоціацією управління проєктами (International Project Management Association — IPMA; рамкові стандарти практичної компетентності проєктних менеджерів категорії GL1 і GL2 [7], розроблені Міжнародним об'єднанням з розробки Стандартів управління проєктами (Global Alliance for Project Performance Standards — GAPPS); Керівництво з управління інноваційними проєктами і програмами організацій (P2M) [8], розроблене Японською асоціацією управління проєктами (Project Management Association of Japan — PMAJ), та ін.

Відносно недавно технічним комітетом Міжнародної організації зі стандартизації ISO/TC 258, «Project, programme and portfolio management» була розроблена серія стандартів ISO 21500, зокрема стандарт ISO 21500:2021 «Управління проєктами, програмами та портфоліо — контекст і концепції» [9], який разом із ISO 21502:2020 [10] скасовує та замінює 1 видання (ISO 21500:2012 «Керівництво по управлінню проєктами»), яке було технічно переглянуте. Оновлена версія стандарту містить огляд середовища для управління проєктами, програмами та портфелями, управління ними та загальні фактори, що впливають на ширше середовище. Цей документ дає загальне уявлення про взаємозв'язки між стандартами щодо управління проєктами, програмами та портфоліо. Подальші вказівки щодо управління проєктами, програмами та портфоліо, а також керування ними наведені в таких стандартах: ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management; ISO 21503:2022 Project, programme and portfolio management —

Guidance on programme management; ISO 21504:2022 Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management та ISO 21505:2017(en) Project, programme and portfolio management — Guidance on governance.

Саме стан розвитку методології проєктного менеджменту і потреба створення скоординованого і стандартизованого підходу до управління проєктами всередині організації стали ключовим фактором створення, розвитку та поширення сучасної концепції офісу управління проєктами (ОУП) / Project Management Office (PMO).

Невирішені раніше частини загальної проблеми. На сьогодні об'єктом гарячих дискусій у галузі управління проєктами є офіс управління проєктами ОУП/PMO. Що це за структура? Які її основні цілі, завдання, функції? Які типи і моделі ОУП існують. Чим вони відрізняються? Де він має бути розміщений в організації? І взагалі, наскільки потрібний такий підрозділ для проєктно-орієнтованої організації? Як вибрати модель офісу, що відповідає потребам організації?

Основною метою статті є аналіз існуючих підходів до створення ОУП, їх типів та моделей на сучасному етапі розвитку проєктного менеджменту в умовах диджиталізації й посилення впливу інформаційних технологій і систем управління ІТ на прийняття рішень щодо стратегії розвитку організації, а також визначення того, до яких нових викликів слід готуватися проєктним офісам у майбутньому.

Для цілей цієї статті під моделлю проєктного офісу будемо розуміти структуру, створену в межах організації для реалізації проєктів і надання послуг.

Така структура може бути подана через єдиний постійний офіс (наприклад, Офіс управління проєктами) або через кілька взаємопов'язаних офісів (Портфельні, Програмні та Проєктні), як постійних, так і тимчасових, поєднуючи як централізовані, так і локалізовані послуги. Це своєрідний центр прийняття рішень щодо проєктів і бізнес-змін в організації [11].

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне функціонування проєктно-орієнтованої організації неможливе без створення системи управління проєктами. У свою чергу для системного використання проєктного управління необхідний спеціальний підрозділ — офіс управління проєктами (ОУП), який буде розвивати корпоративну методологію управління проєктами.

У контексті 6 і 7 видання стандарту де факто з проєктного менеджменту РМВОК [2, 3] ОУП розглядається як структура

управління, яка стандартизує процеси управління проектами та сприяє спільному використанню ресурсів, методологій, інструментів і методів, а також бере участь в узгодженні роботи за проектом зі стратегічними цілями організації, зокрема, залучення та співпраця зі стейкхолдерами, отримання цінності від інвестицій у проекти тощо. За змістом ця організаційна структура централізує, координує та контролює управління проектами та програмами, хоча може і відрізнятися як за назвою, так і за функціями в різних організаціях і навіть усередині однієї організації.

З метою систематизації та поглиблення розуміння місця проектного офісу в системі управління організацією доцільно провести їх класифікацію. Класифікація дозволить досліджувати виконуваним ним функції, й на основі цього побудувати відповідні моделі проектного офісу для кожної з груп.

Слід зазначити, що класифікація ОУП є одним з найбільш дискусійних питань серед проектних менеджерів та команд. Єдиного офіційного стандарту чи шаблону, що визначає, який саме тип ОУП повинен впроваджуватись в організації, немає. Існують різні способи класифікації ОУП залежно від рівня контролю над проектами, зрілості проектного менеджменту в компанії, а також від організації, яка, власне, ці типи виокремлює.

Одним із найпоширеніших підходів є класифікація ОУП за такими ознаками:

- 1) вплив на проекти, що виконуються в організації; та
- 2) позиція, яку вони займають в організації [1, 13].

За першою ознакою виділяють такі типи ОУП: Допоміжний (Supportive); Контролюючий (Controlling); Директивний (Directive).

Розглянемо відмінності кожного із них.

Допоміжний (Supportive) ОУП виконує консультативну роль у проектах, надаючи шаблони, найкращі практики, тренінги, доступ до інформації та уроків, отриманих з інших проектів. Такий ОУП має низький рівень контролю над проектами і здебільшого працює як база знань і репозиторій даних, надаючи необхідну підтримку і навчання членам проектних команд.

Місце допоміжного ОУП в системі управління організацією наведено на рис. 1.

Контролюючий (Controlling) ОУП здійснює різними засобами підтримку та помірний контроль за відповідністю прийнятих в організації методологій управління проектами. Відповідність може передбачати контроль використання конкретних шаблонів, форм, методів та інструментів тощо.

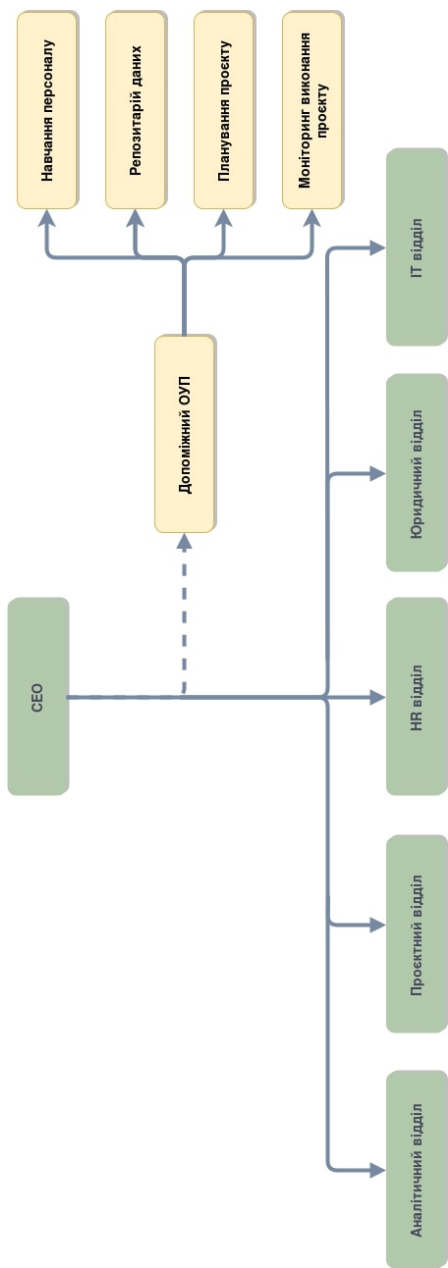


Рис. 1. Місце допоміжного ОУП в організаційній моделі підприємства

Джерело: розроблено авторами.

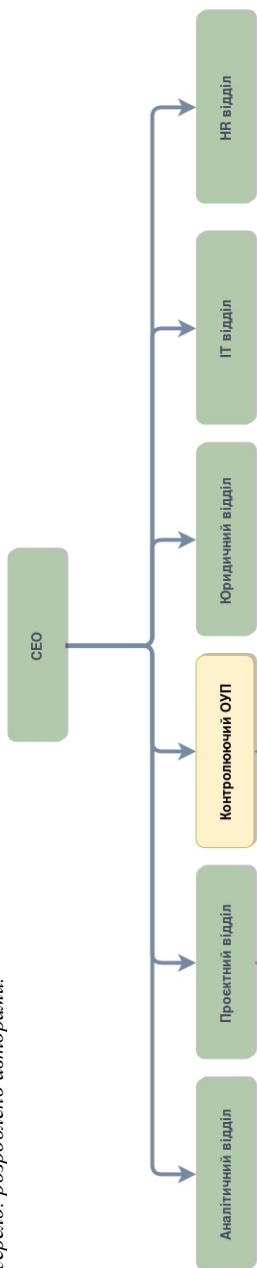


Рис. 2. Місце контрольного ОУП в організаційній моделі системи управління підприємством

Джерело: розроблено авторами.

Контролюючий ОУП впроваджується в організаціях, які хочуть мати вищий рівень дисципліни щодо всіх дій, процедур, методів, документації, пов'язаних зі своїми проєктами. Контролюючий ОУП може виконувати ті ж функції, що й допоміжний ОУП, але, маючи вищий рівень контролю над проєктами, також забезпечує дотримання і виконання певних організаційних практик, вказівок і методів, що узгоджені у статуті проєкту. У такий спосіб відбувається контроль над дотриманням нормативних вимог та використанням стандартизованої методології членами проєктних команд.

Місце ОУП з контрольними функціями в організаційній моделі системи корпоративного управління наведено на рис. 2.

Директивний (Directive) ОУП бере під контроль проєкти, безпосередньо керуючи ними. Маючи повний контроль над проєктами, директивний ОУП часто безпосередньо бере участь у контактуванні з клієнтами, стейкхолдерами, а також звітує напряду вищому керівництву компанії. Завдяки цьому досягається високий рівень узгодженості між проєктами. Разом з тим директивний ОУП розділяє всі ризики і несе повну відповідальність за результат виконання проєкту. Основною метою впровадження директивного ОУП є гарантування найвищого рівня послідовності практики управління проєктами в усіх проєктах, зменшення витрат шляхом централізації проєктних послуг, пряме призначення менеджерів проєктів, які стають важливою частиною планування та управління проєктами організації протягом усього життєвого циклу з точки зору ресурсів, бюджету та часових рамок.

Приклад директивного ОУП в організаційній моделі корпоративного управління зображено на рис. 3.

Як розглянуті вище типи ОУП пов'язані з рівнем зрілості проєктного менеджменту в організації подано на рис. 4.

За другою ознакою — позиція, яку ОУП займають в організації, виділяють такі типи проєктних офісів: Індивідуальний (Individual); Департаментський (Departmental); Корпоративний (Corporate).

Розглянемо особливості кожного з них.

ОУП Індивідуального (Individual) типу, або «Project Management Office — РМО», зазвичай надає функціональну підтримку (наприклад, інфраструктуру, управління документами, навчання тощо) окремому комплексному проєкту чи програмі. Вони встановлюють базові стандарти та здійснюють нагляд за діяльністю з планування та контролю для окремого проєкту.

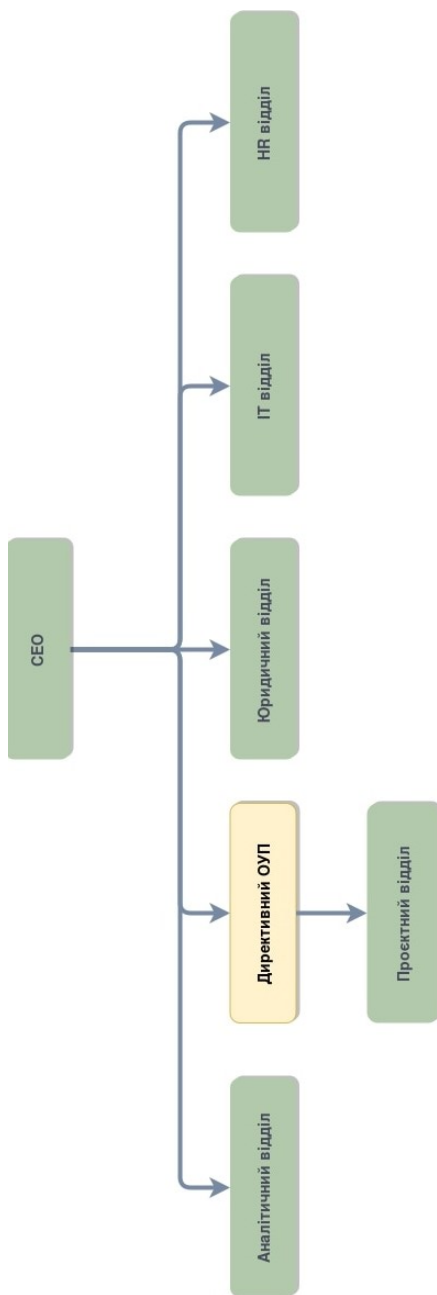


Рис. 3. Місце директивного ОУП в організаційній моделі підприємства

Джерело: розроблено авторами.

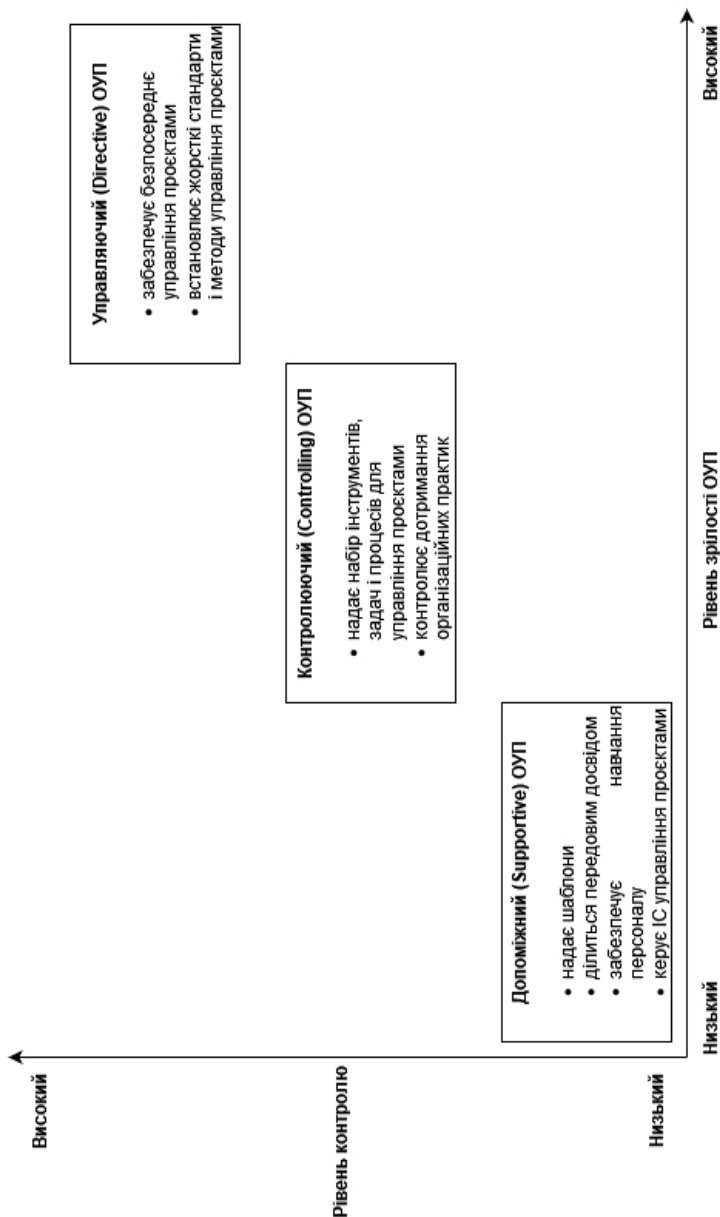


Рис. 4. Типи ОУП залежно від рівня зрілості та контролю над проєктами в організації

Джерело: розроблено авторами.

Департаментський (Departmental), або «Business Unit РМО», ОУП підтримує кілька проєктів на рівні відділу чи бізнес-підрозділу. Їхнє головне завдання полягає в тому, щоб інтегрувати проєкти різного розміру в рамках підрозділу (наприклад, ІТ, фінанси) від невеликих короткострокових ініціатив до багаторічних програм із багатьма ресурсами та комплексною інтеграцією технологій.

Корпоративні (Corporate), або «Enterprise РМО», офіси створюють стандарти, процеси та методології для покращення ефективності проєктів в організації, зазвичай відповідають за розподіл ресурсів на різні проєкти.

У табл. 1 наведено, яка головна мета створення кожного з зазначених типів ОУП.

Таблиця 1

МЕТА ОУП СТВОРЕНИХ ЗА ОЗНАКОЮ: ПОЗИЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

№	Тип ОУП	Мета створення
1	Індивідуальний (Individual)	Підтримка управління окремими проєктами
2	Департаментський (Departmental)	Підтримка управління проєктами одного функціонального підрозділу
3	Корпоративний (Corporate)	Підтримка управління усіх проєктів компанії

У роботі [16] автори зазначають, що здебільшого ОУП скеровують роботу в одному з двох напрямів: зменшення витрат або підвищення продуктивності під час виконання проєктів.

Перший підхід спрямований на ефективне використання ресурсів і контроль виконання бюджетів. Основним способом розв'язання проблем управління проєктами за цього підходу є посилення контролю та жорстке дотримання існуючих стандартів. ОУП більшу частину своїх зусиль витрачає на збір інформації й використання владних повноважень для покарання порушників.

Другий підхід націлений, насамперед, на істотне скорочення тривалості виконання проєктів, забезпечення можливості виконання їх більшої кількості і формування портфеля проєктів, що найкраще відповідає цілям і завданням організації. У результаті опосередковано також відбувається скорочення зайвих проєктних витрат завдяки зменшенню кількості неефективних проєктів.

У рамках зазначених вище двох основних підходів автори виділяють чотири моделі побудови й функціонування ОУП:

1. *ОУП-Репозиторій* (у цій моделі в результатах роботи офісу відсутня взагалі або слабо виражена економічна складова). За цієї моделі ОУП, слугує сховищем і джерелом інформації про проекти, методи й стандарти управління проектами. Ця модель припускає наявність на підприємстві комплексу погоджених між собою методів і засобів виконання проектів, управління ними й звітності. Така модель найчастіше застосовується на підприємствах з розподілом владних функцій, слабким центральним управлінням або у разі закріплення за підрозділами відповідальності за виконувані проекти.

2. *ОУП-Наставник* (тактична модель роботи ОУП, що здатний протягом короткого часу приносити деяку економію витрат). Ця модель є розвитком моделі репозиторію й відображає наміри підприємства поширювати серед своїх функціональних служб і підрозділів методологію управління проектами, причому ОУП приділяється роль координуючого центру комунікацій між ними. Він відповідає за документальне оформлення передового досвіду й активний моніторинг ходу виконання й характеристик проектів. За моделі наставника обов'язковою є підтримка вищого керівництва, яке є головним споживачем його послуг. Інакше ОУП приречений завжди перебувати на других ролях.

3. *ОУП підприємства* (стратегічна модель, орієнтована на встановлення централізованого контролю за всіма основними проектами). За цієї моделі ОУП зосереджує у своїх руках у найбільш концентрованій формі всю роботу з експертизи й оцінювання управління проектами, має чітко встановлені цілі, задачі й права, а також підтримку з боку керівництва. Реалізація цієї моделі вимагає значно більших інвестицій. Найчастіше в рамках цієї моделі ОУП займається збором даних, необхідних для формування портфеля проектів підприємства й утримує інформацію про всі важливі проекти, запуск яких санкціонований керівництвом, здійснює управління проектними ризиками в процесі ініціації й виконання проектів, відіграє провідну роль в управлінні багатьма, одночасно виконуваними проектами, виявляючи й усуваючи вузькі місця, по цих проектах. Отже, на підприємстві реалізується модель «розподіленого обслуговування проектів».

4. *ОУП, націлений на негайний результат* (стратегічна модель ОУП, орієнтована на підвищення продуктивності при виконанні проектів, на скорочення тривалості їхнього виконання, на правильний вибір змісту портфеля проектів. Забезпечує високу еконо-

мічну ефективність офісу). За цієї моделі ОУП орієнтований на всі проекти організації, на ув'язування проектів з її цілями та стратегією. Фактично, ОУП за цієї моделі, орієнтований не лише на реалізацію проектів, а й насамперед на підтримку менеджменту у розв'язанні бізнес-завдань і досягненні стратегічних цілей компанії.

Розглянемо ще один підхід, що заслуговує на нашу увагу. Компанія Gartner, яка є одним із лідерів галузі консалтингу та ІТ-досліджень, виділяє такі типи ОУП [13]:

- **ОУП Активіст (Activist PMO).** За цієї моделі основною функцією ОУП є перевірка бізнес-кейсів та проектних пропозицій, інформаційна підтримка тих, хто приймає рішення щодо проектів, та нагляд за ходом виконання проектів.

- **ОУП Доставки (Delivery PMO)** також відомий як офіс проекту. Такий офіс здійснює планування та контроль виконання проекту відповідно до очікувань бізнесу. Його задачею також є створення повторюваних процесів і методів, які працюватимуть для створення культури, орієнтованої на результати. Офіси цього типу є найпоширенішими. За даними Gartner, принаймні 40 % є головним чином ОПУ з доставки.

- **ОУП Відповідності (Compliance PMO).** За цією моделлю основним завданням ОУП є встановити стандартні практики для вимірювання ефективності проектів та розвитку здатності розуміти статус ключових ініціатив в організації. Ця модель найбільш прийнятна для організацій з низьким рівнем зрілості проектного менеджменту, де документація, процеси, процедури та методології відсутні або непослідовні.

- **ОУП Централізований (Centralized PMO)** створюється як місце, де нових співробітників можна швидко ознайомити з тим, як найкраще виконувати проектну роботу в організації. Створений за цією моделлю ОУП є методичним центром для поширення та обміну передовим досвідом управління проектами. Його завдання підвищити рівень зрілості проектного менеджменту в організації, встановити надійні процеси для відстеження проектів та звітності.

Підхід, що дістав назву «Офіс портфоліо, програм і проектів» і відомий під аббревіатурою РЗО (Program Portfolio Project Office), розроблений Управлінням урядової торгівлі УК [14], має на меті допомогти організаціям побудувати структури підтримки, які забезпечать успішну реалізацію їхніх портфоліо програм і проектів змін. РЗО може бути одним або кількома пов'язаними офісами,

які виконують стратегічні функції, функції контролю та забезпечення.

РЗО описує фактори, які впливають на проектування та побудову правильних структур для оптимізації прийняття рішень вищим керівництвом. Модель РЗО включає:

Проектні, або програмні, офіси — тимчасові офіси, які в основному займаються управлінням виконанням конкретного проекту(ів).

Портфельний офіс, або Центр передового досвіду (Center of excellence/CoE), — постійний офіс із наглядом за всіма проектами / програмами в межах відділу / секції бізнесу, включаючи управління інвестиціями та стандарти, управління знаннями, навчання персоналу (CoE).

Корпоративний РМО (Enterprise PMO/ePMO) — постійний офіс, який контролює всі проекти та програми в межах усього бізнесу та може виступати як Центр передового досвіду для встановлення стандартів на рівні підприємства.

На рис. 5 представлено високорівневу модель РЗО.



Рис. 5. Високорівнева модель РЗО

Джерело: [14].

В основу моделі проєктного офісу покладено три базові елементи / функціональні області [14]:

- Функції / послуги стратегічного планування або підтримки портфеля — вони зосереджені на підтримці управлінських рішень і можуть включати узгодження зі стратегією, визначення пріоритетів, управління реалізацією вигід, звітування через інформаційні панелі управління тощо.

- Функції / послуги підтримки доставки — вони зосереджені на підтримці впровадження змін і можуть надаватися через центральний гнучкий пул ресурсів персоналу доставки з плануванням потужностей і процесами управління персоналом.

- Функції Центру передового досвіду послуг — вони зосереджені на розробці стандартних методів і процесів, розробці послідовних робочих практик і забезпеченні їх належного застосування.

Сучасний етап часто називають ерою цифрової революції. Ця ера розпочалася у 1990-х роках і досі триває. Нині кожна організація, в якій би галузі вона не працювала, якщо хоче бути конкурентоспроможною, повинна мати рівень інформаційних технологій із акцентом на інноваційних та творчих технологіях. Це спонукає організації підтримувати цифрові/інформаційні технології. У результаті, ІТ-проєкти та програми набувають більшої актуальності, ніж у минулому. Для них організації відволікають від звичайної та функціональної діяльності значні ресурси. Тому ці проєкти мають бути правильно розставлені за пріоритетами та повністю узгоджені зі стратегією організації. Крім того, у сучасному стрімкому бізнес-середовищі організації постійно змушені пристосовуватися до мінливих ринкових умов і, відповідно, мають швидко реагувати на зміну бізнес-пріоритетів.

Тому вага і вплив ОУП стають все більш значущими у прагненні організацій підвищити конкурентоспроможність у мінливому диджиталізованому світі.

На рис. 6 показано вплив цифрової революції на еволюцію ОУП.

Щоб залишатися актуальними та розширювати свій вплив в організації, ОУП мають розвивати нові можливості. Такі удосконалені / розвинені ОУП також можуть бути різноманітними залежно від, наприклад, галузі, виду діяльності, масштабу організації, ступеня інтеграції ІТ в основні операційні процеси, рівня організаційної зрілості менеджменту в компанії та, зокрема, стратегічного планування тощо.



Рис. 6. Від цифрової революції до «розвинуеного» ОУП

Джерело: [12].

Не зупиняючись на детальному аналізі різних підходів до класифікації розвинених РМО, зазначимо, що один із найбільш вдалих і системних підходів, на нашу думку, є підхід, запропонований в роботі [12]. За цим підходом ключовими для удосконаленого / розвиненого ОУП є характерними такі ознаки: підтримка; стратегічне планування; центр передового досвіду; диджиталізація / інновації; вирівнювання до стратегії; гнучкість.

На нашу думку, варто доповнити цей перелік такими характеристиками, як лідерство, культура безперервного навчання й економічне управління портфелем проєктів.

Основою *лідерства* є бачення вищим керівництвом переваг, які приносить проєктний офіс для компанії.

Культура безперервного навчання має бути спрямована на те, щоб дати співробітникам можливість досліджувати та розкривати майбутні цінності, постійно вдосконалювати рішення, процеси і продукти.

Економне управління портфелем означає оптимізувати роботу в портфелі проектів через встановлення пріоритетів у фінансуванні та виконанні саме тим проектам, які додають цінності бізнес-пріоритетам.

Ключові можливості різних моделей ОУП представлено у табл. 2.

Таблиця 2

**ПОРІВНЯННЯ КЛЮЧОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИНЕНОГО ОУП
З ІНШИМИ МОДЕЛЯМИ**

Можливості Модель ОУП	Підтримка (Delivery Support)	Стратегічне планування (Strategic Planning)	Центр передового досвіду (Centre of Excellence)	Діджиталізація/інновації (Digital/Innovation)	Вирівнювання до стратегії (Alignment to Strategy)	Гнучкість (Agility)	Лідерство (Leadership)	Культура безперервного навчання (Continuous-Learning Culture)	Економне управління портфелем (Lean Portfolio Management)
Традиційний (Traditional PMO)	+								
Сучасний (Modern PMO)	+	+	+						
PMO 2.0	+	+	+	+	+				
Розвинений (Evolved PMO)	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: адаптовано на основі [12, 15].

За класифікацією, запропонованою в [15], група розвинених ОУП також не є однорідною, і розділяється залежно від домінування тієї чи іншої характеристики на цифрові ОУП, корпоративні ОУП та гнучкі ОУП.

Цифрові (Digital) PMO — це ОУП, які мають можливість надавати інформацію про проекти будь-якій зацікавленій стороні в будь-який час, з будь-якого місця. Цифрові ОУП використовують нові технології для полегшення співпраці та обміну інформацією всередині та за межами команд проекту. Це обробка даних у режимі реального часу, доступна у форматі, зручному для Інтернету та мобільних пристроїв.

Корпоративні (Corporate) ОУП — це централізоване та скоординоване управління програмами та/або проектами для досягнення стратегічних переваг і цілей. Вони створюються на корпоративному / стратегічному рівні та мають повноваження ініціювати / визначати пріоритети проектів з корпоративної точки зору.

Маючи підтримку керівництва, ОУП підприємства впливають на стратегію, керують ключовими ініціативами та контролюють зміни в організації. Порівняно з традиційними ОУП, корпоративні ОУП виконують стратегічну місію в організації.

Гнучкі (Agile) ОУП використовують гнучкі інструменти звітності та проактивні моделі управління для підтримки гнучких проектів в організації. Вплив гнучкого мислення виходить за рамки визначення конкретних тактичних практик, гнучкі ОУП більш готові швидко адаптуватися до змін у потребах бізнесу та вимогах проекту / програми, ніж традиційні ОУП.

Ключовими атрибутами гнучкого ОУП є: швидке реагування на зміни, щоб зберегти зосередженість на результатах і перевагах у бурхливій економіці; балансування гнучкості і стабільності; відстеження та контроль продуктивності проекту на основі гнучких показників.

Гнучкі практики заохочують проектні команди постійно перевіряти свою діяльність і ефективно реагувати на зміни замість виконання попередньо встановленого довгострокового плану.

Необхідність трансформації ОУП тісно пов'язана з посиленням тиску зовнішнього бізнес-середовища на організації, що змушує їх часто змінювати пріоритети, використовувати новітні технології, шукати шляхи для прискорення та підвищення віддачі від своїх проектів та ініціатив. У результаті ОУП має переключити увагу з виконання проекту, керованого методологією, на бізнес-результати, орієнтовані на цінність, гнучкість і постійне вдосконалення діяльності. Драйвери еволюції ОУП зазвичай пов'язані з такими ключовими потребами:

- розвиток здатності і навичок для розвитку;
- швидке реагування на виклики;
- інноваційність проектів, що реалізуються.

Швидкі інновації є критично важливими особливо для тих компаній, чия бізнес-стратегія орієнтована на цифрові технології. Тому багато далекоглядних ОУП зробили головним пріоритетом впровадження гнучких (Agile) методів і розширення своїх можливостей для досягнення очікуваного значного підвищення вартості / цінності.

Завдання полягає в переході від застарілої моделі ОУП, що відстежує проекти, до ОУП, орієнтованого на бізнес-результат, а далі до гнучкого «трансформаційного ОУП», орієнтованого на клієнта. Такий перехід вимагає застосування нових структур, методологій та інструментів співпраці, а також значні інвестиції в навчання людей і впровадження гнучкого мислення в масштабах підприємства. На рис. 7 проілюстровано процес трансформації ОУП.

Причини створення ОУП в організації можуть бути різними, але основною метою завжди залишається отримання вигоди через покращення управління проектами з погляду розкладу, вартості, ризиків та отримання цінності від інвестицій у проекти.

Що ж до підпорядкування, воно може бути різним, залежно від основних завдань, що стоять перед таким підрозділом. Наприклад, якщо це лише створення єдиної методології, то, швидше за все, підпорядкування має бути в рамках директора з розвитку (CBDO / Chief Business Development Officer). Якщо це контрольні функції конкретного напрямку, то ОУП підпорядковується відповідному заступнику, що курирує цей напрямок. Наприклад, у разі ІТ це може бути ІТ-директор (CIO / Chief Information Officer). А якщо завданнями ОУП є питання портфельного управління чи контролю всіх проектів організації, тоді він підпорядковується, зазвичай, першій особі — виконавчому директору (CEO / Chief Executive Officer).

Для правильної побудови організаційної структури та підпорядкування ОУП потрібно чітко уявляти два моменти: основні функції підрозділу й основні споживачі інформації.

Яку ж модель краще вибрати? На вибір моделі ОУП впливає багато чинників і перш за все це:

- рівень організаційної зрілості загального менеджменту і проектного зокрема;
- організаційна структура управління, підпорядкування та розподіл повноважень;
- усвідомлення вищим керівництвом та іншими учасниками проектної діяльності місії, завдань і функцій, що мають бути покладені на ОУП;
- розуміння того, хто є стейкхолдерами і основними споживачами послуг проектного офісу;
- готовність керівників окремих функціональних підрозділів вибудовувати спільну роботу з ОУП;
- стан технічного, фінансового і фахового (наявність навченого персоналу) забезпечення проектного офісу;

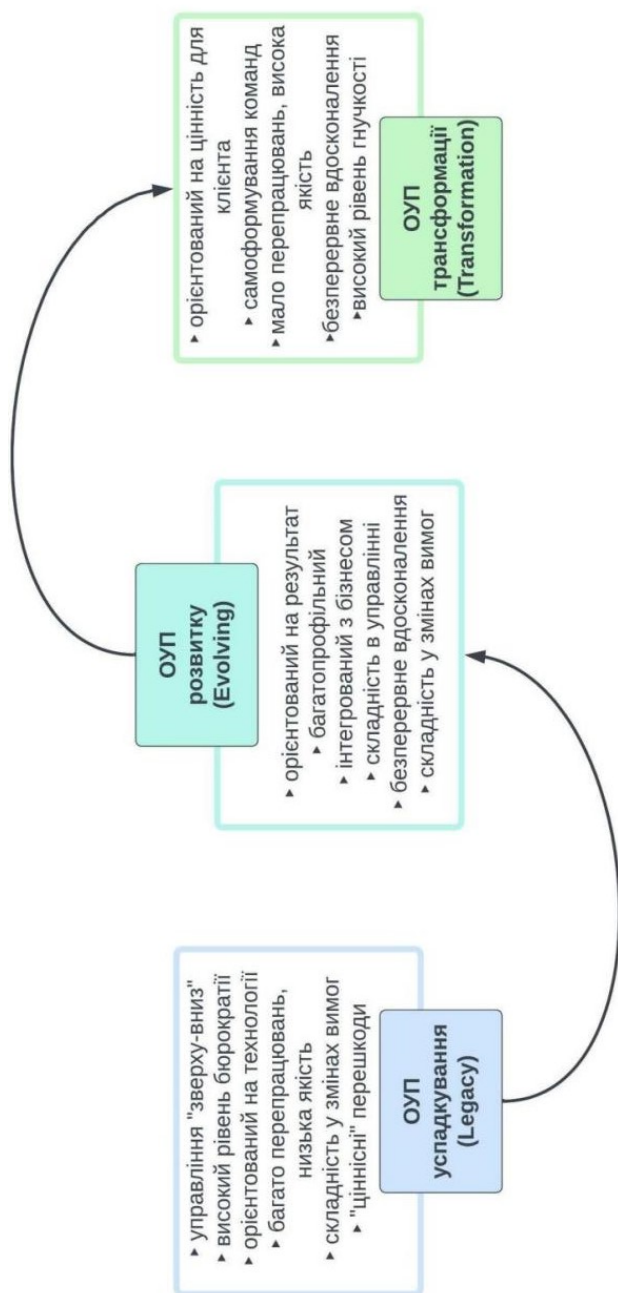


Рис. 7. Шлях трансформації ОУП

Джерело: [15].

- типи ключових проблем у галузі проєктного менеджменту в організації та «рівномірність» їх прояву в проєктах компанії;

- рівень компетенцій, лідерських якостей, авторитетності керівника ОУП та наявність кваліфікованих фахівців, здатних розв'язувати неординарні проблеми під час управління кризовими проєктами.

- Найкращим типом ОУП буде той, який зможе забезпечити підтримку потреб і задач компанії, на тому рівні, який вона може охопити й отримати максимальну вигоду.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток концепції ОУП є одним із сучасних трендів розвитку проєктного менеджменту. Аналіз найпоширеніших організаційних моделей ОУП показав, що:

- сучасний ОУП стає більш стратегічним і для цього зміцнює зв'язки з вищим керівництвом, бере участь у стратегічному плануванні та, як наслідок, несе відповідальність за реалізацію стратегічних цілей. З організаційної позиції найбільш вигідно, якщо ОУП створюється як виконавчий відділ із прямим доступом до вищого керівництва;

- ОУП розширює рівень впливу на результативність організації, відходить від створення виключно стандартів з проєктного менеджменту і формування звітів по проєктах. Разом із керівниками груп і менеджерами проєктів бере на себе координацію використання ресурсів, розподілу їх між проєктами з урахуванням їх пріоритетності з погляду стратегічних цілей;

- посилює участь в управлінні портфелем проєктів, бере участь у прийнятті рішень щодо припинення неефективних проєктів. Цілеспрямована відмова та зупинка таких проєктів дозволяє вчасно звільнити співробітників для проєктів з вищим пріоритетом;

- розвиває гнучке використання методів проєктного управління. Здійснює індивідуальне керівництво та підтримку для керівників проєктів у традиційних, гнучких або гібридних процесах і методах. Перспективним є не лише застосування гнучких методів управління, а й створення гібридних і гнучких робочих середовищ, правильно поєднуючи віддалену роботу і роботу на робочому місці;

- здійснює належне управління навичками персоналу, бере участь у формуванні проєктних команд, проводить навчання проєктних менеджерів для їх активного залучення до стратегічно цінних проєктів;

– застосовує передові практики, методології та методи проєктного менеджменту; використовує сучасні інструменти проєктного менеджменту, зокрема «хмарні» рішення, для управління проєктними командами, а саме ремоут-командами;

– активно інтегрує цифрову трансформацію в власну організаційну модель, що розширює можливості ОУП робити прямий внесок в стратегію розвитку підприємства, підвищує статус у системі управління, дає можливості і вивільняє персонал для виконання роботи більш цікавими методами. Завдяки цифровій трансформації процеси спрощуються, а ресурси звільнюються, більше людей хочуть робити більше речей новими та цікавими способами, а ОУП стає інтелектуальним лідером в баченні можливостей підвищення вартості / цінності організації.

– ОУП стає драйвером для привнесення змін. Управління змінами є ключовим фактором успіху проєктів у майбутньому, що у свою чергу ставить нові завдання перед ОУП, перетворюючи його в офіс управління трансформаціями.

Питання, які, на нашу думку, є проблемними і потребують подальшого дослідження, стосуються визначення подальших напрямів трансформації та використання нових інструментів управління проєктами через диджиталізацію ОУП.

Бібліографічні посилання

1. A Guide to the Project management body of knowledge (PMBOK® guide) — Fifth edition. Newtown Square, Project Management Institute. (2013).

2. A Guide to the Project management body of Knowledge (PMBOK guide) Sixth edition Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

3. A Guide to the Project management body of Knowledge (PMBOK guide) Сьоме видання Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. 216 с. Переклад укр. із залученням волонтерів та експертів громадського представництва PMI Ukraine та міжнародної служби перекладів «Філін». Спонсор підготовки українського перекладу до публікації Intellias.

4. Cartwright, C.&Yinger, M. (2007). Project management competency development framework—second edition. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

5. Susan Tuttle. PRINCE2 in Action: Project management in real terms. ITGP (April 12, 2018). 254 p.

6. Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management — ICB v.4.2018 p.

7. GAPPS (2006) A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers Sydney: Global Alliance for Project Performance Standards, 55 p. URL: https://www.projectmanagement.com/content/attachments/Primus1_201011023434.pdf (дата звернення: 26.11.2022)

8. Керівництво з управління інноваційними проєктами і програмами організацій: Монографія. Пер. укр. під ред. проф. Ф. О. Ярошенка. Київ: Новий друк, 2010. 160 с.

9. ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management — Context and concepts. URL: <https://www.iso.org/standard/75704.html> (дата звернення 26.11.2022)

10. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management.

11. URL: [http://hmofakhari.com/userfiles/ISO%2021502/ISO%2021502_2020\(en\)-%20POP.pdf](http://hmofakhari.com/userfiles/ISO%2021502/ISO%2021502_2020(en)-%20POP.pdf) (дата звернення 26.11.2022)

12. Axelos Limited, Eileen J. Roden. Portfolio, Programme and Project Offices: P3O. TSO, The Stationery Office; Second edition (September 13, 2013). 232 p.

13. Giraudo, L. & Monaldi, E. (2015). PMO evolution: from the origin to the future. Paper presented at PMI® Global Congress 2015–EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

14. Christy Pettey (March 28, 2019). 4 Types of Project Management Offices That Deliver Value. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-types-of-project-management-offices-that-deliver-value> (дата звернення 28.11.2022)

15. Fahrenkrog, S. L., Haeck, W., Abrams, F., & Whelbourn, D. (2003). PMI's organizational project management maturity model. Paper presented at PMI® Global Congress 2003–North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

16. Seven Key Factors to a Successful PMO Transformation. URL: <https://blog.protiviti.com/2020/10/27/seven-key-factors-to-a-successful-pmo-transformation/> (дата звернення 27.11.2022)

17. Kendall G., Rollins S. (2003). Advanced Project Portfolio Management and the PMO. Multiplying ROI at Warp Speed. 448 p.

Статтю подано до редакції 28.11.2022