

Посилання на статтю

Корецька Н.І. Проектний офіс як інструмент вибору, планування та контролю управлінських рішень / Н.І. Корецька // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 4(36). – С. 156-162. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/36/10knikur.pdf>

УДК 651.07:654.077

Н.І. Корецька

ПРОЕКТНИЙ ОФІС ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИБОРУ, ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Розглянуто поняття «проектний офіс». Визначено вимоги до організації офісу та його функції, стадії створення і розгортання проектного офісу, потреби та рішення щодо його організації. Представлено видову класифікацію офісів проектів. Визначено причини успіху та проблем їх впровадження. Рис. 2, табл. 2, дж. 6.

Ключові слова: проект, управління проектами, проектний офіс, команда проекту.

Н.И. Корецкая

ПРОЕКТНЫЙ ОФИС КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫБОРА, ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рассмотрено понятие проектного офиса. Определены требования к организации офиса и его функции, стадии создания и внедрения проектного офиса, потребности и решения относительно его организации. Представлена видовая классификация офисов проектов. Определены причины успеха и проблем их внедрения. Рис. 2, табл. 2, ист. 6.

N.I. Korecka

PROJECT OFFICE AS INSTRUMENT OF SELECTION, PLANNING AND CONTROL OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

Concept "the project office" is considered. Certain requirements to organization of such office and its functions, stages of creating and implementing, needs and decisions about its organization are determined. Specific classification of the project offices is presented. Reasons of their implementation success and problems are defined.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Велика частина діяльності, яка здійснюється в різних установах та організаціях, – діяльність проектна, тобто обмежена за термінами і бюджетом з конкретним результатом на виході. Керівники, заклопотані проблемами безперервного вдосконалення свого бізнесу, з великою увагою відносяться до всього, що має натяк на проект або проектне управління. Вони інтуїтивно відчувають, що впорядкування і стандартизація зусиль і заходів щодо модернізації проектною системи, включаючи проблеми планування та виконання дій, дасть значний управлінський ефект. Однак, часто

виникає питання: які з проектів входять в зону відповідальності проектного офісу, а які залишаються під юрисдикцією функціональних підрозділів? Це потребує визначення необхідності функціонування проектного офісу та його ролі в управлінні проектами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Вчені Кліффорд Ф. Грей, Ерік В. Ларсен, А.С. Товб, Г.Л. Ципес, Ф. Бег'юлі, В.Д. Шапіро, М.Л. Разу, В.В. Шеремет, І.І. Мазур, О.М. Медведєва, В.М. Павлюченко, В.А. Рач, О.В. Россошанська, Н.Г. Ольдерогге та ін. створили широку базу наукових робіт в області формування системи управління проектами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. На сьогодні залишаються невирішеними багато теоретичних і методичних питань: за допомогою якої технології можна зробити проектний офіс успішною структурою; як досягти від нього ефективної роботи? Це є передумовою для проведення більш ґрунтовних досліджень у сфері управління проектами.

Метою даної *статті* є визначення необхідності впровадження проектних офісів в системі управління проектами проектно-орієнтованих організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління масштабним проектом накладає особливі вимоги на організацію роботи команди, основною з яких є необхідність організації інфраструктури, яка дозволила б реалізовувати як централізовані, так і децентралізовані функції проекту, забезпечити конфіденційність та захист комерційної таємниці проекту. Такою інфраструктурою є офіс команди проекту.

Термін «проектний офіс» достатньо довго знаходиться в обігу в бізнес-колах. Англійською мовою проектний офіс звучить як project office (PO). Проте в широкому спектрі варіацій дане словосполучення зустрічається як project support office (офіс проектної підтримки); program management office (офіс управління розробкою і супроводом програм); strategic project office (стратегічний проектний офіс).

Проектний офіс – це специфічна інфраструктура, що забезпечує ефективну реалізацію проекту (або портфеля проектів) в рамках системи комп'ютерних, комунікаційних і інформаційних технологій та відпрацьованих стандартів здійснення діяльності та комунікацій [1, с. 203]. Він об'єднує професійний штат (менеджера офісу, координаторів проектів, аналітиків з підготовки проектів та їх просування, адміністратора інформаційної системи, фінансового менеджера, адміністративного координатора, менеджерів з моніторингу проектів, координатора змін в проектах, ризик-менеджера) і оснащений необхідними програмними і технічними системами. Залежно від вигляду і призначення проектний офіс може займати відповідне місце в організаційній ієрархії, як на рівні, близькому до керівництва організації, так і на рівні керівництва окремих підрозділів.

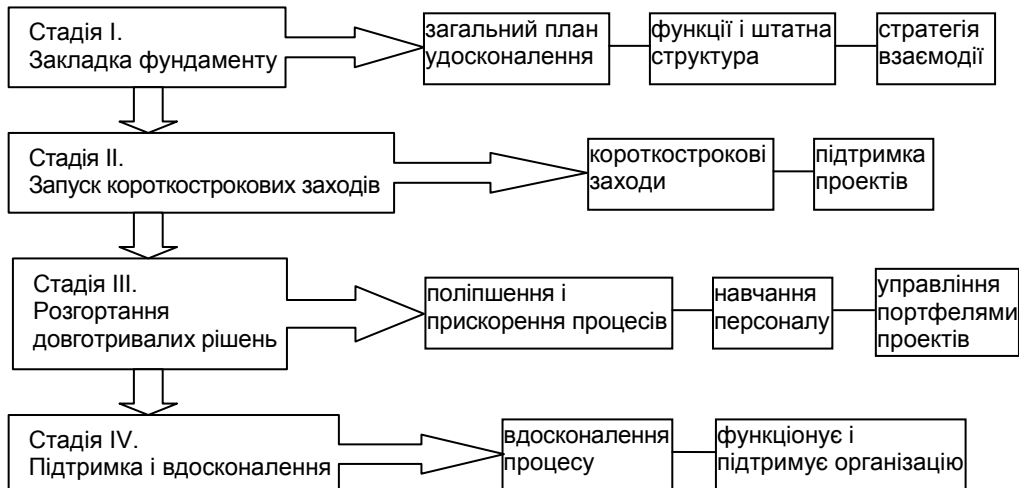
Проектний офіс визначає нову технологію формування сучасної культури управління проектами в корпоративній системі управління. Така культура, що базується на сучасних методах, засобах проектного менеджменту і внутрішньому стандарті технології управління проектами, включаючи інформаційно-програмну підтримку, надає переваги будь-якій організації. А такі переваги визначають 30-40% економії витрат на проекти і часу на їх реалізацію, що надає менеджеру проекту додатковий час для навчання і комунікації [1, с. 203].

Стадії створення і впровадження проектного офісу подано на рис. 1.

Основними вимогами до організації офісу проектної підтримки є:

- наявність реального управлінського офісу – приміщення;
- єдині внутрішні стандарти підготовки і супроводу проекту;
- інформаційна технологія управління проектами;
- база даних і шаблонів типових рішень по проектах;
- комп'ютерна мережа, що з'єднується з Internet;
- віртуальний офіс на базі комп'ютерних мереж, що забезпечує функціонування команди проекту в режимі реального часу, не дивлячись на територіальний розподіл членів команди.

Крім того, сучасне поняття проектного офісу включає велику кількість технічних



і організаційних рішень (табл. 1).

Безперечно, всі ці аспекти взаємопов'язані і представляють офіс як єдину організаційно-технічну систему.

Також функціонування проектного офісу неможливе без формування архітектури інструментальних засобів, до якої входять такі компоненти [2]: база даних щодо проектних ресурсів, завершених ресурсів, проектної методології і практики, оперативна база даних поточних проектів; система введення і обробки даних за тимчасовими і фінансовими витратами персоналу, що бере участь в розробці та реалізації проектів; корпоративна інструкція з планування, контролю і звітності щодо проектів; система документообігу і поштова система; інтерфейс з системою управління корпоративними фінансами; інформаційно-технологічна інфраструктура, що відповідає масштабу завдань.

Рис. 1. Проект створення і впровадження проектного офісу (розроблено на основі [2])

Таблиця 1

Потреби та рішення щодо організації проектного офісу [3, с. 95]

Потреба	Рішення
1. Приміщення	- проектування просторово-планувальних рішень – основних приміщень головного офісу проекту; - опрацювання питань інтер'єру і внутрішньої обробки приміщень, облаштування меблями.
2. Оргтехніка і допоміжне устаткування	- пристрої для організації документообігу; - організаційні засоби – дошки для малювання, планшети для календарних графіків, устаткування для проведення нарад і інше; - організаційна техніка – ксерокси, проектори і т. д.; - засоби безпеки – сигналізація, регламентація доступів в

	приміщення;
	- господарський інвентар і устаткування.
3. Програмно-комп'ютерні комплекси, засоби зв'язку і телекомунікацій	- техніка – мережеве устаткування, комп'ютери, сервери, принтери;
	- комп'ютерно-програмне забезпечення;
	- засоби зв'язку – телефонні станції, телефонні апарати, канали зв'язку, пейджери, мобільні телефони.

Проектний офіс може мати ієрархічну структуру і виконувати свої завдання на різних рівнях управління в організації. Залежно від цього розрізняють такі рівні проектних офісів:

- 1 рівень – проектний офіс;
- 2 рівень – проектний офіс бізнес одиниці (функціонального підрозділу);
- 3 рівень – корпоративний офіс управління проектами.

Залежно від змісту та завдань проектні офіси поділяються на такі типи [2]:

- «метеостанція» забезпечує інформацією «про стан погоди»;
- «башта» здійснює «нагляд за навколишнім простором»;
- «ресурсний пул» забезпечує організацію людських ресурсів менеджерів проектів;
- «стратегічний програмний» проектний офіс здійснює портфельне планування і стратегічне управління проектами.

Залежно від географічного розміщення розрізняють такі типи проектних офісів [1, с. 204]:

- головний офіс;
- набір територіально розподілених офісів (обладнаних робочих місць, у тому числі домашніх, мобільних) окремих груп або членів команди проекту;
- віртуальний офіс.

Класифікація офісів проектів представлена на рис. 2.

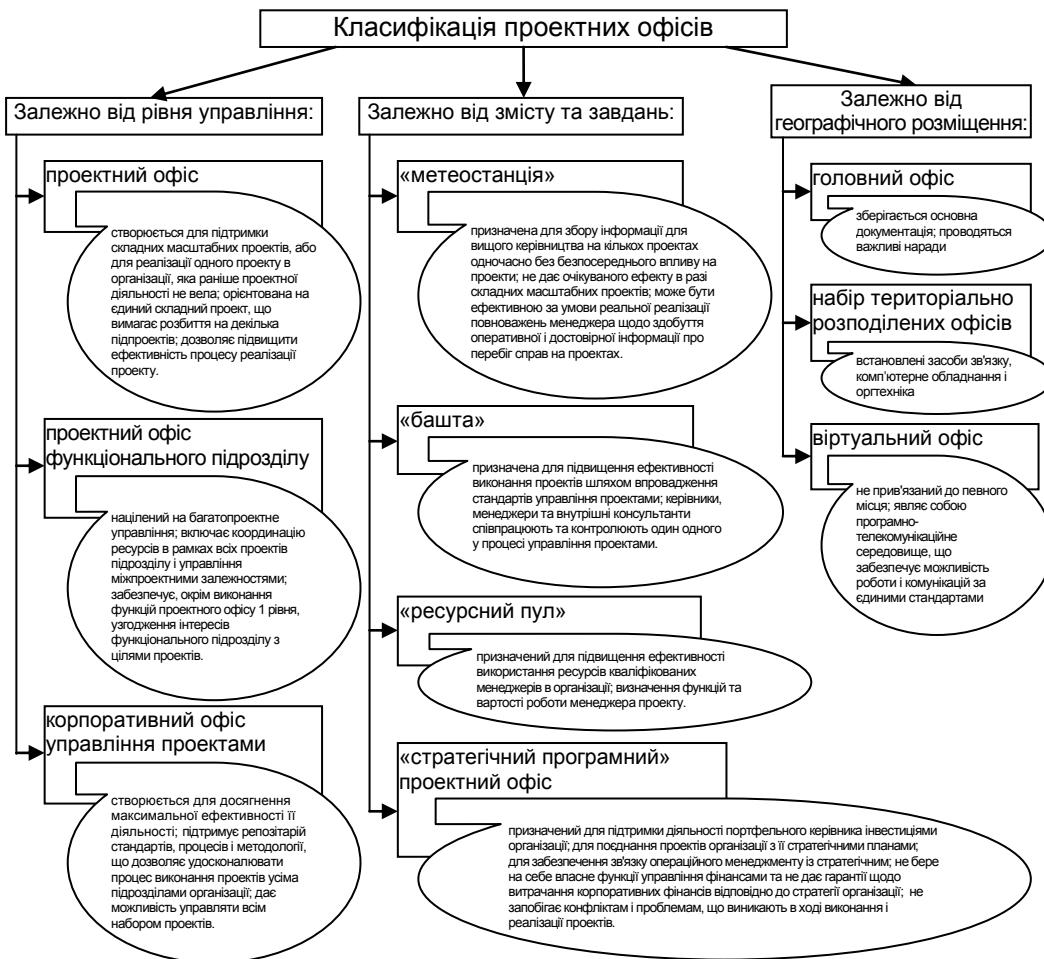


Рис. 2. Класифікація проектних офісів (розроблено на основі [1, с. 204; 2; 4, с. 98])

Основними функціями проектного офісу є:

1. Управлінські:

- консультаційний центр з управління проектами;
- управління окремими проектами організації;
- здійснення корпоративного портфельного управління;
- функціональне портфельне управління;
- забезпечення узгодження цілей і завдань проектів з корпоративною стратегією;
- оцінка реалізації стратегії.

2. Організаційні:

- розробка, документування і зберігання корпоративних стандартів та методик з управління проектами;
- планування проектів;
- планування проектів на основі формування корпоративної бази знань по проектах;
- стандартизація підходів до виконання проектів;
- стандартизація звітності по проектах;
- ведення бази даних за показниками ефективності проектів для їх оцінки і планування;

- забезпечення комунікацій з функціональними підрозділами-замовниками проектів і підтримуючими службами;
- представлення кваліфікованих та компетентних менеджерів проектів;
- відстеження і узгодження міжфункціональних, міжпроектних зв'язків;
- створення і супровід проектних контрактів.

3. Економічні:

- оцінка ресурсів – аналіз і прогнозування ресурсів, вартості проекту та його термінів, вирішення ресурсних конфліктів;
- аналіз результатів проектів після завершення;
- контроль дотримання методології управління проектами;
- аналіз проектів на відповідність стратегії (на етапі ініціалізації проектів);

4. Контролюючі:

- центр контролю і аналізу проектів;
- моніторинг ефективності виконання проектів (аналіз відхилень);
- моніторинг і підготовка звітності по проектах і поширення документів з управління проектами в організації;
- контроль змін і відстеження проблем щодо реалізації проектів;
- експертиза управління проблемними проектами.

Впровадження в систему корпоративного управління будь-якого з видів проектних офісів – це теж проект, і досить складний. Безперечно, як і будь-який процес управління проектами, так і процес формування та функціонування проектного офісу супроводжується успішними результатами та проблемами. Зазначимо критерії, що впливають на успіх створення проектного офісу, та фактори, що стають причиною помилок та проблем (табл. 2).

Таблиця 2

Причини успіху та проблем

Критерії успіху	актори помилок та проблем
Вищі кваліфікаційні стандарти для професіоналів з управління проектами	Відсутність методології управління проектами
Сильна підтримка проектного підходу з боку вищого виконавчого керівництва	Відсутність або слабка підтримка вищого виконавчого керівництва
Достатній рівень повноважень менеджерів при реалізації проектів від початку до її завершення	Відсутність повноважень менеджерів в процесі реалізації проектів

Продовження таблиці 2

Висока компетентність менеджерів з управління проектами	Недостатня кваліфікація менеджерів з управління проектами
Висока престижність робіт, а також ступінь впливу проектної групи на процес управління проектами	Недооцінка розмірів проекту, низький рівень реалізації проектів
Вибір для конкретної організації відповідного виду проектного офісу	Переоцінка можливостей однієї з моделей проектного офісу в умовах конкретної організації
Високий рівень корпоративної культури організації	Недостатня корпоративна культура організації

При створенні проектного офісу необхідно дотримуватись такого обов'язкового правила: впровадження офісу з управління проектами не повинно нав'язуватися, а повинно «проростати» в організації [4, с. 25; 5, с. 16]. Крім того, необхідно знати, що велика частина роботи проектного офісу виглядає як місіонерська діяльність – переконуюча, а не завойовницька.

Висновки з даного дослідження. Таким чином, проектний офіс – це реальна або віртуальна організаційна структура, вся діяльність якої направлена на побудову, впорядковування і розвиток проектної діяльності. Ефективне впровадження даної структури на практиці може дати наступні вигоди і переваги: стандартизація проектної управлінської документації і методів управління проектами; прозорий розподіл відповідальності за результати реалізації проектів; поширення знань і вдосконалення навиків персоналу; ефективний контроль за ходом і прогнозування результатів реалізації проектів; облік і ефективне призначення ресурсів на проекти; огляд доступних ресурсів організації та узгодження цілей і завдань окремих проектів із стратегічними планами організації.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Подальшим етапом даного дослідження повинно стати формування команди проектного офісу та визначення їх повноважень в процесі реалізації проектів.

ЛІТЕРАТУРИ

1. Мазур И.И. Управление проектами: справочн. пособ. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.
2. Сериков С. Проектный офис / С. Суриков. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/proektnyi-ofis>.
3. Мазур И.И. Управление проектами: учебн. пособ. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664с.
4. Ильин В. Проектный офис – Центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией / В. Ильин. – М.: Вершина, 2007. – 264с.
5. Попова Е. Проектный офис: уровень зрелости / Е. Попова, О. Шестопалова, С. Глазырина, Е. Тодосиева // Бизнес: Организация, Стратегия, Системы, 2009. – № 1. – С. 15-24.
6. Рач В.А. Управление проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посібн. / В.А. Рач, О.В. Россоханська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2010 р.