МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Теоретико-методичні засади розвитку проектного офісу»

здобувачки вищої освіти ІІ курсу, групи ПММ-23-1,
спеціальності 073 Менеджмент,
освітньо-професійна програми «Проектний менеджмент»

_____ Демченко Віти Сергіївни
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Канцур Інна Григорівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри

Керівник освітньо-професійної програми _____ Немировська Оксана Вікторівна, доцент кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління протокол від «4» лютого 2025 № 13

Завідувач кафедри менеджменту та публічного управління _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 1 06.02.2025 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки 25.01.25 _____ І.Т.Канцур
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 4(добре)/85балів 17.02.2025 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.Д. Бунцев
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ М.В. Гуслистинський
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ І.Т. Канцур
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.В. Нємировська
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії членів комісії, секретаря (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		С.Д. Бушуєв М.В. Бусятинська І.Т. Канцур О.В. Келеберда Ю.І. Скіжко
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	23		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	43		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	85		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
85	B	4	17.02.2025	С.Д. Бушуєв М.В. Бусятинська І.Т. Канцур О.В. Келеберда Ю.І. Скіжко

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Проектний менеджмент»

Затверджую
В. о. завідувача кафедри менеджменту та публічного управління
_____ А. С. Близнюк
«4» грудня 2023 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачки вищої освіти
Демченко Віти Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Теоретико-методичні засади розвитку проектного офісу»

Затверджена наказом ректора від 30.11.2023 №1606

2. Строк здачі закінченої роботи 03.02.2025

3. Цільова установка визначення тенденцій розвитку проєктних офісів в Україні та за кордоном

Мета роботи дослідження - аналіз існуючих підходів до створення проєкнтих офісів, їх типів та моделей на сучасному етапі розвитку проєктного менеджменту в сучасних умовах, визначення нових викликів до яких слід готуватися проєктним офісам у майбутньому.

Об'єктом дослідження є процеси створення, організації та функціонування проєкних офісів в Україні.

Предметом дослідження є методи, моделі, інструменти, що формують методику створення та функціонування проєктного офісу.

4. Вихідні дані до роботи сукупність джерел та матеріалів що становлять основу для теоретичного та емпіричного аналізу обраної теми. Книги та монографії — основні наукові праці, що мають глибокий теоретичний підхід до теми, сучасні наукові публікації, що відображають актуальні проблеми в досліджуваній галузі, закони, постанови урядів, регламентуючі документи, офіційні сайти установ, організацій, міжнародних агентств, веб-платформи для науковців (Google Scholar, ResearchGate, JSTOR тощо).

5. Перелік графічного матеріалу Рис. 1.1. Структура ключових складових проєкту; Рис. 1.2. Роль допоміжного проєктного офісу в організаційній структурі підприємства; Рис. 1.3. Розташування контрольного ПО в організаційній моделі системи управління підприємством; Рис. 1.4. Розташування директивного ПО в організаційній структурі підприємства; Рис. 1.5. Типи ПО в залежності від рівня зрілості та контролю за проєктами в організації; *Таблиця 1.1.* Мета ПО за категоріями: позиція в організації Рис. 1.6. Високорівнева модель РЗО; *Таблиця 1.2.* Порівняння основних можливостей розвиненого ПО з іншими моделями; Рис. 2.1. Характеристики управління змінами в організаціях; Рис. 2.2. Основні завдання для ПО; Рис. 3.1. Основні методології проєктного управління за окремими секторами економіки станом на 2024 р.; *Таблиця 3.1.* Основні напрямки покращення функціонування проєктних офісів;

Таблиця 2.1. Алгоритм створення ПО; Рис.2.3. Структура Проєктного офісу Міністерства у справах ветеранів України.

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом) РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ, 1.1. Сутність та характеристика проєкту як об'єкту проєктного управління, 1.2. Модель проєктного офісу в системі управління організацією, РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНО-ПРАКТИЧНИЙ ОРІЄНТИР РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ 2.1. Методика створення проєктного офісу 2.2. Створення проєктного офісу на прикладі Міністерства у справах ветеранів України, РОЗДІЛ 3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНИХ ОФІСІВ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.11.2023	25.11.2023
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.04.2024	26.04.2024
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	01.11.2024	01.11.2024
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2024	05.12.2024
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	18.12.2024	18.12.2024
6.	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	до 15.01.2025	до 15.01.2025
7.	Отримання відгуку керівника	25,01.2025	25.01.2025
8.	Отримання зовнішньої рецензії	29.01.2025	29.01.2025
9.	Попередній захист роботи	20.01.2025	20.01.2025
10.	Перевірка роботи на унікальність	21.01.2025	21.01.2025
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 03.02.2025	
12.	Захист роботи		

8. Дата видачі завдання «4» грудня 2023 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) І.Г. Канцур (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ (підпис) О.В. Немировська (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ (підпис) В.С. Демченко (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

«Теоретико-методичні засади розвитку проектного офісу»

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз існуючих підходів до створення проєкнтих офісів, їх типів та моделей на сучасному етапі розвитку проєктного менеджменту в сучасних умовах, визначення нових викликів до яких слід готуватися проєктним офісам у майбутньому.

Завданнями роботи визначено:

розкрити сутність та структуру проєкту як об'єкту проєктного управління;
окреслити модель проєктного офісу в контексті управління організацією;
охарактеризувати методику створення проєктного офісу;
показати особливості створення проєктного офісу на прикладі Міністерства у справах ветеранів України;
висвітлити тенденції розвитку проєктних офісів в Україні та за кордоном.

Об'єктом дослідження є процеси створення, організації та функціонування проєкних офісів в Україні.

Предметом дослідження є методи, моделі, інструменти, що формують методику створення та функціонування проєктного офісу.

За результатами дослідження сформульовано висновки та зроблено обгрунтовані пропозиції.

Одержані результати можуть бути використані в освітньому процесі, в управлінській діяльності органів державного управління та організаціях, установах та підприємства які займаються чи реалізують проєкти та проєктну діяльність.

Кваліфікаційна робота містить 64 сторінки основного тексту, 4 таблиці, 10 рисунків, список використаних джерел з 44 найменування, додатки.

Ключові слова: проєк, проєктна діяльність, організаційні моделі системи управління, управління змінами, проєктний офіс..

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2023-2025.

Рік захисту роботи 2025.

ANNOTATION

Theoretical and Methodological Principles of Developing a Project Office

The purpose of this qualification thesis is to analyze existing approaches to the creation of project offices, their types and models at the current stage of project management development in contemporary conditions, and to identify new challenges that project offices should be prepared for in the future.

The tasks of the thesis are as follows:

- To reveal the essence and structure of a project as an object of project management;
- To outline the model of a project office in the context of organizational management;
- To describe the methodology for creating a project office;
- To highlight the specifics of establishing a project office using the example of the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine;
- To shed light on the trends in the development of project offices in Ukraine and abroad.

The object of the research is the processes of creation, organization, and functioning of project offices in Ukraine.

The subject of the research is the methods, models, and tools that form the methodology for the creation and functioning of a project office.

Based on the research findings, conclusions are drawn, and well-founded proposals are made.

The results obtained can be used in the educational process, in the managerial activities of public administration bodies, and in organizations, institutions, and enterprises that are involved in or implement projects and project activities.

The qualification thesis contains 64 pages of main text, 4 tables, 10 figures, a list of 44 references, and appendices.

Keywords: project, project activities, organizational models of management systems, change management, project office.

Year of completion: 2023-2025.

Year of defense: 2025.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку систем управління економічними об'єктами можна охарактеризувати як період інтенсивного розвитку не лише технічних технологій, а й гуманітарних, зокрема в сфері загального та проєктного менеджменту.

Передумовою розвитку концепції проєктного менеджменту є створення організацій, діяльність яких, а також їх розвиток і зміни, можуть бути розглянуті як низка різних проєктів, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Такі організації стають більш конкурентоспроможними порівняно з підприємствами, що працюють за функціональною організацією. Однак досягнення очікуваних переваг від переходу до проєктно-орієнтованого управління вимагає вирішення низки проблем, таких як затримки проєктів, невідповідність їх якості та специфікаціям, перевищення витрат тощо, а також пошуку способів уникнення конфліктів між проєктами, поліпшення використання ресурсів і узгодження з цілями організації.

Одним із організаційних рішень для вирішення цих проблем є створення в управлінській структурі компанії спеціального підрозділу, що надає підтримку керівникам проєктів.

Питання проєктного менеджменту останнім часом привертає значну увагу як науковців, так і практиків, що зумовлено тим, що більшість видів економічної діяльності набувають характеристик проєктів, а також необхідністю пошуку шляхів підвищення ефективності.

Ідеї проєктного менеджменту почали швидко поширюватися з 1990-х років, коли професійні стандарти та сертифікації з управління проєктами стали загальновизнаними галузевими нормами.

Аналіз публікацій. Серед науковців і практиків широко поширилися такі де-факто стандарти, як Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 5-7 видання, та Project Management Competence Development

Framework, розроблені Американським інститутом управління проєктами (Project Management Institute – PMI); методологія управління проєктами PRINCE/PRINCE2 (Projects In Controlled Environments), створена Управлінням урядових комерційних проєктів Великобританії; Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (ICB-4.0), розроблена Міжнародною асоціацією управління проєктами (International Project Management Association – IPMA); рамкові стандарти практичної компетентності проєктних менеджерів категорій GL1 і GL2, розроблені Міжнародним об'єднанням з розробки стандартів управління проєктами (Global Alliance for Project Performance Standards – GAPPS); а також Керівництво з управління інноваційними проєктами та програмами організацій (P2M), розроблене Японською асоціацією управління проєктами (Project Management Association of Japan – PMAJ) та інші.

Нещодавно 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», який разом із ISO 21502:2020 скасовує та замінює перше видання (ISO 21500:2012 «Керівництво з управління проєктами»), що було технічно переглянуте. Оновлена версія стандарту надає огляд середовища для управління проєктами, програмами та портфелями, а також факторів, що впливають на загальне середовище. Цей документ забезпечує загальне уявлення про взаємозв'язки між стандартами з управління проєктами, програмами та портфелями.

Подальші рекомендації щодо управління проєктами, програмами та портфоліо, а також їх керування, містяться 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».

Стан розвитку методології проєктного менеджменту та необхідність впровадження скоординованого і стандартизованого підходу до управління проєктами в межах організації стали основними факторами для створення, розвитку та поширення сучасної концепції офісу управління проєктами (ПО) / Project Management Office (PMO).

Питання функціонування проєктних офісів вивчено багатьма закордонними науковцями, серед яких І. Кендалл, С. Роллінз, К. Крофорд, Д. Бріджес, Дж. Хілл, М. Пері, О. М. Трухановський, С. О. Тітов, В. Ільїн та інші. У ряді досліджень розглядається організація створення ПО. Вітчизняні науковці, такі як В. В. Морозов, С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, Д. І. ШорПО, О. В. Алейнікова, Н. І. Корецька, Ю. О. Третиниченко, розглядали проєктний офіс переважно як складову системи проєктного менеджменту, і лише деякі з них почали дослідження процесу створення проєктних офісів (ПО).

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз існуючих підходів до створення проєкнтих офісів, їх типів та моделей на сучасному етапі розвитку проєктного менеджменту в сучасних умовах, визначення нових викликів до яких слід готуватися проєктним офісам у майбутньому.

Завданнями роботи визначено:

розкрити сутність та структуру проєкту як об’єкту проєктного управління;

окреслити модель проєктного офісу в контексті управління організацією;

охарактеризувати методику створення проєктного офісу;

показати особливості створення проєктного офісу на прикладі Міністерства у справах ветеранів України;

висвітлити тенденції розвитку проєктних офісів в Україні та за кордоном.

Об’єктом дослідження є процеси створення, організації та функціонування проєкних офісів в Україні.

Предметом дослідження є методи, моделі, інструменти, що формують методику створення та функціонування проєктного офісу.

Методи дослідження. Методологічна основа дослідження кваліфікаційної роботи заснована на застосуванні системного підходу в рамках сучасних методик управління проектами з використанням інструменту – проєктний офіс.

Інформаційну базу дослідження становить сукупність джерел та матеріалів що становлять основу для теоретичного та емпіричного аналізу обраної теми. Книги та монографії — основні наукові праці, що мають глибокий теоретичний підхід до теми, сучасні наукові публікації, що відображають актуальні проблеми в досліджуваній галузі, закони, постанови урядів, регламентуючі документи, офіційні сайти установ, організацій, міжнародних агентств, веб-платформи для науковців (Google Scholar, ResearchGate, JSTOR тощо).

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ

1.1. Сутність та структура проєкту як об’єкту проєктного управління

Вже з назви наукового напрямку «проєктний менеджмент» очевидно випливає, що основним об'єктом професійної діяльності в рамках проєктного управління є проєкт. За своєю суттю проєкт можна розглядати в двох умовних аспектах:

- як документально оформлений комплекс організаційно-технічного, соціально-економічного, матеріально-ресурсного та інформаційно-комунікаційного обґрунтування та планування тимчасової діяльності спеціально створеної структурної одиниці для досягнення конкретної мети;
- як безпосередню діяльність складної структурно-організаційної системи з чіткою внутрішньою ієрархією та тісною взаємодією в межах проєктної команди, а також між проєктним офісом і зовнішнім середовищем, що існує обмежений час і завершується після досягнення поставленої мети.

За півстоліття з моменту виникнення наукового напрямку проєктного менеджменту було розроблено чимало концепцій, моделей та форм проєктів, тому їх типологія є досить різноманітною та багатогранною.

У публічній сфері Г. Старченко виокремлює такі типи проєктів: «програмні, дослідницькі та проєкти технічної допомоги». Крім того, розрізняють проєкти, що оголошуються через конкурси, та ті, що ініціюються самими проєктодавцями. Серед зазначених типів особливо варто виділити проєкти розвитку та організаційні проєкти, які орієнтовані на чітке визначення (наприклад, за об’єктами: будівництво аеропорту, мосту чи автостради, реформи охорони здоров’я тощо) та управління інвестиціями, а також зміну встановлених процедур у державному секторі [17].

Слід також зазначити, що проєкти розвитку, які претендують на отримання підтримки від Європейської Комісії (ЄК), повинні бути узгоджені та становити частину: національної політики розвитку, політики розвитку ЄК та стратегічних документів країни, урядових програм, а також пріоритетів і програм розвитку неурядових організацій.

У науковому дискурсі проєктного менеджменту різні концепції управління проєктами здебільшого аналізуються через чотири основні підходи: функціональний, динамічний, предметний та процесний.

Функціональний підхід, за словами Л. Заверюхи, є найбільш універсальним, оскільки він охоплює основні функції управлінської діяльності. Динамічний підхід дозволяє визначити конкретний зміст функцій на кожному етапі проєкту, розглядаючи в часовому вимірі всі процеси, пов’язані з його реалізацією.

Процесний підхід визначає етапи управління реалізацією проєкту, що включають аналіз проблеми, розробку концепції, базове та детальне проєктування, будівельні роботи, експлуатацію та демонтаж. Предметний підхід фокусується на визначенні об'єктів проєкту, на які спрямоване управління [10].

Л. Васютинська та В. Вишневська вважають, що використання проєктного підходу повинно здійснюватися за певним алгоритмом, логічна блок-схема якого повинна включати такі етапи:

1. формування концепції проєкту та стратегії організації;
2. розробка квадрата для уточнення завдання;
3. складання карти взаємовідносин зацікавлених сторін;
4. декомпозиція цілей;
5. визначення структури проєкту;
6. вибір методів стратегічного аналізу;
7. розробка функціональних стратегій організації за напрямами діяльності;
8. розподіл ролей і відповідальності серед учасників проєкту;

9. складання оптимального плану реалізації проєкту [5].

Проєкт у своєму класичному теоретичному розумінні, хоча й є самостійною системою, завжди створюється, розвивається та функціонує в певному середовищі (економічному, політичному, соціальному, комунікаційному) і в конкретному просторовому контексті (країна, регіон, місто, територіальна громада).

Проєкт є гнучкою структурою, його склад і структура можуть змінюватися протягом життєвого циклу в залежності від зовнішніх і внутрішніх обставин — елементи можуть бути змінені, видалені або додані нові. Як і будь-яка інша система, проєкт має чітке поділ на елементи з визначеними взаємозв'язками та взаємодіями між ними. Класичним є такий поділ проєкту на складові елементи (рис. 1.1.).

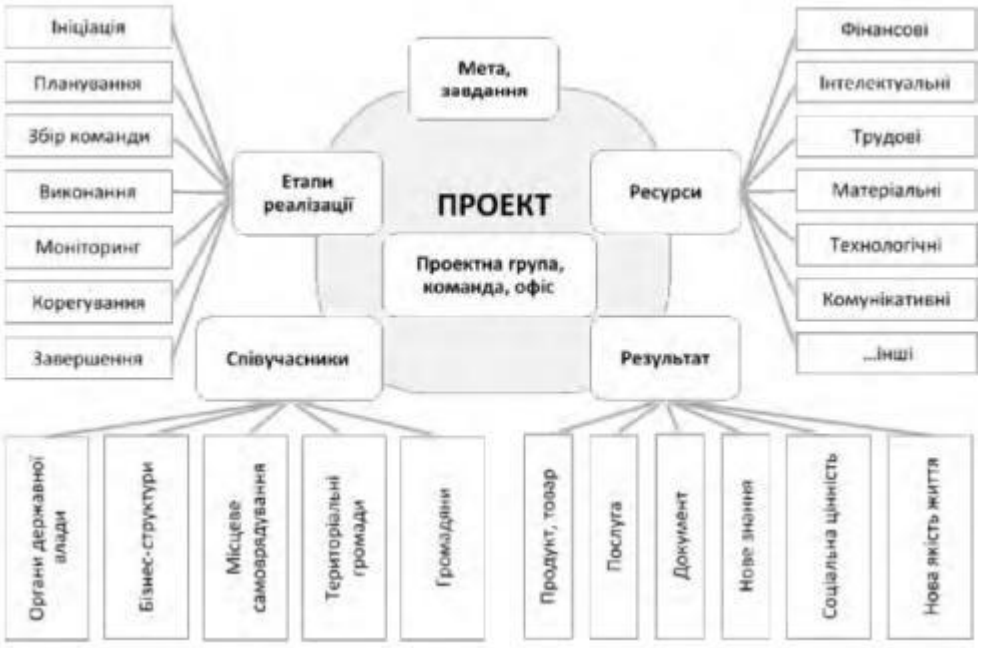


Рис. 1.1. Структура ключових складових проєкту

Джерело: [5; 2]

Як показано на рис. 1.1, найважливішим елементом проєкту є проєктний офіс або проєктна група (команда) — «тимчасова організаційна структура, що створюється та функціонує протягом періоду реалізації проєкту, забезпечуючи ефективне досягнення його цілей. Склад і функції команди

залежать від масштабу, складності та інших характеристик проєкту, які визначають його унікальність» [2].

Як зазначають О. Чернега та О. Осичко, «проектна команда є одним з найгнучкіших і найбільш ефективних механізмів, які дозволяють розкрити особистісні та професійні здібності членів команди та спрямувати їх на успішну реалізацію проєкту. Ефективна організація роботи команди може забезпечити до 80% успіху в реалізації проєкту» [20].

Саме проєктна команда відповідає за розробку та реалізацію всіх етапів проєктної діяльності, організацію взаємодії з зовнішніми учасниками проєкту, забезпечення акумулювання ресурсів та їх раціональне використання для досягнення поставленої мети. Діяльність проєктного офісу зазвичай також поділяється на послідовні етапи.

Наприклад, класичним є наступний поділ етапів:

- етап отримання завдання від керівної структури (технічного, соціально-економічного, політичного тощо);
- етап формування проєктної команди (цей етап зазвичай здійснюється під керівництвом призначеного керівника проєкту);
- етап попереднього аналізу (включає детальний аналіз галузі або сфери, де планується реалізація проєкту, місцеві особливості, наявні та потенційні проблеми, а також сильні і слабкі сторони інституції-ініціатора і виконавця проєкту);
- етап визначення технологічного інструментарію (на основі пПОереднього аналізу вибираються методи, форми, інструменти та засоби для реалізації проєкту);
- етап визначення показників ефективності реалізації проєкту та методів їх збору і оцінки;
- етап планування (включає розробку та затвердження детального плану реалізації проєкту, його ключових етапів і точок, на основі якого створюється мережевий план-графік або діаграма Ганта);

- етап бюджетування (для затверджених етапів плану створюється кошторис і затверджується загальний бюджет проєкту з розбивкою на етапи та деталізацією витрат);
- етап реалізації, контролю та моніторингу ходу проєктної діяльності;
- етап завершення проєкту.

Послідовне виконання цих етапів зазвичай визначається як «життєвий цикл проєкту» — період від появи концепції майбутнього продукту проєкту або вимог до нього (інформація) до моменту передачі цього продукту в експлуатацію (закриття) [2].

Як зазначає К. Глубоченко, «життєвий цикл будь-якого проєкту, зокрема муніципального, включає кілька стадій розвитку»:

1. Теоретична стадія, що включає аналіз регіональних проблем, які стануть основою для впровадження майбутнього проєкту. На цьому етапі також визначаються цілі проєкту та його основна ідея.
2. Оцінювальна стадія, пов'язана з оцінкою необхідних ресурсів для реалізації проєкту, а також розрахунком ефективності запропонованих ідей. На цьому етапі також відбираються робочі проєкти, які стануть напрямками майбутнього плану дій.
3. Проєктна стадія, яка включає розробку переліку завдань проєкту, визначення послідовності їх виконання, формування проєктної команди, визначення тривалості етапів проєктного циклу та складання бюджету проєкту.
4. Стадія виконання проєкту, що передбачає організацію, моніторинг та проведення поточних контрольних заходів щодо ходу виконання проєкту.
5. Завершальна стадія, що включає аналіз результатів проєкту, публікацію остаточних даних щодо його результатів та розформування або перепрофілювання проєктної команди [8].

Науковці підкреслюють, що в сучасному світі методології та інструменти управління проєктами широко застосовуються в різних сферах цілеспрямованої та проєктно-орієнтованої діяльності.

На думку С. Назаренка, за останні 30 років управління проєктами стало новою культурою управлінської діяльності і перетворилося на культурний міст у цивілізованому бізнесі та міжнародній діловій співпраці. Сьогодні важко знайти хоча б один проєкт світового значення, що реалізовувався б без використання принципів та методів управління проєктами [12].

Проєктний підхід активно використовується в роботі органів державної виконавчої влади та муніципальних органів публічного управління, де він сприяє вирішенню завдань як стратегічного, так і тактичного рівня.

Зокрема, на стратегічному рівні проєктний підхід дозволяє зосередити зусилля органів публічної влади на вирішенні актуальних проблем розвитку об'єднаних територіальних громад, регіонів та держави, зокрема на їх ключових напрямках, а також сприяє зниженню соціально-політичної напруги. Окрім того, завдяки підвищенню ефективності роботи державних органів, він зміцнює їх легітимність і стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, а також сприяє налагодженню стабільного партнерського діалогу з громадами та інститутами громадянського суспільства.

У тактичному вимірі проєктний підхід дозволяє досягти економії бюджетних коштів, скорочення термінів виконання державних програм та національних проєктів, а також оптимізації державних управлінських структур і органів місцевого самоврядування. Крім того, покращується координація роботи органів публічного врядування та налагоджується співпраця й публічно-приватне партнерство з суб'єктами господарської діяльності.

Слід зауважити, що середовище та області застосування проєктного менеджменту постійно змінюються, розширюючи своє охоплення не тільки на суб’єктів господарської діяльності, а й на органи муніципального

управління та публічного врядування. Провідні експерти цієї галузі прогнозують значні зміни в найближчому майбутньому.

Всесвітньо відомий експерт і один із провідних лідерів у галузі проєктного менеджменту Гарольд Керцнер запропонував концепцію «шести стовпів проєктного менеджменту» [31], ці зміни, на думку експерта, значно змінять характер і зміст проєктного управління на багато років уперед. Зокрема, він прогнозує, що:

1. Управління проєктами перестане бути лише кар'єрною кваліфікацією і стане стратегічною компетенцією, необхідною для будь-якої управлінської діяльності.

2. Згідно з першою тенденцією, очікується, що керівники проєктів, крім традиційних оперативних та каскадних проєктів, все частіше будуть залучені до управління стратегічними проєктами.

3. Зміниться набір навичок і вмінь, необхідних керівникам проєктів: вони відмовляться від універсальних навичок на користь більш спеціалізованих, зокрема, застосовуватимуть дизайн-мислення, краудштурмінг, управління змінами та інші новітні підходи. Для керівників проєктів міжнародного та багатонаціонального рівня важливими стануть знання місцевих культур, релігійних традицій та політичних особливостей.

4. Очікується, що відбудуться значні зміни у визначенні успіху чи невдачі проєкту. Уже буде недостатньо лише досягти запланованого результату, вартості чи обсягу, адже навіть за таких умов не можна гарантувати, що продукт відповідатиме потребам споживачів. У нових умовах проєкт повинен приносити бізнесові або соціальні переваги, створюючи цінність, яка буде важливою для кінцевих споживачів.

5. Зростатиме використання матриць, хмарних обчислень і великих баз даних. Компаніям та організаціям потрібно буде створювати власні матриці та бази даних для відстеження досягнення переваг, створення цінності і визначення того, як кожен новий проєкт відповідає стратегічним бізнесовим та соціальним цілям.

6. Очікується збільшення кількості гнучких структур і методологій управління проєктами, які здатні оцінювати вигоди та цінності бізнесу в режимі реального часу як під час виконання проєкту, так і після його завершення.

У найближчому майбутньому все частіше застосовуватимуться інноваційні гнучкі інструменти управління, такі як Agile та Scrum.

Отже, можна зробити висновок, що методологія управління проєктами на всіх рівнях — загальнодержавному, місцевому та локальному — має як стратегічне, так і тактичне значення.

У стратегічному контексті проєктний підхід дозволяє спрямовувати зусилля органів публічної влади на вирішення актуальних проблем розвитку об'єднаних територіальних громад, регіонів і держави в цілому, зокрема у ключових напрямах, а також зменшення соціально-політичної напруги. Завдяки підвищенню ефективності роботи державних органів це сприяє зміцненню їхньої легітимності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, а також налагодженню стійкого партнерства з громадами та організаціями громадянського суспільства.

У тактичному контексті проєктний підхід забезпечує економію бюджетних коштів, скорочує терміни реалізації державних програм та національних проєктів, сприяє оптимізації структури державного управління та органів місцевого самоврядування. Крім того, покращується координація діяльності органів публічного врядування та налагоджується співпраця з суб'єктами господарської діяльності через публічно-приватне партнерство.

1.2. Модель проєктного офісу в контексті управління організацією

Для ефективної роботи проєктно-орієнтованої організації необхідно створення системи управління проєктами. Для системного впровадження

проєктного управління потрібен спеціалізований підрозділ — проєктний офіс (ПО), який займатиметься розробкою методології управління проєктами.

Видання стандарту де факто з проєктного менеджменту PMBOK [22-24] ПО структура управління стандартизує процеси управління проєктами та сприяє ефективному використанню ресурсів, методологій, інструментів і методів. Вона також забезпечує узгодження діяльності проєктів зі стратегічними цілями організації, включаючи залучення та співпрацю зі стейкхолдерами, а також отримання вигоди від інвестицій у проєкти. По суті, ця організаційна структура централізує, координує та контролює управління проєктами та програмами, хоча її назва та функції можуть варіюватися залежно від організації або навіть усередині однієї компанії.

Для кращого розуміння ролі проєктного офісу в системі управління організацією доцільно здійснити його класифікацію. Така класифікація допоможе вивчити функції, що виконуються проєктним офісом, і на основі цього розробити відповідні моделі проєктного офісу для кожної з груп.

Варто зазначити, що класифікація проєктних офісів є однією з найбільш обговорюваних тем серед проєктних менеджерів і команд. Не існує єдиного офіційного стандарту чи шаблону, який визначав би, який саме тип проєктного офісу має бути впроваджений в організації.

Існують різні підходи до класифікації проєктних офісів, залежно від рівня контролю над проєктами, зрілості проєктного менеджменту в компанії, а також від специфіки самої організації, яка виокремлює ці типи.

Один із найпоширеніших підходів до класифікації проєктних офісів базується на таких критеріях:

1. ступінь впливу на проєкти, що реалізуються в організації;
2. місце, яке вони займають у структурі організації [22; 26].

Згідно з першою ознакою, виділяють такі типи проєктних офісів: допоміжний (Supportive), контролюючий (Controlling) та директивний (Directive).

Розглянемо їхні основні відмінності.

Допоміжний (Supportive) проєктний офіс виконує консультувальну роль, надаючи шаблони, найкращі практики, тренінги, доступ до інформації та уроків, отриманих з інших проєктів.

Такий офіс має обмежений контроль над проєктами і здебільшого функціонує як база знань і сховище даних, забезпечуючи підтримку та навчання для учасників проєктних команд.

Місце допоміжного проєктного офісу в системі управління організацією показано на рис. 1.2.

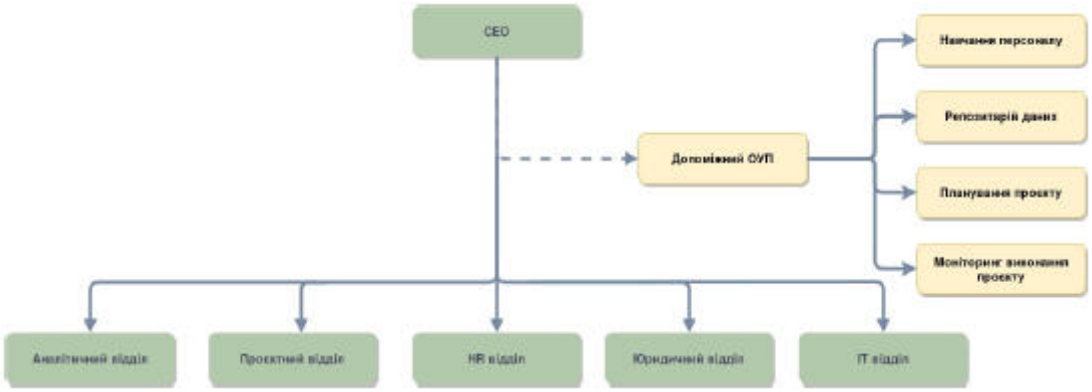


Рис. 1.2. Роль допоміжного проєктного офісу в організаційній структурі підприємства [15].

Контролюючий (Controlling) ПО надає підтримку та помірковано контролює дотримання методології управління проєктами, що прийнята в організації. Це може включати перевірку використання конкретних шаблонів, форм, методів та інструментів.

Контролюючий ПО застосовується в організаціях, які прагнуть до більш високого рівня дисципліни у всіх діях, процедурах, методах та документації, що стосуються їхніх проєктів. Хоча контролюючий ПО може виконувати ті ж функції, що й допоміжний, він має вищий рівень контролю над проєктами. Це дозволяє забезпечити дотримання та виконання організаційних практик, інструкцій і методів, які узгоджені в статуті проєкту, а також контролювати відповідність нормативним вимогам і використання стандартизованої методології членами проєктних команд.

Розташування ПО з контрольними функціями в організаційній моделі системи корпоративного управління показано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Розташування контрольного ПО в організаційній моделі системи управління підприємством [6].

Директивний (Directive) ПО бере на себе повний контроль над проєктами, безпосередньо керуючи ними. Займаючи домінуючу роль, цей ПО активно взаємодіє з клієнтами, стейкхолдерами та звітує безпосередньо перед вищим керівництвом компанії. Завдяки цьому забезпечується висока узгодженість між проєктами. Однак директивний ПО також несе всю відповідальність за результат проєкту і розподіляє всі ризики.

Основною метою впровадження директивного ПО є забезпечення найвищого рівня єдності в управлінні проєктами на всіх етапах, зменшення витрат через централізацію проєктних послуг, а також призначення менеджерів проєктів, які стають ключовими учасниками планування та управління проєктами протягом усього їхнього життєвого циклу, контролюючи ресурси, бюджет і строки.

Приклад директивного ПО в організаційній моделі корпоративного управління представлений на рис. 1.4.

Згідно з другою ознакою — місце, яке ПО займає в організації, виокремлюють такі типи проєктних офісів: Індивідуальний (Individual), Департаментальний (Departmental), Корпоративний (Corporate).

Розглянемо характеристики кожного з них.

ПО Індивідуального (Individual) типу, або «Project Management Office — PMO», зазвичай надає функціональну підтримку (таку як інфраструктура,

управління документами, навчання тощо) для конкретного проєкту чи програми. Він встановлює основні стандарти та здійснює нагляд за процесами планування та контролю, що стосуються окремого проєкту.

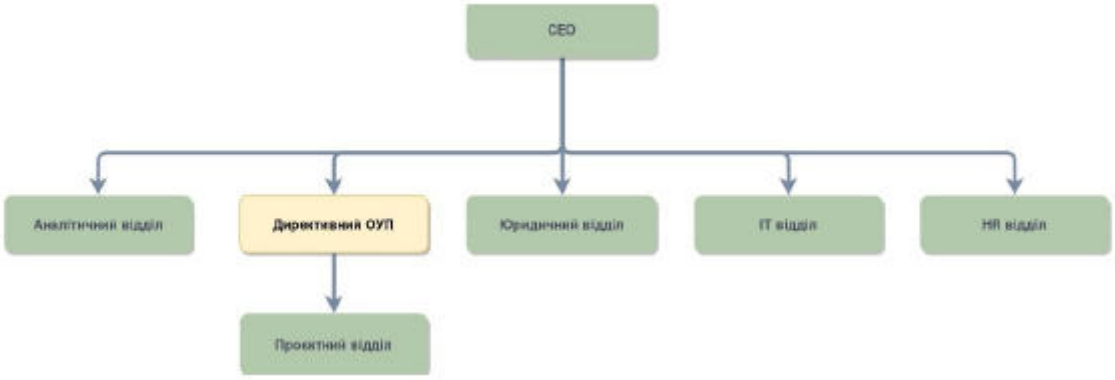


Рис. 1.4. Розташування директивного ПО в організаційній структурі підприємства [15].

Зв'язок між типами ПО та рівнем зрілості проєктного менеджменту в організації представлено на рис. 1.5.

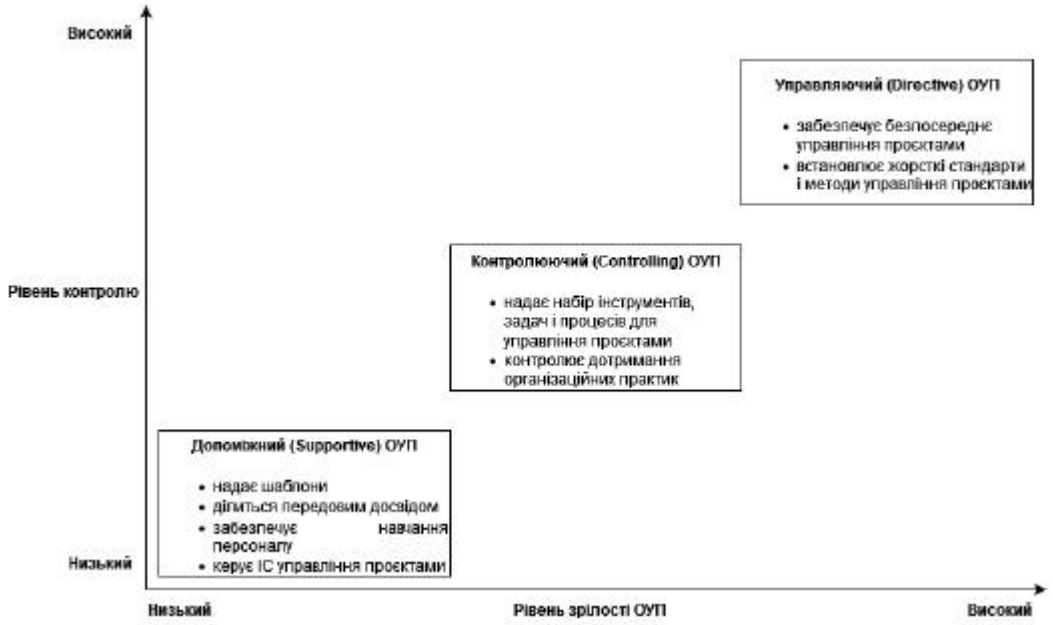


Рис. 1.5. Типи ПО в залежності від рівня зрілості та контролю за проєктами в організації [15].

Департаментський (Departmental), або «Business Unit PMO», ПО підтримує кілька проєктів на рівні відділу чи бізнес-підрозділу. Основною його метою є інтеграція проєктів різних масштабів у межах підрозділу (наприклад, IT, фінанси), починаючи від невеликих короткострокових ініціатив до довгострокових програм, що включають численні ресурси та складну технологічну інтеграцію.

Корпоративні (Corporate), або «Enterprise PMO», офіси розробляють стандарти, процеси та методології для підвищення ефективності проєктів в організації і зазвичай займаються розподілом ресурсів між різними проєктами.

У табл. 1.1 представлена основна мета створення кожного з перелічених типів ПО.

Таблиця 1.1.

Мета ПО за категоріями: позиція в організації [19]

№	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 [40] автори відзначають, що ПО зазвичай орієнтовані на один з двох основних напрямків: зниження витрат або підвищення ефективності в процесі виконання проєктів.

Перший підхід фокусується на раціональному використанні ресурсів і контролі за дотриманням бюджетів. Основним способом вирішення проблем управління проєктами в межах цього підходу є посилення контролю та суворе дотримання встановлених стандартів. ПО спрямовує більшість своїх зусиль на збір даних та використання своїх повноважень для притягнення порушників до відповідальності.

Другий підхід орієнтований головним чином на значне зменшення часу виконання проєктів, що дозволяє реалізувати більше проєктів і сформувати портфель, який найкраще відповідає цілям та завданням організації. В результаті цього також відбувається непряме скорочення зайвих витрат на проєкти завдяки зменшенню кількості неефективних ініціатив.

У межах двох основних підходів автори виділяють чотири моделі організації та функціонування ПО:

1. ПО-Репозиторій (ця модель характеризується відсутністю або слабкою вираженістю економічного аспекту в результатах діяльності офісу). В цій моделі ПО виступає як сховище й джерело інформації щодо проєктів, методів та стандартів управління проєктами. Передбачається, що на підприємстві існує набір погоджених методів і інструментів для виконання, управління проєктами та звітності. Така модель зазвичай застосовується в організаціях з розподіленими владними повноваженнями, слабким централізованим управлінням або коли відповідальність за виконання проєктів делегована конкретним підрозділам.

2. ОП-Наставник (тактична модель, що дозволяє за короткий час досягати певної економії витрат). Ця модель є етапом розвитку моделі репозиторію і відображає прагнення організації впровадити методологію управління проєктами серед своїх функціональних підрозділів та служб. В такій моделі ОП виконує роль координаційного центру для комунікації між ними.

ОП-Наставник відповідає за документування кращих практик та активний моніторинг ходу виконання і характеристик проєктів. Для успішного функціонування цієї моделі необхідна підтримка з боку вищого керівництва, яке є основним споживачем послуг ОП. Без такої підтримки ОП ризикує залишитися на другорядних ролях.

3. ОП підприємства (стратегічна модель, орієнтована на централізований контроль над основними проєктами) зосереджує в своїх руках всі функції експертизи та оцінки управління проєктами, має чітко

визначені цілі, завдання та повноваження, а також отримує підтримку від керівництва.

Впровадження цієї моделі потребує значних інвестицій. Зазвичай в рамках цієї моделі ОП займається збором даних для формування портфеля проєктів підприємства, зберігає інформацію про всі важливі проєкти, запуск яких затверджений керівництвом, управляє ризиками проєктів на етапах ініціації та виконання, а також відіграє ключову роль у керуванні кількома одночасно виконуваними проєктами, виявляючи й усуваючи проблемні моменти в цих проєктах.

Таким чином, на підприємстві реалізується модель «розподіленого управління проєктами».

4. Проєктний офіс, орієнтований на досягнення швидких результатів (стратегічна модель, спрямована на підвищення продуктивності виконання проєктів, скорочення їх тривалості та правильний вибір змісту портфеля проєктів, що забезпечує високу економічну ефективність офісу). В рамках цієї моделі ОП фокусується на всіх проєктах організації, забезпечуючи їх відповідність цілям та стратегії підприємства.

У межах цієї моделі, проєктний офіс зосереджується не тільки на виконанні проєктів, але й, передусім, на підтримці керівництва у вирішенні бізнес-завдань та досягненні стратегічних цілей компанії.

Підхід, який отримав назву «Офіс портфоліо, програм і проєктів» (P3O — Program Portfolio Project Office), розроблений Управлінням урядової торгівлі Великобританії [39], має на меті допомогти організаціям створювати структури підтримки для ефективної реалізації їхніх портфелів програм та проєктів змін. P3O може бути представленим одним або кількома взаємопов'язаними офісами, що виконують стратегічні функції, функції контролю та забезпечення.

P3O визначає фактори, що впливають на проєктування та створення ефективних структур для оптимізації процесу прийняття рішень вищим керівництвом. Модель P3O охоплює:

Проєктні або програмні офіси — це тимчасові структури, основним завданням яких є управління виконанням конкретних проєктів або програм.

Портфельний офіс, або Центр передового досвіду (CoE), — це постійна структура, яка здійснює нагляд за всіма проєктами та програмами в межах відділу чи бізнес-одиниці, включаючи управління інвестиціями, стандартизацію процесів, управління знаннями та навчання персоналу.

Корпоративний PMO (Enterprise PMO/ePMO) — це постійна структура, яка здійснює нагляд за всіма проєктами та програмами в межах всього підприємства та може функціонувати як Центр передового досвіду для розробки стандартів на рівні організації.

На рис. 1.6 представлена високорівнева модель РЗО.

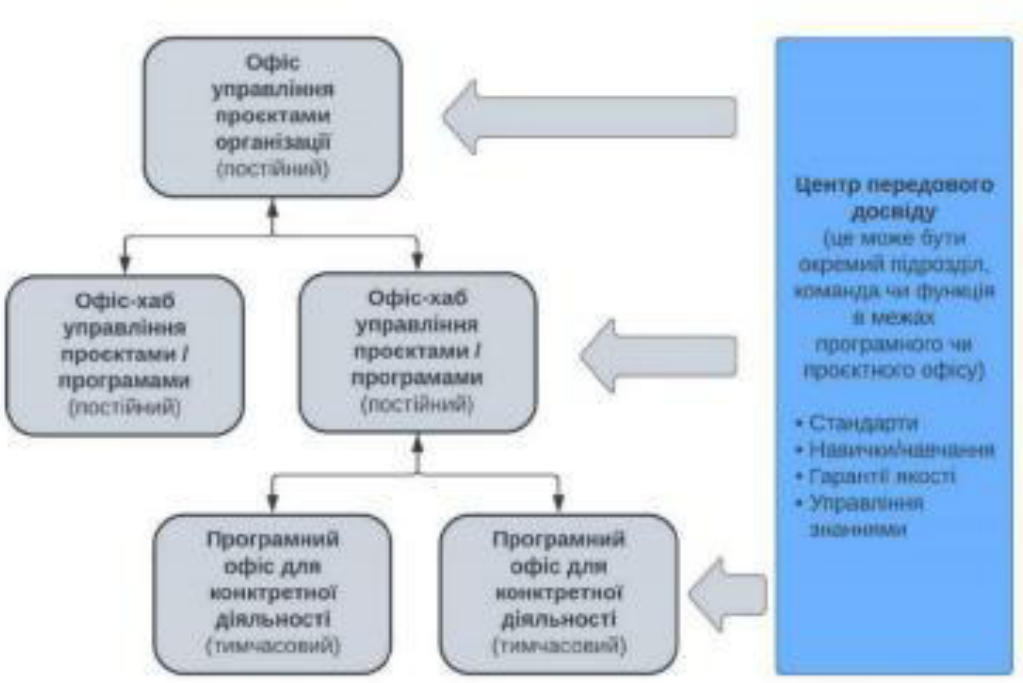


Рис. 1.6. Високорівнева модель РЗО

Джерело: [27].

Модель проєктного офісу базується на трьох основних елементах / функціональних сферах [27]:

- Функції / послуги стратегічного планування або підтримки портфеля спрямовані на підтримку прийняття управлінських рішень і можуть

охоплювати узгодження з стратегією, визначення пріоритетів, управління досягненням вигод, звітування за допомогою інформаційних панелей тощо.

- Функції / послуги підтримки реалізації зосереджені на забезпеченні впровадження змін і можуть надаватися через централізований гнучкий ресурсний пул персоналу, що займається доставкою, з плануванням потужностей і управлінням процесами персоналу.

- Функції Центру передового досвіду полягають у розробці стандартних методів і процесів, створенні узгоджених робочих практик та забезпеченні їх ефективного впровадження.

Основні можливості різних моделей ОП наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Порівняння основних можливостей розвиненого ПО 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 [25; 35 - 38].

Згідно з класифікацією, запропонованою в [28], група розвинених ПО не є однорідною і поділяється на цифрові ПО, корпоративні ПО та гнучкі ПО в залежності від того, яка характеристика є домінуючою.

Для ефективного формування організаційної структури та підпорядкування ПО необхідно чітко розуміти два аспекти: ключові функції підрозділу та основних споживачів інформації.

На вибір моделі ПО впливає багато факторів, серед яких основними є:

- рівень організаційної зрілості загального менеджменту та проєктного управління зокрема;
- організаційна структура управління, підпорядкування та розподіл повноважень.
- усвідомлення вищим керівництвом та іншими учасниками проєктної діяльності місії, завдань та функцій, які повинні бути виконані проєктним офісом;
- розуміння, хто є стейкхолдерами та основними споживачами послуг проєктного офісу;
- готовність керівників окремих функціональних підрозділів до налагодження спільної роботи з проєктним офісом.
- усвідомлення вищим керівництвом та іншими учасниками проєктної діяльності місії, завдань і функцій, які покладаються на проєктний офіс;
- чітке розуміння того, хто є стейкхолдерами та основними користувачами послуг проєктного офісу;
- готовність керівників окремих функціональних підрозділів до ефективної взаємодії з проєктним офісом.
- Оптимальним типом проєктного офісу буде той, який здатний забезпечити підтримку потреб і завдань компанії на такому рівні, який вона може охопити та отримати максимальну вигоду.

Розвиток концепції проєктного офісу є одним із основних напрямків сучасного розвитку проєктного менеджменту. Аналіз найпоширеніших організаційних моделей проєктних офісів показав, що:

сучасний проєктний офіс набуває більш стратегічного характеру, зміцнюючи зв'язки з вищим керівництвом, беручи участь у стратегічному плануванні та, відповідно, несе відповідальність за досягнення стратегічних цілей. З організаційної точки зору найефективніше, коли ПО функціонує як виконавчий підрозділ з прямим доступом до вищого керівництва;

проєктний офіс розширює свій вплив на ефективність організації, виходячи за межі створення стандартів з проєктного менеджменту та

формування звітів по проєктах. Разом із керівниками команд і менеджерами проєктів, він бере на себе координацію використання ресурсів, їх розподіл між проєктами з урахуванням пріоритетності, що визначається стратегічними цілями організації;

проєктний офіс активніше включається в управління портфелем проєктів, бере участь у прийнятті рішень щодо припинення неефективних ініціатив. Цілеспрямоване припинення таких проєктів дозволяє своєчасно перенаправити ресурси, звільняючи співробітників для роботи над проєктами з вищим пріоритетом;

проєктний офіс сприяє гнучкому застосуванню методів управління проєктами. Він надає індивідуальну підтримку та керівництво керівникам проєктів, застосовуючи традиційні, гнучкі або гібридні підходи та методи. Перспективним є не лише використання гнучких методів управління, а й створення гібридних та гнучких робочих середовищ, де правильно поєднуються віддалена робота та робота в офісі;

ефективно управляє навичками співробітників, бере участь у формуванні проєктних команд та організовує навчання для проєктних менеджерів, щоб забезпечити їх активну участь у стратегічно важливих проєктах;

ефективно управляє навичками співробітників, бере участь у формуванні проєктних команд та організовує навчання для проєктних менеджерів, щоб забезпечити їх активну участь у стратегічно важливих проєктах;

активно впроваджує цифрову трансформацію в організаційну модель, що розширює можливості проєктного офісу вносити прямий вклад у стратегію розвитку компанії, підвищує його статус в управлінській системі та дозволяє оптимізувати персонал для виконання завдань за більш інноваційними підходами.

Завдяки цифровим технологіям процеси стають простішими, ресурси звільняються, що сприяє залученню більше людей до виконання завдань новими та цікавими способами, а проєктний офіс стає інтелектуальним

лідером в пошуку можливостей для підвищення вартості та цінності організації;

проєктний офіс стає основним рушієм змін. Управління змінами стає критично важливим для успіху проєктів у майбутньому, що ставить нові виклики перед ПО, перетворюючи його на офіс, який займається управлінням трансформаціями.

РОЗДІЛ 2.
МЕТОДИЧНО-ПРАКТИЧНИЙ ОРІЄНТИР РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ

2.1. Методика створення проєктного офісу

На сучасному етапі організації зіштовхуються з низкою викликів. За даними дослідження TPG [9], більшість організацій стикаються з певними труднощами у процесі управління змінами.

Одним з основних трендів є те, що 34% організацій часто стикаються з опором з боку співробітників, але ця проблема часто залишається без належної уваги та вирішення. Водночас, 59% респондентів визнають важливість залучення ТОП-менеджерів як спонсорів змін (осіб, які підтримують зміни), що підкреслює розуміння необхідності підтримки змін на найвищому рівні організацій. Крім того, більше половини учасників опитування (53%) наголошують на важливості хорошої комунікації, яка відповідає за підготовку та інформування всіх зацікавлених сторін про процес і деталі змін.

Це свідчить про те, що управління очікуваннями та прозорість процесів є критично важливими для успішного впровадження змін. Крім того, 60% респондентів планують організувати тренінги для кращого освоєння змін співробітниками, підкреслюючи потребу в розвитку відповідних навичок серед персоналу. Однак лише 27% вважають необхідним оцінювати ефективність цих тренінгів, що може вказувати на недостатню увагу до вимірювання впливу навчальних заходів на процес адаптації до змін.

Ці дані, представлені на рис. 2.1, вказують на необхідність більш глибокої інтеграції стратегій управління змінами в організаційні процеси, зокрема через посилення ролі керівництва, удосконалення комунікаційних

стратегій та підвищення ефективності навчання персоналу, включаючи аспекти управління змінами.



Рис. 2.1. Характеристики управління змінами в організаціях

Джерело: [9].

Такий стан справ вимагає створення структури ПО для ефективного управління. ПО забезпечує кращу організацію управління проєктами, що є ключовим елементом сучасного бізнес-адміністрування, оскільки дає можливість ефективно розподіляти ресурси, стандартизувати процеси та підтримувати стратегічне керівництво на всіх рівнях організації. Це підтверджують результати дослідження [9], представлені на рис. 2.2.

Найбільший відсоток респондентів (82%) вказав на необхідність підтримки менеджерів проєктів через структуру ПО, враховуючи екзогенні та ендогенні виклики, з якими стикаються організації на даному етапі. Це підкреслює важливість ролі ПО у наданні необхідних ресурсів та консультацій для менеджерів, які безпосередньо займаються управлінням проєктами.

Другою за важливістю функцією для ПО на сучасному етапі є стандартизація та звітність, яку зазначили 76% респондентів. Це свідчить про необхідність уніфікації методологій та підходів до управління проєктами в організаціях. Підтримка управління портфелем проєктів та координація управління ресурсами також є важливими аспектами (51% та 48%

респондентів відповідно). Це вказує на розширення ролі ПО щодо оптимізації використання ресурсів і забезпечення ефективного управління.



Рис. 2.2. Основні завдання для ПО

Джерело: [9].

Організація проводить навчання персоналу з питань змін.

Зміни в організації підтримуються ТОП-менеджером.

Організація здійснює комунікацію плану змін.

Організація часто зустрічається з опором до змін, але не вживає заходів для його подолання.

Управління організаційними змінами через ефективне навчання та підвищення результативності виконання проектів. Варто відзначити, що лише 12% респондентів повідомили, що в їхніх організаціях відсутній або не планується створення проектного офісу, що підкреслює важливу роль ПО в сучасному етапі розвитку організацій. Ці результати підтверджують критичну значущість ПО в сучасному бізнес-менеджменті, адже воно дозволяє організаціям ефективно розподіляти ресурси, стандартизувати процеси та підтримувати стратегічне керівництво.

Отже, впровадження проектного офісу є ключовим стратегічним кроком для забезпечення ефективного управління проєктами, стандартизації процесів та оптимізації використання ресурсів в організаціях.

Створення проектного офісу є комплексним процесом, який вимагає ретельного аналізу, планування та реалізації. Першим етапом є визначення основних цілей та функцій офісу, таких як підвищення ефективності проектів, покращення управління ресурсами та зниження ризиків. Наступним кроком є проведення аналізу стейкхолдерів для ідентифікації основних зацікавлених осіб та їх очікувань, а також розробка плану ефективної комунікації з ними. Генеральний директор або інша особа, яка відповідає за операційну діяльність компанії, зазвичай є основним замовником роботи проектного офісу.

Зазвичай проектний офіс створюється як інструмент для управління, тому важливо погодити основні цілі та завдання, пріоритети роботи офісу та план впровадження системи управління проектами. На наступному етапі необхідно розробити ключові процеси управління проектами, а також стандарти для документування, звітності та оцінки проектів, які повинні бути визначені в методології управління проектами підприємства.

Передусім потрібно визначити, що саме на підприємстві вважатиметься проектом, а також типи проектів, управління якими буде здійснюватися через проектний офіс, та окреслити межі його застосування. Важливо встановити ключові показники проектів, які будуть потрібні стейкхолдерам і керівникам проектів, а також визначити рівень формалізації проектів і шаблони, що будуть використовуватися в основних процесах управління проектами, а також механізми прийняття рішень щодо проектів.

Ключовим етапом є розробка структури та визначення необхідних ресурсів для проектного офісу, включаючи формування команди, вибір інструментів та розрахунок бюджету. Зазвичай імплементація ПО розпочинається з пілотного проекту, який включає впровадження вибраних проектів одного типу, що дає змогу оцінити ефективність розроблених методів і процесів.

На основі зворотного зв'язку від учасників проекту, процеси та методології можуть бути оптимізовані для подальшого впровадження в інші

типи проектів і програми організації. Завершальним етапом є масштабування проектного офісу та постійний моніторинг його ефективності за допомогою визначених показників успіху (KPI). Це дозволяє не тільки відстежувати прогрес, але й знаходити можливості для безперервного вдосконалення процесів та функцій ПО, забезпечуючи їх актуальність і ефективність у змінному бізнес-середовищі. Алгоритм побудови проектного офісу систематизовано в табл. 2.1. (Додаток А)

Створення та розвиток проектного офісу потребує чіткого визначення його цілей і функцій, серед яких можуть бути підвищення ефективності проектів, покращення управління ресурсами, зниження ризиків і підтримка проектних менеджерів.

Ефективність ПО в значній мірі залежить від його здатності адаптуватися до потреб зацікавлених сторін, яких слід ідентифікувати та враховувати їхні очікування за допомогою розроблених комунікаційних стратегій.

Організація ПО передбачає створення структури, вибір команди та інструментів, а також планування бюджету. Ці складові забезпечують основу для встановлення стандартів документування та звітності, необхідних для підтримки якості та узгодженості управління проектами.

Пілотні проекти мають важливе значення для тестування та оптимізації процесів, надаючи можливість отримати цінний зворотний зв'язок від команд і стейкхолдерів для подальшого вдосконалення.

Масштабування ПО ґрунтується на успіхах пілотних проектів і зворотному зв'язку, що дозволяє оптимізувати процеси для більш ефективного впровадження на рівні всієї організації. Постійний моніторинг через KPI та інші метрики допомагає відслідковувати результати та виявляти нові можливості для покращення. Це забезпечує безперервне вдосконалення ПО, яке здатне адаптуватися до змінюваних умов і сприяє досягненню стратегічних цілей організації через ефективне управління проєктами. Таким чином, ПО стає дедалі важливішим інструментом для організаційного

розвитку, відповідаючи на сучасні виклики, потреби управління змінами та підтримки розвитку організації.

Дослідження акцентує увагу на складнощах управління змінами в організаціях, підкреслюючи значні труднощі, з якими стикається більшість організацій. Однією з основних проблем є супротив з боку співробітників, що відзначають 34% організацій за даними дослідження TPG. Водночас 59% організацій зазначають критичну важливість залучення топ-менеджерів для успішного впровадження змін. Також важливу роль відіграє ефективна комунікація та управління очікуваннями, що є ключовими для побудови правильних відносин зі стейкхолдерами, про що зазначають 53% організацій.

У цьому контексті ПО стає важливим інструментом для ефективного управління змінами. Основні етапи його розробки включають визначення цілей і функцій, аналіз стейкхолдерів, формування структури та ресурсів, а також створення стандартів і методологій. Важливою частиною процесу є проведення пілотних проектів для тестування та оптимізації процесів, а також подальше масштабування і моніторинг ефективності ПО за допомогою KPI та інших показників.

Особливо важливою є інтеграція ефективних управлінських практик і підходів, що ґрунтуються на детальному плануванні та врахуванні потреб зацікавлених сторін. Такий підхід не лише сприяє успішному впровадженню змін, але й підвищує загальну ефективність організаційних процесів.

2.2. Створення проєктного офсісу на прикладі Міністерства у справах ветеранів України

Проєктні офіси є однією з оригінальних форм підвищення ефективності державної служби та виявом відповідальності громадянського суспільства за роботу органів державної влади.

Проєктний офіс є незвичним для українського суспільства явищем — він одночасно доповнює систему державної служби та виступає певною незалежною альтернативою.

Проєктний офіс є незалежним у прийнятті рішень, не підпорядковується керівнику відповідного органу і має право залучати законні фінансові ресурси, які не передбачені для державної служби.

Усі ці фактори роблять проєктний офіс ефективним при розробці стратегії реформування відповідної сфери, підготовці аналітичних та нормативних матеріалів з урахуванням міжнародного досвіду.

До роботи проєктного офісу можуть залучатися експерти з громадських організацій, іноземні фахівці, науковці, представники бізнесу та донорських організацій тощо. При цьому особи, які працюють у проєктному офісі, не є державними службовцями, зберігають автономність у прийнятті рішень та здійсненні своєї професійної діяльності.

Результатом роботи Проєктного офісу є комплексно розроблена концепція (проєкт реформи або нормативно-правових актів), яка пізніше реалізується відповідним міністерством, службою чи іншим органом державної влади. Діяльність проєктного офісу здатна забезпечити впровадження політики, орієнтованої на дані, що передбачає використання перевіреної аналітичної, соціологічної та експертної інформації для створення та змінення цілісної, системної політики у сфері ветеранських справ та її нормативного впровадження [15].

Ефективність роботи проєктного офісу визначається налагодженням постійної комунікації між самим офісом та керівництвом органу, при якому він функціонує.

Проєктний офіс не має права втручатися в діяльність органу, а лише може запропонувати можливі шляхи вирішення проблем і контролювати їх реалізацію. Разом з тим, працівники (залучені експерти) проєктного офісу часто розробляють нові стратегії, візії та підходи до вирішення проблем, що

сприяє постійному розвитку державної служби, що було б значно складніше в умовах ієрархії та централізованої структури органів державної влади [7].

Після Революції Гідності кількість проєктних офісів почала швидко збільшуватися: були створені проєктний офіс реформ Міністерства оборони України, проєктний офіс реформ при Міністерстві фінансів України, офіс реформ Кабінету Міністрів України та проєктний офіс для створення Міністерства у справах ветеранів України.

«Проєктний офіс Міністерства у справах ветеранів України має реалізувати такі завдання:

- надавати консультативну, аналітичну та експертну підтримку роботі Міністерства;
- брати участь у розробці та реалізації нової комплексної державної стратегії соціальної підтримки ветеранів через центральний орган виконавчої влади — Міністерство у справах ветеранів України;
- забезпечувати експертну підтримку розробки галузевих нормативно-правових актів, які готуються та подаються Міністерством, а також тих, що необхідні для його діяльності — програм, політик, планів, стратегій та подальшої оцінки їх виконання;
- здійснювати громадський нагляд за виконанням Міністерством своїх зобов'язань, зміцненням соціального захисту ветеранів та покращенням нормативного регулювання у сфері ветеранських справ;
- сприяти розробці концепції реформування територіальних органів Міністерства у справах ветеранів України» [6].

Концепція Проєктного офісу:

1. Візія Проєктного офісу. Проєктний офіс має стати аналітично-інформаційним центром Міністерства, а також ефективним інструментом для громадської співпраці з Міністерством як центральним органом виконавчої влади, з метою забезпечення ефективної реалізації прав і свобод ветеранів, покращення їхнього добробуту та гарантування гідного й поважного ставлення до ветеранів у суспільстві.

Проєктний офіс Міністерства у справах ветеранів України має на меті забезпечити комунікацію зі стейкхолдерами серед громадянського суспільства, органів державної та місцевої влади, а також представниками бізнесу і громадського сектору.

2. Місія (результати та цінності, які Проєктний офіс надасть керівництву Мінветеранів, ветеранам та суспільству). Проєктний офіс забезпечить аналітичну, інформаційну та соціологічну базу для формування державної політики в сфері підтримки ветеранів (вшанування пам'яті полеглих захисників України, питання соціального захисту ветеранів), надасть інформаційно-аналітичну підтримку в реалізації та розвитку реформ (підтримка пілотних проєктів), а також здійснить незалежний контроль за їх впровадженням. Окрім того, офіс залучатиме широкий спектр експертів і стейкхолдерів для ефективної та обґрунтованої зміни існуючої компенсаційної моделі надання державних пільг та гарантій для ветеранів, їхніх родин та родин загиблих.

3. Бізнес (операційна) модель. Операційна модель діяльності Проєктного офісу передбачатиме обробку вхідних запитів від Міністерства та інших стейкхолдерів, орієнтуючись на вирішення системних проблем ветеранської спільноти, що вимагають аналітичної роботи профільних експертів у відповідних напрямках [6].

Робота експертів у межах одного напрямку буде координуватися відповідальною особою, а загальна злагодженість роботи Проєктного офісу та ефективна взаємодія експертів з кожного напрямку забезпечуватимуться завдяки діяльності програмного менеджера та керівника Проєктного офісу.

З урахуванням актуальних потреб ветеранської спільноти операційну модель діяльності Проєктного офісу можна змінювати (вдосконалювати) шляхом розробки нових напрямів експертної діяльності, наприклад, у сфері підтримки ветеранського бізнесу тощо. Однак операційна модель діяльності офісу завжди має зосереджуватися на наданні якісних послуг ветеранам у

межах компетенції Міністерства та розробці необхідних змін до чинної моделі державної підтримки у разі її неефективності.

Завдяки бізнес-моделі аналітична спроможність Проєктного офісу та координація з ветеранською спільнотою для вирішення проблемних питань поступово сприяють покращенню державної політики у сфері ветеранських справ, підвищенню її ефективності та системності.

Для консультацій з питань, що стосуються діяльності Проєктного офісу, можуть залучатися експерти з інших органів державної влади (наприклад, Міністерства соціальної політики України, Міністерства охорони здоров'я України тощо), консалтингових та юридичних компаній на умовах "pro bono" або відповідно до укладеного договору (з проведенням тендеру за необхідності). Це дозволяє забезпечити дотримання міжнародних стандартів якості та врахування міжнародного досвіду реформування галузі, зокрема його переваг і недоліків для українського суспільства та ветеранської спільноти.

Бізнес-модель діяльності Проєктного офісу ґрунтується на принципах публічності, прозорості та підзвітності громадянському суспільству, а також на пріоритетності захисту прав та державних гарантій ветеранів, антропоцентризму та верховенства права.

Таксономія основних функцій. Проєктний офіс, як незалежний інструмент Міністерства у справах ветеранів України, покликаний надавати аналітичну, інформаційну та координаційну підтримку розвитку і реформування системи державної підтримки з метою покращення добробуту ветеранів. Офіс також забезпечує взаємодію між стейкхолдерами (ветеранським суспільством, органами державної влади, ЗМІ тощо). До цього рівня також відноситься участь у стратегічному плануванні, моніторинг реалізації реформ у сфері захисту прав ветеранів та їхніх родин, а також підготовка пропозицій для Міністерства [6].

Наступним операційним рівнем функцій Проєктного офісу є надання аналітично-інформаційної підтримки розвитку конкретних напрямів

реформування, таких як технічна підтримка впровадження єдиного електронного кабінету ветерана, аналітична підтримка створення центрів психосоціальної адаптації для ефективної реінтеграції ветеранів до мирного життя та інші подібні ініціативи.

Третім (базовим) рівнем функцій Проєктного офісу є аналітична, адвокаційна та комунікаційна діяльність окремих експертів, спрямована на вирішення проблем у сфері соціального та правового захисту ветеранів.

Очікувані функції Проєктного офісу:

1. У сфері стратегічного планування та юридичної підтримки:

- Моніторинг і оцінка політики та стратегій у сфері захисту ветеранів;
- Аналіз міжнародного досвіду та розробка пропозицій щодо його впровадження в Україні;
- Оцінка виконання завдань Міністерства, моніторинг реалізації планів та підготовка пропозицій для підвищення ефективності;
- Перегляд, моніторинг і оцінка регуляторного середовища та підготовка пропозицій щодо усунення застарілих і неефективних актів;
- Моніторинг правового середовища, оцінка регуляторного впливу нормативно-правових актів;
- Розробка проєктів нормативно-правових актів, правове забезпечення проєктної діяльності.

2. Підтримка реформ, що впроваджуються Мінветеранів:

- Аналітична підтримка напрямків реформування соціального захисту ветеранів та їхніх родин, зокрема в галузі психологічної реабілітації, соціальної та професійної адаптації, зайнятості та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці;
- Інформаційне, аналітичне та комунікаційне сприяння удосконаленню системи надання медичних послуг ветеранам, збереженню психічного здоров’я;
- Підтримка створення та подальшої координації роботи центрів психосоціальної адаптації ветеранів та підтримки їхніх родин (ветеранські

простори, хаби, будинки ветеранів тощо), впровадження на базі цих просторів юридичних, психологічних та профорієнтаційних послуг за принципом "рівний-рівному", організація їх роботи як тренінгових і консультативних центрів;

- Підтримка розробки єдиного державного реєстру ветеранів та системи єдиного електронного кабінету ветерана;
- Сприяння співпраці з неурядовим сектором з питань діяльності Міністерства;
- Підтримка розробки та впровадження концепції реформування територіальних органів Мінветеранів;
- Участь у розробці та поширенні освітніх програм (рекомендації та підготовка стипендіальних програм, курси підготовки до ЗНО тощо).

3. Підтримка у сфері управління людськими ресурсами:

- Первинна функціональна оцінка стратегії та структури Міністерства, бізнес-процесів і клієнтоорієнтованості процедур, надання пропозицій щодо їх удосконалення;
- Підтримка впровадження нових бізнес-процесів у сфері управління персоналом (набір, оцінка, тренінги, кар'єрний розвиток, оплата праці, управління людьми та розвиток лідерства);
- Підтримка розвитку місії, принципів і визначення пріоритетів для Міністерства;
- Розробка моделей компетенцій і їхній зв'язок з програмами навчання та кар'єрного розвитку;
- Створення центру компетенції персоналу та освітнього порталу;
- Підтримка розвитку системи KPI (ключових показників ефективності) і їхнього зв'язку з нагородами та визнанням.

4. Зовнішні комунікації:

- Підтримка розробки комунікаційної стратегії Міністерства;
- Підтримка створення та регулярного оновлення плану комунікацій Міністерства;

• Розробка комунікаційних матеріалів, пов’язаних з реформами;

• Організація публічних заходів для посадових осіб Міністерства, які звітують про хід реформ;

• Залучення експертів для висвітлення реформ Міністерства;

• Співпраця із ЗМІ;

• Наповнення сайту Мінветеранів;

• Технічна розробка інтерактивної мапи ветеранських послуг в Україні та її запуск як пілотного проєкту;

• Налагодження співпраці з державними органами, ЗМІ та іншими стейкхолдерами, діяльність яких пов’язана з захистом ветеранів (МОУ, НГУ тощо), спільна робота над розробкою національної концепції формування образу ветерана в суспільстві;

• Участь у створенні адвокаційних кампаній державного та регіонального рівня для привернення уваги до проблем соціального та правового захисту ветеранів, формування позитивного образу ветерана та зміцнення взаємодії ветеранської спільноти з Міністерством.

5. «Управління фінансуванням:

• Моніторинг та аналітична підтримка прогнозування фінансових потреб для покращення добробуту ветеранів, а також підтримка бюджетування реформ;

• Розробка та оновлення фінансових планів для проєктів;

• Підвищення стійкості проєктів, що фінансуються донорами» [15].

Лідерство. Завдяки залученню фахівців у галузі захисту прав ветеранів, незалежності від ієрархії Міністерства чи інших органів виконавчої влади, а також активній комунікації зі стейкхолдерами.

Проєктний офіс може стати лідером у комунікаціях, адвокації необхідних реформ та надавати фахову експертизу для ЗМІ.

Після налагодження комунікації з усіма стейкхолдерами, Проєктний офіс зможе стати лідером у координації розробки реформ та змін до нормативно-правових актів для покращення їхньої якості, завдяки чітко визначеним

ключовим показникам ефективності (KPI), об'єктивні значення яких можна буде контролювати як всередині Проєктного офісу, так і за допомогою залучення аудиторів.

Управління (або самоуправління). Проєктний офіс очолює керівник, який не підпорядковується Міністру у справах ветеранів. Крім керівника, до структури управління Проєктного офісу входить програмний менеджер, який координуватиме комунікацію з експертами програм.

Координатори програм працюватимуть безпосередньо з експертами у галузі моніторингу політик та стратегій реформ, впровадження єдиної електронної системи для ветеранського кабінету, реформування медичних та психологічних послуг, створення центрів психосоціальної адаптації, а також надання аналітичної підтримки при розробці та реалізації концепції реформування територіальних органів Мінветеранів.

Координатор та залучені експерти нестимуть відповідальність за комунікаційну діяльність Проєктного офісу.

Керівник Проєктного офісу та програмний менеджер призначаються на конкурсній основі з дотриманням принципів публічності та прозорості. Результати конкурсу мають бути доступними для громадськості.

До складу Проєктного офісу входить також робота експертів з моніторингу, оцінки, реформування та покращення ефективності функціонування територіальних органів Міністерства.

Загальна кількість членів команди Проєктного офісу запланована на рівні 24 осіб (Рис.2.3.). (Додаток Б)

Запропонована структура: Персонал (відповідно до основних компетенцій, що визначаються функціями, вимогами до персоналу). Для роботи в Проєктному офісі залучаються експерти на основі строкових трудових договорів або короткострокових угод про надання послуг.

Інформація про відкриття вакансій (оголошення конкурсів) для залучення договірних спеціалістів публікується завчасно на офіційних

інформаційних ресурсах, зокрема на сайті Міністерства у справах ветеранів України. Вимоги до експертів також повідомляються заздалегідь.

«Попередній перелік компетенцій та вимог до експертів Проєктного офісу:

- Вища освіта (перевага надається військовим навчальним закладам, правничим або соціологічним магістерським програмам);
- Досвід аналітичної діяльності;
- Досвід у правозахисній діяльності або військовій службі (бажано);
- Здатність працювати згідно з визначеними KPI;
- Досвід у фандрейзингу, подачі грантових заявок (бажано);
- Досвід у нормо-проєктувальній роботі (бажано)» [21].

Комунікація зі стейкхолдерами, включаючи представників громадянського суспільства, здійснюється уповноваженими експертами, які відповідають за певний напрямок діяльності Проєктного офісу та реалізацію конкретних етапів реформування.

Комунікаційний напрям (зі стейкхолдерами, представниками ЗМІ та особами, які звертаються до Проєктного офісу з скаргами, зауваженнями чи пропозиціями відповідно до чинного законодавства України) відповідають окремі експерти та координатор.

Планування (річне та середньострокове). Річне планування проводиться з урахуванням кількості залучених експертів, тривалості фінансування та, найважливіше, пріоритетності реформ для суспільства. Середньострокове планування відбувається раз на три роки. Процес реалізації запланованих заходів обов'язково передбачає час для аналітики проблеми: її актуальність для суспільства, можливі способи вирішення та необхідність змін до законодавства.

Крім того, планування діяльності Проєктного офісу проводиться з урахуванням поточної ситуації в сфері захисту прав ветеранів, позицій основних стейкхолдерів та результатів моніторингу якості системи державної

підтримки ветеранів (враховуючи майбутні зміни та реформи), а також рівня задоволеності ветеранів наданими державними гарантіями.

Як для річного, так і для середньострокового планування має бути розроблено проєкти ефективного розподілу ресурсів (кадрових, фінансових, організаційних, аналітичних, партнерських) для досягнення поставлених цілей. Середньострокове планування повинно відповідати визначеним візії та місії Проєктного офісу.

Річне та середньострокове планування включає визначення "дорожньої карти" та механізмів досягнення запланованих результатів, а також наявність чітко встановлених кількісних та якісних критеріїв для оцінки виконання планів, що дозволяє визначити їх ефективність та життєздатність.

Процес планування має передбачати оцінку результативності діяльності офісу в цілому, а також кожного з напрямків на основі заздалегідь встановлених показників KPI.

Результати річного та середньострокового планування Проєктного офісу публікуються на заздалегідь визначених інформаційних ресурсах у вигляді програми (плану) діяльності на відповідний період. Після завершення терміну реалізації плану здійснюється аналітична оцінка його виконання з метою покращення якості планування майбутніх заходів та підготовки звіту про діяльність за минулий період.

Річне та середньострокове планування повинно охоплювати як безпосередньо проєктну діяльність, так і фінансування роботи Проєктного офісу для забезпечення його стабільності та безперервності.

Середньострокове планування має включати короткий аналіз поточної ситуації у сфері діяльності офісу та оцінку потенційного впливу на суспільство, рівень соціального захисту ветеранів та їхніх сімей. У той же час, річне планування є більш гнучким і дає змогу оперативно коригувати недоліки середньострокового плану, враховуючи актуальні соціальні проблеми ветеранів, зміни у нормативно-правовому полі та поточну ситуацію в суспільстві.

Крім того, річне та середньострокове планування повинні обов'язково враховувати можливі ризики, які можуть завадити досягненню поставленої мети, а також визначати способи їх мінімізації або уникнення.

Для ефективного планування керівник Проєктного офісу разом з експертами Міністерства у справах ветеранів України повинні:

- сформулювати завдання, щоб визначити рівень результативності, якого має бути досягнуто в рамках програми;
- викласти ці завдання у чіткій, кількісній та вимірювальній формі;
- описати операційні процеси, методи та технології, а також людські та інші ресурси, необхідні для досягнення цих цілей;
- впровадити індикатори результативності для вимірювання та оцінки досягнутих результатів, рівня наданих послуг та ефективності діяльності кожної програми;
- забезпечити основу для порівняння поточних результатів з поставленими цілями;
- визначити інструменти для перевірки та оцінки досягнутих результатів.

Прозорість і підзвітність. Інформація про діяльність Проєктного офісу регулярно публікується на визначених інформаційних платформах. Всі вакансії та публічні оферти повинні бути оприлюднені не пізніше ніж через один робочий день після прийняття уповноваженою особою рішення про необхідність укладання договору (відкриття вакансії).

Необхідні закупівлі здійснюються через тендерні процедури відповідно до чинного законодавства. Програма діяльності Проєктного офісу обов'язково включає кількісні та якісні показники, що дозволяють оцінити ефективність її виконання.

За підсумками своєї роботи Проєктний офіс готує річний звіт, а також звіт за три роки, для відображення внутрішньої оцінки ефективності діяльності в контексті планування, що реалізується у Програмі діяльності на відповідний період (рік/три роки).

У разі відсутності спільної узгодженої позиції між Проєктним офісом та Міністерством у справах ветеранів України щодо окремих питань соціального захисту, державної підтримки ветеранів та поліпшення їхнього добробуту і добробуту їхніх сімей, Проєктний офіс може організувати спільну зустріч або круглий стіл з представниками Міністерства.

Якщо після проведеної зустрічі позиції залишаються неузгодженими, Проєктний офіс та Міністерство у своїх комунікаціях обов’язково зазначають існуючі розбіжності, уточнення та пропозиції іншої сторони.

При цьому позиція Проєктного офісу з будь-яких питань, що належать до його компетенції, є незалежною, не потребує попереднього погодження з Міністерством у справах ветеранів або будь-яким іншим органом державної влади та базується на висновках аналітиків, результатах соціологічних досліджень та інших об'єктивних джерелах інформації.

Фінансування діяльності Проєктного офісу здійснюється за рахунок отриманих грантів, винагород за участь у конкурсах, міжнародної та внутрішньої благодійної допомоги, а також інших джерел, не заборонених законодавством і які не впливають на незалежність Проєктного офісу як експертної організації. Всі фінансові процеси здійснюються з дотриманням принципів прозорості та підзвітності.

Для ефективного виконання своїх функцій спеціалісти Проєктного офісу регулярно займаються фандрейзинговою діяльністю, підготовкою грантових заявок та звітів про отримане фінансування. Окрім подачі необхідних звітів до грантодавців (конкурсних комісій), Проєктний офіс щорічно готує звіт про фінансування своєї діяльності, зазначаючи обсяг отриманих коштів, джерела їх надходження та напрями (обсяги) їх використання.

Довгостроковим результатом діяльності Проєктного офісу стане реалізація його основної мети — модернізація системи державної підтримки ветеранів та їхніх родин, а також створення структурованої, вимірювальної та послідовної програми для покращення добробуту ветеранів.

Середньостроковим результатом діяльності Проєктного офісу є реалізація його цілей на практиці, повністю або частково, в залежності від візії та місії, які можуть коригуватися відповідно до актуальних суспільних потреб. Короткострокові результати будуть досягнуті після виконання визначених завдань.

РОЗДІЛ 3.
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНИХ ОФІСІВ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

У сучасному світі глобалізації та активізації зовнішніх і внутрішніх процесів, ефективне управління проєктами стає критично важливим для успіху організацій. Проєктний офіс виступає як ключова структура, що забезпечує підтримку, координацію та загальне керівництво проєктним управлінням в організаціях. Дослідження тенденцій розвитку проєктних офісів за кордоном і в Україні є важливим для виявлення ефективних практик та їх адаптації до українських умов.

Ефективність проєктних офісів безпосередньо залежить від здатності організації адаптуватися до швидкозмінних зовнішніх умов та внутрішніх викликів. Застосування сучасних методів проєктного управління дозволяє компаніям забезпечувати стратегічну гнучкість, знижувати ризики та підвищувати рентабельність інвестицій у проєкти.

Впровадження таких методологій, як SCRUM, Agile, Waterfall та інших сучасних підходів до проєктного управління, сприяє підвищенню ефективності процесів, покращенню роботи команд і кращому розумінню потреб клієнтів. Використання сучасних інформаційних технологій також відіграє ключову роль у розробці ефективних стратегій управління проєктами.

Зокрема, використання програмного забезпечення для управління проєктами дозволяє візуалізувати прогрес проєкту, контролювати терміни виконання та ефективно керувати ресурсами. Важливість проєктних офісів також проявляється у забезпеченні сталого розвитку компанії через впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у проєктну діяльність. Інтеграція КСВ у проєкти дозволяє організаціям не лише відповідати сучасним екологічним та соціальним вимогам, але й підвищувати

лояльність клієнтів та зацікавленість стейкхолдерів. Таким чином, роль проєктних офісів у сучасних організаціях є надзвичайно важливою. Зокрема, проєктні офіси виступають каталізаторами змін, забезпечуючи підтримку, координацію та керівництво проєктами, які визначають майбутнє організації.

Успішне управління проєктами та досягнення організаційних цілей значною мірою залежить від уваги до деталей та постійного прагнення до вдосконалення. Проєктні офіси як інституції забезпечують цей комплексний підхід.

Сучасне управління проєктами стикається з глобальними викликами, що вимагають адаптивності та стратегічної гнучкості. Проєктні офіси, зіткнувшись із пандемією COVID-19 та геополітичними змінами, відіграють ключову роль у стратегічному управлінні проєктами та оптимізації бізнес-процесів. В умовах зростаючої нестабільності проєктні офіси змінюють свою роль, підкреслюючи важливість адаптації та прогнозування впливу зовнішніх подій.

Трансформація ролі проєктних офісів відбувається завдяки їхній здатності переорієнтовуватися з функцій контролерів на стратегічних партнерів у досягненні бізнес-цілей. Ця зміна вимагає від проєктних офісів не лише контролю над проєктами, але й активної участі у стратегічному плануванні, адаптації до непередбачених обставин та визначенні пріоритетів бізнес-результатів.

Розглянемо основні тенденції та виклики розвитку проєктних офісів на основі досліджень і аналітичних звітів PMI [35; 37; 36]. Ефективне управління проєктними офісами значно підвищує узгодженість проєктів зі стратегічними цілями компаній, що може збільшити рівень успішності реалізації проєктів на 43%. Завдяки стратегічному підходу до управління ресурсами, проєктні офіси також знижують рівень провалів проєктів на 25% завдяки кращому контролю якості, управлінню ризиками та методологічній узгодженості. Однак існують виклики, які потребують окремої уваги. Значна частка проєктів (92%) не відповідає стратегічним пріоритетам компаній, що

підкреслює необхідність удосконалення процесів планування та виконання проєктів. Крім того, високий відсоток проєктів завершується невдачами через погане планування та управління ризиками, що вказує на критичну потребу в покращенні процесів управління проєктами.

Для подолання цих викликів слід зосередитися на кращій інтеграції проєктних офісів зі стратегічними цілями компанії, розробці програм управління змінами для подолання опору інноваціям, а також на проведенні навчань і сертифікацій для проєктних менеджерів.

Крім того, інвестування в розвиток проєктних офісів може значно підвищити їхній внесок у досягнення бізнес-цілей і підтримку конкурентоспроможності компанії. Управління проєктами за допомогою інструментів проєктних офісів є ключовим для адаптації до змінних умов ринку та збереження конкурентних переваг. Застосування стратегічного підходу та постійне вдосконалення процесів управління стануть основою для успішної реалізації стратегічних ініціатив і підвищення організаційної ефективності.

На сучасному етапі відбуваються значні зміни у практиках управління проєктами. Однією з ключових тенденцій є стрімке зростання популярності гібридних підходів, частка яких зросла з 20% у 2020 році до 31,5% у 2023 році. Це свідчить про перехід від жорсткої плановості до більш гнучких і адаптивних методів управління проєктами, які краще відповідають поточним потребам бізнесу та технологічним викликам. Така тенденція підтверджує зростаючий інтерес до методологій, що дозволяють ефективніше реагувати на зміни у вимогах і зовнішніх умовах. Водночас, недостатня структурованість і концентрація на стратегічних цілях проєктів в Agile підходах також сприяє подальшому поширенню гібридних (змішаних) підходів. Наприклад, використання Agile підходів зросло з 23% у 2020 році до 27% у 2022 році, а потім знизилося до 24,6% у 2023 році.

Традиційні методології втратили свою популярність, їх частка зменшилася з 58% у 2020 році до 43,9% у 2023 році. Це свідчить про перехід

від передбачуваних, планово-орієнтованих методів до більш гнучких стратегій, які краще адаптуються до непередбачуваності сучасного бізнес-середовища. У майбутньому прогнозується подальше зростання частки гібридних методологій, оскільки все більше організацій визнають їхню ефективність у вирішенні комплексних завдань управління проєктами.

Аналіз розвитку управління проєктами свідчить про зростаючу популярність гібридних методологій, які забезпечують необхідну гнучкість і ефективність у вирішенні складних завдань. Це особливо помітно в IT-секторі, де спостерігається збалансоване використання гібридних і Agile-підходів, причому гібридні методи вже мають невелику перевагу на рівні 55%.

Хоча Agile-підходи виникли в IT-сфері і ще три роки тому домінували там, це свідчить про постійну потребу поєднання структурованого планування з необхідною гнучкістю в умовах швидко змінюваного технологічного ландшафту.

У фінансових послугах, наприклад, Agile-методи стали основним вибором для 58% організацій, тоді як гібридні підходи використовуються 53%, а традиційні методи — 45% респондентів. Це пов'язано з тим, що фінансовий сектор тісно пов'язаний з IT-технологіями і наслідує його з затримкою 3-5 років. У секторі охорони здоров'я спостерігається рівномірний розподіл між традиційними і гібридними методами (55% та 53%). Будівельна галузь, у свою чергу, продовжує покладатися на традиційні методи, які використовують 76% організацій, демонструючи низькі рівні прийняття Agile (27%) та гібридних (37%) методів.

Це обумовлено потребою в цілісному плануванні будівельних об'єктів і високими вимогами до передбачуваності витрат, строків і ризиків. Вимоги до цілісності результату проєкту впливають на вибір методології.

Важливо підкреслити, як різні методології управління проєктами можуть впливати на їхню загальну ефективність, зокрема на бюджет, строки

виконання, обсяг та якість робіт. Між традиційними, Agile та гібридними підходами немає статистично значущих відмінностей у їхній ефективності.



	IT	Фінансові послуги	Охорона здоров'я	Будівництво
Традиційна	52%	45%	55%	76%
Agile	53%	58%	41%	25%
Гібридна	55%	53%	53%	37%

Рис. 3.1. Основні методології проєктного управління за окремими секторами економіки станом на 2024 р.

Джерело: аналіз на основі [30]

Тому доцільно переорієнтувати увагу з методологій на розвиток нових навичок і компетенцій, таких як комунікаційні навички та специфічні знання для певної галузі, які можуть суттєво покращити результати управління проєктами.

Наприклад, хоча традиційні методи управління використовуються частіше (63% проти 48% у гібридних підходів і 39% у Agile), їхня успішність приблизно однакова (74,4% проти 74,6% та 75,4%). Це підкреслює, що вибір методології не є визначальним фактором успіху проєктів. Натомість критичними чинниками є навички та знання, які мають специфічне значення для певної галузі.

У контексті переходу на дистанційну роботу в управлінні проєктами, дослідження McKinsey [32] показує високий рівень адаптації гнучких робочих практик. Однак лише 61% менеджерів проєктів працюють дистанційно хоча б один день на тиждень, що є значним зниженням

порівняно з піковими показниками під час пандемії COVID-19. Це свідчить про регрес у політиці організацій щодо дистанційної роботи, яка раніше використовувалася активніше.

Існують значні розбіжності у сприйнятті гнучкості робочих умов між керівниками проєктних офісів та менеджерами проєктів. Зокрема, 74% керівників проєктних офісів стверджують, що їхні організації застосовують змішаний графік роботи, тоді як лише 44% менеджерів проєктів підтверджують фактичну наявність такого графіку в своїх організаціях. Це підкреслює значні відмінності у сприйнятті робочих умов на різних рівнях управління проєктних офісів.

Щодо роботи в офісі, 39% керівників проєктних офісів вважають це своїм основним режимом роботи, тоді як лише 16% менеджерів проєктів дотримуються такої ж думки. Це може свідчити про меншу залежність менеджерів від фізичного офісу для виконання своїх обов'язків. Дистанційної роботи, 17% керівників проєктних офісів і 10% менеджерів проєктів визнають її основним форматом роботи, що демонструє більш узгоджене сприйняття дистанційної роботи між різними рівнями управління.

Однак, 33% керівників проєктних офісів вважають дистанційну роботу більш ефективною, порівняно з 25% менеджерів проєктів. Це також підкреслює розбіжності в оцінках ефективності різних форматів роботи.

Ці розбіжності можуть свідчити про глибокі організаційні відмінності та необхідність кращого розуміння робочих практик у командах проєктних офісів. Це знання може сприяти ефективнішій адаптації управлінських практик і підвищенню загальної ефективності організації.

Дослідження взаємозв'язку між методами управління проєктами (традиційний, гібридний, Agile) та їхньою ефективністю в різних робочих середовищах показує, що робота в офісі забезпечує найвищу ефективність виконання проєктів. Це особливо важливо для традиційних та Agile методів. Ефективність традиційного підходу становить 75,1%, гібридного – 77,2%, а

Agile – 76,3%, що підкреслює переваги безпосередньої взаємодії між членами команди.

Гібридний підхід демонструє стабільно високу ефективність у всіх робочих сценаріях, включаючи дистанційне середовище, де показник досягає 75,4%. Це підкреслює його адаптивність і здатність ефективно працювати незалежно від зовнішніх умов. Різниця в ефективності між різними методами у гібридних умовах є незначною, з різницею лише в 1,4% між найвищим (гібридний – 74,7%) та найнижчим (Agile – 73,3%) показниками.

Традиційний підхід демонструє найменшу варіативність у виконанні в різних умовах, що свідчить про його стабільність і надійність управлінських практик.

Виділимо основні зони покращення функціонування проєктних офісів під впливом сучасних трендів. Аналіз представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні напрямки покращення функціонування проєктних офісів. [21]

Аспект покращення	**Рекомендації**
Адаптація до змін	Розробка та впровадження гнучких методологій, які дозволяють швидко реагувати на зовнішні зміни.
Інтеграція зі стратегічними цілями	Включення проектних офісів у стратегічне планування та забезпечення відповідності проектів довгостроковим цілям.
Розвиток компетенцій	Організація навчальних програм, включаючи сертифікації з Agile, Lean, PMBOK, для проектних менеджерів.
Управління ризиками і контроль якості	Розробка стратегій для ефективного управління ризиками і постійний контроль за якістю виконання проектів.
Впровадження технологій	Автоматизація процесів управління проектами через використання сучасних технологій.
Гібридні робочі моделі	Запровадження гнучких форм роботи, які дозволяють забезпечити гнучкість місця та часу виконання роботи.
Комунікація і співпраця	Покращення внутрішньої комунікації та співпраці між проектними командами та іншими відділами.
Залучення стейкхолдерів	Поглиблення співпраці зі стейкхолдерами проекту для забезпечення їх включеності та злагодженості з проектом.
Управління ризиками і контроль якості	Розробка стратегій для ефективного управління ризиками і постійний контроль за якістю виконання проектів.

Загалом, хоча метод управління проєктами впливає на ефективність, ключовим є гнучка адаптація методологій до специфічних умов роботи для підтримання високої ефективності. Для цього необхідно розробляти стратегії, які дозволяють ефективно реагувати на зміни у вимогах та умовах роботи. Це може включати гнучкі графіки роботи, адаптивні структури команд і інтеграцію новітніх технологічних рішень. Такий підхід дозволяє максимально використовувати ресурси, оптимізувати процеси та підвищити загальну задоволеність працівників, що, у свою чергу, сприяє довгостроковому зростанню ефективності.

Сучасне управління проєктами зазнає значних трансформацій через необхідність адаптації до глобальних викликів. Проєктні офіси, реагуючи на пандемію COVID-19 та геополітичні зміни, відіграють дедалі важливішу роль у стратегічному управлінні проєктами та оптимізації бізнес-процесів. Завдяки цьому вони не лише змінили свою роль з контролерів на стратегічних партнерів, але й забезпечили значне підвищення успішності проєктів на 43%.

Однак, незважаючи на ці позитивні зміни, 92% проєктів все ще не відповідають стратегічним пріоритетам компаній, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення процесів планування та управління. Процес адаптації проєктних офісів також відображається у зміні підходів до управління проєктами.

З 2020 по 2023 рік частка гібридних підходів зросла з 20% до 31,5%, що свідчить про те, що ця методологія дозволяє використовувати сильні сторони двох протилежних підходів і комбінувати їх залежно від особливостей проєкту. Водночас, використання Agile, після зростання з 24% у 2020 році до 27% у 2022 році, знизилося до 24,6% у 2023 році. Частка традиційних методів зменшилася з 58% до 43,9%, що вказує на перехід від передбачуваних, планово-орієнтованих методів до більш гнучких стратегій.

Загальна тенденція свідчить про зростаючу потребу в адаптивних гібридних підходах, які можуть швидко реагувати на нові виклики та зміни.

Вони дозволяють краще відповідати на швидкі зміни у вимогах та умовах бізнесу, а також структурувати цілі і завдання проєкту, поєднуючи сильні сторони двох протилежних підходів. З огляду на ці трансформації, важливо зосередитися на інтеграції проєктних офісів зі стратегічними цілями компанії.

Значущість такої інтеграції підтверджується необхідністю розробки програм управління змінами, проведення навчань та сертифікацій для проєктних менеджерів, що можуть значно покращити результати проєктів та забезпечити їх відповідність стратегічним пріоритетам. Інвестиції в розвиток проєктних офісів можуть значно підвищити їх внесок у досягнення бізнес-цілей, підтримку конкурентоспроможності компанії та забезпечення організаційної ефективності. Розвиток цих навичок стає вирішальним у контексті зростаючої потреби в адаптації та швидкій реакції на зміни.

Аналіз показує, що хоча методології традиційного, гібридного та Agile управління проєктами мають схожі показники ефективності за результатами опитування PMI (74,4%, 74,6% та 75,4% відповідно), ключовим є вибір підходу, який найкраще відповідає специфіці проєкту та умовам його реалізації. Таким чином, гнучкість та здатність до адаптації методів управління відіграють вирішальну роль у підвищенні загальної ефективності проєктів та забезпеченні їх успіху в бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

Можна зробити наступні висновки: застосування методологій управління проєктами на рівнях державного, місцевого та локального управління має як стратегічне, так і тактичне значення.

Стратегічний рівень:

- Проєктний підхід дозволяє органам публічної влади зосередити зусилля на вирішенні важливих проблем розвитку об'єднаних територіальних громад, регіонів і держави загалом.
- Підвищення ефективності роботи державних органів сприяє зміцненню їх легітимності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам.
- Встановлення партнерських відносин з громадами та інститутами громадянського суспільства.

Тактичний рівень:

- Економія державних коштів і скорочення строків реалізації програм та національних проєктів.
- Оптимізація роботи державних органів і органів місцевого самоврядування.
- Покращення координації між органами публічного врядування та розвиток співпраці з приватним сектором.

Розвиток концепції проєктних офісів (ПО) є сучасним трендом у проєктному менеджменті. Аналіз показує, що сучасні ПО стають більш стратегічними, укріплюють зв'язки з вищим керівництвом, беруть участь у стратегічному плануванні та реалізації ключових цілей. Вони також розширюють свій вплив на ефективність організації, займаються управлінням портфелем проєктів, розвивають гнучкі методи проєктного управління та активно інтегрують цифрові трансформації.

ПО стають двигунами змін, і їхнє управління є важливим фактором успіху майбутніх проєктів. Основні етапи розробки ПО включають визначення цілей та функцій, аналіз стейкхолдерів, створення структури та ресурсів, розробку стандартів і методологій, пілотні проєкти для тестування і оптимізації процесів, а також масштабування і моніторинг ефективності через KPI та інші метрики.

Інтеграція ефективних управлінських практик та підходів, що ґрунтуються на чітких планах і розумінні потреб зацікавлених сторін, забезпечує успішне впровадження змін і покращує загальну ефективність організаційних процесів. Спеціалісти ПО займаються фандрейзинговою діяльністю, підготовкою грантових заявок і звітів про отримане фінансування, що сприяє досягненню короткострокових, середньострокових та довгострокових результатів.

Сучасне управління проєктами зазнає значних змін через необхідність адаптації до глобальних викликів. Проєктні офіси відіграють важливу роль у стратегічному управлінні проєктами та оптимізації бізнес-процесів, що підвищує успішність проєктів. Проте 92% проєктів все ще не відповідають стратегічним пріоритетам організацій, що свідчить про потребу в удосконаленні процесів планування та управління.

Загальна тенденція показує зростаючу потребу в адаптивних гібридних підходах, здатних швидко реагувати на зміни у вимогах і умовах бізнесу. Важливо зосередитись на інтеграції проєктних офісів із стратегічними цілями організацій, що підтверджується необхідністю розробки програм управління змінами, навчання та сертифікацій для проєктних менеджерів. Інвестиції в розвиток проєктних офісів можуть значно збільшити їхній внесок у досягнення бізнес-цілей, підтримку конкурентоспроможності компанії та забезпечення організаційної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батенко Л., Лєзіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проєктами: методичні підходи та практична реалізація. Економічний аналіз. 2020. No30(1). С. 22–37.
2. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., ППОов С. А. Управління проектами в публічній сфері / за заг. ред. Безверхнюк Т. М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
3. Бушуєв С. Д. Проектний офіс як методологія мультипроектного управління [Електронний ресурс]/ С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, Д. І. ШорПО // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУім. В. Даля. – 2004. – https://cyberleninka.ru/article/n/proektniy-ofis-yak-metodologiya-multiproektnogo-upravlinnya/viewer.
4. Бушуєв С., Бушуєв Д., Ярошенко Р. Управління проєктами в умовах «поведінкової економіки». Управліннярозвиткомскладнихсистем. 2018. No33. С. 26–30.
5. Васютинська Л., Вишневська В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. Актуальні проблеми державного управління. 2019. Вип. 4. С. 34-37.
6. Використано модель інфографічного зображення з матеріалів Комітету у справах ветеранів та осіб з інвалідністю. URL: http://komvti.rada.gov.ua/
7. Власюк В. Проєктні офіси як унікальний формат здійснення влади і реформ: плюси і мінуси. URL: https://ukr.lb.ua/blog/vladyslav_vlasyuk/363940_proektni_ofisi_yak_unikalniy_format.html
8. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. Наукові праці

Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія : Державне управління. 2013. Т. 214. Вип. 202. С. 84-87.

9. Дослідження TPG. «Project Management Trends 2024». URL: https://www.theprojectgroup.com/blog/en/project-management-trends/
10. Заверюха Л. Концептуальні положення управління інвестиційним проектом. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 6. С. 63-66.
11. 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 СНУім. В.Даля. – 2010. – No4. – С. 156–162.
12. Назаренко С. Теоретичні засади управління проектами регіонального розвитку. Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 1. С. 137-144.
13. Овецька О., Кукудяк Н. Управлінн япроєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2022. No46(2). С. 139–147.
14. Олійник Р. Офіс управлінн япроєктами в проектному менеджменті публічного адміністрування. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. No31(2). С. 139–143.
15. Петренко Т. О. (2024). Алгоритм створення проєктного офісу. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (8). https://doi.org/10.5281/zenodo.13580120
16. Ракоцило О. Організація проектногоофісуворганахпублічноївлади. Державатарегіони. 2012. No40(4). С. 82–86.
17. Старченко Г. В. Проактивне управління проектами в публічній сфері. Публічне управління та адміністрування. 2021. № 2. С. 84-89.

18. Тимченко Д. Сучасні підходи до управління проєктами створення проектних офісів у закладах вищої освіти. Управління розвитком складних систем. 2020. No42. С. 29–36.
19. Тиркало В. Проектні офіси в навчальних закладах та наукових установах [Електроннийресурс]/В. Тиркало. – 23.06.2015. https://blog.liga.net/user/vtyrkalo/article/18418
20. Чернега О., Осичка О. Управління проектною командою. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 2. С. 187-197.
21. Юшков Павло Олексійович Удосконалення процесу проєктного управління національною економікою : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / П. О. Юшков ; Класичний приватний ун-т. – Запоріжжя, 2020. – 23 с.
22. A Guide to the Project management body of knowledge (PMBOK® guide) — Fifth edition. Newtown Square, Project Management Institute. (2013).;
23. A Guide to the Project management body of Knowledge (PMBOK guide) Sixth edition Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.;
24. A Guide to the Project management body of Knowledge (PMBOK guide) Сьоме видання Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. 216 с.
25. Axelos Limited, Eileen J. Roden. Portfolio, Programme and Project Offices: P3O. TSO, The Stationery Office; Second edition (September 13, 2013). 232
26. Bagabas A., Basingab D. Studying the Effect of Establishing and Operating PMO in the Vice Presidency of King Abdulaziz University for Projects. International Journal of Science and Research. 2020. No9. P. 1–17.
27. 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
28. 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.

29. 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.
30. Govindaras B., Wern T. S., Kaur S., Haslin I. A., Ramasamy R. K. Sustainable environment to prevent burnout and attrition in project management. Sustainability. 2023. No15(3). P. 2364
31. Kerzner Harold. Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects. New Jersey : John Wiley & Sons, 2022. 624 p.
32. McKinsey. The state of organizations. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf
33. Obradović V. Project management office in the public sector: a conceptual roadmap. European Project Management Journal. 2022. No12(2). P. 63–70.
34. 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. No14(4). P. 448–463.
35. PMI Pulse of the Profession 2024. URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse14. PMI Global Megatrends 2022. URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/megatrends
36. PMI. Beyond Agility. URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021
37. PMI. PMO Maturity. URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pmo-maturity 16.PMI. Power Skills: Redefining Project Success.

URL: https://www.pmi.org/learning/ thought-leadership/pulse/power-skills-redefining-project-success

38. PMI’s organizational project management maturity model. Paper presented at PMI® Global Congress 2003–North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
39. Polat M., Meydanli I. Case study: Project Management Office implementation in a multilocation organization. 2013 Proceedings of PICMET '
40. Seven Key Factors to a Successful PMO Transformation. URL: https://blog.protiviti.com/2020/10/27/seven-key-factors-to-a-successfulpmo-transformation/ (
41. 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. No34(3) P. 266–307.
42. Spelta, A., Albertin A. Project Management Offices in the IT Area: A Context–Discriminant Model for their Establishment. Information Systems Management. 2012. No29(1). P. 40–54.
43. Technology Management in the IT-Driven Services. 2013. P. 1785–1798.
44. Ward J., Daniel E. The role of project management offices (PMO) in IS project success and management satisfaction. Journal of Enterprise Information Management. 2013. No26(3). P. 316–336.