

УДК 331.103.244(075.8)

О.М. Ракоцило

здобувач  
ОРІДУ НАДУ при Президентіві України

## ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЕКТНОГО ОФІСУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

*У статті на основі аналізу підходів щодо організації проектних офісів у бізнес-середовищі науково обґрунтовано інструменти організації проектного офісу в органах публічної влади та розроблено пропозиції щодо їх використання органами влади для підвищення ефективності управління інноваційними та/або інвестиційними проектами й програмами.*

**Ключові слова:** проектний офіс, офіс управління проектами, публічна сфера, органи публічної влади, управління проектами і програмами.

### I. Вступ

Широке впровадження у практику державного управління програмно-цільових методів і процесного підходу зумовлює засвоєння принципів та технологій проектного управління структурами, що забезпечують роботу органів державної влади, через створення спеціалізованих підрозділів для управління проектами й програмами – офісів управління проектами і програмами (далі – проектних офісів).

На сьогодні функції проектного офісу в органах державної влади в більшості випадків виконуються різними підрозділами аналітичного напрямку, що не мають методичної та технічної підтримки й потребують професійних кадрів. Такі рішення слід вважати вимушеними і такими, що не відповідають повною мірою сучасним вимогам до проектних офісів. Адже офіс управління проектами є постійною структурною частиною організації та має забезпечувати єдність проектів зі стратегією інституції. Проте, при створенні нового елемента організаційної структури під назвою “проектний офіс”, виникає принципове запитання: а наскільки це доцільно? Як обґрунтувати додаткові витрати на створення й утримання нової організаційної одиниці?

Таким чином, актуальність теми статті пов’язана з необхідністю глибокого вивчення багатої та результативної практики організації офісів управління інноваційно-інвестиційними проектами і виробленню на основі узагальнення результатів аналізу рекомендацій з організації таких структурних підрозділів в органах публічної влади.

Слід зазначити, що проблематика організації та розвитку офісів управління проектами не є об’єктом глибокого наукового дослідження. Існуючі наукові розробки нечисленні й стосуються найбільш загальних проблем, таких як: багатоманітність типів офісів; функції, що ними реалізуються, місце офісів у системах управління проектами. Питання використання офісів управління проектами досліджено в працях зарубіжних дослідників

Т. Блока і Дж. Фрейма, К. Крофорда, П. Рада і Дж. Левина, Дж. Хилла, Дж. Кендалла і С. Роллінза, М. Пері та ін. Слід відзначити і дослідження офісів управління програмами в працях К. Летавека, Л. Тьяхьяни, П. Двайера і М. Хабиба. Хотя. Серед російських науковців питання проектних офісів розкрито у працях В. Богданова, Н. Богданович-Голіч, А. Чернова, К. Хомутинікової. Найретельніше питання організації проектних офісів управління інноваційно-інвестиційними проектами досліджено російським науковцем О. Трухановським. Серед вітчизняних досліджень питання проектного офісу розглянуто тільки як явище, що існує в системі проектного менеджменту.

Вищезазначене зумовило доцільність проведення нашого дослідження, визначило його логіку, мету та завдання.

### II. Постановка завдання

Метою статті є наукове обґрунтування інструментів організації проектного офісу та пропозицій щодо їх використання органами публічної влади для підвищення ефективності управління інноваційними та/або інвестиційними проектами і програмами.

### III. Результати

У науковій і діловій літературі зустрічається значна кількість назв структурних підрозділів, що займаються на постійній основі управління проектами в організації. Дослідження змісту термінів, котрі найчастіше використовуються, дає підстави зробити висновок, що такі поняття, як “офіс управління проектами”, “мультипроектний офіс”, “центр експертизи і управління проектом”, “проектний офіс” тощо, в розвинутих проектно-орієнтованих організаціях можна розглядати як еквіваленти. Більшість дослідників (Дж. Вард, О. Клименко, М. Обрі, Даї К. Сяої, В. Уеллс, Б. Хоббс та ін.) використовують термін “проектний офіс” для позначення органу, що створюється для управління одним проектом, а поняття “офіс управління проектам” характеризує структурний підрозділ, який виступає центральним ланцюгом системи управління багатьма проектами.

На думку О. Трухановського, офіс управління проектами являє собою спеціалізований під-

розділ, який повністю залучений до централізованого та скоординованого управління проектами, що перебувають у конкретній сфері ведення. Водночас дослідження змісту поняття "офіс управління проектами" дав науковцю змогу зробити висновок, що обов'язки і відповідальність офісу управління проектами різноманітні та можуть охоплювати сфери від надання проектам функцій забезпечення до безпосереднього управління конкретним проектом [9].

Але, на думку практиків проектного менеджменту, різниця між термінами "офіс проекту" та "проектний офіс" чи "офіс управління проектами" істотна. Адже *офіс проекту* очолюється менеджером проекту і здійснює централізовану підтримку та керівництво одним проектом. *Проектний офіс* або *офіс управління проектами* забезпечує підтримку і надає різноманітні допоміжні послуги кільком проектам, але не здійснює керівну діяльність.

В аспекті нашого дослідження, *проектний офіс* (Project Management Office) – це засіб підвищення ефективності проектів, зниження витрат і покращення результатів проектів з точки зору термінів виконання і бюджетів проекту. Підвищення ефективності управління проектами – головна мета проектного офісу, досягнення якої реалізується шляхом: зменшення проектних ризиків, встановлення точного часу, кількості ресурсів; точного розподілу ресурсів; вдосконалення якості виконання проектів.

Необхідність створення проектного офісу в структурі органу публічної влади виникає за умов, коли кількість проектів та їх масштаб починає створювати проблеми з керованістю, зникає прозорість, виникає різноманітна звітність, що не дає змоги проаналізувати стан реалізації всіх проектів.

Ефективне використання проектного офісу на практиці може забезпечити такі переваги: стандартизація проектно-управлінської документації та методів управління проектами; прозорий розподіл відповідальності за результати проекту (проектів); розповсюдження знань і вдосконалення навичок персоналу; контроль за ходом і прогнозування результатів проектів; облік та ефективне призначення ресурсів на проекти; узгодженість цілей і завдань окремих проектів зі стратегічними планами організації [4].

*Система управління проектами в органі публічної влади* – це комплекс інструментів, методів, ресурсів і процедур, що використовуються для управління проектами, які реалізуються органом влади. Система управління проектами виявляється у низці процесів і пов'язаних з ними функцій контролю, об'єднаних в єдину структуру.

*Проектний офіс в органі публічної влади* – це структурний підрозділ, що виконує функції координації та централізації управління проектами, котрі входять у сферу компетенції певного органу влади, та комплексна інфраструктура,

яка забезпечує реалізацію проекту (програми, портфеля проектів) у межах системи інформаційних технологій і стандартів організації проектно-діяльності.

*Основною метою проектного офісу* є забезпечення якості та досягнення запланованих результатів державної програми, що реалізується відповідним органом влади, за рахунок створення оптимальних умов і прийняття відповідних організаційних рішень у сфері управління проектами. *Основним завданням проектного офісу* є підвищення ефективності реалізації державної програми за рахунок створення і використання єдиної методології та технології управління проектами органом публічної влади.

*Завдання проектного офісу* [5]:

- навчання персоналу методам ведення проектів, що входять у сферу компетенції конкретного органу влади;
- розробка, впровадження, моніторинг виконання та розвиток методологій, практик і стандартів управління проектами, адаптованих до цілей і завдань органу влади;
- впровадження і адміністрування системи управління проектами й інших систем, необхідних для ведення проектно-діяльності;
- нагромадження і збереження інформації про виконані проекти з метою використання цих даних для удосконалення методів роботи органу влади;
- управління портфелем проектів;
- управління ресурсами всіх проектів, що адмініструються офісом управління проектами;
- управління комунікаціями між проектами.

*Проектні офіси органів публічної влади можуть створюватися у формі:*

1) тимчасової робочої групи з тимчасовим дорученням додаткових обов'язків для спеціалістів органу влади з відповідною зміною їх посадового регламенту і додатковою оплатою праці;

2) покладання на спеціалістів органу влади обов'язків адміністраторів проектів для виконання окремих функцій проектного офісу з повним або частковим звільненням від виконання ними власних обов'язків за посадою з відповідною зміною їх посадового регламенту;

3) створення у структурі органу влади відповідного підрозділу з функціями проектного офісу в результаті проведення внутрішньої реорганізації;

4) створення державної установи (підприємства) з відповідними функціями управління проектами. Наприклад, для реалізації національних проектів створюються державні підприємства;

5) залучення за договором спеціалістів на роботу в орган влади (аутстафінг);

6) передачі за договором функцій проектного менеджменту організаціям, що спеціалізуються на наданні послуг з управління проектами (аутсорсинг).

Обираючи модель проектного офісу для органу публічної влади необхідно звертати увагу на цілі й завдання його створення. Залежно від рівня розвитку проектного менеджменту (управління проектом, програмами, портфелем проектів), розрізняють кілька видів проектних офісів [3].

1. “Сховище інформації” – слугує для збору інформації про реалізовані проекти, накопичує досвід і формує базу знань за проектами для наступного застосування. За змістом такий проектний офіс є архівом проектів.

2. “Швидка допомога” – слугує сервісним центром відповідей на запитання, що виникають у керівників проектів, адміністраторів та інших учасників проектної діяльності. Головне завдання – знайти необхідну інформацію.

3. “Наставник” – призначений для розповсюдження попереднього досвіду реалізації проектів компанії на інші проекти, доведення методології до співробітників, організації навчання персоналу методам й інструментам проектного менеджменту.

4. “Керівник” – центр управління проектами. До його завдань входять: визначення змісту кожного проекту; планування і розподіл ресурсів; контроль графіків виконання проектів; контроль виконання бюджетів проектів; оцінювання допущень, передумов і ризиків.

5. “Інтегрований” – його основними завданнями є: застосування єдиної методології для визначення пріоритетів проектів; єдині принципи об’єднання проектів у програми; координація і управління на рівні програм; постійне вдосконалення і розвиток корпоративної методології управління проектами; навчання і підвищення кваліфікації персоналу, що бере участь у проектній діяльності.

Щоб правильно організувати проектний офіс в органі публічної влади, необхідно дати відповіді на такі питання:

- наскільки значна підтримка з боку вищого керівництва проектного менеджменту в цілому і створення офісу управління проектами зокрема;
- який тип проектного офісу потрібний на конкретному етапі;
- наскільки чітко налагоджено взаємодію між керівниками різних підрозділів в органі влади;
- що є найбільш проблемним сегментом в органі влади;
- хто буде користувачем послуг проектного офісу.

У будь-якому випадку, при створенні системи управління проектами в органі публічної влади для ефективної проектної діяльності необхідний проектний офіс. Для його створення потрібно [8]:

- сформулювати цілі й завдання, вибрати відповідний тип проектного офісу;
- визначити його місце в організаційній структурі, зокрема, підпорядкування;
- прописати взаємодію з користувачами послуг проектного офісу – підрозділами органу влади та зовнішніми замовниками;
- розробити організаційну структуру (ключові учасники проектного офісу).

*Проектний офіс виконує такі функції (рис.):*

- методологічну: розробка і визначення методології управління проектами; навчання і консалтинг; створення бібліотеки шаблонів, фрагментів робіт, довідників;
- аналітичну: створення моделі проекту; планування й аналіз даних;
- ведення архіву;
- управління портфелем проектів.

Процедура організації проектного офісу в органі публічної влади повинна включати такі етапи.



Рис. Структура типового проектного офісу

Перший етап – проведення аналітичних досліджень – включає такі кроки з відповідним інструментальним забезпеченням: аналіз зовнішнього середовища та формулювання стратегії (SWOT- і STEP-аналіз); аналіз організаційної культури органу публічної влади; аналіз системи управління проектами (рівень зрілості).

Другий етап – реалізація основних проектних завдань – визначення цілей створення/розвитку проектного офісу (дерево цілей); визначення складу й обсягу виконуваних функцій і завдань (функціонально-вартісний аналіз); визначення типу проектного офісу; ви-

значення структурних характеристик проектного офісу – кількість працівників, місце в організаційній структурі (дослідження аналогів).

Третій етап – формування проектного офісу і початок його роботи.

За будь-яких умов (соціальних, організаційних, фінансових тощо) організація проектного офісу в органі публічної влади повинна починатися з аналізу рівня зрілості. Для цього пропонується використовувати методику Г. Керцнера [2], відповідно до якої, насамперед, необхідно провести анкетування співробітників органу влади з метою оцінювання зрілості. З урахуванням того факту, що методологія про-

ектного менеджменту для органів публічної влади в Україні – це новація, доцільним є проведення анкетування за напрямками, що характеризують розвиток першого рівня зрілості.

Перший рівень зрілості управління проектами (на цьому рівні організація визнає важливість управління проектами і необхідність глибокого засвоєння основних знань та термінології управління проектами) в органах публічної влади характеризується: наявністю окремих практик успішних проектів; виявленням “інтересу” до управління проектами; розумінням на рівні вищого керівництва загальної корисності застосування методів управління проектами; проведення навчання окремих співробітників з управління проектами; застосування єдиної термінології управління проектами; ведення загального обліку реалізованих проектів.

Відповідно, анкетування може бути проведено за такими питаннями: 1) застосування базових інструментів управління проектами; 2) визнання важливості управління проектами; 3) прийняття принципів управління проектами з боку вищого керівництва; 4) прийняття принципів управління проектами з боку керівників середньої ланки; 5) прийняття додаткових інструментів управління проектами.

Обґрунтовуючи нашу позицію стосовно доцільності організації проектних офісів в органах публічної влади, зробимо посилання на дослідження вітчизняних науковців з державного управління, які у праці [6] пропонують упровадити модель проектної зрілості, ґрунтуючись на важливості запровадження методології проектного менеджменту для реалізації цільових комплексних програм органами влади.

Упровадження моделі зрілості надає інституції можливість обирати адекватну стратегію вдосконалення процесів у відповідній сфері, створюючи методичну основу для покращення усієї діяльності. Під керівництвом С. Бушуєва у науковій праці “Технологічна зрілість...” [1] наведено основні характеристики чотирьох найбільш застосованих у світі моделей зрілості.

Слід зазначити, що у вітчизняній практиці існують прецеденти впровадження проектних принципів управління програмами, а також створення проектних офісів. Проектний підхід до реалізації стратегічних пріоритетів суспільного розвитку виявився у розробці та запровадженні “національних проектів”, як комплексу стратегічно зорієнтованих заходів, спрямованих на комплексне вирішення найбільш актуальних завдань системної модернізації суспільства [7].

Реалізація проектного підходу отримала нормативно-правову підтримку: Укази Президента України “Про заходи щодо визначення і реалізації проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку” від 08.09.2010 р. № 895; “Про Державне агентство з інвестицій та управління національ-

ними проектами” від 12.05.2011 р. № 583; Постанов Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання державної підтримки з метою реалізації національних проектів на умовах співфінансування” від 03.08.2011 р. № 847, “Про затвердження Положення про проекти із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)” від 08.12.2010 р. № 1255, “Про затвердження переліку проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)” від 08.12.2010 р. № 1256.

Першим етапом організації проектних офісів з управління Національними проектами стало створення Робочої групи “Національні проекти” Комітету економічних реформ, створення Науково-експертної ради для аналізу проектних пропозицій та розроблення Положення про діяльність Державних підприємств, що будуть здійснювати координацію проектних дій з реалізації Національних проектів.

#### IV. Висновки

Як показав аналіз, організація проектного офісу в органі публічної влади – це перший етап розвитку проектної зрілості інституції, запровадження методології проектного менеджменту до реалізації проектів стратегічного розвитку. Для організації проектного офісу необхідно здійснити три етапи: аналітичний, функціональний і проектний. Для досягнення успіху дії проектного офісу мають відповідати стратегічним цілям управління проектами органу влади, а його роль повинна бути чітко визначена й ефективно виконана. Подальших наукових досліджень потребує питання стандартизації діяльності проектних офісів в органах публічної влади.

#### Список використаної літератури

1. Бушуєв С.Д. Технологічна зрілість як інструмент стратегічного розвитку кампаній на основі управління проектами / С. Бушуєв, Н. Бушуєва, О. Покровницька // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Сх. укр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2004. – № 1 (9). – С. 5–16.
2. Гарольд Керцнер. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости : [пер. с англ.] / Гарольд Керцнер. – М. : Компания-АйТи ; М. : ДМК Пресс, 2003.
3. Ильин В. Проектный офис – центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией / В. Ильин. – М. : Вершина, 2007. – 264 с.
4. Кендалл Д.И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами : [пер. с англ.] / Д.И. Кендалл, С.К. Роллинз. – М. : Софт, 2004. – 576 с.

5. Кузнецов О.В. Управление проектами в органах государственной власти : учеб. пособ. / О.В. Кузнецов. – М. : Финакадемия, 2009. – 192 с.
6. Молоканова В. Запровадження моделі проектної зрілості в органах державної влади / В. Молоканова, В. Шевцов // Держ. упр. та місц. самов. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 1 (4). – С. 43–50.
7. Національні проекти для України: аналітична доповідь. – К. : НІСД, 2010. – 37 с.
8. Рач В.А. Обґрунтування методу представлення регіональних цільових програм розвитку з позиції проектного підходу / В.А. Рач, О.М. Медведєва, С.Ю. Тонковід [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_17/Rach.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_17/Rach.pdf).
9. Трухановский О.М. Анализ исторического развития офисов управления проектами в современных инновационных компаниях / О.М. Трухановский // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 2. – С. 11–14.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2012.

---

**Ракоцило А.Н. Организация проектного офиса в органах публичной власти**

*В статье на основе анализа подходов к организации проектных офисов в бизнес-среде научно обосновано инструменты организации проектного офиса в органах публичной власти и разработано предложения по их использованию органами власти для повышения эффективности управления инновационными и инвестиционными проектами и программами.*

**Ключевые слова:** проектный офис, офис управления проектами, публичная сфера, органы публичной власти, управление проектами и программами.

**Rakocilo O. Organization of project office in the organs of public administration**

*In the article, on the basis of analysis of approaches to organization of project offices in a business-environment, the instruments of organization of project office are scientifically grounded in the organs of public power and suggestions are developed on their use the organs of power for the increase of efficiency of management innovative and investment projects and programs.*

**Key words:** project office, office of management projects, public sphere, organs of public administration, management of projects and of programs.