



Наукові перспективи
Видавнича група



Успіхи і досягнення в науці



серія "Управління та адміністрування"

серія "Соціальні та поведінкові науки"

серія "Освіта"

серія "Право"

MERRY
CHRISTMAS
AND HAPPY NEW YEAR



№1(11)
2025

*Інститут держави і права
імені В.М.Корецького НАН України*

Видавнича група «Наукові перспективи»

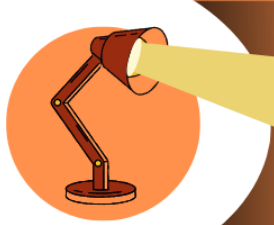
*Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного
управління*

«Успіхи і досягнення у науці»

*(Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та
адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*

№ 1(11) 2025

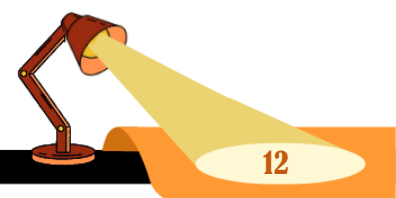
Київ – 2025

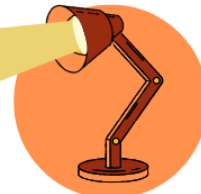


- Сумець О.М., Алькема В.Г.** 707
АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ ПРОЕКТНОГО ОФІСУ ОРГАНІЗАЦІЇ
- Тарасович Л.В., Кропивка Т.Ю.** 720
*ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СИСТЕМУ
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВАХ АПК В УМОВАХ
МІНЛИВОГО БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА*
- Тимошенко Н.В.** 731
*ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ РЕЗИСТЕНТНОСТІ
ПСИХОСОМАТИЧНОМУ ВИГОРАННЮ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ*
- Троцько В.В., Поліщук О.А., Літвін Н.М.** 745
*ВИКОРИСТАННЯ ДОДАТКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ ОСВІТ-
НЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ MOODLE ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВ-
НОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ*
- Харченко Б.Г.** 755
*КЛАСИФІКАЦІЯ ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ*
- Чернявська І.М.** 767
*УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ З НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В
СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ*
- Шира Т.Б., Лукащук В.А.** 777
*ОСНОВНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ: ВИКЛИКИ ДЛЯ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ*
- Шостаковська А.В., Денисенко А.А.** 786
*ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-
ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ*

СЕРІЯ «Соціальні та поведінкові науки»

- Demianyshyna O., Arepieva O.** 801
*DOCUMENTATION AND WORKFLOW IN THE ACCOUNTING AND
FINANCIAL REPORTING SYSTEM OF ENTERPRISES*
- Osadchuk N., Gvozdej N.** 812
BANK LENDING BANK LENDING TO INDIVIDUALS IN UKRAINE





УДК 658.005.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-707-719](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-707-719)

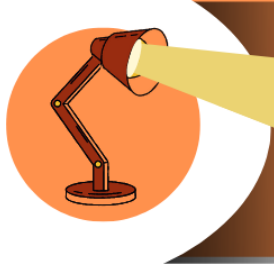
Сумець Олександр Михайлович доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

Алькама Віктор Григорович доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ ПРОЕКТНОГО ОФІСУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У статті наведені результати щодо формалізації типового алгоритму створення проектного офісу в організаціях різної галузевої належності, що отримали статус проектно-орієнтованих. Проектний офіс відіграє ключову роль у середовищі, де одночасно виконуються декілька проектів, таким чином підкреслюючи суттєвий вплив керівників на загальний стратегічний розвиток компанії. Створення офісу управління проектами не лише посилює спроможність організації ефективно реалізовувати останні, але й створює середовище, сприятливе для стратегічної гармонізації управлінської діяльності, що стосується проектів у межах організації. Проектний офіс є одним із елементів організаційної структури підприємства, фірми чи компанії. При цьому він функціонує як ключова організаційна структура, яка відіграє фундаментальну роль у нагляді, координації та вдосконаленні проектно-орієнтованої діяльності. Метою дослідження є розробка типового алгоритму створення проектного офісу в проектно-орієнтованій організації, що мають різну галузеву належність. Методологія виконаного дослідження базувалася на основі аналізу наукових публікацій вітчизняних і закордонних дослідників та матеріалів, що оприлюднені на різних Інтернет-платформах. Аналіз наукової і навчально-методичної літератури, а також програм тренінгів з управління проектами та організації проектних офісів надав можливість формалізувати типовий узагальнений алгоритм створення проектних офісів у проектно-орієнтованих організаціях. Даний алгоритм складається з трьох етапів, у межах яких виконується тринадцять послідовних кроків. Алгоритм ґрунтується на системному підході до утворення в загальній структурі проектно-орієнтованої організації проектного офісу, спираючись на результати аналізу її потреб, цілей і пріоритетів, функціонал, наявні ресурси, процеси та інструменти управління проектами, а також на встановлені стандарти роботи. У процесі розробки алгоритму було враховано створення системи комунікації





між учасниками проектів, а також запровадження моніторингу та оцінки діяльності проектного офісу задля вчасного його вдосконалення. Отримані результати дослідження спрямовані на розвиток теоретико-методичної бази організації проектних офісів саме для проектно-орієнтованих організацій. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є розробка методичного забезпечення оцінки ефективності імплементації проектного офісу в загальну структуру проектно-орієнтованої організації, встановлення і обґрунтування оціночних показників ефективності функціонування проектного офісу.

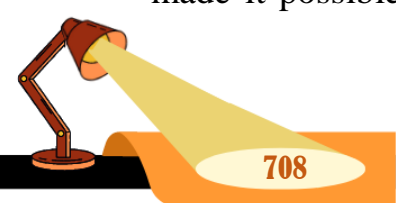
Ключові слова: проектно-орієнтована організація, управління проектами, проектний офіс, алгоритм створення проектного офісу, організаційна структура

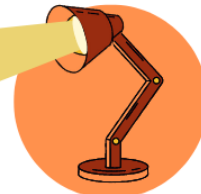
Sumets Oleksandr “KROK” University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

Alkema Viktor “KROK” University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

ALGORITHM FOR CREATING A PROJECT OFFICE OF AN ORGANIZATION

Abstract. The article presents the results of the formalization of a typical algorithm for creating a project office in organizations of various industry affiliations that have received the status of project-oriented. The project office plays a key role in an environment where several projects are simultaneously being implemented, thus emphasizing the significant influence of managers on the overall strategic development of the company. The creation of a project management office not only enhances the organization's ability to effectively implement the latter, but also creates an environment conducive to the strategic harmonization of management activities related to projects within the organization. The project office is one of the elements of the organizational structure of an enterprise, firm or company. At the same time, it functions as a key organizational structure that plays a fundamental role in supervising, coordinating and improving project activities. The purpose of the study is to develop a typical algorithm for creating a project office in a project-oriented organization with various industry affiliations. The methodology of the research was based on the analysis of scientific publications by domestic and foreign researchers and materials published on various Internet platforms. The analysis of scientific and educational and methodological literature, as well as training programs on project management and the organization of project offices, made it possible to formalize a typical generalized algorithm for creating project



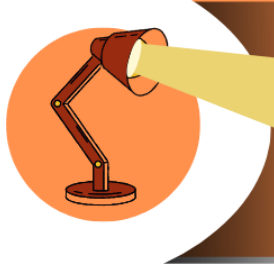


offices in project-oriented organizations. This algorithm consists of three stages, within which thirteen consecutive steps are performed. The algorithm is based on a systematic approach to the formation of a project office in the general structure of a project-oriented organization, based on the results of the analysis of its needs, goals and priorities, functionality, available resources, processes and project management tools, as well as established work standards. In the process of developing the algorithm, the creation of a communication system between project participants, as well as the introduction of monitoring and evaluation of the project office's activities for its timely improvement, was taken into account. The obtained research results are aimed at developing a theoretical and methodological basis for the organization of project offices specifically for project-oriented organizations. The prospect of further research in this direction is the development of methodological support for assessing the effectiveness of the implementation of the project office in the general structure of a project-oriented organization, establishing and substantiating the evaluation indicators of the effectiveness of the functioning of the project office.

Keywords: project-oriented organization, project management, project office, algorithm for creating a project office, organizational structure

Постановка проблеми. Підходи та правила реалізації кожного окремого проекту можуть залежати як від керівника проекту, так і від членів проектної групи, їх досвіду тощо. Така залежність істотно знижує той потенціал, який власне і надає організації використання проектного підходу. Коли кількість проектів та команд починає зростати, перед організацією постає задача систематизувати цей процес та зробити його максимально ефективним. Зазвичай, це відбувається шляхом створення окремого органу (робочої групи або структурної одиниці), що буде займатися адмініструванням роботи проектних команд, розробкою та підтримкою стандартів та підходів, які будуть у подальшому використовуватися в проектному менеджменті всередині організації. Це, своєю чергою, має систематизувати роботу проектних груп, покращити взаємодію між ними та суттєво підвищити ефективність і результативність їх роботи. Ця відокремлена робоча група або структурна одиниця всередині організації має назву «проектний офіс». Слід визнати, що проектний офіс (ПО) відіграє ключову роль в управлінні проектами, здійснюючи нагляд за їх менеджментом, розподілом ресурсів, оцінкою ризиків та залученням зацікавлених сторін. Створюючи структури та реалізуючи процеси управління проектами, офіс може гарантувати виконання останніх відповідно до цілей організації, регуляторних вимог та галузевих стандартів. Наявність ПО підвищує прозорість, підзвітність і дотримання вимог стосовно виконання і реалізації проектів, що в кінцевому підсумку стимулює розвиток організації і посилює її конкурентоспроможність. То ж, актуальність створення проектних офісів, особливо в проектно-орієнтованих



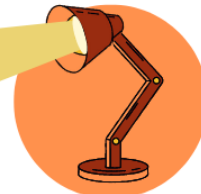


організаціях, не викликає жодних сумнівів. А щоб цей процес здійснювався безпроблемно і ефективно виникає завдання розробки типового алгоритму створення проектного офісу в організації. Це і зумовлює необхідність подальшого розвитку теорії і методології організації ПО в проектно-орієнтованих організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних публікаціях, що присвячені проектному менеджменту, дослідники приділяють достатньо уваги питанню організації проектного офісу (Бушуєв, Бушуєва, Шороп, Вінничук, Корецька, Кравцова, Кіреєва; Олійник, Петренко, Ракоцило, Desouza & Evariso, Claude & Maley; Sebastian, Nokes & Sean, Kelly; Harned; Pratt) [1-7;12;15-17]. На англomовних сайтах на цей момент часу також приділяється багато уваги плануванню і організації проектного офісу в компаніях [10-11; 13; 18-19] (A Guide to the Project Management Body of Knowledge; Different Types of Project Management Offices; Project Management Office (PMO) Setup Guide; Project management office). Ключовими моментами, що описуються в зазначених публікаціях, є визначення поняття «проектний офіс», призначення, роль, мета, функції, завдання, ресурсне забезпечення, особливості формування команди проектного офісу. Проте питанню розробки алгоритму створення проектного офісу в організації присвячена малочисельна кількість публікацій. Серед них заслуговують на увагу публікації Корецької Н. І. (2010), Петренко Т. О. (2024), Ракоцило О. М. (2012) та електронна публікація «Створення організаційної структури для виконання проекту» [3;6;7]. Корецька Н. І. (2010) в своєму дослідженні описує чотири стадії створення і впровадження ПО: закладка фундаменту офісу, запуск строкових заходів, розгортання довгострокових рішень, підтримка і вдосконалення. Петренко Т. О. (2024) для створення офісу рекомендує алгоритм, що складається з семи кроків: визначення цілей та функцій ПО, аналіз стейкхолдерів, розробка процесів та стандартів діяльності ПО, розробка структури та ресурсів ПО, імплементація ПО, масштабування ПО і моніторинг та постійне вдосконалення ПО. Своєю чергою, Ракоцило О. М. (2012) дотримується тієї точки зору, що організація ПО повинна здійснюватися в три етапи: проведення аналітичних досліджень, реалізація основних проектних завдань і формування проектного офісу. В електронній публікації «Створення організаційної структури для виконання проекту» описана послідовність розробки організаційних структур виконання проектів, що складається із чотирьох кроків: принципів вибір організаційної структури, детальна розробка організаційної структури, розробка організаційної і методичної документації, формування організаційної структури [3;6;7].

Безумовно результати дослідження, що опубліковані Корецькою Н. І. (2010), Петренко Т. О. (2024), Ракоцило О. М. (2012) та на електронному ресурсі «Створення організаційної структури для виконання проекту» заслуго-





вують на увагу і можуть використовуватися для вирішення завдання створення проектних офісів в організаціях. Проте всі вони мають один недолік – це досить значне узагальнення та неврахування деяких специфічних моментів, що можуть ускладнити процедуру організації ПО, зокрема для проектно-орієнтованих організацій (ПОО).

Метою дослідження є розробка типового алгоритму створення проектного офісу в проектно-орієнтованій організації, що мають різну галузеву належність. У якості інформаційної бази у процесі виконання дослідження були використані наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, матеріали профільних Інтернет-сайтів, де висвітлено досвід компаній у використанні проектного менеджменту і, зокрема, рекомендації щодо створення проектних офісів. Методичною базою для виконання дослідження стали наукові методи аналізу та синтезу щодо узагальнення наявних підходів створення ПО; абстрактно-логічний метод, який надав можливість виконати поглиблений аналіз проблеми й узагальнити належним чином результати дослідження.

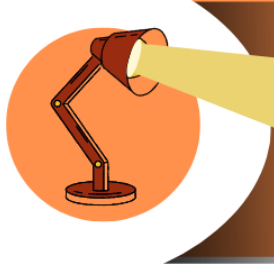
Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростанням розробки і реалізації чисельної кількості проектів, що мають різні спрямованість, масштаб і ресурсоємність. Основними суб'єктами реалізації проектів є підприємства, фірми, компанії, установи тощо.

Проектно-орієнтоване підприємство – це підприємство, що застосовує поряд з широким використанням методів проектного управління, організацію ведення бізнесу на основі інноваційних розробок тобто запровадження певної кількості у конкретний проміжок часу інноваційних проектів. У діяльності таких підприємств широко використовується проектно-орієнтоване управління при якому окремо взяті замовлення і завдання, що вирішуються в межах діяльності організації (підприємства, фірми), розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи і методи управління проектами [9].

Проектно-орієнтоване управління організацією передбачає управління не організацією як такою, а її портфелем проектів. Кожен проект, за своєю сутністю, є автономним, а можливість його існування визначається виключно критеріями відповідності стратегічним цілям організації і забезпечення необхідної норми рентабельності [9].

Керівництво організацій, щоб впровадили проектно-орієнтоване управління у своїй діяльності, розуміють важливість наявності офісу управління проектами в їх загальній структурі. Теорія і практика проектного менеджменту на цей момент часу доказала, що створення ПО має вирішальне значення незалежно від того, яка організаційна структура вибудована в організації – чи то проектна, чи матрична, чи дивізіональна, чи функціональна, чи інша [1;3]. Проектний офіс відіграє ключову роль у середовищі, де одночасно вико-

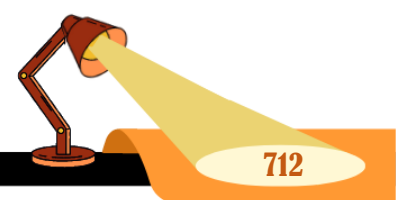




нуються декілька проектів, таким чином підкреслюючи суттєвий вплив керівників на загальний стратегічний розвиток компанії.

Проектний офіс є центром, де виконується аналіз, оцінювання виконання проектів. То ж, завдяки регулярним оцінюванням, ретельному аналізу та нормативній оцінці ефективності виконання проектів, на нашу думку, з'являються можливості: завчасно виявляти потенційні ризики для проектів; ефективно «пом'якшувати» так звані операційні виклики у процесі розробки проектів; впроваджувати коригувальні заходи для оптимізації результатів проектів. При цьому він функціонує як ключова організаційна структура, яка відіграє фундаментальну роль у нагляді, координації та вдосконаленні проектної діяльності. Будучи осередком організаційної активності будь-якої організації, ПО здійснює стратегічне управління проектами і слугує джерелом для поширення методик засвоєння нових практик, що є необхідними для управління проектами.

На важливість офісу управління проектами вказано у авторитетному виданні американського інституту проектного менеджменту «A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2021)» [10]. Зокрема, в ньому зазначено, що проектний офіс – це управлінська структура, яка виконує діяльність з управління проектами, а також сприяє поширенню знань, методик, інструментів та технік з проектного менеджменту. Однак, на цей момент часу в жодному публічному виданні не представлено типового алгоритму створення ПО у межах проектно-орієнтованих організацій. То ж, згідно сформульованої мети даного дослідження авторами розроблено такий алгоритм. Він складається із трьох етапів, що об'єднують у собі 13 кроків. Перший етап є підготовчим, другий – це етап власне створення та імплементації проектного офісу, третій – заключний етап, що виконується за один крок. Аналогова модель розробленого алгоритму представлена на рис. 1.



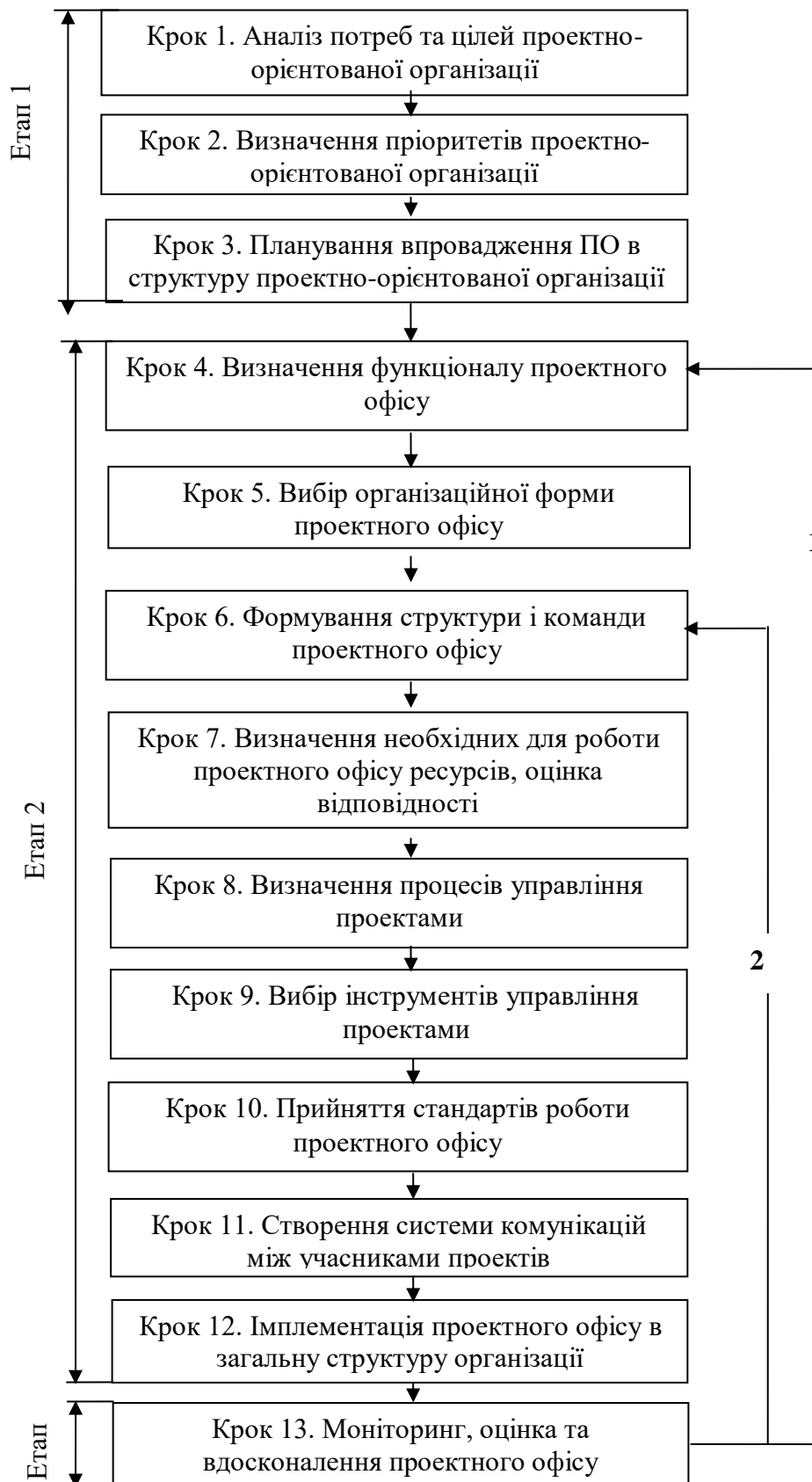
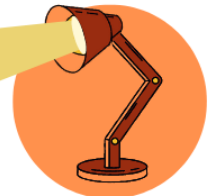
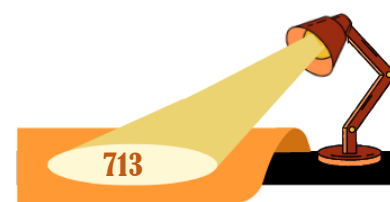
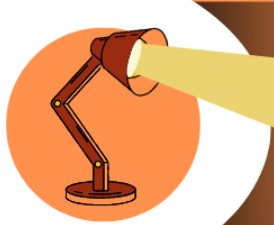


Рис. 1. Алгоритм створення проектного офісу в організації
Джерело: складено авторами





Опис кроків першого етапу наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Опис першого етапу створення проектного офісу в організації

Номер і назва кроків	Стислий опис змісту
Крок 1. Аналіз потреб та цілей проектно-орієнтованої організації	Виконується збір інформації щодо виявлення потреб організації в проектному офісі; аналізується поточний стан процесів управління проектами; оцінюється ефективність процесів управління проектами та виявляються слабкі місця; аналізуються наявні ресурси, що є необхідними для створення проектного офісу.
Крок 2. Визначення пріоритетів проектно-орієнтованої організації	Визначаються стратегічні зони господарювання або бізнес-напрями діяльності й першочергові проекти, які необхідно реалізувати для покращення показників ефективності організації.
Крок 3. Планування впровадження проектного офісу в структуру проектно-орієнтованої організації	Формулюються стратегічні цілі ПО (наприклад, підвищення ефективності управління проектами, стандартизація процесу управління проектами, покращення комунікації); визначаються ключові показники ефективності управління проектами (КРІ) і планується використання їх для оцінки роботи проектного офісу.

Джерело: складено авторами

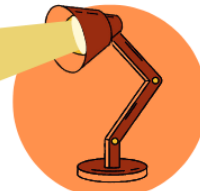
Загальною метою функціонування проектного офісу є підтримка проектних менеджерів різними засобами і способами. Досягнення цієї мети залежить від визначеного функціоналу ПО. Якщо розглядати диверсифіковану організацію, то у загальному випадку зміст функціоналу ПО може бути представлено у вигляді аналогової моделі (схеми), що поєднує у собі конкретні функції щодо підтримки проектних менеджерів, а саме: освітню, консульта-тивну, методологічну, управлінську, забезпечувальну, координаційну та контрольну (рис. 2).



Рис. 2 Елементи функціоналу проектного офісу

Джерело: складено авторами





На практиці не обов'язково, щоб проектним офісом реалізовувалися всі функції одночасно. Їх комбінація може бути різною – це залежить від масштабу і спрямованості діяльності проектно-орієнтованої організації; ситуації, що склалася як у середині організації, так і поза її межами; досвіду роботи проектних команд, рівня їх компетентності; проектів, що розробляються, а також від тієї ролі, яка надається проектному офісу в організації. Етап 2, крок 5 «Вибір організаційної форми проектного офісу». Для вибору організаційної форми ПО керівництву ПОО важливо встановити чітке розуміння мети його створення, а також задач, що будуть ним вирішуватися. Аналіз практичної діяльності ПО в різних проектно-орієнтованих організаціях надав можливість виділити перелік типових задач (рис. 3).

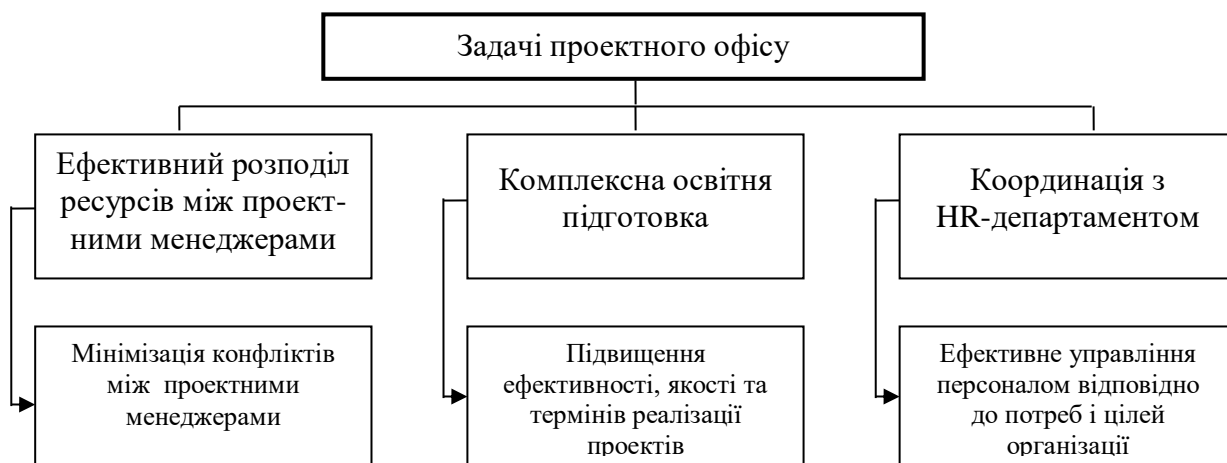
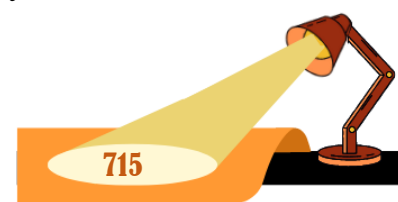


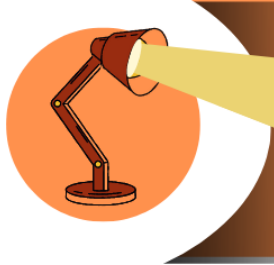
Рис. 3. Типові задачі проектного офісу

Джерело: складено авторами на основі дослідження практик функціонування проектних офісів

У залежності від виду організації роботи ПО можна виділити такі його організаційні форми: проектний менеджер, робоча група, структурний підрозділ чи комунальна інституція з розвитку [2]. Надалі обрана організаційна форма офісу використовується у якості підґрунтя для формування його структури.

Етап 2, крок 6 «Формування структури і команди проектного офісу». У межах цього кроку спершу визначається рівень проектного офісу: це може бути рівень організації (центральний ПО), рівень підрозділу (функціональний ПО), рівень програми/проекту (ПО програми/проекту). Далі визначаються ключові ролі та зони відповідальності членів офісу: призначається керівник ПО, керівники груп (наприклад, групи з управління портфелем проектів, групи з координації проектів, групи з підтримки проектної діяльності), керівники методологічного, аналітичного і архівного відділів та інші члени проектних груп. Щодо формування команди ПО, то у межах цього кроку здійснюється:





оцінка компетенцій створеної команди (визначаються навички, що є необхідними для кожної посади у проектному офісі); рекрутинг (проведення набору персоналу (внутрішній/зовнішній), підбір співробітників з необхідними компетенціями); навчання команди.

Етап 2, крок 7 «Визначення необхідних для роботи проектного офісу ресурсів». У межах цього кроку визначається видова гама ресурсів, що є необхідними для виконання проектів (фінанси, обладнання та інструменти, програмне забезпечення, приміщення, матеріали, виконавці проектів та їх навички); виконується розподіл ресурсів за проектами та встановлюється їх відповідність; співставляються компетентності та досвід членів команди з відповідними проектами чи завданнями; встановлюються найважливіші метрики для розподілу ресурсів: доступність ресурсів, ємність ресурсів, використання ресурсів, очікувані та фактичні витрати на одного члена команди, орієнтовна та фактична кількість відпрацьованих годин на одного члена команди.

Етап 2, крок 8 «Визначення процесів управління проектами». У межах даного кроку здійснюється впровадження процесів управління проектами, а саме: планування проектів (визначення етапів планування, управління ресурсами, управління ризиками та бюджетом); моніторинг і контроль ; оцінка результатів.

Етап 2, крок 9 «Вибір інструментів управління проектами». У межах даного кроку здійснюється: вибір програмного забезпечення; налаштування процесів управління проектами, зокрема їх автоматизація; моніторинг та звітність; інтеграція з іншими системами (підключення проектного офісу до існуючих бізнес-систем організації).

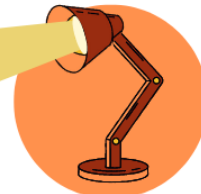
Етап 2, крок 10 «Прийняття стандартів роботи проектного офісу». У межах кроку розробляється: методологія управління проектами, яка відповідатиме потребам організації; стандарти ПО, а саме встановлюються стандарти документування, звітності, оцінки проектів та інших ключових процесів.

Етап 2, крок 11 «Створення системи комунікацій між учасниками проектів». Даний крок відповідає за фідбек та підзвітність під час впровадження офісу управління проектами в структуру організації. Саме у межах цього кроку встановлюються: канали комунікації (організація ефективної комунікації між проектними командами, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами); звітування.

Етап 2, крок 12 «Імплементация проектного офісу в загальну структуру організації». У межах цього кроку виконується ретельне планування щодо імплементации нової структури ПО в загальну структуру організації.

Етап 3, крок 13 «Моніторинг, оцінка та вдосконалення проектного офісу». Моніторинг і оцінка є важливими і обов'язковими інструментами



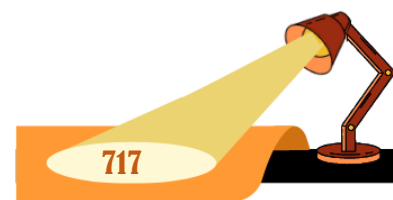


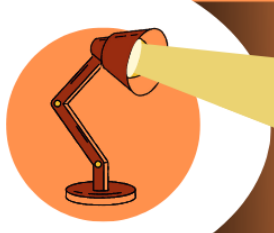
проектного менеджменту. У межах цього кроку виконується: збір, обробка, аналіз інформації про діяльність офісу та подальше її використання для удосконалення процесів управління проектами; відстежуються результати діяльності; вимірюється рівень прогресу у виконанні проектів; визначаються ризики і проблеми у процесі впровадження проектів; виявляються позитивні напрацювання за проектами; узагальнюється належна практика виконання проектів з метою поширення інформації серед основних стейкхолдерів та між розробниками проектів; виявляються уразливі ланки та слабкі місця у реалізації проектів та акцентується на них увага виконавців проектів; вказується на моменти, на яких слід зосередити зусилля; приймаються рішення про людські, фінансові та матеріальні ресурси для виконання проектів; вимірюються досягнення у виконанні намічених завдань та формулюванні/перегляді цілей; реалізується тактика своєчасного реагування на певні відхилення від плану виконання проектів; покращується система самого моніторингу; періодично виконується аналіз документації, поточної та підсумкової звітності за відповідними схемами.

За результатами моніторингу та оцінки діяльності проектного офісу реалізується стратегія його вдосконалення. Якщо результати діяльності не відповідають очікуванням керівників, то в даному алгоритмі передбачено два зворотних цикли – 1 і 2. Відповідно до першого циклу може відбуватися повернення до кроку 4, де буде переглядатися зміст функціоналу ПО. А відповідно до циклу 2 може відбуватися повернення до кроку 6, де буде переглядатися або структура самого ПО, або ж його команда.

Описаний алгоритм є узагальненим. Практична цінність його полягає в концентрованій інформації, яка може слугувати рекомендаційним матеріалом для тих, хто планує створювати проектний офіс у проектно-орієнтованій організації. Користуючись даним алгоритмом варто розуміти, що створення проектного офісу попередньо вимагає чіткого визначення його цілей, завдань і функцій, що спрямовані на підвищення ефективності проектів, раціональне управління ресурсами, а також зниження рівня потенційних ризиків та підтримку проектних менеджерів.

Висновки. Аналіз наукової і навчально-методичної літератури, а також програм тренінгів з управління проектами та організації проектних офісів надав можливість формалізувати типовий узагальнений алгоритм створення проектних офісів у проектно-орієнтованих організаціях. Алгоритм ґрунтується на системному підході до утворення в загальній структурі проектно-орієнтованої організації проектного офісу, спираючись на результати аналізу її потреб, цілей і пріоритетів. У процесі розробки алгоритму було враховано створення системи комунікації між учасниками проектів, а також запровадження моніторингу та оцінки діяльності проектного офісу задля вчасного його вдосконалення.



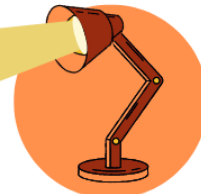


Отримані результати дослідження спрямовані на розвиток теоретико-методичної бази організації проектних офісів саме для проектно-орієнтованих організацій. Виконане дослідження має обмеження в аспекті збору достатнього обсягу релевантної інформації стосовно процедур і алгоритмів створення проектних офісів, що зумовлено малою чисельністю в Україні проектно-орієнтованих організацій, які на цей момент часу одночасно реалізують декілька проектів.

Література:

1. Бушуєв, С. Д., Бушуєва, Н. С., Шороп, Д. І. Проектний офіс як методологія мультипроектного управління. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля. № 1(9). 2004, 24-31.
2. Вінничук, Н. Проектний офіс: яким він повинен бути? 2024, URL : <https://www.prostir.ua/?library=projektnyj-ofis-yakum-vin-maje-butu>.
3. Корецька, Н. І. Проектний офіс як інструмент вибору, планування та контролю управлінських рішень. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля. № 4(36). 2010, 156-162.
4. Кравцова, Т. В., Кіреєва, О. Б. Проектний офіс та агенція місцевого розвитку як інструменти реалізації новітніх підходів до розвитку територіальних громад в Україні. 2021. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-082-7-7>.
5. Олійник, Р. Ю. Офіс управління проектами в проектному менеджменті публічного адміністрування. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31(70). № 2. 2020, 139-143.
6. Петренко, Т. О. Алгоритм створення проектного офісу. 2024, DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.13580120>.
7. Ракоцило, О. М. Організація проектного офісу в органах публічної влади. Держава та регіони. Серія: Державне управління. № 4 (40). 2012, 82-88.
8. Створення організаційної структури для виконання проекту. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/714478/mod_resource/content/1/%D1%822.pdf.
9. Сумець, О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК». 2022, 167.
10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) 2021. USA. Project Management Institute. 250.
11. Different Types of Project Management Offices. URL : <https://www.metapm.com.au/different-types-of-pmos>.
12. Souza, K., Evariso, R. Project Management Offices: A case of knowledge-based archetypes. International Journal of Information Management. Vol. 26. Issue number 6. 2006, 414-423.
13. Different Types of Project Management Offices. URL : <https://www.metapm.com.au/different-types-of-pmos>.
14. Claude, H. Maley. Project Management Concepts, Methods, and Techniques. 2012, URL : <https://acg.on.worldcat.org/oclc/793401613>.
15. Sebastian, Nokes & Sean, Kelly. The Definitive Guide to Project Management: The Fast Track to Getting Job Done on Time and On Budget. 2011.
16. Harned, B. What is Project Management. URL : <https://www.teamantt.com/project-management-guide/what-is-project-management>.
17. Pratt, M. What is a project management office (PMO)? The key to standardizing project success. URL : <https://www.cio.com/article/267012/what-is-a-project-management-office-pmo-and-do-you-need-one.html>.





18. Project Management Office (PMO) Setup Guide. URL : <https://www.udemy.com/course/pmo-project-management-office>.

19. Project management office. URL : https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management_office.

References:

1. Bushuyev, S. D., Bushuyeva, N. S., & Shorop, D. I. (2004). Proektnyi ofis yak metodolohiia multiproektnoho upravlinnia [Project office as a methodology for multi-project management]. Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: zb. nauk. prats (SNU im. V. Dalia), 1(9), 24-31. [in Ukrainian]

2. Vinnychuk, N. (2024). Proektnyi ofis: yakym vin maje buty? [Project office: what should it be like?]. [in Ukrainian]

3. Koretska, N. I. (2010). Proektnyi ofis yak instrument vyboru, planuvannia ta kontroliu upravlin skykh rishen [Project office as a tool for selection, planning, and control of management decisions]. Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: zb. nauk. prats (SNU im. V. Dalia), 4(36), 156-162. [in Ukrainian]

4. Kravtsova, T. V., & Kireieva, O. B. (2021). Proektnyi ofis ta ahentsiia mistsevoho rozvytku yak instrumenty realizatsii novitnikh pidkhodiv do rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini [Project office and local development agency as tools for implementing innovative approaches to the development of territorial communities in Ukraine]. [in Ukrainian]

5. Oliinyk, R. Yu. (2020). Ofis upravlinnia proektamy v proektnomu menedzhmenti publichnoho administruvannia [Project management office in public administration project management]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia, 31(70)(2), 139-143. [in Ukrainian]

6. Petrenko, T. O. (2024). Alhorytm stvorennia proektnoho ofisu [Algorithm for creating a project office]. [in Ukrainian]

7. Rakocylo, O. M. (2012). Orhanizatsiia proektnoho ofisu v orhanakh publichnoi vlady [Organization of the project office in public authorities]. Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia, 4(40), 82-88. [in Ukrainian]

8. Stvorennia orhanizatsiinoi struktury dlia vykonannia proektu [Creating an organizational structure for project implementation]. (n.d.). [in Ukrainian]

9. Sumets, O. M. (2022). Proektno-orientovane upravlinnia orhanizatsiieiu: navch. posibnyk [Project-oriented management of an organization: tutorial]. Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava «KROK», 167. [in Ukrainian]

10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (2021). USA. Project Management Institute. 250. [in English]

11. Different Types of Project Management Offices. [in English]

12. Desouza, K., Evariso, R. (2006) Project Management Offices: A case of knowledge-based archetypes. International Journal of Information Management. Vol. 26. Issue number 6. 414-423. [in English]

13. Different Types of Project Management Offices. [in English]

14. Claude, H. Maley. (2012) Project Management Concepts, Methods, and Techniques. [in English]

15. Sebastian, Nokes & Sean, Kelly. (2011) The Definitive Guide to Project Management. [in English]

16. Harned, B. What is Project Management. [in English]

17. Pratt, M. What is a project management office (PMO)? The key to standardizing project success. [in English]

18. Project Management Office (PMO) Setup Guide. URL : <https://www.udemy.com/course/pmo-project-management-office>.

19. Project management office. [in English]

