

Петренко Тарас Олександрович

аспірант

ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»

Petrenko Taras

Postgraduate of the

Ukrainian State University of Chemistry and Technology

ORCID: 0009-0009-5655-1681

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10327

ЕВОЛЮЦІЯ ОФІСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

EVOLUTION OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE AT THE ENTERPRISE

Анотація. Вступ. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та швидкого розвитку технологій, ОУП (РМО) стає критичним елементом для досягнення стратегічних цілей організації. Стаття присвячена аналізу розвитку офісу управління проектами на підприємстві, акцентуючи увагу на його ключових етапах: формуванні, становленні та зрілості. Дослідження Project Management Institute показують, що понад 85% великих компаній вже мають функціонуючий офіс управління проектами, а з них 61% відзначають, що офіс управління проектами безпосередньо сприяє досягненню їхніх стратегічних цілей. Один із ключових аспектів роботи офісу управління проектами – впровадження цифрових технологій, що дозволяє скоротити час на виконання рутинних завдань на 30–40%, зменшуючи витрати на управління проектами на 15–20%.

Мета. Метою статті є ідентифікація основних характеристик розвитку офісу управління проектами на підприємствах та дослідження його впливу на підвищення ефективності управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей організації.

Матеріали і методи. Літературний огляд: монографії, наукові статті та звіти, які висвітлюють зміни в управлінні проектами, розвиток офісів управління проектами. Аналіз статистичних даних та аналітичних звітів, які демонструють динаміку впровадження офісів управління проектами в різних галузях. Порівняльний аналіз різних моделей РМО та їх еволюції, включаючи досвід міжнародних компаній.

Результати. Розглянуто основні моделі управління, зокрема консультативну, контрольну, директивну та гібридну, кожна з яких має свої переваги та застосування залежно від специфіки підприємства. Ефективність офісу управління проектами значною мірою залежить від підтримки з боку керівництва, якості команди, інтеграції з основними бізнес-процесами та впровадження сучасних технологій. Наголошено, що всі етапи розвитку офісу управління проектами, від його формування до зрілості, вимагають безперервної адаптації та вдосконалення. Акцентовано, що на зрілому етапі підприємства, що інтегрують ОУП з ключовими бізнес-процесами та використовують сучасні цифрові інструменти, досягають на 20% кращих фінансових результатів, згідно з дослідженнями Gartner. Проаналізовано розвиток офісу управління проектами на підприємстві, визначає основні виклики та можливості на кожному етапі, підкреслюючи роль цифрових технологій та стратегічного управління в досягненні високої ефективності та конкурентоспроможності.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень включають поставку системи цілей в формі ключових показників ефективності в контексті розвитку офісу управління проектами.

Ключові слова: проектний менеджмент, офіс управління проектами, стратегічний розвиток підприємства, ефективність проектного управління, впровадження проектного управління.

Summary. Introduction. In today's conditions of growing competition and rapid technological development, the PMO becomes a critical element for achieving the organization's strategic goals. The article is devoted to the analysis of the development of the project management office at the enterprise, focusing on its key stages: formation, formation and maturity. Research by the Project Management Institute shows that more than 85% of large companies already have a project management office in place, and of those, 61% report that the project management office directly contributes to their strategic goals. One of the key aspects of the work of the project management office is the implementation of digital technologies, which allows to reduce the time for performing routine tasks by 30–40%, reducing project management costs by 15–20%.

Goal. The purpose of the article is to identify the main characteristics of the development of the project management office at enterprises and to study its impact on increasing the efficiency of management processes and achieving the organization's strategic goals.

Materials and methods. Literature review: monographs, scientific articles and reports that highlight changes in project management, the development of project management offices. Analysis of statistical data and analytical reports that demonstrate the dynamics of implementation of project management offices in various industries. Comparative analysis of different PMO models and their evolution, including the experience of international companies.

The results. The main management models are considered, including consultative, control, directive and hybrid, each of which has its own advantages and applications depending on the specifics of the enterprise. The effectiveness of the project management office largely depends on the support from the management, the quality of the team, the integration with the main business processes and the implementation of modern technologies. It was emphasized that all stages of project management office development, from its formation to maturity, require continuous adaptation and improvement. It is emphasized that at the mature stage, enterprises that integrate OMP with key business processes and use modern digital tools achieve 20% better financial results, according to Gartner research. The development of the project management office at the enterprise is analyzed, the main challenges and opportunities are identified at each stage, emphasizing the role of digital technologies and strategic management in achieving high efficiency and competitiveness.

Prospects. Prospects for further research include the delivery of a system of goals in the form of key performance indicators in the context of project management office development.

Key words: project management, project management office, strategic development of the enterprise, effectiveness of project management, implementation of project management.

Постановка проблеми. В умовах зростаючої конкуренції, підприємства все частіше стикаються з необхідністю ефективного управління складними проектами. У відповідь на ці виклики, на підприємствах набирає популярності створення офісів управління проектами (ОУП), які забезпечують структурований підхід до планування, виконання та контролю проектів. ОУП виступає ключовим елементом у досягненні стратегічних цілей підприємства, сприяючи підвищенню ефективності використання ресурсів, мінімізації ризиків та оптимізації процесів прийняття рішень. Наукові дослідження і практика показують, що впровадження ОУП на підприємствах дозволяє значно покращити показники успішності проектів, підвищити рівень контролю над виконанням завдань та збільшити гнучкість у відповідь на зміни ринкового середовища. Проте, успіх функціонування ОУП залежить від багатьох факторів, включаючи організаційну культуру, рівень підтримки з боку керівництва, а також кваліфікацію та досвід команди ОУП. Відповідно ключовим питанням є вивчення розвитку ОУП на підприємствах, а також визначення основних чинників, що впливають на його ефективність. Це є першорядним питанням для різноманітних груп стейкхолдерів, а саме керівників підприємств, фахівців у сфері управління проектами, аналітиків і дослідників, які займаються питаннями оптимізації управлінських процесів. Дані науково-практичні набутки можуть стати основою для прийняття рішень щодо розвитку і вдосконалення функціонування офісів управління проектами, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток офісу управління проектами на підприємствах є важливою темою в сучасному управлінні

проектами, оскільки цей підрозділ відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного виконання проектів та досягненні стратегічних цілей організації. У науковій літературі існує значна кількість досліджень, які розкривають різні аспекти функціонування та розвитку ОУП, зокрема його роль у новому продукті, у державному секторі та в умовах цифрових змін.

Barbalho S. [1] досліджує функції ОУП та їхній вплив на задоволеність персоналу, зайнятого в розробці нових продуктів. Автор наголошує на тому, що ОУП є важливим елементом у процесі інноваційного розвитку, оскільки сприяє узгодженню цілей проекту з потребами ринку та забезпечує ефективне управління ресурсами. Це дослідження акцентує увагу на необхідності адаптації функцій ОУП відповідно до специфіки нових продуктів, що сприяє підвищенню задоволеності та продуктивності персоналу.

Obradović V. [2] зосереджується на розвитку ОУП в державному секторі, представляючи концептуальну дорожню карту для впровадження ОУП в урядових організаціях. Автор підкреслює важливість систематичного підходу до впровадження ОУП, що включає врахування особливостей державного управління, таких як бюрократичні процедури та політичні чинники. Це дослідження вказує на те, що ОУП у державному секторі має значний потенціал для підвищення ефективності та прозорості проектів.

Vukadinović D., Fabac R. [3] аналізують виникнення цифрових ОУП в умовах цифрових трансформацій. Дослідження демонструє, як уникнення посередників завдяки цифровізації та нові технології змінюють традиційні підходи до управління проектами, зокрема через використання цифрових інструментів та платформ для управління проектами. Автори вказують на те, що цифровий ОУП є

ключовим елементом для успішної адаптації організацій до нових викликів цифрового середовища.

Carden L., Brace C. [4] розглядають ОУП як критичний елемент у забезпеченні успішної реалізації IT-проектів. Автори підкреслюють важливість структурованого підходу до управління проектами, який забезпечує координацію між різними відділами організації та дозволяє досягати високих показників ефективності. Автори також аналізують вплив ОУП на якість управління проектами та його роль у мінімізації ризиків, пов'язаних із реалізацією IT-проектів

Mahabir R., Pun K. [5] пропонують модель управління ефективністю ОУП на основі КРІ. Дослідження показує, як ОУП може використовувати КРІ для моніторингу та оцінки результатів проектів, що дозволяє забезпечити постійне вдосконалення процесів управління проектами та підвищення конкурентоспроможності організації. Автори підкреслюють, що такий підхід сприяє розвитку більш прозорої та результативної системи управління проектами.

Mijic D. [6] досліджує розвиток ОУП в контексті організаційного управління проектами. Автор підкреслює, що розвиток ОУП сприяє покращенню управління проектами через стандартизацію процесів та забезпечення єдиної платформи для управління проектними активностями. Дослідження наголошує на необхідності адаптації функцій ОУП до потреб організації, враховуючи її специфіку та стратегічні цілі.

Робота [7] зосереджується на ролі ОУП в розробці нових продуктів у високотехнологічних компаніях. Автори підкреслюють значення ОУП у забезпеченні інтеграції між різними відділами та оптимізації управління ресурсами. Автори також звертають увагу на необхідність узгодження функцій ОУП з інноваційними цілями організації, що дозволяє підвищити ефективність процесів розробки нових продуктів.

Sandhu M., Ameri T., Wikström K. [8] вивчають стратегічні ролі ОУП при розробці бізнес-екосистем. Автори пропонують підхід до бенчмаркінгу, що дозволяє оцінити ефективність різних стратегічних ролей ОУП у контексті розвитку бізнес-екосистем. Автори підкреслюють, що ОУП може виконувати кілька стратегічних функцій, включаючи координацію між партнерами, управління знаннями та забезпечення відповідності стратегічним цілям організації. Це дослідження демонструє, що ефективне функціонування ОУП сприяє розвитку стійких та успішних бізнес-екосистем.

Polat M., Meydanli I. [9] представляють дослідження, присвячене впровадженню офісу управління проектами у організації, розташованій в багатьох різних локаціях. Автори підкреслюють складність управління проектами в умовах багатолокаційності та розглядають впровадження ОУП як ключовий інструмент для подолання таких викликів. Автори зазначають, що ОУП допомагає стандартизувати процеси управління проектами та забезпечує єди-

ний підхід до координації та моніторингу проектів, що особливо важливо для організацій, розташованих в багатьох різних локаціях.

Багашова Н. [10] досліджує глобальні та національні тенденції розвитку управління проектами, звертаючи увагу на важливість впровадження інноваційних підходів до управління проектами, які відповідають сучасним викликам. Автор підкреслює, що глобалізація, діджиталізація та підвищення складності проектів вимагають нових підходів та інструментів, зокрема через розвиток та вдосконалення ОУП. Важливим аспектом дослідження є висвітлення ролі національних особливостей у формуванні практик управління проектами, що сприяє більш ефективній адаптації світових тенденцій до місцевих умов.

Овечька О., Кукудук Н. [11] аналізують стан та перспективи розвитку управління проектами на підприємствах, наголошуючи на важливості впровадження сучасних методологій та інструментів управління проектами. Автори зазначають, що розвиток ОУП на підприємствах є необхідним елементом для підвищення їх конкурентоспроможності та адаптивності до змін. Автори також підкреслюють, що перспективи розвитку управління проектами на підприємствах залежать від здатності організацій інтегрувати новітні технології та підходи, зокрема через впровадження і розвиток ОУП.

Бушуев С., Бушуев Д., Ярошенко Р. [12] досліджують управління проектами в умовах парадигми поведінкової економіки, підкреслюючи важливість врахування людського фактору та поведінкових аспектів у процесі управління проектами. Автори вказують на те, що впровадження ОУП має врахувати поведінкові аспекти учасників проекту, що дозволяє підвищити ефективність управління та досягти стратегічних цілей. Автори також акцентують увагу на необхідності адаптації методологій управління проектами до нових умов, що дозволить підвищити рівень зрілості управління проектами.

Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. [13] розглядають забезпечення зрілості управління проектами як ключовий фактор успіху проектів. Автори пропонують методичні підходи до оцінки та підвищення рівня зрілості управління проектами на підприємствах, наголошуючи на важливості впровадження систематизованих та стандартизованих процесів. Автори вказують на те, що розвиток ОУП є необхідним для досягнення високого рівня зрілості управління проектами, що дозволяє організаціям ефективно реалізовувати складні проекти та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, масив попередніх досліджень демонструє важливість впровадження та розвитку офісів управління проектами як ключового інструменту для підвищення ефективності управління проектами та досягнення стратегічних цілей організації. Попередні дослідження підкреслюють значення адаптації сучасних підходів до управління

проектами, враховуючи як глобальні тенденції, так і національні особливості та поведінкові аспекти.

Мета статті — визначити ключові аспекти розвитку офісу управління проектами на підприємствах та дослідити вплив функціонування ОУП на підвищення ефективності управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства. В рамках сформованої мети виділено ряд завдань:

- проаналізувати сучасні особливості функціонування офісу управління проектами на підприємствах;
- охарактеризувати основні моделі впровадження та управління офісом управління проектами;
- визначити основні фактори, що впливають на ефективність функціонування ОУП в контексті підприємства;
- розкрити етапи розвитку офісу управління проектами на підприємстві від початку формування, до становлення зрілості.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу та зростаючої конкуренції на ринку, офіс управління проектами стає все більш необхідним елементом у структурі підприємства. Згідно з дослідженням РМІ [14], понад 85% великих компаній у світі мають функціонуючий ОУП, причому з них 61% вказують, що їх ОУП безпосередньо сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Однією з основних особливостей сучасних ОУП є зростаюча роль цифрових технологій у процесах управління проектами. Так, за даними Gartner [15], понад 72% офісів управління проектами впровадили або планують впровадити автоматизовані інструменти управління проектами, що дозволяють значно підвищити ефективність роботи. Впровадження таких технологій, як штучний інтелект та машинне навчання, дозволяє скоротити час на виконання рутинних завдань на 30–40%, знижуючи витрати на управління проектами на 15–20%.

Інша важлива особливість функціонування ОУП в сучасних умовах — це орієнтація на управління змінами. Згідно з дослідженням McKinsey [16], компанії, які активно інтегрують управління змінами в свої ОУП, на 35% частіше досягають успіху в реалізації своїх проєктів, ніж ті, які цього не роблять. У середньому, такі підприємства скорочують час реалізації проєктів на 20% і збільшують їхню ефективність на 25%.

Крім того, сучасні ОУП активно працюють над управлінням ризиками, що стає особливо важливим в умовах економічної нестабільності та геополітичних викликів. Наприклад, згідно з дослідженням PwC [17], компанії, які інтегрували ризик-менеджмент у свої офіси управління проектами, змогли зменшити кількість провалених проєктів на 50% порівняно з тими, хто не використовує ці підходи.

Важливою особливістю сучасних ОУП є їх здатність адаптуватися до різних організаційних структур та галузей. Наприклад, в ІТ-секторі, за даними дослідження IDC [18], 78% компаній використовують гнучкі моделі управління проектами, такі як Agile

та Scrum, що дозволяє швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та підвищувати конкурентоспроможність.

Таким чином, сучасні офіси управління проектами демонструють високу ефективність завдяки використанню цифрових технологій, управлінню змінами та ризиками, а також адаптації до специфіки галузей. Ці особливості дозволяють підприємствам не лише підвищувати свою продуктивність, але й успішно досягати стратегічних цілей у складних умовах сучасного ринку.

Управління проектами на сучасних підприємствах набуває дедалі більшого значення, особливо в умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку ринків. Впровадження ОУП дозволяє підприємствам ефективніше керувати своїми проектами, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей. Існує декілька основних моделей впровадження та управління ОУП, кожна з яких має свої особливості та переваги залежно від специфіки підприємства та його стратегічних завдань. Розглянемо дані моделі.

Консультативна модель ОУП (Supportive PMO) надає підприємствам консультації та рекомендації щодо управління проектами, не втручаючись безпосередньо в їх реалізацію. Ця модель особливо ефективна для компаній, де управління проектами здійснюється децентралізовано, і де кожен проєктний менеджер має високий рівень автономії. Згідно з дослідженням РМІ [14], близько 30% великих підприємств обирають цю модель, оскільки вона дозволяє зберігати гнучкість у прийнятті рішень, водночас забезпечуючи єдині стандарти управління проектами.

Контрольна модель (Controlling PMO) передбачає більш жорстке управління проектами, з чітким контролем за дотриманням стандартів, методологій та процедур. ОУП у цьому випадку виконує роль контролера, забезпечуючи виконання всіх проєктів відповідно до встановлених вимог. Така модель є найбільш ефективною для великих і структурованих організацій, де важливо забезпечити одноманітність і передбачуваність у виконанні проєктів. За даними McKinsey [19], близько 40% підприємств використовують контрольну модель, що дозволяє знизити ризики та підвищити якість реалізації проєктів.

Директивна модель ОУП (Directive PMO) передбачає, що ОУП безпосередньо керує усіма проектами на підприємстві, контролюючи всі етапи від початкового планування до завершення. Ця модель забезпечує максимальний контроль з боку керівництва підприємства і дозволяє досягати високої узгодженості між стратегічними цілями та реалізацією проєктів. Дана модель є оптимальною для підприємств, які реалізують велику кількість взаємозалежних проєктів. Згідно з даними PwC [17], близько 20% підприємств обирають директивну модель, що дозволяє значно знизити кількість проєктів, які не досягають своїх цілей.

Гібридна модель ОУП (Hybrid PMO) поєднує елементи різних моделей ОУП, що дозволяє адаптувати

управління проектами до специфічних потреб підприємства. Ця модель є гнучкою та динамічною, дозволяючи підприємствам комбінувати підходи залежно від типу проекту, його масштабу та важливості для стратегічного розвитку компанії. Дослідження Gartner [20] показує, що гібридна модель набирає популярності, особливо серед підприємств ІТ-сектору, де важлива гнучкість та швидка адаптація до змін.

Зауважимо, що вибір моделі впровадження та управління ОУП залежить від багатьох факторів, включаючи розмір підприємства, галузеву специфіку, рівень зрілості процесів управління проектами та стратегічні пріоритети компанії. Кожна з моделей має свої переваги та недоліки, і успіх їхнього впровадження залежить від того, наскільки добре вони відповідають потребам і цілям підприємства. Правильно обрана модель ОУП може значно підвищити ефективність управління проектами, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективність функціонування ОУП є ключовим елементом успішного управління проектами на підприємстві. Від того, наскільки ефективно працює ОУП, залежить досягнення стратегічних цілей, оптимізація ресурсів та мінімізація ризиків. Визначення основних факторів, що впливають на ефективність ОУП, дозволяє підприємствам адаптувати свої підходи до управління проектами та підвищити загальну продуктивність. Розглянемо дані фактори.

Одним із найважливіших факторів, що впливають на ефективність ОУП, є рівень підтримки з боку вищого керівництва. Згідно з дослідженням PMI [14], у 78% компаній з високою підтримкою керівництва ОУП успішно реалізують стратегічні проекти, тоді як у компаніях з низьким рівнем підтримки цей показник становить лише 47%. Підтримка керівництва забезпечує необхідні ресурси, увагу та політичну вагу для ОУП, що сприяє його успішному функціонуванню.

Організаційна культура також значно впливає на ефективність ОУП. У підприємствах з відкритою та інноваційною культурою управління проектами, де співробітники залучені до процесу прийняття рішень і мають можливість впливати на проекти, ОУП досягає кращих результатів. Згідно з дослідженням McKinsey [21], підприємства, які сприяють розвитку проектно-орієнтованої культури, збільшують успішність проектів на 32%.

Якість команди ОУП є критично важливим фактором для його ефективності. Висококваліфіковані фахівці з досвідом у сфері управління проектами здатні швидко адаптуватися до змін та ефективно вирішувати проблеми, що виникають у процесі реалізації проектів. За даними PwC [17], підприємства з висококваліфікованою командою ОУП мають на 25% вищу ймовірність успішної реалізації проектів порівняно з підприємствами, де рівень кваліфікації є нижчим.

Інтеграція ОУП з основними бізнес-процесами підприємства є ще одним важливим фактором, що

впливає на його ефективність. За умов, коли ОУП добре інтегрований з іншими функціональними підрозділами, наприклад, фінансовим або маркетинговим відділами, це дозволяє краще координувати зусилля та забезпечувати синергію між проектами. Дослідження Gartner [22] показує, що підприємства з високим рівнем інтеграції ОУП з бізнес-процесами досягають на 20% кращих фінансових результатів.

Впровадження сучасних цифрових технологій у роботу ОУП є одним із ключових факторів підвищення його ефективності. Автоматизація процесів, використання програмного забезпечення для управління проектами та аналітичних інструментів дозволяють значно знизити час на виконання рутинних завдань та покращити якість прийнятих рішень. За даними дослідження IDC [23], підприємства, що активно використовують цифрові технології в управлінні проектами, підвищують ефективність роботи ОУП на 28%.

Ефективність функціонування ОУП значною мірою залежить від рівня підтримки керівництва, організаційної культури, кваліфікації команди, інтеграції з бізнес-процесами та використання сучасних технологій. Врахування та оптимізація цих факторів дозволяють підприємствам підвищити ефективність управління проектами, досягти стратегічних цілей та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Розвиток ОУП на підприємстві проходить через декілька ключових етапів, кожен з яких характеризується специфічними завданнями, викликами та рівнем зрілості. Цей процес можна умовно поділити на три основні етапи: формування, становлення та зрілість.

Етап 1. Формування: даний етап є початковою стадією розвитку ОУП, коли підприємство лише починає усвідомлювати необхідність систематизованого підходу до управління проектами. Основними завданнями на цьому етапі є створення базової структури ОУП, визначення його функцій і ролі в організації, а також початок розробки стандартів і процедур для управління проектами. На даному етапі ключовим є визначення місії та цілей ОУП — підприємство визначає, які стратегічні цілі будуть досягнуті за допомогою ОУП (наприклад, підвищення ефективності реалізації проектів, оптимізація використання ресурсів тощо). Крім того, важливим питанням на даному етапі розвитку є створення базової структури — формується команда ОУП, визначаються її основні функції, такі як планування, моніторинг, звітність та координація проектів. Крім того, важливим аспектом є розробка початкових процедур — встановлюються базові процеси та методології для управління проектами, які ОУП буде використовувати в подальшій роботі. Основними викликами на даному етапі є недостатнє розуміння ролі ОУП на рівні керівництва; обмежені ресурси для впровадження і розвитку ОУП; опір змінам з боку окремих співробітників або відділів.

Етап 2. Становлення: цей етап пов'язаний з розвитком його функціоналу та інтеграцією в організа-

ційну структуру підприємства. На цьому етапі ОУП починає відігравати більш активну роль у процесі управління проектами, впроваджуються нові інструменти і методи для підвищення ефективності роботи. На даному етапі відбувається розширення функцій — ОУП починає виконувати більш складні завдання, такі як управління портфелем проектів, аналіз ризиків, оцінка ефективності проектів та управління ресурсами. Крім того, важливим є впровадження стандартів і методології — встановлюються єдині стандарти та методології для управління проектами на рівні всього підприємства, що забезпечує узгодженість і передбачуваність у виконанні проектів. Відбувається інтеграція з іншими підрозділами — ОУП починає активно співпрацювати з іншими функціональними підрозділами підприємства, що дозволяє досягти синергії у реалізації проектів. Характерними викликами даного етапу розвитку є забезпечення узгодженості між ОУП та іншими підрозділами; необхідність адаптації до зростаючих вимог та складнощів управління проектами; пошук і утримання кваліфікованих кадрів.

Етап 3. Зрілість: даний етап характеризується тим, що ОУП стає невід’ємною частиною організаційної структури підприємства і відіграє ключову роль у досягненні його стратегічних цілей. На цьому етапі ОУП досягає високого рівня ефективності та автоматизації, а також активно сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. На

даному етапі розвитку основним питанням є максимальна інтеграція з бізнес-процесами — ОУП стає центральним вузлом для управління всіма проектами підприємства, забезпечуючи тісну інтеграцію з основними бізнес-процесами. До того ж, важливим питанням є належний рівень автоматизації — впроваджуються сучасні цифрові інструменти та системи управління проектами, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи ОУП. Окремо маємо виділити акцент на стратегічному управлінні — ОУП бере активну участь у стратегічному плануванні, управлінні змінами та інноваціями, а також в управлінні портфелем проектів. На даному етапі ключовими викликами є підтримка та розвиток високого рівня ефективності ОУП; управління складністю проектів і змінами в зовнішньому середовищі; забезпечення постійного розвитку та навчання команди ОУП для підтримки конкурентоспроможності. Результати даного аналізу виділено в табл. 1.

Розглядаючи еволюцію офісу управління проектами в контексті розвитку управління проектами на підприємстві можна виділити п’ять етапів розвитку.

Спочатку на підприємстві група співробітників спробує кілька проектів реалізувати використовуючи проектну методологію. Потім керівництво підприємства вирішує, що управління проектами потребує професійного підходу і створює офіс управління проектами на підприємстві. ОУП створює методологію і впроваджує проектне управління та буде

Таблиця 1

Характеристики етапів розвитку ОУП підприємства

Етап розвитку ОУП	Основні завдання та характеристики	Основні виклики
Формування	<ul style="list-style-type: none"> – Визначення місії та цілей ОУП; – Створення базової структури; – Розробка і впровадження початкових процедур, стандартів і методології; – Реалізація першої групи проектів або портфелю проектів на підприємстві за новою встановленою методологією. 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостатнє розуміння ролі ОУП на рівні керівництва, необхідність показати швидкі результати. – Обмежені ресурси для впровадження та розвитку ОУП; – Опір змінам з боку окремих співробітників або відділів
Становлення	<ul style="list-style-type: none"> – Розширення функцій ОУП; – Доопрацювання стандартів і методології; – Інтеграція з іншими підрозділами, максимальне охоплення діяльності підприємства, там де це потрібно і дає ефект. – Покращення процесів, розширення метрик, за якими вимірюється ефективність управління проектами та портфелем проектів на підприємстві. 	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення узгодженості між ОУП та іншими підрозділами; – Адаптація до зростаючих вимог та складнощів управління проектами; – Пошук і утримання кваліфікованих кадрів; – Забезпечення балансу між гнучкістю і формалізацією, вибір рівня документування і формалізації процедур, який дозволяє контролювати управління проектами, але не є надто обтяжливим і витратним по ресурсам.
Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> – Максимальна інтеграція з бізнес-процесами; – Високий рівень автоматизації та контролю ефективності процесів і результатів. – Високий рівень адаптивності. – Акцент на стратегічному управлінні. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підтримка та розвиток високого рівня ефективності ОУП; – Управління складністю проектів і змінами в зовнішньому середовищі; – Забезпечення постійного розвитку та навчання команди ОУП; – Забезпечення адаптивності.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [2–14]

системне управління проектами. Підприємства досягають найбільш високих стадій розвитку проектного управління, коли через управління проектами ОУП допомагає реалізовувати стратегію підприємства і формувати клієнтські цінності і компетенції бізнесу. Через цінності і компетенції бізнесу підприємство отримує довгострокову конкурентну перевагу в бізнесі.

Еволюція офісу управління проектами на підприємстві показано на рис. 1.

Розвиток ОУП на підприємстві проходить через три ключові етапи, а саме формування, становлення та зрілість. Кожен з цих етапів має свої унікальні завдання, виклики та можливості. Успішне проходження всіх етапів дозволяє підприємству створити ефективний інструмент для управління проектами, який сприятиме досягненню стратегічних цілей і створенню довгострокових цінностей для клієнтів що забезпечує підвищення довгострокової конкурентоспроможності на ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток офісу управління проектами на підприємстві є ключовим фактором для забезпечення ефективності реалізації проектів та досягнення стратегічних цілей організації. Аналіз показує, що актуальність створення та розвитку ОУП підтверджується дослідженням РМІ: понад 85% великих компаній світу вже впровадили ОУП, причому 61% з них визнають його важливість для досягнення своїх стратегічних цілей. Це підкреслює необхідність

наявності структурованого підходу до управління проектами, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Одним з основних факторів підвищення ефективності роботи ОУП є впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект та автоматизовані інструменти. За даними Gartner, понад 72% ОУП вже використовують або планують використовувати автоматизовані системи управління проектами, що дозволяє скоротити час виконання рутинних завдань на 30–40% та знизити витрати на управління проектами на 15–20%. Така інтеграція технологій є потужним драйвером для підвищення продуктивності підприємства.

Важливу роль відіграє інтеграція управління змінами та ризик-менеджменту в діяльність ОУП, що суттєво підвищує успішність проектів. Згідно з дослідженням McKinsey, компанії, які активно впроваджують ці елементи, на 35% частіше досягають успіху в реалізації своїх проектів. Дослідження PwC підтверджують, що інтеграція ризик-менеджменту дозволяє зменшити кількість провалених проектів на 50%, що вказує на важливість адаптивного підходу до управління проектами в умовах сучасних викликів.

Вибір моделі впровадження та управління ОУП має значний вплив на його ефективність. Контрольна модель, наприклад, забезпечує жорстке дотримання стандартів і знижує ризики, що робить її оптимальною для великих організацій. Директивна модель, в свою чергу, дозволяє підприємствам з великою кількістю

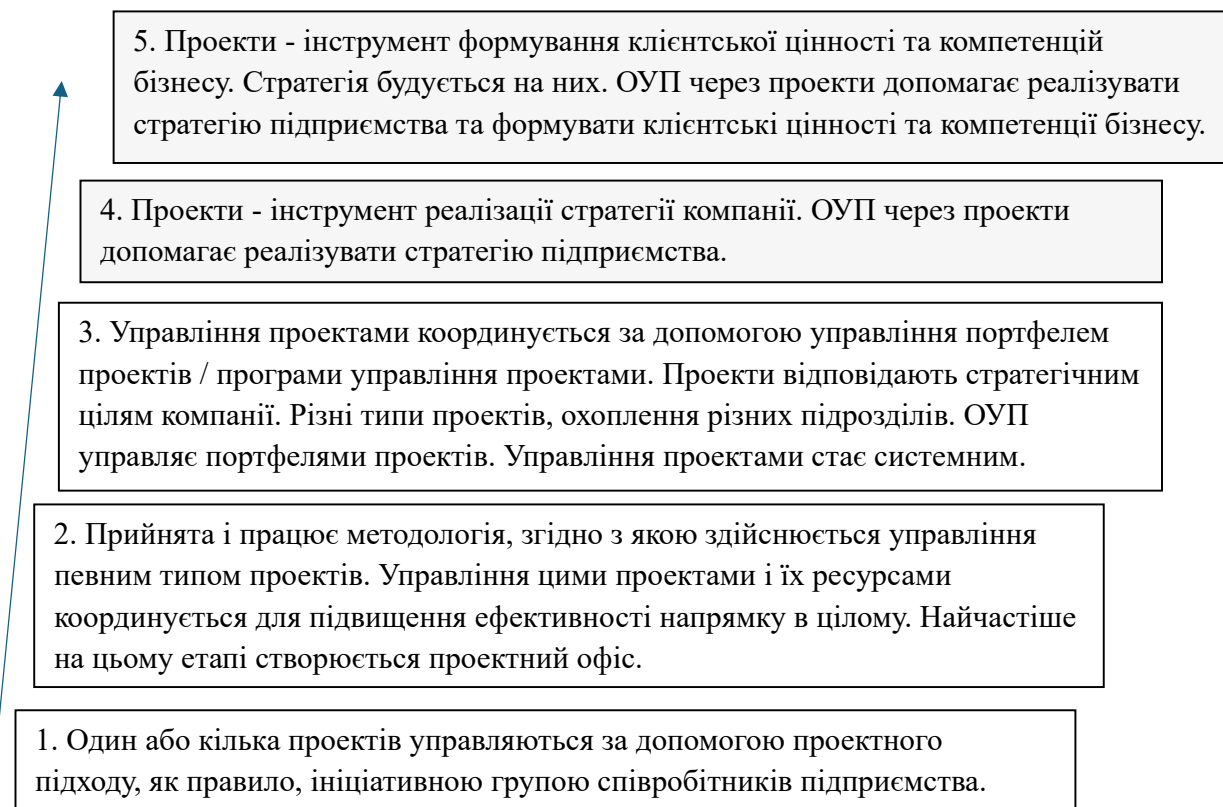


Рис 1. Етапи розвитку управління проектами і проектного офісу на підприємстві
Джерело: розроблено автором

проектів досягати високої узгодженості між стратегічними цілями та їх реалізацією. Це підтверджують дані PwC, згідно з якими близько 20% підприємств обирають цю модель для підвищення своєї ефективності.

Етапи розвитку ОУП, від формування до зрілості, потребують постійної адаптації та вдосконалення. На етапі зрілості підприємства, що інтегрують ОУП з основними бізнес-процесами та впроваджують сучасні цифрові інструменти, досягають на 20% кращих фінансових результатів, як зазначається в дослідженнях Gartner. Це свідчить про необхід-

ність постійного розвитку та адаптації ОУП для підтримання його ефективності. Загалом, сучасний ОУП виступає важливим елементом управління проектами, що дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати ризики та успішно досягати стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища.

Перспективи подальших досліджень включають поставку системи цілей в формі ключових показників ефективності в контексті розвитку офісу управління проектами.

Література

1. Barbalho S. Functions of project management offices and the satisfaction of project personnel in new product development. *International Journal of Business Innovation and Research*. 2022. № 27(3). P. 281–296.
2. Obradović V. Project management office in the public sector: a conceptual roadmap. *European Project Management Journal*. 2022. № 12(2). P. 63–70.
3. Vukadinović D., Fabac R. Project Management in Digital Disruption: Emergence of Digital Project Management Office. *Proceedings of the ENTRENOVA — Enterprise Research Innovation Conference*. 2022. № 8(1). P. 310–328.
4. Carden L., Brace C. Project Management Office: Using Projects as Strategies for Managing Organizational and Human Resources. *International Journal of Information Technology Project Management*. 2022. № 13(1). P. 1–13.
5. Mahabir R., Pun K. Revitalising project management office operations in an engineering-service contractor organisation: a key performance indicator based performance management approach. *Business Process Management Journal*. 2022. № 28(4). P. 936–959.
6. Mijić D. Development of Project Management Offices in organizational project management. *23rd Telecommunications Forum Telfor (TELFOR)*. 2015. P. 37–40.
7. Barbalho S., De Toledo J., Rojic J., De Aguiar Sillos M. Functions of project offices in product development: action research in a high-tech company. *Production*. 2013. № 24(2). P. 322–336.
8. Sandhu M., Ameri T., Wikström K. Benchmarking the strategic roles of the project management office when developing business ecosystems. *Benchmarking an International Journal*. 2019. № 26(2). P. 452–469.
9. Polat M., Meydanli I. Case study: Project Management Office implementation in a multilocation organization. *Proceedings of PICMET '13: Technology Management in the IT-Driven Services (PICMET)*. 2013. P. 1785–1798.
10. Багашова Н. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. С. 1–7.
11. Овечька О., Кукудяк Н. Управління проектами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2(46). С. 139–147.
12. Бушуев С., Бушуев Д., Ярошенко Р. Управління проектами в умовах «поведінкової економіки». *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 33. С. 26–30.
13. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проектами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз*. 2020. № 30(1). С. 22–37.
14. Project Management Institute. PMI's Pulse of the Profession Report 2023. 2023. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/power-skills-redefining-project-success> (дата звернення: 12.08.2024).
15. Gartner. Gartner Magic Quadrant for Project and Portfolio Management. 2019. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3917095> (дата звернення: 12.08.2024).
16. McKinsey & Co. How do we manage the change journey? 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-do-we-manage-the-change-journey> (дата звернення: 12.08.2024).
17. Pw C. Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices. URL: <https://www.pwc.com/tr/en/publications/arastirmalar/pages/pwc-global-project-management-report-small.pdf> (дата звернення: 12.08.2024).
18. IDC. 80% of CIOs to Embrace AI and Automation for Agility and Insights-Driven Businesses by 2028. 2024. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prAP51917824> (дата звернення: 12.08.2024).
19. McKinsey & Co. Secrets to implementation success. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/secrets-to-implementation-success> (дата звернення: 12.08.2024).
20. Gartner. Modernize PMO Identity and Services to Elevate Strategic Impact. 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5619291> (дата звернення: 12.08.2024).
21. McKinsey & Co. Insights to shape organization culture for success. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/insights-to-shape-organization-culture-for-success> (дата звернення: 12.08.2024).

22. Gartner. Gartner Predicts 3 Digital Business Impacts on PPM. 2019. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-predicts-3-digital-business-impacts-on-ppm> (дата звернення: 12.08.2024).
23. IDC. IDC FutureScape: Worldwide CIO Agenda 2024 Predictions. 2023. URL: <https://www.idc.com/events/futurescape> (дата звернення: 12.08.2024).

References

1. Barbalho, S. (2022). Functions of project management offices and the satisfaction of project personnel in new product development. *International Journal of Business Innovation and Research*, 27(3), 281–296.
2. Obradović, V. (2022). Project management office in the public sector: A conceptual roadmap. *European Project Management Journal*, 12(2), 63–70.
3. Vukadinović, D., & Fabac, R. (2022). Project management in digital disruption: Emergence of digital project management office. *Proceedings of the ENTRENOVA — Enterprise Research Innovation Conference*, 8(1), 310–328.
4. Carden, L., & Brace, C. (2022). Project management office: Using projects as strategies for managing organizational and human resources. *International Journal of Information Technology Project Management*, 13(1), 1–13.
5. Mahabir, R., & Pun, K. (2022). Revitalising project management office operations in an engineering-service contractor organisation: A key performance indicator based performance management approach. *Business Process Management Journal*, 28(4), 936–959.
6. Mijić, D. (2015). Development of project management offices in organizational project management. In *Proceedings of the 23rd Telecommunications Forum Telfor (TELFOR)* (pp. 37–40).
7. Barbalho, S., De Toledo, J., Rojic, J., & De Aguiar Sillos, M. (2013). Functions of project offices in product development: Action research in a high-tech company. *Production*, 24(2), 322–336.
8. Sandhu, M., Ameri, T., & Wikström, K. (2019). Benchmarking the strategic roles of the project management office when developing business ecosystems. *Benchmarking: An International Journal*, 26(2), 452–469.
9. Polat, M., & Meydanli, I. (2013). Case study: Project management office implementation in a multilocation organization. In *Proceedings of PICMET '13: Technology Management in the IT-Driven Services (PICMET)* (pp. 1785–1798).
10. Bagashova, N. (2015). Svitovi ta vitchyzniani tendentsii rozvytku upravlinnia proektamy [Global and domestic trends in project management development]. *Efektivna ekonomika*, 6, 1–7 [in Ukrainian].
11. Ovetska, O., & Kukudyak, N. (2022). Upravlinnia proiektamy: Stan ta perspektyvy rozvytku pidprijemstva [Project management: Current state and development prospects of the enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 2(46), 139–147 [in Ukrainian].
12. Bushuieiev, S., Bushuieiev, D., & Yaroshenko, R. (2018). Upravlinnia proektamy v umovakh “povedinkovoi ekonomiky” [Project management in the context of the “behavioral economy”]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 33, 26–30 [in Ukrainian].
13. Batenko, L., Lezina, A., & Moskaliuk, V. (2020). Zabezpechennia zriloshti upravlinnia proektamy: Metodychni pidkhody ta praktychna realizatsiia [Ensuring project management maturity: Methodological approaches and practical implementation]. *Ekonomichniy analiz*, 30(1), 22–37 [in Ukrainian].
14. Project Management Institute. (2023). PMI's Pulse of the Profession Report 2023. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/power-skills-redefining-project-success>.
15. Gartner. (2019). Gartner Magic Quadrant for Project and Portfolio Management. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/documents/3917095>.
16. McKinsey & Co. (2020). How do we manage the change journey? Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-do-we-manage-the-change-journey>.
17. Pw C. (n.d.). Insights and trends: Current portfolio, programme, and project management practices. Retrieved from <https://www.pwc.com/tr/en/publications/arastirmalar/pages/pwc-global-project-management-report-small.pdf>.
18. IDC. (2024). 80% of CIOs to embrace AI and automation for agility and insights-driven businesses by 2028. Retrieved from <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prAP51917824>.
19. McKinsey & Co. (2015). Secrets to implementation success. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/secrets-to-implementation-success>.
20. Gartner. (2024). Modernize PMO identity and services to elevate strategic impact. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/documents/5619291>.
21. McKinsey & Co. (2024). Insights to shape organization culture for success. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/insights-to-shape-organization-culture-for-success>.
22. Gartner. (2019). Gartner predicts 3 digital business impacts on PPM. Retrieved from <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-predicts-3-digital-business-impacts-on-ppm>.
23. IDC. (2023). IDC FutureScape: Worldwide CIO agenda 2024 predictions. Retrieved from <https://www.idc.com/events/futurescape>.