

2. Голофаєва І. П. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства / І. П. Голофаєва // Бізнес Інформ. - 2013. - № 8. - С. 248-252. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_43
3. Докієнко Л.М. Фінансова логістика на підприємстві: теоретичні аспекти / Л. М. Докієнко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ev.nmu.org.ua/docs/2012/3/EV20123_121-126.pdf
4. [Клювак О. В.](#) Сутність фінансових потоків підприємства в аспекті логістики / О. В. Клювак // [Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України](#). - 2015. - Вип. 2. - С. 113-118. - Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_28
5. Кузменко Ю. Г. Варганова М. И. О внедрении принципов финансовой логистики в деятельность современных предприятий / Ю. Г. Кузменко, М. И. Варганова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/o-vnedrenii-printsipov-finansovoy-logistiki-v-deyatelnost-sovremennyh-rossiyskih-predpriyatiy>
6. Негреева В.В., Цимбалист-Колесникова И.А. Шевченко Я.В. Управление финансовыми потоками в логистических комплексах / В. В. Негреева, И. А. Цимбалист-Колесникова, Я. В. Шевченко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://openbooks.ifmo.ru/read_economics/16040/16040.pdf

УДК 65.012.23:658.512(75)

Деренська Я.М.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

АНАЛІЗ ЗАВДАНЬ ПРОЕКТНОГО ОФІСУ

АНОТАЦІЯ

Розвиток проектної діяльності потребує від сучасного підприємства впровадження в організаційну структуру управління відділу управління проектами, тобто проектного офісу. Ключовими завданнями проектного офісу є розробка, впровадження та розвиток корпоративної методології управління проектами, програмами і портфелями проектів; технологічна підтримка управління проектами програмними і технічними засобами; інформаційна і консультаційна підтримка управління проектами, адміністративне управління задіяним в проектах персоналом.

Ключові слова: проект; управління проектами; проектний офіс.

E-mail: kaf.yep@nuph.edu.ua

Постановка проблеми

Розгалуження видів проектів, їх ускладнення та збільшення масштабності призводять до необхідності стандартизації процесів проектного управління у межах окремого підприємства. Крім того, виконання мультипроектів, що складають окремі програми, або мегапроектів, які утворюють портфелі проектів, потребують застосування єдиної методології проектного управління. Фактично, мова йде про формування корпоративного стандарту управління проектами, програмами, портфелями. Саме тому актуальним стає питання створення центру управління проектною діяльністю підприємства – проектного офісу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Існує багато варіантів термінологічного визначення сутності, завдань і функцій проектного офісу. Так, І. Кендал, К. Роллінз визначають проектний офіс як структуру, призначену для вдосконалення практик та результатів управління проектами [2]. Проектний офіс також розглядається як структура, призначена для збереження інтелектуального капіталу, пов'язаного з управлінням проектами та для стратегічного планування підприємства [1].

«Керівництво до бази знань з проектного менеджменту» (PMBOOK®) зазначає, що «офіс управління проектами – це управлінська структура, що стандартизує процеси нагляду, пов'язані з проектами та полегшує взаємний доступ до ресурсів, методик, обладнання та технологій [6].

Остання дефініція також визначає виділення різних рівнів проектного офісу. Так, консалтингова компанія eQuest за результатами обстеження «Топ-100» компаній визначила, що у світовій практиці зустрічаються такі різновиди проектних офісів в залежності від їх функцій та організаційної позиції:

- 1) проектний офіс – управління одним великим проектом;
- 2) програмний офіс – управління програмою, яка об'єднує групу проектів;
- 3) офіс проектного управління – підрозділ компанії, що відповідає за методологію управління проектами та управляє групою проектів;
- 4) корпоративний офіс проектного управління – управління проектами та їх методологією у межах всієї компанії відповідно до концепції менеджменту проектів та в залежності від стратегії компанії [5].

Проектний офіс за цією градацією є постійно діючою одиницею (при цьому лише частина співробітників може працювати на постійній основі), а офіс проекту – тимчасовою структурою.

Крім цього, виділяють два основні типи проектних офісів:

1. Консультаційний – підтримка проектної діяльності через розробку та підтримку підходів до управління проектами на підприємстві, без безпосереднього втручання в конкретні проекти (це функції керівників проектів та проектних груп).

2. Управлінський – проектний офіс є однією з центральних структурних одиниць, функцією якої є безпосереднє управління проектами [7].

Серед інших варіантів типізації проектних офісів слід зазначити підхід експертів з Gartner Group, які виділяють:

– репозитарний (Repository Model) – проектний офіс як джерело стандартних методів управління, стандартного інструментарію і бази знань з управління проектами;

– навчальний (Coach Model) – проектний офіс, який забезпечує можливість функціонування формального проектного менеджменту через навчання і координацію;

– керуючий (Manager Model) – проектний офіс як централізація управління проектами [5].

Н. І. Корецька залежно від змісту та завдань виділяє також такі види проектних офісів: «метеостанція» (забезпечує інформацією «про стан погоди»); «башта» (здійснює «нагляд за навколишнім простором»); «ресурсний пул» (забезпечує організацію людських ресурсів); «стратегічний програмний» (здійснює портфельне планування і стратегічне управління проектами) [3].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми

За результатами аналітичного розгляду інформаційних джерел можна зробити висновок, що в даний час ще немає повністю сформованого визначення того, що таке проектний офіс. Навіть найвідоміші експерти дають неточне визначення, а декларують функції і ознаки проектного офісу, що відрізняє його від інших управлінських структур. Крім того, потребує удосконалення та розширення перелік завдань проектного офісу залежно від стадії його життєвого циклу і рівня організаційної зрілості підприємства.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є визначення мети та завдань проектного офісу за різними стадіями його життєвого циклу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Необхідність створення проектного офісу в компанії виникає, якщо: кількість проектів або їх масштаб починає створювати проблеми з керованістю проектами; зникає прозорість; різномірна звітність не дозволяє проаналізувати показники всіх проектів. Виходячи з цього, можна сформулювати ключові завдання, які вирішуються шляхом

створення проектного офісу: розробка, впровадження та розвиток корпоративної методології управління проектами; управління програмами і портфелями проектів; управління окремими проектами; реалізація окремих проектів; технологічна підтримка управління проектами програмними і технічними засобами; адміністративне управління задіяним в проектах персоналом; ведення архіву проектів [5].

Впровадження проектного офісу дозволяє розв'язати такі проблеми [4]:

1. Сприяння скороченню тривалості циклів виконання проектів.
2. Сприяння правильному вибору складу проектів, які виконуються одночасно.
3. Організація і підтримка інформаційного забезпечення керівництва даними щодо стану основних проектних портфелів підприємства.
4. Відслідковування процесу виконання проектів і надання звітів керівництву.
5. Наставництво (шляхом навчання персоналу методології проектного менеджменту).
6. Впровадження інструментів управління (надання відповідних довідок).
7. Удосконалення методології (експертиза, стимулювання застосування методів управління проектами).
8. Коригувальні дії з організації проектних робіт в масштабах всього підприємства з метою зниження строків виконання проектів.
9. Сприяння роботі Ради з управління проектами (Комітету з розгляду проектів).
10. Встановлення пріоритетів для проектів у складі проектного портфеля підприємства.
11. Надання допомоги у реалізації проблемних проектів.
12. Підготовка керівників проектів.
13. Налагодження комунікацій зі всіма споживачами послуг проектного офісу.
14. Архівація інформації, формування бази даних (створення організаційних активів).

Для розв'язання зазначених вище завдань до складу проектного офісу зазвичай включають такі підрозділи:

1) аналітичний центр, який займається аналізом інформації про проект, розрахунками графіків робіт, аналізом ризиків, підготовкою звітів, створенням комп'ютерних моделей проектів;

2) архів, в якому ведуться архіви проектної документації, зіставляються і аналізуються загальні закономірності, створюються нормативи і проекти корпоративних стандартів;

3) методологічний центр, в якому:

– розробляються стандарти управління проектами в організації, бази даних типових операцій і призначень, а також типових проектних рішень;

– виробляються рекомендації щодо навчання співробітників у зовнішніх навчальних центрах, участі співробітників організації в конференціях, семінарах та інших заходах, пов'язаних з управлінням проектами [5].

Запропонований перелік завдань проектного офісу за різними стадіями його життєвого циклу надано у таблиці.

Таблиця

Основні завдання проектного офісу

| Стадія життєвого циклу проектного офісу | Мета проектного офісу | Основні завдання проектного офісу | Учасники проектного офісу | Рівень організаційно ї зрілості управління проектами | Характеристика рівня організаційної зрілості |
|---|---|--|--|--|--|
| Зародження | Сприяння впровадженню концепції управління проектами діяльність | Здійснення окремих процедур ініціації, планування, виконання, моніторингу, контролю та завершення робіт по | Керівник, планувальник, менеджери проектів | Перший (початковий) | В організації немає формально прийнятих процедур управління проектами, виконання |

| | | | | | |
|-----------|--|---|--|--|--|
| | підприємства | проектам; навчання персоналу компанії; розробка термінології з управління проектами; консультування учасників проектів | | | проектів не планується, роботи проекту слабо визначені за змістом, обсягом та вартістю |
| Дитинство | Впровадження ключових процесів управління проектами | Адміністрування інформаційної системи управління проектами; накопичення і збереження інформації по проектах; постійний контроль за реалізацією проектів; розподіл обмежених ресурсів між проектами звіттування керівництву щодо стану виконання проектів; розвиток шаблонів проектних документів і регламентів з проектного управління підприємства | Керівник, планувальник, адміністратор, менеджери проектів | Основа, рівень індивідуального планування проектів | Застосування в організації окремих неформалізованих і некомплектних процедур управління проектами |
| Юність | Розробка методології управління проектами, корпоративного стандарту | Впровадження єдиного стандарту і методології управління проектами; впровадження основ управління портфелем проектів; управління ресурсами; розвиток інформаційної системи управління проектами | Керівник, планувальник, адміністратор, фахівець з ІТ, менеджери проектів | Рівень управління | Передбачас формалізацію процесів управління проектами і використання базової системи планування та управління проектами в організації |
| Зрілість | Впровадження методології управління проектами, програмами, портфелем | Розробка та удосконалення корпоративних нормативів і стандартів; стратегічне вирівнювання проектів; моніторинг ефективності управління портфелем; навчання фахівців підприємства методології | Керівник, планувальник, адміністратор, фахівець з ІТ, менеджери проектів, представники функціональних відділів | Рівень інтеграції | Характеризується повною формалізацією з офіційним затвердженням всіх процесів управління проектами і документуванням усієї інформації, управління портфелем проектів впроваджено у |

| | | | | | |
|----------------------------|---|--|--|-----------------------------------|---|
| | | проектного управління; відстеження і узгодження міжфункціональних, міжпроектних зв'язків | | | процес планування бізнесу організації |
| Старіння (нове зародження) | Постійне удосконалення методології проектно-портфельного управління | Удосконалення процедур виконання завдань з проектного управління; формування пропозицій щодо розвитку корпоративної системи управління проектами | Керівник, планувальник, адміністратор, фахівець з ІТ, менеджери проектів, представники функціональних відділів | Рівень удосконалення, оптимізації | Процеси управління проектами в компанії постійно поліпшуються |

Кожен з учасників проектного офісу має свої ключові завдання (рис.).

У межах виконання окремих проектів ключовою проблемою є формування проектних команд. Перелік функцій учасників проектних команд залежить від: конфігурації корпоративної системи управління проектами компанії; складності, унікальності та рівня ризику проекту; пріоритету (важливості) конкретного проекту у портфелі проектів компанії.

Керівник проекту – ключова роль при управлінні проектом, оскільки саме він приймає ключові рішення. Для типових проектів керівник проекту може виконувати функції головного інженера. При відсутності проектного офісу всі функції управління виконуються керівником проекту. Менеджер проекту – це фахівець проектного офісу, який реалізує функції управління, визначені йому відповідно до рівня його компетенції і конфігурації системи управління компанії. Роль аналітика портфеля проектів найчастіше виконує керівник проектного офісу.

Висновки

Основними перевагами впровадження проектного офісу є: істотне зниження витрат на управління проектами; наявність незалежного та об'єктивного джерела інформації про стан справ всередині проекту; забезпечення належного рівня узгодженості проектів і їх реалізація у відповідності зі стратегією компанії.

Таким чином, проектний офіс є дієвим інструментом, здатним істотно підвищити ефективність процесу створення і впровадження компанією методології управління проектами.

Перспективи подальших досліджень

Найбільш складною проблемою щодо успішного функціонування проектного офісу є опір впровадженню методології проектного управління з боку функціональних структур підприємства, а також необхідність уточнення міжфункціональних зв'язків. Подальшого удосконалення потребує регламентація системи управління проектами та розробка галузевих стандартів проектного менеджменту.



Рис. Завдання учасників проектного офісу

Перелік використаних джерел інформації

1. Бушуєв, С. Д. Управління портфелями проектів, програмами та проектним офісом : конспект лекцій / С. Д. Бушуєв, А. М. Захаров, О. М. Шаровара. – К. : КНУБА, 2009. – 88 с.
2. Кендалл, И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз. – М. : ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.
3. Корецька, Н. І. Проектний офіс як інструмент вибору, планування та контролю управлінських рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/36/10knikur.pdf>
4. Офіс управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%84%D0%B8%D1%81_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%84%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BC_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%B2

5. Проектний офіс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moyaosvita.com.ua/medzhment/proektnij-ofis/>
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fourth Edition. PMI, 2008. – Режим доступу: <http://www.pmi.org/publicatn/pmboktoc.htm>
7. Alvin Soltis. 7 Responsibilities of a Project Management Office [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://thepmcoach.blogspot.com/2013/02/7-responsibilities-of-project.html>

УДК

Котлярова В.Г.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

ПОБУДОВА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

АНОТАЦІЯ

Метою дослідження є дослідження елементів та побудова системи економічного управління підприємством.

Матеріали та методи: експертних оцінок, емпіричні, контрольного опитування.

Результати. Під системою розуміють упорядковану сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. В роботі запропонована система економічного управління підприємством, яка включає наступні елементи: мету, об'єкт та предмет, елементи, функції, властивості. В статті обґрунтовано, що основними елементами системи є контролінг, збалансована система показників та бюджетування. Поєднання саме цих елементів забезпечує дію всієї системи.

Висновки. Запропонована система економічного управління підприємством являє собою упорядковану сукупність взаємозв'язаних підсистем стратегічного та оперативного контролінгу, збалансованої системи показників та бюджетування, яка забезпечує взаємодію її елементів з метою створення умов для координації та узгодження загальної спрямованості усіх видів економічної діяльності, гармонізація економічних стосунків, що формуються в процесі здійснення діяльності.

Ключові слова: економічне управління підприємством, контролінг, збалансована система показників, бюджетування.

V. Kotlyarova

CONSTRUCTION OF THE SYSTEM OF ECONOMIC MANAGEMENT AN ENTERPRISE

A research aim are research of elements and construction of the system of economic management an enterprise.

Materials and methods: expert estimations, empiric, control questioning.

Results. Under the system understand well-organized totality of associate elements, that differ in functional aims, operate autonomically, but sent to the achievement of general aim. In-process an offer system of economic management an enterprise, that includes next elements: aim, object and object, elements, functions, properties. In the article reasonably, that the basic elements of the system are контролінг, balanced system of indexes and budgeting. Combination self of these elements provides the action of all system.

Conclusions. An offer system of economic management an enterprise shows a soba well-organized totality of associate subsystems of strategic and operative контролінгу, balanced system of indexes and budgeting, that provides co-operating of her elements with the aim of conditioning for co-ordination and concordance of general orientation of all kinds to economic activity, harmonization of economic relations that is formed in the process of realization of activity.

Keywords: economic management an enterprise, balanced system of indexes, budgeting.