

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Київський національний університет будівництва і архітектури

**Є.Г. Бойко, А.А. Запривода, Ю.В. Дяченко**

**УПРАВЛІННЯ ІТ ПРОГРАМАМИ, ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ ТА  
ОФІС УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Конспект лекцій  
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю  
ФЗ «Комп'ютерні науки»

Київ 2025

УДК 005.8:004

З-50

Рецензент О.В. Веренич, д-р техн. наук, професор

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету автоматизації і інформаційних технологій, протокол № 7 від 8 лютого 2025 року.*

**Бойко Є.Г.**

З-50 Управління ІТ програмами, портфелями проєктів та офіс управління проєктами / Є.Г. Бойко, А.А. Запривода, Ю.В. Дяченко. – Київ: КНУБА, 2025.89 с.

Розглянуто основні принципи та засади управління ІТ програмами, портфелями проєктів та офісу управління проєктами.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності ФЗ «Комп'ютерні науки».

УДК 005.8:004

© Є.Г. Бойко,  
А.А. Запривода,  
Ю.В. Дяченко, 2025

## **Мета та завдання навчальної дисципліни**

Мета викладання дисципліни «Управління ІТ програмами, портфелями проєктів та офіс управління проєктами» є формування необхідних теоретичних знань та практичних навичок, які дозволять ефективно використовувати на практиці методології, моделі, методи та засоби управління проєктами на рівні, який відповідав би вимогам підготовки висококваліфікованих магістрів.

Завдання вивчення дисципліни. Знання та вміння. Вивчення, ефективне застосування і реалізація способів побудови методологій, моделей, методів та засобів управління проєктами з використанням сучасних знань в галузі управління проєктами.

В результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати:

- знати основи методології управління проєктами розробки інтегрованих інформаційних технологій, методи створення проєктних офісів, аналізу інвестиційних можливостей та переводу організації на проєктно-орієнтовану форму управління, методи та системи комп'ютерної підтримки прийняття управлінських рішень;
- вміти розробляти проєкти інтегрованих інформаційних технологій, створювати проєктні офіси, виконувати моніторинг проєктів з використанням сучасних методів та засобів, оцінювати економічну ефективність проєктів, використовувати типові схеми управління програмами розвитку за допомогою сучасних методів.

## Тематика лекційного матеріалу

### *Зміст*

- Тема 1. Вступ до управління ІТ програмами розвитку та портфелів проєктів.
- Тема 2. Основні поняття з управління ІТ проєктами, портфель проєктів, програма.
- Тема 3. Роль команд у створенні і управлінні ОУП.
- Тема 4. Моделі офісів з управління проєктами.
- Тема 5. Моделювання бізнес - процесів проєктно-орієнтованої компанії при створенні інтегрованих інформаційних технологій на основі проєктного офісу.
- Тема 6. Базова модель офісу з управління проєктами. Стратегічний, тактичний та операційний рівні.
- Тема 7. Механізми управління портфелями проєктів.
- Тема 8. Логічна матриця цілей програми розвитку підприємств.
- Тема 9. Процес народження проєктів програм в організаціях.
- Тема 10. Управління портфелем ІТ проєктів на основі пріоритетів.
- Тема 11. Адміністративне управління організацією на основі проєктів та програм.
- Тема 12. Модель розвитку команди менеджерів офісу з управління програмами.
- Тема 13. Функції центра компетенції та місце офісу з управління ІТ проєктами.
- Тема 14. Структура проєктної команди. Мінімальний набір ролей офісу з управління проєктами.

## **Тема 1. Вступ до управління ІТ програмами розвитку та портфелів проєктів**

У зрілих організаціях проєктний менеджмент існує на вищому рівні у вигляді управління портфелями проєктів. Проте, за даними американського Центру досліджень бізнесу, принципи управління портфелями проєктів значно відрізняються в більшості компаній. Це не дивно, якщо взяти до уваги той факт, що понад 70 % організацій почали впроваджувати управління портфелями проєктів лише декілька років тому. При цьому лише 15 % використовують спеціальні програмні засоби для управління портфелем проєктів.

Ускладнення завдань розвитку економіки України, виникнення нових цілей та ресурсні обмеження в їх досягненні роблять подальше дослідження теоретичних і практичних проблем управління портфелями проєктів своєчасною проблемою сьогодення. Актуальність дослідження портфельного управління посилюється інтенсивним зростанням кількості проблем, вирішення яких вимагає застосування наукового підходу до адаптації компаній до швидких змін навколишнього середовища. Тому систематизація та узагальнення науково-теоретичних і прикладних аспектів реалізації портфельно-орієнтованого управління є актуальним питанням теорії і практики проєктного менеджменту.

У сучасному проєктному менеджменті до числа найбільш значних тенденцій розвитку можна віднести структурування управління проєктами за трьома рівнями: портфель проєктів, програма та окремі проєкти. Як правило, впровадження професійного проєктного менеджменту починається з окремих проєктів. Вважається, що для того, щоб якісно управляти портфелем, компанії необхідно спочатку освоїти управління окремими проєктами і програмами. Для переходу організації на вищий рівень проєктної зрілості треба добре розуміти проєктну ієрархію та особливості управління розвитком через проєкти.

Основними об'єктами перетворень у проєктному менеджменті є організаційно-технічні та соціальні системи будь-якого рівня. Базовою основою проєктно-орієнтованого управління розвитку системи є концепція 5П (Портфель – Програма – Проєкт – Процес – Продукт), яка орієнтована на постійне відтворення продуктів портфеля проєктів.

Сьогодні поняття проєктно-орієнтованого управління у світових стандартах та моделях трактується з різних точок зору і суттєво впливає на вимоги до процедур та засобів управління проєктами, програмами та

портфелями (УППП).

### **Сучасні проблеми в управлінні портфелями ІТ проєктів**

З портфелями ІТ проєктів існує чотири основні проблеми, спільні для більшості організацій.

1. Надлишкова кількість одночасно виконуваних проєктів, які найчастіше дублюють один одного.
2. Неправильний вибір проєктів, реалізація проєктів, що не представляє цінності для організації.
3. Відсутність ув'язування виконуваних проєктів зі стратегічними цілями організації.
4. Незбалансованість складу портфеля ІТ проєктів, що виражається в:
  - зайвій кількості проєктів, що відносяться до виробничих аспектів, при недостатності проєктів, що торкаються ринкових аспектів діяльності організації;
  - зайвому числі проєктів, спрямованих на розробку нової продукції при нестачі дослідницьких проєктів;
  - занадто великому числі проєктів з короткостроковими цілями й малою кількістю проєктів, націлених на довгострокову перспективу;
  - невідповідності портфеля проєктів найбільш важливим активам організації;
  - його невідповідності стратегічним ресурсам організації;
  - недостатньому обліку наявних основних можливостей для одержання доходу, ризиків і ін.

Однією із причин відзначених загальних проблем є невизначеність або недостатня чіткість оцінок рентабельності багатьох сучасних ІТ проєктів. У багатьох організаціях існують проєкти, виконання яких не було санкціоновано її керівництвом. Крім того, навіть у тих випадках, коли кожний санкціонований проєкт позитивно впливає на строки повернення інвестицій, робота компанії гальмується занадто великим числом одночасно запущених проєктів. У результаті виникає змагання між виконавцями проєктів за виділення ресурсів. У результаті такої боротьби за ресурси керівники проєктів і їхні спонсори стикаються з тим, що тривалість реалізації окремих проєктів занадто велика, щоб організація могла досягти поставлених перед нею цілей.

Багато організацій, перед якими стоїть завдання вдосконалювання портфелів проєктів, стикається із проблемою відсутності або недостатньої кількості формалізованих процесів і необхідної інформації. У ряді організацій портфелі проєктів документально не оформлені, а управління ними в явному

вигляді відсутнє. Не враховуються належним чином взаємозв'язки між проектами, а самі проекти найчастіше ніяк не пов'язані із цілями організації. Запитується, яким образом, при відсутності необхідних вихідних даних, керуючий портфелем проектів зможе оцінити, наскільки правильно той сформований?

## Тема 2. Основні поняття з управління ІТ проектами, портфель проектів, програма

Посилення конкурентної боротьби, мінливість ринкового оточення будь-якої сучасної компанії чи організації потребують від них здатності швидко та ефективно реагувати на ці події реалізацією різноманітних проектів.

Згідно з методологією управління проектами у широкому розумінні проект — це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення.

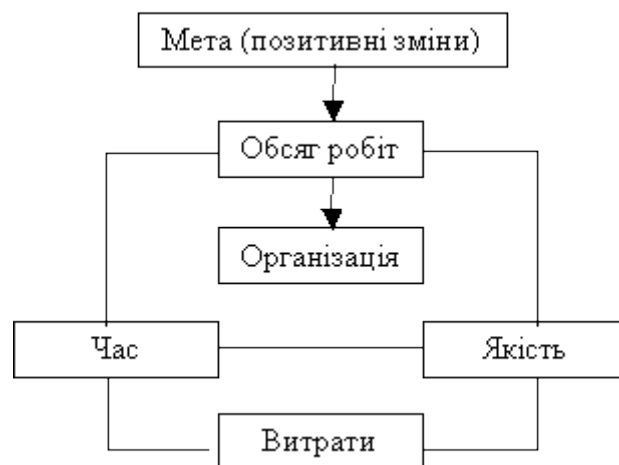


Рис. 2.1. Зв'язок між метою і цілями проекту.

Проекти вирішують наступні завдання:

- визначають ціль проекту та обґрунтовують його;
- формують структуру проекту;
- визначають необхідні обсяги і джерела фінансування;
- підготовлюють і укладають контракти;
- визначають терміни виконання проекту, складають графіки його реалізації, обчислюють необхідні ресурси;
- проводять калькуляцію й аналіз витрат;

- планують і враховують ризики;
- аналізують виконання проєкту;
- забезпечують контроль за ходом виконання проєкту.

Управління ІТ проєктом - це діяльність, спрямована на реалізацію ІТ проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів.

Портфель ІТ проєктів - це сукупність ІТ проєктів, програм та інших робіт, об'єднаних разом з метою ефективного управління даними роботами для досягнення стратегічних цілей. Завданням управління портфелями ІТ проєктів є вибір «правильних проєктів» для виконання «правильної роботи», у той час як управління проєктами сфокусовано на «правильному виконанні роботи». Результатами використання проєктного підходу до управління ІТ компанією є забезпечення 100% прозорості процесів, що відбуваються, до 25% економії часових і матеріальних ресурсів і збільшення прогнозованості ризиків до 70%.

Управління портфелем ІТ проєктів (англ. ІТ project portfolio management) - це механізм, призначений для трансляції стратегії в портфель ІТ проєктів для подальшої реалізації, планування, аналізу та переоцінки портфеля з метою ефективного досягнення стратегічних цілей ІТ компанії.

Цілі управління портфелем ІТ проєктів:

- селекція проєктів і формування портфеля, який здатний забезпечити досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей організації;
- досягнення рівноваги між короткостроковими і довгостроковими проєктами, між ризиками проєктів та можливими доходами від їх реалізації, розробка нових товарів і поліпшення старих;
- прийняття рішень щодо виділення обмежених ресурсів, забезпечення всіх проєктів необхідними ресурсами в адекватному кількості при одночасному забезпеченні вигідного та ефективного використання ресурсів;
- аналіз ефективності портфеля проєктів та пошук шляхів її підвищення;
- порівняння можливостей нових проєктів між собою і по відношенню до проєктів, уже включених у портфель, а також оцінка їх взаємовпливу;
- узгодження вимог цих проєктів з іншою діяльністю, яка не має стосунку до проєктів як таким;
- забезпечення стабільного та ефективного механізму управління проєктами;
- надання інформації та рекомендацій керівникам всіх рівнів для прийняття ними рішень.

Переваги управління портфелем проєктів полягають у визначенні найбільш вигідних для компанії шляхів розвитку, з урахуванням фінансових обмежень; чіткості у реалізації стратегічних планів і досягнень стратегічних цілей, скорочення витрат ресурсів компанії на непотрібні проєкти, підвищення ефективності використання ресурсів на наявних витратах.

Кінцевим завданням будь-якого проєкту або сукупності проєктів є отримання певного результату за мінімальних витрат ресурсів і часу. Система управління проєктами якраз і призначена для виключення або мінімізації подібних випадків.

Згідно з методологією P2M управління програмою – це основа управління реалізацією стратегії організації, яка використовує їх організаційні ресурси та компетенції для залучення основних інвестицій капіталу, реалізації нових ініціатив розвитку та збільшення доданої вартості (цінності) організації або її підрозділу, з метою гнучкого реагування на зміни в оточенні.

Основною підсистемою в управлінні програмою є управління інтеграцією проєктів в рамках програми, а основою практики управління програмою – управління проєктним середовищем. Згідно з методологією P2M при управлінні програмою два основні блоки (управління інтеграцією програми та управління середовищем) виконуються паралельно.

Управління інтеграцією програми складається з ряду управлінських дій, в яких місія програми розкладається на складові – проєкти, управління якими діє як одна органічна структура. Проєкти, які входять в програму об'єднуються з точки зору перспективи росту загальної цінності програми. Окрім того, це ряд дій направлених на зниження невизначеностей за допомогою гнучких рішень.

Структура управління інтеграцією програми складається з:

1. Визначення місії;
2. Управління архітектурою програми;
3. Управління стратегією програми;
4. Управління оцінкою.

Схематично структура управління інтеграцією програми представлена на рис.2.2.

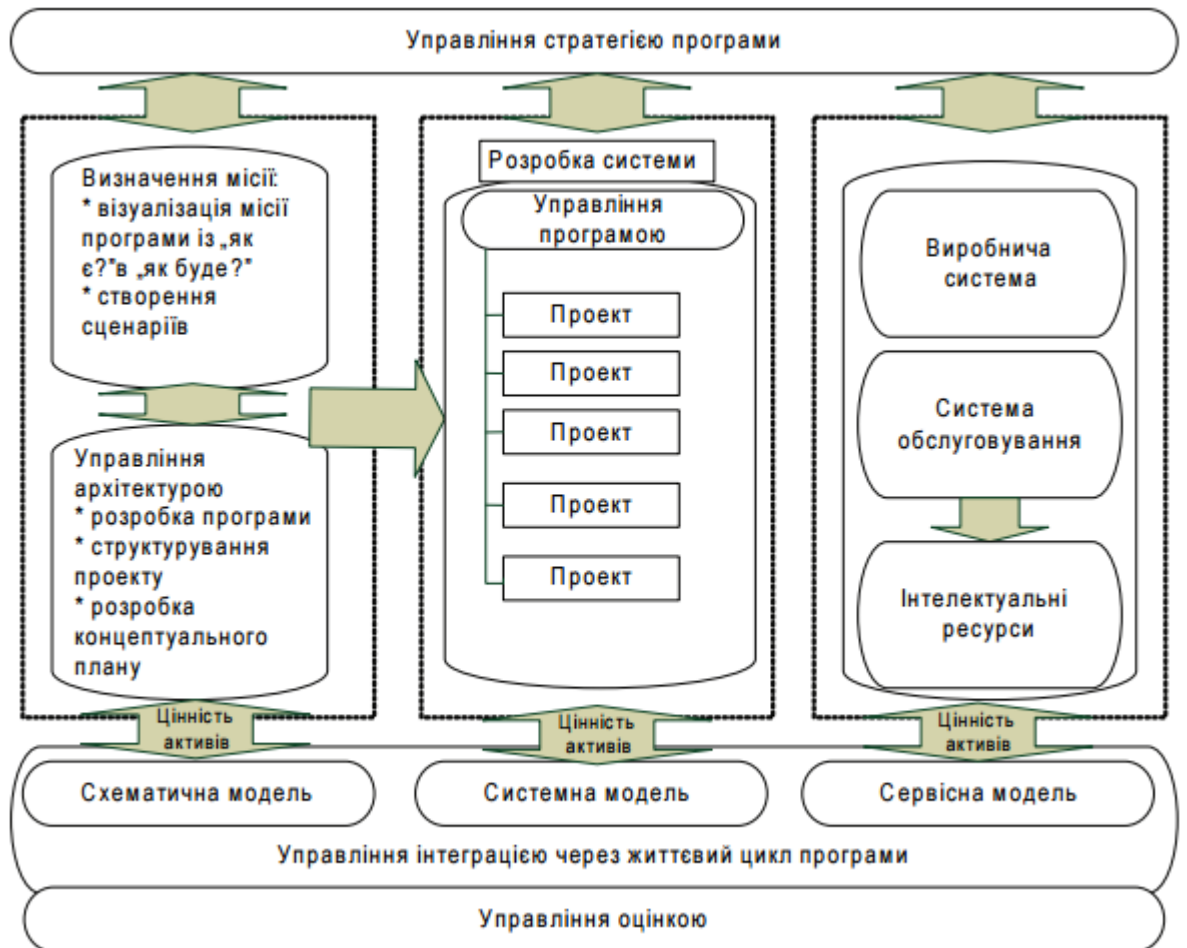


Рис. 2.2 Структура управління інтеграцією програми.

Визначення місії програми, проявляється в виявленні основних проблем підприємства, які потребують вирішення, у вигляді місії програми, яку отримано шляхом інтеграції складних, розміщених у часі задач.

### Тема 3. Роль команд у створенні і управлінні ОУП

Основними факторами, що визначають функції ОУП і рівень його впливу на роботу організації, є:

- структура підзвітності;
- основна тематика робіт ОУП;
- моделі, яких він дотримується у своїй роботі.

#### 3.1. Структура підзвітності

У найбільш загальному вигляді структура підзвітності організації включає підрозділи, відповідальні за виробничу й ринкові боки її діяльності, а також вище керівництво, що відповідає за всі аспекти роботи організації.

У більшості організацій ОУП у своїй роботі підзвітний директорів по інформаційних технологіях або іншому керівнику, що займається виробничими аспектами діяльності підприємства. Оскільки ініціатором створення ОУП може виступати хто завгодно, то подібна схема підзвітності представляється передумовою до наступних невдач при впровадженні ОУП. Точно так само можна стверджувати, що обмежених результатів зуміє домогтися ОУП, підзвітний керівникам підрозділів, відповідальних за ринковий бік діяльності організації.

Висловлені судження не мають своєю метою кинути тінь на директорів по інформаційних технологіях або керівників інших функціональних служб організацій. З іншого боку, авторам не раз доводилося переконуватися в тому, що без зацікавленої участі вищих керівників і при негативному відношенні з боку інших підрозділів організації, ОУП безумовно приречений на невдачу.

ОУП повинен мати у своєму розпорядженні можливості, що дозволяють йому впливати на складання графіків виконання й процеси прийняття рішень по всіх проєктах. У протилежному випадку, деякі підрозділи можуть бачити в ОУП супротивника або вважати його зовсім безправним. Але роль ОУП при цьому не повинна зводитися до виконання обов'язків арбітра при розв'язанні проблем. Він повинен мати достатній вплив, щоб постійно брати участь у вирішенні кризових ситуацій у ресурсному забезпеченні проєктів і в перерозподілі пріоритетів між проєктами.

Таким чином, найбільш доцільним представляється розташування ОУП у головній частині структури організації, його підзвітність керівництву й відповідальність за обидві складові (виробничої й ринкову) діяльності організації.

### **3.2. Напрямки роботи**

Два основні напрямки робіт ОУП – стримування витрат і підвищення продуктивності при виконанні проєктів - мають серйозні принципові відмінності в підходах.

Стимування витрат представляє традиційний по своїй природі підхід. Він спрямований на ефективне використання ресурсів і контроль виконання бюджетів. Цей підхід заснований на припущенні, що основним способом рішення проблем управління проєктами є посилення контролю й тверде дотримання існуючих стандартів. Його застосування на практиці найчастіше веде до створення такої обстановки в організації, у якій ОУП більшу частину своєї енергії витрачає на збір інформації й на використання владних повноважень для покарання порушників.

ОУП найчастіше використовує всі ресурси, якими він володіє, для того, щоб припинити розтрату коштів при виконанні проєктів, що викликають стурбованість із фінансової точки зору. Крім того, що подібна діяльність ОУП зустрічає опір усередині організації, її економічна ефективність залишається сильно обмеженою тими межами, у яких він здатний обмежувати видатки по проєктах. ОУП, що опирається на модель стримування витрат, рідко займається управлінням портфелями проєктів, що спільно виконуються різними функціональними підрозділами підприємства, що є найважливішою й неодмінною складовою роботи будь-якого сучасного ОУП.

Підвищення продуктивності націлене, насамперед, на істотне скорочення тривалості циклу виконання проєктів, забезпечення можливості виконання більшого числа проєктів і формування портфеля проєктів, що щонайкраще відповідає цілям і завданням організації. У рамках даного підходу будь-який проєкт, що не сприяє просуванню організації до поставлених перед нею цілям, розглядається як порожня витрата зусиль і коштів. У результаті, хоча стримування витрат не є основною метою підходу підвищення продуктивності організації, найчастіше саме він забезпечує більш значне скорочення проєктних видатків. Коли ціль полягає в підвищенні продуктивності, набагато простіше виявляти всі зайві видатки. Крім того, при використанні цього підходу немає обмежень у частині підвищення економічної ефективності роботи ОУП.

Головна проблема, що виникає при впровадженні підходу, орієнтованого на підвищення продуктивності, складається в перенавчанні менеджерів організації. ОУП повинен добре потрудитися над тим, щоб змінити сформовані погляди членів команд виконавців проєктів.

#### **Тема 4. Моделі офісів з управління проєктами**

У рамках зазначених вище двох основних підходів можна виділити наступні чотири моделі побудови й функціонування ОУП:

1. Оуп-Репозиторій (у цій моделі економічна складова в результатах роботи офісу відсутня взагалі або слабо виражена);
2. Оуп-Наставник (тактична модель роботи ОУП, що здатна протягом короткого часу приносити деяку економію витрат);
3. ОУП підприємства (стратегічна модель, орієнтована на встановлення централізованого контролю за всіма основними проєктами);

4. ОУП, націлений на негайний результат (стратегічна модель ОУП, орієнтованого на підвищення продуктивності при виконанні проєктів, на скорочення тривалості їхнього виконання, на правильний вибір змісту портфеля проєктів. Забезпечує високу економічну ефективність офісу).

#### **4.1. Модель «Оуп-Репозиторій»**

ОУП, що застосовує таку модель, слугує сховищем і джерелом інформації про проєкти, методи й стандарти управління проєктами. Ця модель припускає наявність на підприємстві комплексу погоджених між собою методів і засобів виконання проєктів, керування ними й звітності. Така модель найчастіше застосовується в підприємствах з розподілом владних функцій, слабким центральним керуванням або при закріпленні за підрозділами відповідальності за виконувані проєкти.

Ця модель включає дуже слабку економічну складову діяльності ОУП, що може бути взагалі відсутньою, оскільки офіс практично не несе відповідальності за показники роботи підприємства. Передбачається, що інформація й методологія, якими володіє ОУП, являють самостійну цінність. Відповідно, ОУП навіть не намагається користуватися для оцінки своєї діяльності речовими, вимірними критеріями.

#### **4.2. Модель «Оуп-Наставник»**

Ця модель є розвитком моделі репозиторія й відображає намір підприємства поширювати серед своїх функціональних служб та підрозділів методологію управління проєктами, причому ОУП приділяється роль координуючого центра комунікацій між ними. Він відповідає за документальне оформлення передового досвіду й активний моніторинг ходу виконання й характеристик проєктів. Результати цієї роботи використовуються для підвищення ефективності роботи підприємства й навчання неефективних або новопризначених керівників проєктів. У цій моделі ОУП діє переважно як тренер, консультант або наставник. Він слугує також джерелом інформації про проєкти, бере участь у формуванні технічних завдань на проєкти й аналізі досягнутих результатів після їхнього завершення.

ОУП, що використовує таку модель, здатний надавати корисну тактичну допомогу керівництву, але приречений завжди перебувати на другорядних ролях, особливо, коли підприємство переживає важкі часи. Керівники, постійно стурбовані поліпшенням економічних показників компанії, часто сумніваються в реальній необхідності додаткових накладних видатків, пов'язаних з наявністю ОУП. Вони схильні задавати собі питання: «Безумовно, ОУП приносить деяку користь, та чи виправдані видатки на його утримання?».

Причина виникнення подібних сумнівів досить проста й добре відома, наприклад, у спорті, де існує правило: «Виграє команда, але програє завжди лише тренер». Аналогічним чином, коли проєкт виявляється успішним, то всі лаври дістаються його керівникові, виконавцям і менеджерам функціональних підрозділів. Про наставника при цьому часто забувають. Зате саме йому дістаються всі докори, коли проєкт зазнає невдачі.

#### **4.3. Модель «ОУП підприємства»**

Реалізація цієї моделі вимагає значно більших інвестицій, і, тому ОУП, створений на її основі, має у своєму розпорядженні чітко встановлені цілі, завдання й права, а також підтримку з боку керівництва. Цим дана модель відрізняється від двох попередніх. ОУП здійснює управління проєктами ризиками в процесі ініціації й виконання проєктів, відіграє провідну роль у керуванні багатьма, одночасно виконуваними проєктами, виявляючи й усуваючи вузькі місця, що заважають роботам із всіх проєктів. Найчастіше в рамках цієї моделі ОУП займається збором даних, необхідних для формування портфеля проєктів підприємства, та які містять інформацію про всі важливі проєкти, запуск яких санкціонований керівництвом.

ОУП, що реалізує цю модель у найбільш концентрованій формі, зосереджує у своїх руках всю роботу з експертизи й оцінки управління проєктами. У ньому зібрані всі або більша частина провідних спеціалістів по управлінню проєктами, із числа яких призначаються, у міру необхідності, керівники конкретних проєктів. Таким чином, на підприємстві реалізується модель «розподіленого обслуговування проєктів». Якщо в ОУП сконцентровані фахівці, відірвані від своїх функціональних підрозділів і направляються тимчасово назад як керівники проєктів, то економічне значення такого офісу важко недооцінити.

Як показує досвід, у діяльності ОУП, що реалізують цю модель, часто є присутнім певна невідповідність між фактичними результатами їхньої роботи й потенційними можливостями. Якби провідні спеціалісти ОУП, крім виконання своїх основних обов'язків як керівники проєктів, були здатні об'єднувати свої зусилля для дослідження загальних проблем і впровадження рішень в інтересах усього підприємства, то віддача від роботи ОУП була б набагато вище. На практиці ж спостерігається інша картина. Інтелектуальні ресурси, якими володіє ОУП, або інтенсивно використовуються тільки в роботах над конкретними проєктами, або зайняті в проведенні заходів, що не приносять економічного ефекту.

#### **4.4. ОУП, націлений на негайний результат**

ОУП, що працює по цій моделі, повинен бути орієнтований на демонстрацію керівництву вимірюваних результатів своєї діяльності кожне півріччя. Із самого початку свого існування ОУП зобов'язаний зосередитися на пошуку шляхів скорочення тривалості всіх основних проєктів підприємства.

Ця модель роботи ОУП має підтримку на найвищих рівнях керівництва підприємством (на рівні генерального директора або першого віце-президента компанії). Використовувані в ній критерії оцінки ОУП безпосередньо пов'язані з оцінками ефективності роботи вищого керівництва. ОУП повинен прагнути до того, щоб уже через півроку після свого створення мати можливості для того, щоб:

- реально впливати на процес стратегічного планування шляхом належного підбору складу виконуваних проєктів;
- здійснювати методичне управління проєктами з метою виявлення шляхів скорочення їхньої тривалості й усунення ризиків не досягнення необхідних результатів;
- здійснювати комплексне календарне планування проєктів, включених у портфель підприємства, і звітувати про хід їхнього виконання;
- здійснювати передачу знань, якими володіє ОУП. обраному колу виконавців проєктів;
- управляти портфелем проєктів, включаючи перевірку його відповідності цілям організації й тим активам, якими вона володіє, відслідковувати поточний розподіл робочих навантажень, стани й досягнутий прогрес у виконанні проєктів, плани коригування проєктів;
- здійснювати щомісячне планування й прогнозування з метою виявлення наявних можливостей і загроз для виконання проєктів, основних проблем і ризиків, випадків економії або перевитрати кошторисів проєктів, оцінки узагальнених фінансових показників портфеля проєктів;
- мати у своєму розпорядженні глобальну модель розподілу пріоритетів між всіма поточними й планованими проєктами й застосовувати її на практиці;
- готувати рішення Ради по управлінню проєктами відносно ранжирування проєктів у портфелі й перегляду раніше встановлених пріоритетів окремих проєктів;

- здійснювати навчання керівників проєктів, що перебувають під пильним контролем керівництва підприємства, надавати їм наставницьку й методичну допомогу.

#### **4.5. Чим повинен займатися кожний ОУП**

Для того, щоб увійти до числа провідних підрозділів підприємства, ОУП зобов'язаний з найпершого дня свого існування виконувати функції й мати обов'язки, що перераховуються нижче.

**Сприяння скороченню тривалості циклів виконання проєктів.** Рішення цього завдання є найбільш очевидним і доступним проєктом, виконуваним ОУП і який дозволяє йому швидко внести відчутний вклад в економіку підприємства. В управлінні проєктами існує чимало різноманітних аспектів, впливаючи на які ОУП здатний домогтися швидких результатів. Найбільшу віддачу звичайно дає застосування системного підходу. Системний підхід, у першу чергу, повинен бути націлений на:

- вивчення й усунення обмежень, пов'язаних з одночасним виконанням багатьох проєктів, особливо в стосовно перевантаженості ресурсів (людей, устаткування й т.д.), неможливості належного регулювання графіків виконання проєктів і усунення втрат, обумовлених постійними змінами пріоритетів;
- усунення обмежень по окремих проєктах шляхом зміни підходів до оцінок проєктів.

Разом з тим, існує чимало тактичних можливостей для скорочення тривалості проєктів, що виявляються в ході практичної роботи. У тому числі, наприклад:

- забезпечення наявності обґрунтованого й добре продуманого плану проєкту;
- регулярне інформування про очікувані результати й хід виконання проєктів, про виникаючі проблеми;
- здійснення регулярного аналізу якості виконаних робіт із проєктів і перевірки їхньої відповідності встановленим вимогам щоб уникнути наступних переробок;
- проведення аналізу ризиків стосовно основних складових проєктів;
- забезпечення впровадження й розуміння всіма виконавцями чітких методик контролю змін.

**Сприяння правильному вибору складу одночасно виконуваних проєктів.** Стратегічне планування й управління проєктами повинні здійснюватися комплексно й взаємозалежно. Оскільки в більшості організацій

одночасно виконується завелике число проєктів, причому найчастіше відсутня належна збалансованість проєктів, що стосуються виробничих і ринкових аспектів їхньої діяльності, високоефективний ОУП повинен ставити це завдання на перше місце. ОУП може принести значні вигоди організації, сприяючи виключенню із плану робіт або припиненню проєктів, що не мають для неї особливого значення.

**Організація й підтримка інформаційного забезпечення керівництва даними про стан основних портфелів підприємства.** ОУП із самого початку повинен стати для керівників всіх рівнів джерелом безцінної інформації про стан портфелів проєктів, ресурсів, активів і стратегічних цілей. Одержувана інформація дозволяє керівникам відслідковувати на своєму рівні стан справ в організації й вчасно коректувати її курс щоб уникнути колізій зі споживачами й власниками акцій або зниження конкурентоспроможності.

**Відстеження ходу виконання проєктів і подання звітів керівництву.** Це завдання є прямим слідством і розвитком попередньої функції ОУП. Керівництво підприємства повинне знати, чи будуть виконані проєкти на призначений термін і відповідно до встановлених вимог до їхнього змісту. Їм також необхідно мати відомості про стан фінансів підприємства. Вони повинні брати участь у прийнятті будь-яких рішень відносно змісту проєктів, здатних вплинути на досягнення поставлених цілей. Керівники проєкту, знаючи, що ОУП звітує перед вищим керівництвом на основі зібраних даних, проявляють значно більшу готовність представляти офісу необхідні відомості. По проєктах, виконання яких викликає занепокоєння, інформація, що доповідається ОУП, повинна містити дані про дії з вирішення виниклих проблем. Розпорядники ресурсів, мають потребу в точних, своєчасних звітах, що дозволяють їм ефективно вирішувати завдання з управління та керівництва використанням ресурсів. Головною відмінною рисою високоефективного ОУП є його здатність надавати точну й своєчасну інформацію в доступній для користувачів формі. Чим раніше керівники проєктів зможуть виявити виниклу проблему, тим більше в них буде шансів вчасно вирішити її без надмірних зусиль. ОУП відіграє важливу роль у виявленні й рішенні проблем, скорочуючи число кризових ситуацій, інформація про які повинна доводитися до Ради по управлінню проєктами. Це необхідно для довгострокового існування ОУП.

**У складі ОУП повинні бути присутні фахівці з управління проєктами, що володіють більшим практичним досвідом, придбаним, у тому числі, на власних помилках.** Ці люди повинні користуватися довірою

й уміти в складних ситуаціях тактовно спілкуватися з виконавцями проєктів на будь-якому рівні. Вони володіють «даром передбачення» і є своєрідними центрами ділової досконалості в складі ОУП.

**Інструменти керування.** У складі ОУП повинні бути технічні фахівці із застосування засобів і методів управління проєктами. Найчастіше вони ж є персоналом довідкового бюро ОУП, що представляє одну з основних функцій офісу.

**Довідкове бюро ОУП.** Час реагування на запити, що надходять, слугує важливим критерієм ефективності ОУП. Здатність швидко й грамотно відповідати на будь-які питання є відмінною рисою ефективного ОУП.

**Методологія.** Будь-які організації мають потребу у відповідних методах управління проєктами. Завданням ОУП у цій частині повинні бути експертиза, пропаганда й заохочення застосування цих методів без зайвих бюрократичних процедур і примуса. Основна увага повинна приділятися використанню мінімально необхідних методів, що забезпечують одержання передбачуваних результатів.

**Коригуючи дії.** ОУП повинен відшукувати можливості виключення будь-яких оцінок і вимірів, що служать причинами збільшення строків виконання проєктів. Він повинен використовувати існуючу звітність і методи аналізу за схемою Парето для виявлення найбільш значних причин затримок, переробок і інших негативних явищ при виконанні проєкту. Коригуючи дії, пропонувані ОУП, повинні переважно торкатися організації робіт у масштабах усього підприємства, ніж по окремих проєктах.

**Сприяння Раді по управлінню проєктами.** Будь-який портфель проєктів вимагає нагляду з боку керівництва, що встановлює порядок виконання проєктів, що входять у портфель. ОУП не встановлює самостійно пріоритети проєктів, але відповідає за створення методики їхнього встановлення керівництвом і їхню реалізацію. Вище керівництво організації відповідає за те, щоб розподілення пріоритетів проєктів відповідало стратегічним цілям організації. Проте, ОУП повинен стежити за збалансованістю складу Ради управління проєктами, у якому повинні бути рівномірно представлені виробничі й ринкові підрозділи організації. ОУП повинен також стежити за тим, щоб збори Ради проходили регулярно, а прийняті Радою рішення - офіційно оформлялися й доводилися до всіх, кого вони стосуються. ОУП повинен забезпечити доведення цих рішень до всіх виконавців проєктів та надавати їм допомогу в їхній реалізації.

**Встановлення пріоритетів для проєктів, включених у портфель підприємства.** Кожному підрозділу підприємства звичайно добре відомий реєстр виконуваних їм проєктів і пріоритетність кожного з них. Разом з тим, у більшості відсутні заздалегідь установлені, формалізовані схеми розподілу пріоритетів між проєктами. Не існує інших, загальноприйнятих підходів до рішення завдання ранжирування проєктів за рівнем їхньої важливості, крім використання авторитету генерального директора або першого віце-президента компанії, що виступають при цьому в ролі арбітрів. Тому потрібно створити такий єдиний підхід.

**Надання допомоги в реалізації проєктів, що викликають стурбованість.** Хоча ОУП здатний надавати певну допомогу виконавцям проєкту, доля яких викликає побоювання, проте, одним з основних його завдань повинне бути попередження подібних ситуацій. Кожний такий проєкт повинен бути проаналізований з метою виявлення глибинних причин проблем, що виникли при його виконанні. Якщо суть проблеми полягає в недостатній кваліфікації виконавців, то ОУП повинен передбачити їхнє перенавчання або підвищення кваліфікації для того, щоб не допускати виникнення цих проблем у майбутньому. Якщо ж суть проблеми полягає в хибній політиці або неправильних оцінках, то вони повинні бути переглянуті щоб уникнути зайвих втрат. При цьому також не слід допускати перетворення ОУП в аварійну команду, що займається тільки порятунком невдалих проєктів.

**Підготовка керівників проєктів.** ОУП повинен відігравати провідну роль у створенні стандартизованої, високо кваліфікованої стратегії організації в навчанні й підготовці кадрів керівників і виконавців проєктів. Найбільш ефективні такі програми навчання, які, поряд з деяким набором обов'язкових для вивчення тем, що дозволяють виробити єдине розуміння основних проблем у досліджуваній області, в іншому надають свободу вибору тим, кого навчають. Оскільки багато керівників проєктів розглядають свою роботу як професію, то ОУП повинен мати у своєму розпорядженні відповідні підходи до підвищення кваліфікації й забезпеченню професійного росту, які робили б навчання привабливим для високо мотивованих менеджерів.

**Маркетинг і комунікації.** Відмінною рисою ефективного ОУП є також уміння постійно й осмислено спілкуватися з усіма споживачами його послуг. Таке спілкування може відбуватися в різних формах і з використанням різних засобів комунікацій. Кожний споживач повинен мати можливість одержувати інформацію від ОУП у режимі он-лайн. Усе ширше починає застосовуватися спілкування з виконавцями проєктів, особливо виконуваних із застосуванням

глобальних ресурсів, за допомогою Інтернет. У роботі з керівниками ОУП ніколи не повинен недооцінювати важливість і ефективність простих зустрічей і переговорів віч-на-віч, які, проте, повинні бути ретельно сплановані щоб уникнути втрат цінного часу керівників. У плані маркетингу ОУП повинен постійно пропагувати свою корисність для організації й заохочувати внутрішніх замовників частіше користуватися його послугами.

**Архіви.** Існує ряд обставин, виходячи з яких доцільно зосередити архіви всіх проєктів організації в одному місці. Наприклад, це важливо з погляду можливості витягати уроки з минулих помилок. Як відомо, тільки дурні вчаться на власних помилках у той час, як мудрі люди вчаться на чужих. Архіви також корисні для витягу досвіду рішення юридичних проблем, що виникали при виконанні будь-яких попередніх проєктів. Крім того, відомості про індивідуальні здатності співробітників, їхні переваги і виконані раніше роботи корисні при формуванні команд виконавців нових проєктів.

## **Тема 5. Моделювання бізнес - процесів проєктно-орієнтованої компанії при створенні інтегрованих інформаційних технологій на основі проєктного офісу.**

**Бізнес-процес** – стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (послідовність робіт), яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача.

**Власник бізнес-процесу** – посадова особа, яка має в своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та апаратне забезпечення, інформацію про бізнес-процес, керує ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесу.

**Вхід бізнес-процесу** – ресурс, який забезпечувався б зовнішнім постачальником.

**Вихід бізнес-процесу** – результат (продукт, послуга) виконання бізнес-процесу.

**Документообіг** – система документального забезпечення діяльності підприємства.

**Аудит бізнес-процесу (внутрішня перевірка)** – комплекс робіт з вивчення діяльності організації, спрямований на отримання інформації про поточний стан заданого бізнес-процесу, що дозволяє оцінити бізнес-процес по відношенню до вимог, що пред'являються до його функціонування, управління, ефективності, виходів і ступеня задоволеності клієнта.

**Замовник** – посадова особа, яка має ресурси і повноваження для прийняття рішення про проведення робіт по опису, регламентації або аудиту (перевірки) бізнес-процесу.

**Інформаційний потік (потік даних)** – рух інформації від однієї роботи бізнес-процесу до іншої.

**Модель бізнес-процесу** – графічний, табличний, текстовий, символічний опис бізнес-процесу або їх взаємопов'язана сукупність.

**Нотація** – див. Формат опису бізнес-процесу.

**Звіт по аудиту** – документ, що містить інформацію про результати аналізу бізнес-процесу і рекомендації щодо поліпшення діяльності бізнес-процесу.

**Показники бізнес-процесу** – кількісні та / або якісні параметри, що характеризують бізнес-процес і його результат.

**Функція** – сукупність однорідних операцій (в тому числі - різних бізнес-процесів), які виконуються структурним підрозділом на постійній основі.

**Формат опису бізнес-процесу** – спосіб формування графічної моделі бізнес-процесу.

**Показники ефективності бізнес-процесу (ПЕ)** – параметри бізнес-процесу, що характеризують взаємовідносини між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

**Показники продукту (послуги) (ПП)** – параметри продукту бізнес-процесу.

**Показники (дані) задоволеності клієнта (споживача) (ДЗК)** – параметри, що характеризують задоволеність клієнта.

**Постачальник** – суб'єкт, що надає ресурси.

**Споживач (клієнт)** – суб'єкт, який отримує результат бізнес-процесу. Споживач може бути:

- внутрішній – тобто, що знаходиться в організації і, в ході своєї діяльності, який використовує результати (виходи) попереднього бізнес-процесу;
- зовнішній – тобто, що знаходиться за межами організації і використовує результат (вихід) бізнес-процесу.

**Перевірка адекватності моделі бізнес-процесу** – робота з аналізу моделі бізнес-процесу на відповідність реально існуючого в організації бізнес-процесу.

**Перевірка коректності моделі бізнес-процесу** – робота з аналізу відповідності виконання моделі бізнес-процесу затвердженим вимогам щодо оформлення.

**Операція (робота)** – частина бізнес-процесу, що має вхід і вихід.

**Регламент бізнес-процесу** – документ, що описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців і порядок прийняття рішень щодо поліпшення.

**Ресурси** – інформація (документи, файли), фінанси, матеріали, персонал, обладнання, інфраструктура, середовище, програмне забезпечення, необхідні для виконання бізнес-процесу і знаходяться в розпорядженні власника бізнес-процесу.

**Структура відповідальності** – розподіл відповідальності за виконання в рамках бізнес-процесу операцій і прийняття рішення між співробітниками організації.

**Скорочення:**

**IDEF 0** - FIPS 183 США «Integration definition for function modeling (IDEF0)» - «Інтеграційне визначення для моделювання функцій»;

**IDEF 3** - (workflow modeling, Process Description Capture Method) методологія опису бізнес-процесів (потоків робіт);

**DFD** - Data Flow diagramming, модель бізнес-процесу, складена за принципом відображення потоків даних.

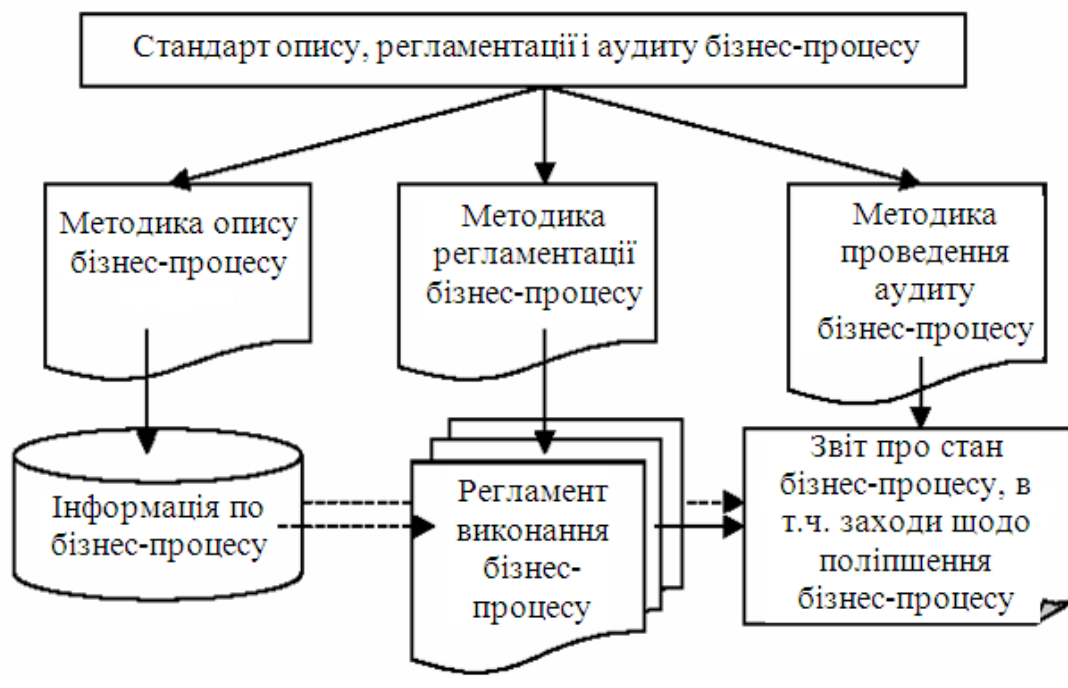


Рис. 5.1. Модель комплексного підходу до опису, регламентації і перевірки стану (аудиту) бізнес-процесів

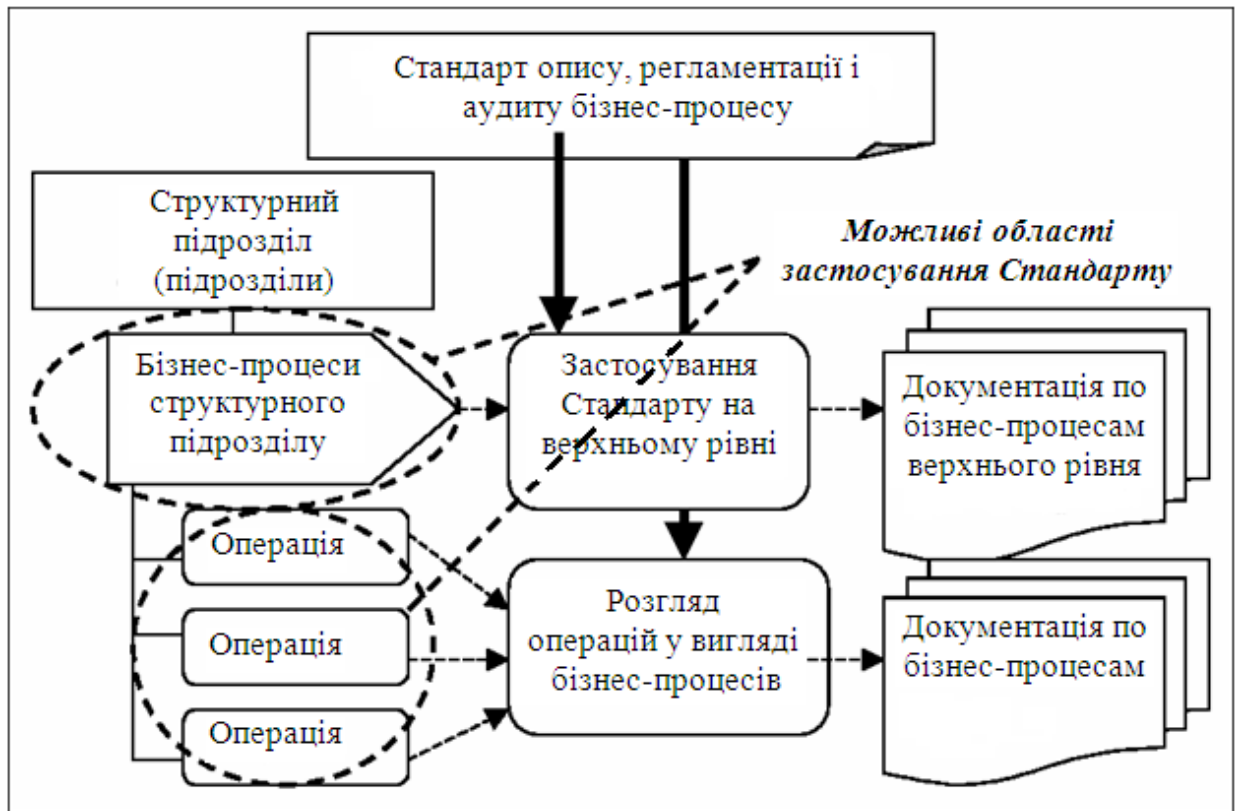


Рис. 5.2. Концепція опису бізнес-процесів

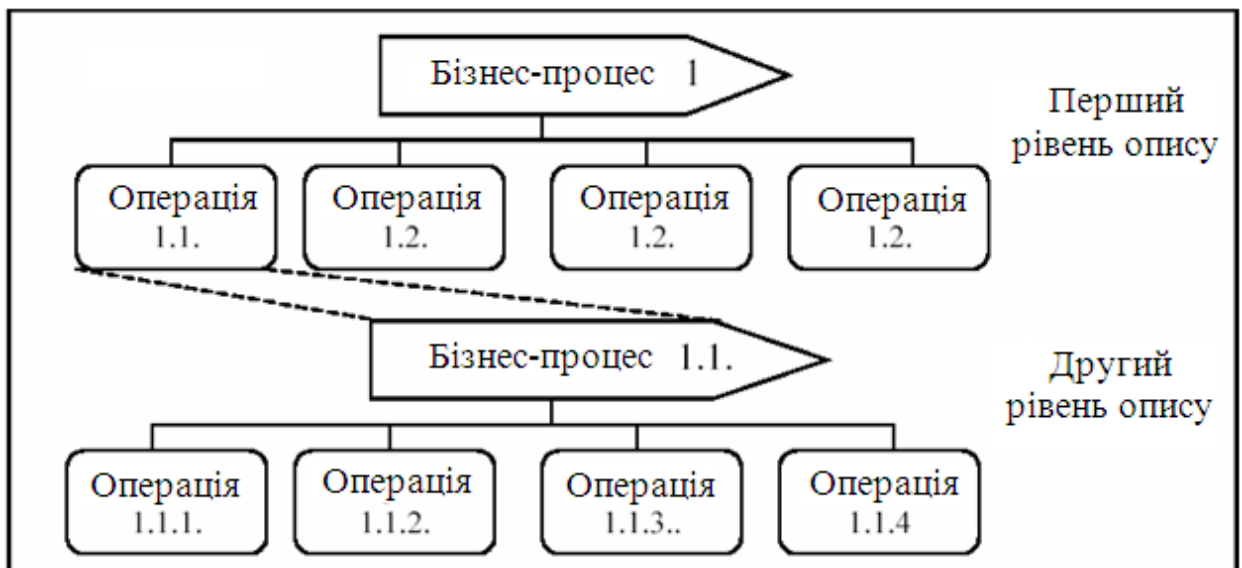


Рис. 5.3. Структура бізнес-процесу

Таблиця 5.1

Цілі опису бізнес-процесів

1. Керівники верхнього рівня (GPM)	
1.1.	Формування ефективної системи управління на основі бізнес-процесів.

1.2.	Чіткий розподіл відповідальності і уповноважень між керівниками і підрозділами в рамках бізнес-процесів.
1.3.	Розробка показників ефективності бізнес-процесів та методик їх оцінки і аналізу.
1.4.	Створення механізмів (процедур та методик) неперервного поліпшення бізнес-процесів.
1.5.	Підготовка до створення та впровадження Інформаційних Систем в Компанії.
<b>2. Керівники середньої ланки (РМ)</b>	
2.1.	Розробка нормативних документів, які регламентують бізнес-процеси.
2.2.	Створення механізмів (процедур та методик) неперервного поліпшення бізнес-процесів.
2.4.	Навчання персоналу з питань, які пов'язані з участю в бізнес-процесах.
<b>3. Спеціалісти (ГУП)</b>	
3.1.	Створення інструкцій та методик, які визначають діяльність спеціалістів в рамках бізнес-процесів.

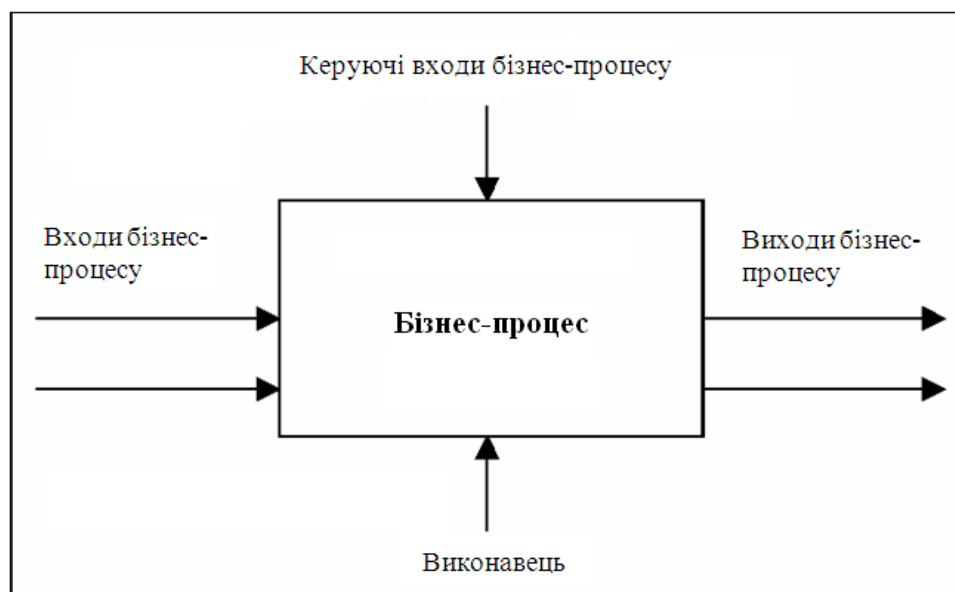


Рис. 5.4. Схема бізнес-процесу

### **Визначення бізнес-процесу**

- Назва бізнес-процесу;
- Входи бізнес-процесу;
- Виходи бізнес-процесу;
- Виконавець – структурні підрозділи Компанії, окремі працівники Компанії;
- Зовнішні (по відношенню до Компанії) виконавці;
- Керуючі входи бізнес-процесу – нормативні, організаційно розпорядчі та методичні документи, що визначають вимоги до бізнес-процесу.

### **Документи опису бізнес-процесу**

- Положення, посадові і робочі інструкції
- Специфікація операцій бізнес-процесу (БП-Ф01)
- Специфікації входів / виходів (БП-Ф02)
- Специфікації на ресурси (БП-Ф03)
- Графічні схеми бізнес-процесу і їх текстовий опис (БП-Ф04)
- Показники бізнес-процесу (БП-Ф05)
- Глосарій (БП-Ф06)
- Перелік документів бізнес-процесу (БП-Ф07)
- Альбом документів бізнес-процесу (БП-Ф08)

*\* Перелік документів повинен бути уточнений з урахуванням цілей опису бізнес-процесу і затверджений Замовником (керівництвом)*

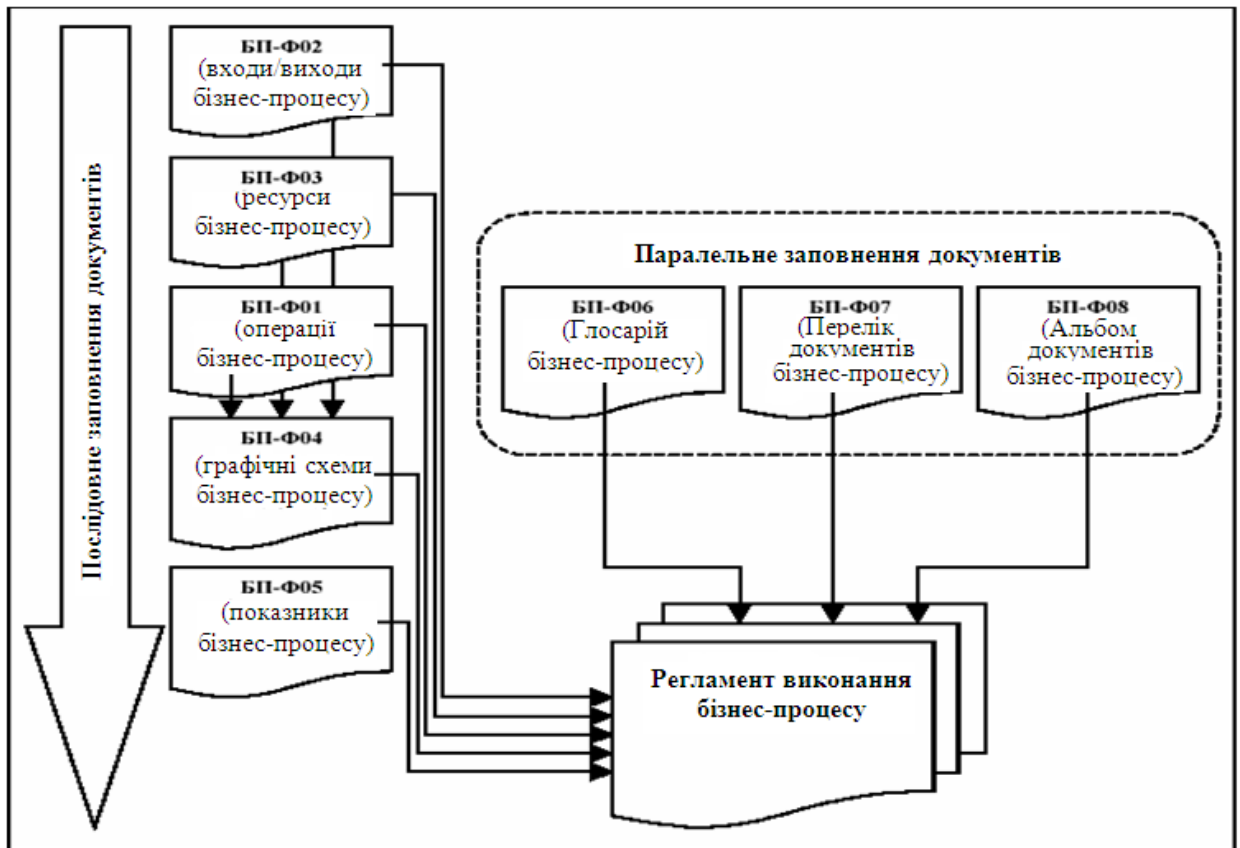


Рис. 5.5. Схема документування бізнес-процесу



Рис. 5.6. Схема управління бізнес-процесом

Таблиця 5.2

## Збір інформації

№	Характеристики бізнес-процесу	Інформація по бізнес-процесу, що підлягає збиранню	Документ, в який включається зібрана інформація (посилання на форму документа)
1	Назва та призначення бізнес-процесу	Назва бізнес-процесу. Призначення бізнес-процесу. Замовник робіт по опису бізнес-процесу.	Робочі документи (проект Регламенту виконання бізнес-процесу)
2	Інформація про підрозділ або підрозділи	1. Повна та скорочена назва підрозділу (або підрозділів), що виконує бізнес-процес або бере участь у виконанні бізнес-процесу 2. Додаток. Схема організаційної структури підрозділу.	Посилання на документи (Положення про підрозділи) в формі БП-Ф07
3	Власник бізнес-процесу	Посада, Додаток - посилання на Посадову інструкцію Власника бізнес-процесу або Положення про підрозділ, або на розпорядчий документ, що визначає сферу відповідальності Власника бізнес-процесу.	Посилання на документи (Посадова інструкція) в формі БП-Ф07
4	Основні операції	1. Вказується перелік основних операцій, що виконуються при проведенні бізнес-процесу, а також відповідальні за їх виконання в підрозділі.	Форма БП-Ф01

Продовження таблиці 5.2

5	Клієнти і виходи бізнес-процесу	Перелік клієнтів бізнес-процесу із зазначенням одержуваних ними виходів	Форма БП-Ф02
5.1	Вихід 1 бізнес-процесу	Виходи бізнес-процесу: продукт, послуга, документ, інформація. Коротка специфікація виходу або посилання на неї. Споживач: (вказується: Хто є споживачем даного виходу бізнес-процесу)	Форма БП-Ф02
5.2	Вихід 2 бізнес-процесу	...	Форма БП-Ф02
6.	Входи бізнес-процесу та їхні постачальники	Перелік входів бізнес-процесу і постачальників цих входів. (БП-Ф02).	Форма БП-Ф02
6.1	Вхід 1 бізнес-процесу	Входи бізнес-процесу: продукт, послуга, документ, інформація. Коротка специфікація входу або посилання на неї. Постачальник: - (вказується, хто є постачальником даного входу або зовнішнім ініціатором дій в даному підрозділі).	Форма БП-Ф02
6.2	Вхід 2 бізнес-процесу		Форма БП-Ф02

Продовження таблиці 5.2


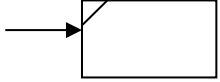
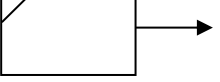
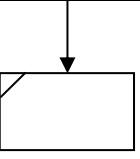
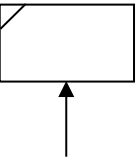
7.	Ресурси	<p>1. Перераховуються ресурси, які використовуються при проведенні бізнес-процесу. Коротка специфікація на кожен ресурс або посилання на документ, де наведено.</p> <p>2. Постачальник даного ресурсу.</p>	Форма БП-Ф03
8.	Графічні схеми бізнес-процесу і їх текстовий опис	1. Графічні схеми і текстовий опис бізнес-процесу.	Форма БП-Ф04
9.	Показники бізнес-процесу	Інформація заноситься в форму БП-Ф05.	Форма БП-Ф05
9.1	Показники бізнес-процесу	<p>1. Заповнюються назви кількісних показників, що характеризують хід бізнес-процесу, абсолютні і / або відносні витрати на його проведення.</p> <p>2. Посилання на документ, де зафіксовано даний показник і методика його розрахунку (або опис цієї методики).</p> <p>3. Використання показника для:</p> <p>а) прийняття управлінських рішень;</p> <p>б) звіту перед вищим керівником.</p>	Форма БП-Ф05
9.2	Показники продукту бізнес-процесу	Заповнюються назви кількісних показників, що характеризують продукт (вихід) бізнес-процесу.	Форма БП-Ф05
9.3	Показники задоволеності споживача бізнес-процесу	Заповнюються назви кількісних показників, за якими можна оцінити ступінь задоволеності споживача (замовника) результатами бізнес-процесу.	Форма БП-Ф05

Продовження таблиці 5.2

10	Глосарій термінів	Терміни, що використовуються при виконанні бізнес процесу.	Форма БП-Ф06
11	Перелік документів бізнес процесу	Перелік та короткий опис документів, що використовуються при виконанні, описі і регламентації бізнес процесу.	Форма БП-Ф07

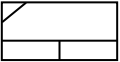
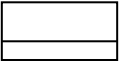
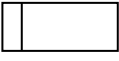


Таблиця 5.3

Правила формування моделей бізнес-процесів в IDEF0

№	Найменування	Опис	Графічне представлення
1	Модуль поведінки (функція або операція)	Об'єкт служить для опису функцій (операцій, робіт), які виконуються підрозділами / співробітниками підприємства.	
2	Стрілка ліворуч	Стрілка описує входи функції (операції)	
3	Стрілка праворуч	Стрілка описує виходи функції (операції)	
4	Стрілка зверху	Стрілка описує керуючий вплив, наприклад розпорядження, нормативний документ і т.д.	
5	Стрілка знизу	Стрілка знизу описує невитратні ресурси (наприклад, персонал), які використовуються для виконання бізнес-процесу	

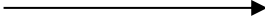
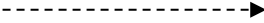
Таблиця 5.4

## Правила формування моделей бізнес-процесів в IDEF3

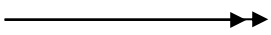
№	Найменування	Опис	Графічне представлення
1	Модель операції (роботи)	Об'єкт служить для опису операцій (робіт), які виконуються підрозділами / співробітниками підприємства	
2	Об'єкт посилань	Об'єкт, який використовується для опису посилань на інші діаграми моделі, циклічні переходи в рамках однієї моделі, різні коментарі до операцій	
3	Логічне «І»	Логічний оператор, який визначає зв'язку між операціями в рамках процесу. Дозволяє описати розгалуження процесу	
4	Логічне «АБО»	Логічний оператор, який визначає зв'язку між операціями в рамках процесу. Дозволяє описати розгалуження процесу	
5	Логічне виключне «АБО»	Логічний оператор, який визначає зв'язки операціями в рамках процесу. Дозволяє описати розгалуження процесу	

Таблиця 5.5

## Правила формування моделей бізнес-процесів в IDEF3

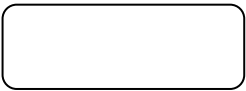

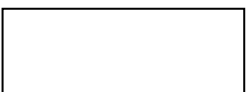
№	Тип стрілки	Графічне представлення
1	Стрілка передування. Поєднує операції, що виконуються послідовно	
2	Стрілка відношення. Використовується для прив'язки об'єктів-коментарів до операцій	


Продовження таблиці 5.5

3	Стрілка потоку об'єктів. Показує потік об'єктів (фінансових, матеріальних) від однієї операції до іншої	
---	---	---

Таблиця 5.6

Правила формування моделей бізнес-процесів в DFD

№	Найменування	Опис	Графічне представлення
1	Модель операції (роботи)	Об'єкт служить для опису операцій (робіт), які виконуються підрозділами / співробітниками підприємства.	
2	Сховище даних	Об'єкт, який використовується для опису носіїв інформації (документів, файлів)	
3	Зовнішній об'єкт	Об'єкт моделі, що використовується для опису суб'єктів зовнішнього середовища бізнес-процесу	

№	Тип стрілки	Графічне представлення
1	Стрілка потоку даних. Використовується для відображення потоків даних між операціями і сховищами	

USED AT:	AUTHOR:	PROJECT: <b>Приклад моделі</b>	DATE: 5/37/17	REV: 5/17/17	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
		NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			DRAFT			A-0
					RECOMMENDED			
					PUBLICATION			

NODE: A0	TITLE: <b>Приклад оформлення листа моделі</b>	NUMBER: P-2	1
----------	---	-------------	---

Назва моделі процесу      Дата останньої зміни      Статус листа

Номер діаграми в моделі процесу      Назва листа моделі      Статус листа, Номер версії, листа      Номер листа в підшивці

Рис. 5.7. Оформлення листа

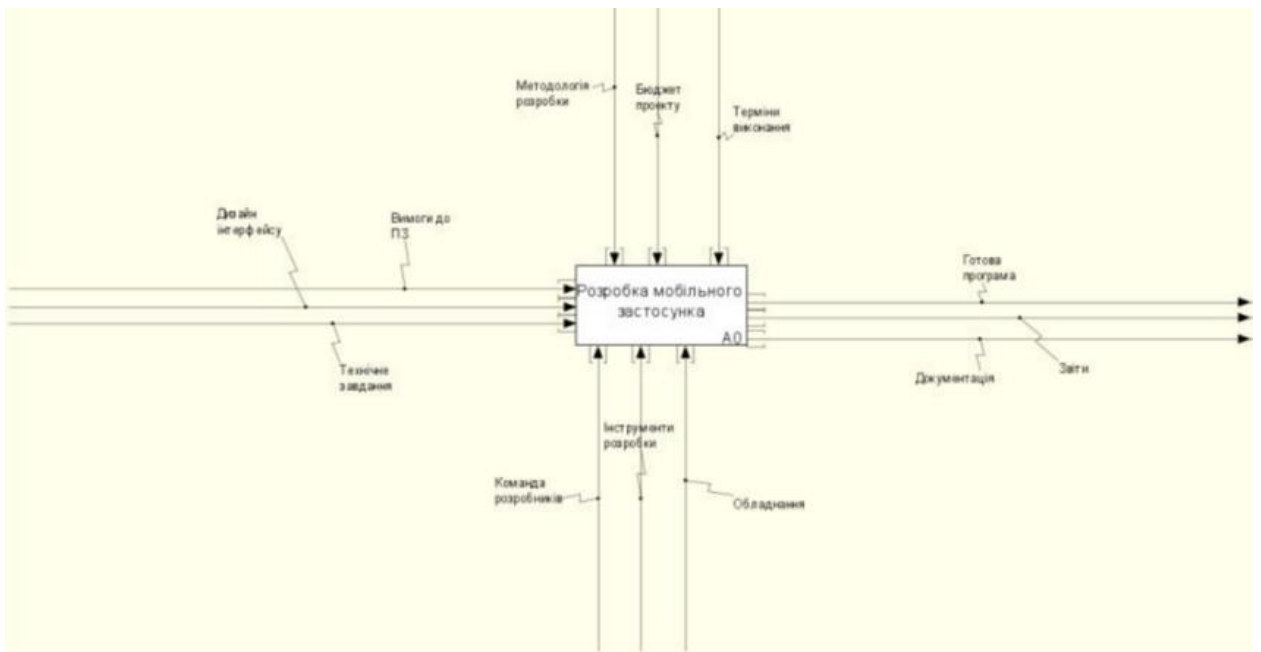


Рис. 5.8. Приклад бізнес-процесу розробки мобільного застосунку

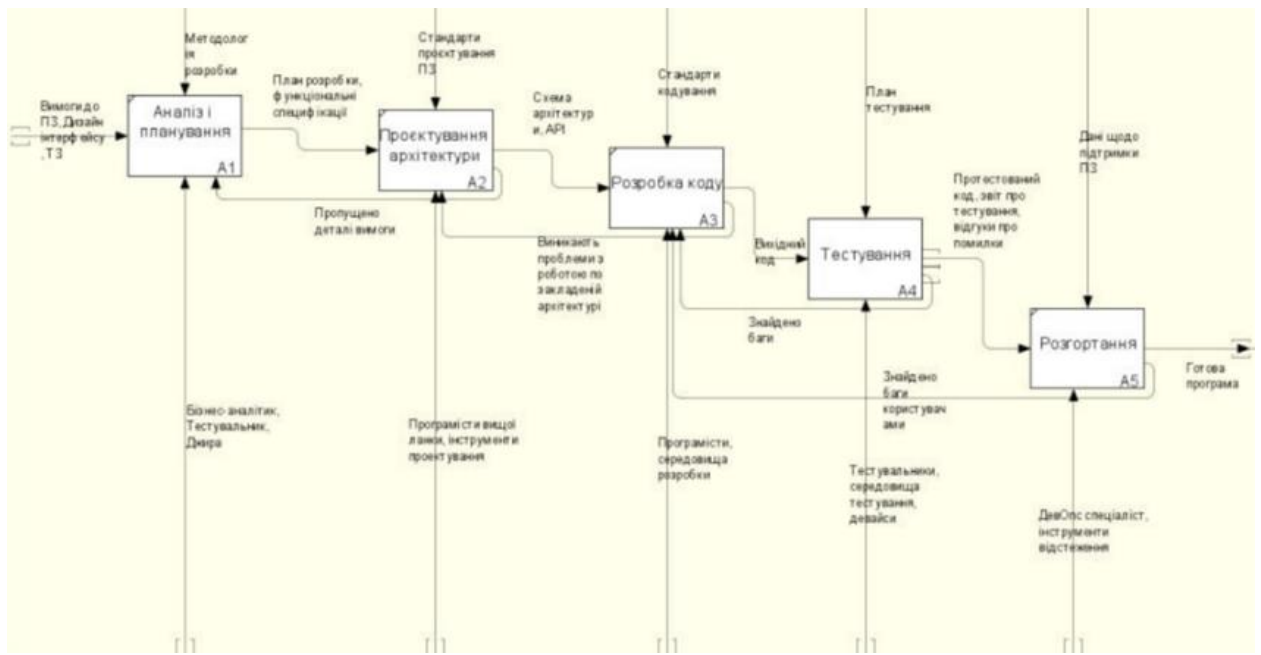


Рис. 5.9. Приклад ланцюжка процесів розробки мобільного застосунку

## Тема 6. Базова модель офісу з управління проєктами. Стратегічний, тактичний та операційний рівні.

### 6.1. Характеристики офісу управління проєктами

Офіс повинен сприяти доведенню до стадії завершення більшого числа проєктів без залучення додаткових ресурсів (наприклад, кількість завершених проєктів повинна зрости на 50%).

Більшість проєктів повинна завершуватися в помітно скорочений термін (наприклад, ОУП повинен забезпечувати скорочення середньої тривалості виконання проєктів на 25%).

ОУП повинен відчутно й позитивно впливати на практичні результати діяльності організацій, причому навіть некомерційних.

Весь керівний склад організації повинен бачити переваги від впровадження ОУП і ті вигоди, які впровадження офісу здатне принести кожному керівникові.

Усяка організація, що прагне досягти цілей, що стоять перед нею, повинна вміти правильно вибирати, які проєкти їй варто виконувати. Правильність вибору визначається наявністю належної рівноваги між проєктами, націленими на задоволення ринкових вимог, і проєктами, спрямованими на розвиток здатності організації задовольняти вимоги ринку.

### 6.2 Функціонально-вартісна модель ОУП

У цей час існує два підходи до формування ОУП. Перший з них, так звана «Політика стримування витрат» (Cost Containment Model), орієнтує ОУП

на обмеження витрат на проєкти, а другий, що одержав назву «Модель продуктивності» (Throughput Model), - на сприяння організації в досягненні поставлених перед нею цілей. Відповідно, застосовують два види моделей, що описують роботу ОУП - модель стримування витрат і модель підвищення продуктивності при виконанні проєктів. Остання модель зображена на рис.1.

Схему, представлену на рис. 1 варто розглядати за годинниковою стрілкою, починаючи з верхнього правого кута. ОУП надає інформацію й рекомендації Раді по управлінню проєктами, що визначає стратегію управління портфелем проєктів на майбутній фінансовий рік. Рада на засіданнях, що збираються періодично, розглядає хід виконання проєктів з погляду можливості досягнення стратегічних цілей компанії. Допоміжні служби підприємства часто вдаються до допомоги ОУП для прискорення строків завершення проєктів. ОУП є відмінним засобом для більш повного подання того, як реалізовані проєкти сприяють проведенню в життя виробленої стратегії організації. Рада по управлінню проєктами компанії, зі свого боку, має всі можливості для орієнтування ОУП на рішення пріоритетних для організації завдань. Рада також відповідає за забезпечення збалансованості портфеля проєктів і його націленість на досягнення стратегічних цілей організації в розглянутому фінансовому році. Підвищення виробничих можливостей підприємства без створення відповідного ринкового попиту на її продукцію означає порожню витрату коштів точно так само, як відсутність можливостей задовольнити наявний попит веде до втрат для компанії. Рада по управлінню проєктами координує роботу всіх функціональних підрозділів компанії для того, щоб у ній реалізовувалися тільки ті проєкти, які необхідні для досягнення поставлених перед компанією цілей, і в належній послідовності відповідно до їх пріоритетів.

ОУП, заснований на моделі підвищення продуктивності, надає керівництву життєво важливу інформацію, що дозволяє тому оцінити здатність організації досягти поставлені цілі. У більшості організацій звичайно накопичується великий обсяг неопрацьованих даних про стан виконання проєктів, графіки робіт і іншої проєктної інформації. Разом з тим, для того, щоб ці дані являли цінність, вони повинні бути відповідним чином оброблені.

ОУП, що бажає приносити користь своїй організації, узагальнює зібрані дані й доводить свої висновки й рекомендації до всіх функціональних підрозділів. Ті, в свою чергу, аналізують зібрані дані про виконувані проєкти й видають власні рекомендації Раді по управлінню проєктами. Ці рекомендації

служать також засобами зворотного зв'язку й управління для команд виконавців проєктів.

Рада по управлінню проєктами на основі представлених даних про виконання проєктів проводить аналіз їхньої відповідності стратегії підприємства. Якщо результати аналізу влаштовують Раду (намічені проєкти завершені й приносять свої плоди у вигляді надходження наявних коштів або виконуються з випередженням графіка), то з'являються можливості для планування додаткових робіт. Якщо ж результати аналізу виявляються негативними, то Рада повинна оцінити, чи прийняті всі необхідні міри для зниження виявлених ризиків.

Незалежно від результатів аналізу, Рада по управлінню проєктами одержує додаткові можливості для оцінки поточних проєктів. Зокрема, Рада повинна дати відповіді на питання щодо пріоритетів, раніше встановлених для всіх проєктів, включених у портфель проєктів підприємства, а також вирішити, чи варто призупинити, сповільнити виконання або скоригувати зміст тих проєктів, доля яких викликає побоювання. Приймаючи відповідні рішення, Рада постійно враховує поточні значення показників роботи компанії й виконання плану видатків на поточний рік, відшукує невикористані кошти в бюджетах виконуваних проєктів, які можуть бути витрачені на виконання інших проєктів.

Модель підвищення продуктивності дозволяє витратити невикористані бюджетні кошти на виконання нових проєктів, здатних принести користь компанії без збільшення планованих бюджетних видатків на поточний фінансовий рік, або просто скоротити інвестиції в реалізовані проєкти, забезпечивши поліпшення повернення вкладених у них коштів. Прийняття відповідних рішень перебуває в компетенції Ради по управлінню проєктами.

Результатом чергового циклу надання звітів Раді по управлінню проєктами можуть бути:

- зміна пріоритетів виконуваних проєктів;
- додавання нових проєктів у портфель;
- припинення або скасування виконуваних проєктів;
- прийняття рішень відносно зміни планів робіт з окремих проєктів або їхнього фінансування.

Однієї з особливостей застосування даної моделі є постійний пошук шляхів скорочення тривалості виконання проєктів. Таким чином, збільшення продуктивності при виконанні проєктів стає нормою життя підприємства, а ОУП, що реалізує моделі підвищення продуктивності, перетворюється в

інструмент для прискорення повернення коштів, вкладених у проекти. Здатність ОУП привносити більш жорстку проектну дисципліну й, тим самим, скорочувати тривалість виконання проектів, стає головним змістом покладеної на нього місії.

ОУП, що працює на основі розглянутої моделі, здатний у перший же рік свого існування заощадити для організації що його фінансує, як мінімум, 10% коштів, виділених у бюджеті всього портфеля проектів на поточний фінансовий рік, за рахунок скорочення проектних витрат або збільшення продуктивності праці при виконанні проектів. Цих коштів повинно вистачити й ОУП протягом перших двох років. Далі така постановка завдання й механізми її рішення будуть розглянуті більш докладно.

На відміну від моделі підвищення продуктивності, модель стримування витрат не вимагає від ОУП відшукування невикористаних коштів у бюджетах проектів. Вона націлює офіс на дотримання або перевиконання планів витрати коштів на проекти. Однією з основних оман, що лежать в основі цієї моделі, є припущення про те, що варто позитивно розцінювати витрати всіх виділених на проект коштів. Наскільки воно справедливе? Модель стримування витрат орієнтує ОУП на застосування авторитарних методів при виконанні проектів. Вона підштовхує виконавців проекту працювати відповідно до принципів, характерними для так званих «систем, заснованих на пропозиції», примушуючи їх строго дотримуватися плану витрат коштів, виділених на проект. Модель стримування витрат функціонує без обліку реальних потреб у тих або інших видатках, оскільки не візьме до уваги такі фактори, як швидкість виходу на ринок з новою продукцією або строки одержання прибутку від проекту.

Модель підвищення продуктивності підштовхує виконавців працювати по системі, заснованій на попиті.

Виконавців проекту в цьому випадку до прискорення робіт і попередженню затримок підштовхує неформальний тиск із боку колег і відчуття необхідності якнайшвидшого завершення дорученої роботи. При виконанні проекту утвориться співтовариство, що самонавчається, що шукає шляхи до прискорення власної роботи й завершення роботи раніше встановлених строків. Ця модель не ігнорує витрати, але відношення до них відрізняється від моделі стримування. Будь-які видатки, що не сприяють просуванню проекту, розглядаються в цій моделі, як зайві, невиробничі. Будь-які наявні резерви, наприклад, ресурси, що простоюють розглядаються з точки

зору, як вони можуть бути використані для підвищення продуктивності організації.

Який підхід буде вважати кращим вище керівництво підприємства? Якщо підприємство відчуває кризу з надходженням коштів або зазнає втрат від передчасного завершення проєктів, то його генеральний директор, швидше за все віддасть перевагу моделі стримування витрат. Разом з тим, варто підкреслити, що в більшості випадків таке рішення є некоректним через наступні чотири основні причини.

Якщо розглядати продуктивність як основний пріоритет підприємства, то будь-які витрати на проєкт, що не наближають його до завершення, зовсім очевидно є зайвими. При такому підході стримування витрат відбувається природним шляхом, набагато швидше й, як показує досвід, навіть інтенсивніше, оскільки рішення, ґрунтовані на здоровому глузді, завжди ефективніше тих, що проводяться примусово. Якщо для підвищення продуктивності немає меж, то можливості стримування або урізування витрат завжди обмежені.

Підхід, оснований на моделі підвищення продуктивності, дозволяє прискорити виконання проєктів, що майже завжди означає скорочення витрат, прискорену їхню оборненість і скорочення процентних нарахувань на вкладений у проєкт капітал до того моменту, як він почне приносити прибуток.

Надмірне урізування витрат на проєкт здатне позбавити його результати всякої цінності до моменту завершення, не принісши ніякого задоволення всім його учасникам. Наприклад, нічого, крім розчарування й зниження мотивації, не може принести заборона керівникам проєкту, вартістю \$5 млн., у якому беруть участь десятки високооплачуваних виконавців, самостійно ухвалити рішення щодо придбання необхідного для управління проєктом програмного продукту, що коштує всього \$500.

### **6.3. Правильний підбір співробітників**

Якщо на підприємстві присутнє правильне розуміння того, чого варто очікувати від створюваного ОУП, то значно простіше встановити вимоги до співробітників, що підбираються для роботи в офісі. Якщо ж призначення ОУП чітко не встановлене до того моменту, як уже набрана більша частина персоналу офісу, то можлива тенденція до такого підбора кадрів для ОУП, при якій більшість із них є чистими фахівцями з управління проєктами, що погано розбираються в питаннях забезпечення основних показників роботи підприємства. У цьому випадку керівники підприємства будуть уникати

звертатися до послуг ОУП, і той почне функціонувати, залишаючись в одному кроці від своєї передчасної ліквідації.

Правильний підбір співробітників означає також наявність належного балансу між фахівцями, що розбираються у виробничих і ринкових аспектах роботи підприємства. Рівною мірою це справедливо й для некомерційних організацій.

ОУП також зобов'язаний уміти знаходити споживачів своїх послуг усередині підприємства, установлюючи зв'язок з людьми, не зобов'язаними звітувати перед ним. Для цього потрібно, щоб його співробітники мали певні навички в області маркетингу й комунікацій. Відсутність таких навичок або невміння ними правильно користуватися з перших днів існування ОУП неминуче прирікає його на швидку ліквідацію.

Нарешті, персонал ОУП повинен формуватися з фахівців різних професій. Авторам доводилося стикатися з ОУП, майже повністю укомплектованими фахівцями з інформаційних технологій. Така односторонність у підборі кадрів є грубою помилкою. Оскільки в проєктах звичайно беруть участь різні функціональні підрозділи організації, то кожен з них повинен бути впевнений в тому, що в ОУП знайдеться людина, що добре представляє його інтереси.

#### **6.4. Використання належних коштів управління проєктами**

Якщо ОУП починає діяти без відповідного плану, націленого на одержання підтримки застосовуваних ним методів і засобів з боку більшості, якщо не всіх, підрозділів підприємства, то він тим самим, робить перші кроки до поразки. Перша заповідь програміста - KISS (Keep It Simple Stupid «не будь дурнем і спрощуй») застосовна до роботи ОУП із самого початку його існування.

Таким чином, ОУП зобов'язаний починати свою діяльність із вивчення особливостей і потреб всіх функціональних підрозділів підприємства, щоб знати, що відбувається в кожному з них. Тільки той ОУП, якому добре відомі політичні віяння, що є присутніми в організації, і спонукальні стимули, що впливають на роботу кожного підрозділу, здатний стати їх «кращим другом» і зуміє уникнути скочування на доріжку, що веде до положення «поліцейського, що спостерігає за процесами».

#### **6.5. Правильна інформація**

У цей час багато функціональних підрозділів переповнені різноманітними даними. Вони просто тонуть у них і не здатні відсіяти потрібні їм відомості й перетворити їх у корисну для себе інформацію.

Завдання ОУП полягає в тому, щоб допомогти підрозділам у цій ситуації домогтися загального успіху в завершенні виконуваних ними проєктів. Для цього їм треба вміти вимірювати й оцінювати результати кожного проєкту. Процес такої оцінки найчастіше реалізується через звітність про стан і хід виконання проєктів, визнаних ключовими для організації.

ОУП зобов'язаний дуже обережно підходити до вибору даних, що представляються ним. Коли він тільки приступає до роботи, його першим «проєктом» повинне стати завоювання довіри людей, з якими йому доведеться спільно працювати. Безсторонні повідомлення й об'єктивні оцінки, які, проте, представляють керівників проєктів у непривабливому вигляді, здатні підірвати таку довіру. Такий стиль годиться тільки для розвідки, що працює під гаслом: «Тільки факти, і нічого крім фактів».

Проблема не в тім, що ОУП доповідає реальні факти. Він втрачає підтримку керівників підрозділів або проєктів у тих випадках, коли бачить свою роль у тім, щоб указувати перстом на порушників. Насправді, завдання ОУП полягає у виявленні системних проблем в управлінні проєктами й наданні допомоги в їхньому усуненні. Відставання проєкту від графіка вимагає більше серйозних мір, ніж проста доповідь про наявність такого відставання.

Діяльність ОУП може бути дуже ефективною, якщо він забезпечить своєчасне подання інформації при використанні існуючих методів і коштів управління проєктами. Якщо ОУП здатний допомогти керівникові проєкту якомога раніше виявити існуючі проблеми, то для їхнього усунення будуть потрібні коригувальні дії в мінімальних дозах. Тим самим, вдається понизити напруга, випробовуване виконавцями проєкту й правлінням компанії. Не слід забувати про те, що проєкт, план коректувань якого передбачає кардинальні зміни, швидше за все буде прикритий керівництвом. Крім того, чим частіше це буде відбуватися, тим більше в правління компанії з'являється підстав задаватися питанням, чим займався ОУП увесь цей час.

Для встановлення довірчого до себе ставлення ОУП треба, насамперед, указувати на системні недоліки, ніж на помилки конкретних виконавців. Він повинен допомагати керівникам проєктів і функціональних підрозділів виявляти проблеми й відшукувати шляхи їх вирішення для доповіді правлінню компанії. У цьому контексті гарним початком для швидкого створення пула коштовної інформації є вивчення чотирьох портфелів (проєктів, цілей і завдань організації, її ресурсів і активів) і взаємозв'язків між ними. На основі

аналізу цієї інформації, ОУП повинен уміти давати відповіді на наступні питання:

- Які стратегічні цілі організації?
- Які проекти виконуються в організації в цей час і як вони пов'язані з її стратегічними цілями й стратегічними активами?
- Які ще проекти варто виконати для досягнення кожної із зазначених стратегічних цілей?
- Якими ресурсами володіє організація для забезпечення всіх виконуваних і планованих проектів, наскільки вони достатні?
- У чому полягають глибинні причини проблем, пов'язаних з виконанням проектів? Які найважливіші проблеми існують в організації, які впливають на виконання багатьох або більшості проектів?
- Як іде виконання проектів? Тут основна увага повинне бути звернена на узгодження ясної і простої, але не штучно спрощеної системи оцінок і на постановку деяких завдань, що дозволяють продемонструвати корисність і ефективність ОУП.
- Як можна домогтися скорочення тривалості виконання проектів?
- Як домогтися завершення більшого числа проектів?
- Як організація може домогтися рівня передбачуваності керування трьома основними характеристиками проектів - строками, бюджетами й змістом, що відповідає умові збереження керованості систем за Демінгом?

#### **6.6. Кожний портфель проектів унікальний**

Перед ухваленням рішення про те, ОУП якого типу найбільше підходить для організації, необхідно попередньо вивчити поточний стан її портфеля проектів. Для цього повинна бути зібрана інформація про всі діючі проекти, або тільки ті, у реалізації яких потрібна допомога ОУП. Аналіз зібраних відомостей про проекти дозволить оцінити ризики, пов'язані з вибором моделі ОУП із трьох можливих.

Розглянемо рис. 6.1, на якому наведений приклад класифікації діючих проектів. У прикладі використана термінологія з області ІТ, оскільки в більшості організацій саме в службі ІТ зосереджена більша частина проектів. По своєму утримуванню проекти були підрозділені на наступні типи: розробка, комплектування пакетів програм, обслуговування. Крім того, по масштабах були виділені великі, середні й дрібні проекти.

Чи можна, розглянувши представлені на рис. 6.1 дані, зробити певні висновки щодо тих питань, з якими зіштовхується ОУП у даній організації?

Статистичний аналіз указує на наявність певного перекосу в розподілі проєктів усередині організації. Зокрема, тільки 5 з 27 проєктів не відносяться до числа виконуваних службою ІТ. Звичайним наслідком подібного перекосу є значна ворожість, що є присутньою в організації стосовно цієї служби, якій ставлять за провину запізнення проєктів і конфлікти навколо проєктних ресурсів. Наведений приклад також свідчить про те, що при зборі даних був пропущений ряд важливих проєктів, що не відносяться до сфери діяльності служби ІТ, оскільки в організації виконується більша кількість проєктів, ніж зазначено в розглянутому переліку. Це служить тривожним сигналом того, що в організації, можливо, відбувається витік проєктів на сторону, а служба ІТ втрачає замовлення, які вона виконує на умовах аутсорсінга.

Іншою дивною особливістю наведених даних служить повна відсутність у них відомостей про дрібні проєкти, які в організації, безумовно, виконуються, але їхній облік не ведеться. Можна припустити, що в організації постійно виникають конфлікти через ресурси. Великі, тривалі й складні проєкти постійно відчують недолік ресурсів, оскільки вони відтягуються на швидкоплинні дрібні проєкти, що дають миттєві результати. Як наслідок, при виконанні середніх і великих проєктів постійно виникають затримки, але жоден з функціональних підрозділів організації не бажає змінювати існуючу ситуацію, вважаючи, що вигоду від цього отримає тільки служба ІТ, яку інші підрозділи організації не схильні розглядати як свого партнера.

Таким чином, у сформованій ситуації для ОУП відкривається значне поле діяльності. Одним з перших його завдань повинна стати передача відповідальності за деякі проєкти, які того заслуговують, від служби ІТ іншим функціональним підрозділам або керівництву підприємства.

Аналіз розподілу проєктів може проводитися й по деяких інших параметрах, наприклад, за рівнем їхньої складності. Якщо організація має потребу в одержанні швидких результатів, то неважко здогадатися, яким проєктам вона буде віддавати перевагу - великим і складним чи дрібним і простим. Зараз у деяких організаціях існує практика, відповідно до якої дозволяється ініціювати тільки ті проєкти, реалізація яких приносить вимірювані результати менш, ніж за півроку.

Можна також вивчити зв'язок проєктів із цілями організації і її активів. Якщо ОУП починає працювати в умовах, коли в організації є безліч проєктів, ніяк не пов'язаних з її цілями, то головний напрямок діяльності ОУП стає очевидним.

Типи проектів: D - розробка; P/I - інтеграція пакетів програм; M/ E-E-обслуговування й модернізація.

Таблиця 6.1

Розподіл проектів по службах підприємства

Масштаби проекту		Підприємство в цілому			Функціональні підрозділи		
D	P/I	M/E	D	P/I	M/E	D	P/I
	1		4			6,7,9 9,10	11,1 2 13
		2,3			5	18.19 20,21 22,2	24

Таблиця 6.2

Розходження між сучасними моделями ОУП і більш просунутими моделями

<b>Традиційні ОУП</b>	<b>ОУП нового покоління</b>
Націленість на рішення переважно тактичних завдань	Націленість на рішення стратегічних завдань і зміна корпоративної культури
Застосування наукових основ керування проектами	Керування проектами як мистецтво
Розгляд організації як складного механізму	Розгляд організації як складного організму
Основна увага – моніторингу й контролю	Основна увага - установленню співробітництва з іншими службами
Застосування методик і засобів керування, які можна вподібнити точним картам місцевості	Застосування методик і коштів керування, які можна вподібнити компасу, що вказує напрямок розвитку

Продовження таблиці 6.2

Орієнтованість на вдосконалювання виробничих процесів	Орієнтованість на вдосконалювання кінцевого продукту, вихідні результати, задоволення потреб споживачів
Процесний підхід	Комплексний підхід
Застосовує жорстко стандартизовані методи й методики	Застосовує гнучкі, адаптовані методи й методики
Строго дотримується встановлених правил	Керується базовими засадами, дотримує встановлених правил, але при необхідності прибігає до імпровізацій
Чітко певний, повторюваний, керований і оптимізований порядок роботи	Адаптований до умов і інноваційний порядок роботи
Націленість на забезпечення продуктивності	Націленість на ефективність і інновації
Керування процесами	Інтелектуальне лідерство
Тверде керування й керівництво	Збалансоване керування й керівництво з елементами неформального лідерства

Джерело: Дж. Дуггалом (J.Duggal), Projectize Group, [www.projectize.com](http://www.projectize.com)

## 6.7. Моделі

У рамках зазначених вище двох основних підходів можна виділити наступні чотири моделі побудови й функціонування ОУП:

1. Оуп-Репозиторій (у цій моделі економічна складова в результатах роботи офісу відсутня взагалі або слабко виражена);
2. Оуп-Наставник (тактична модель роботи ОУП, що здатна протягом короткого часу приносити деяку економію витрат);
3. ОУП підприємства (стратегічна модель, орієнтована на встановлення централізованого контролю за всіма основними проектами);
4. ОУП, націлений на негайний результат (стратегічна модель ОУП, орієнтованого на підвищення продуктивності при виконанні проектів, на скорочення тривалості їхнього виконання, на правильний вибір змісту портфеля проектів. Забезпечує високу економічну ефективність офісу).

### 6.7.1. Модель «Оуп-Репозиторій»

ОУП, що застосовує таку модель, слугує сховищем і джерелом інформації про проекти, методи й стандарти управління проектами. Ця модель припускає наявність на підприємстві комплексу погоджених між собою методів і засобів виконання проектів, керування ними й звітності. Така модель найчастіше застосовується в підприємствах з розподілом владних функцій, слабким центральним керуванням або при закріпленні за підрозділами відповідальності за виконувани проекти.

Ця модель включає дуже слабку економічну складову діяльності ОУП, що може бути взагалі відсутньою, оскільки офіс практично не несе відповідальності за показники роботи підприємства. Передбачається, що інформація й методологія, якими володіє ОУП, являють самостійну цінність. Відповідно, ОУП навіть не намагається користуватися для оцінки своєї діяльності речовими, вимірними критеріями.

#### **6.7.2. Модель «Оуп-Наставник» (тактичний рівень)**

Ця модель є розвитком моделі репозиторія й відображає намір підприємства поширювати серед своїх функціональних служб та підрозділів методологію управління проектами, причому ОУП приділяється роль координуючого центра комунікацій між ними. Він відповідає за документальне оформлення передового досвіду й активний моніторинг ходу виконання й характеристик проектів. Результати цієї роботи використовуються для підвищення ефективності роботи підприємства й навчання неефективних або новопризначених керівників проектів. У цій моделі ОУП діє переважно як тренер, консультант або наставник. Він слугує також джерелом інформації про проекти, бере участь у формуванні технічних завдань на проекти й аналізі досягнутих результатів після їхнього завершення.

ОУП, що використовує таку модель, здатний надавати корисну тактичну допомогу керівництву, але приречений завжди перебувати на другорядних ролях, особливо, коли підприємство переживає важкі часи. Керівники, постійно стурбовані поліпшенням економічних показників компанії, часто сумніваються в реальній необхідності додаткових накладних видатків, пов'язаних з наявністю ОУП. Вони схильні задавати собі питання: «Безумовно, ОУП приносить деяку користь, та чи виправдані видатки на його утримання?». Причина виникнення подібних сумнівів досить проста й добре відома, наприклад, у спорті, де існує правило: «Виграє команда, але програє завжди лише тренер». Аналогічним чином, коли проект виявляється успішним, то всі лаври дістаються його керівникові, виконавцям і менеджерам функціональних

підрозділів. Про наставника при цьому часто забувають. Зате саме йому дістаються всі докори, коли проєкт зазнає невдачі.

### **6.7.3. Модель «ОУП підприємства» (стратегічний рівень)**

Реалізація цієї моделі вимагає значно більших інвестицій, і, тому ОУП, створений на її основі, має у своєму розпорядженні чітко встановлені цілі, завдання й права, а також підтримку з боку керівництва. Цим дана модель відрізняється від двох попередніх. ОУП здійснює управління проєктними ризиками в процесі ініціації й виконання проєктів, відіграє провідну роль у керуванні багатьма, одночасно виконуваними проєктами, виявляючи й усуваючи вузькі місця, що заважають роботам із всіх проєктів. Найчастіше в рамках цієї моделі ОУП займається збором даних, необхідних для формування портфеля проєктів підприємства, та які містять інформацію про всі важливі проєкти, запуск яких санкціонований керівництвом.

ОУП, що реалізує цю модель у найбільш концентрованій формі, зосереджує у своїх руках всю роботу з експертизи й оцінки управління проєктами. У ньому зібрані всі або більша частина провідних спеціалістів по управлінню проєктами, із числа яких призначаються, у міру необхідності, керівники конкретних проєктів. Таким чином, на підприємстві реалізується модель «розподіленого обслуговування проєктів». Якщо в ОУП сконцентровані фахівці, відірвані від своїх функціональних підрозділів і направляються тимчасово назад як керівники проєктів, то економічне значення такого офісу важко недооцінити.

Як показує досвід, у діяльності ОУП, що реалізують цю модель, часто є присутнім певна невідповідність між фактичними результатами їхньої роботи й потенційними можливостями. Якби провідні спеціалісти ОУП, крім виконання своїх основних обов'язків як керівники проєктів, були здатні об'єднувати свої зусилля для дослідження загальних проблем і впровадження рішень в інтересах усього підприємства, то віддача від роботи ОУП була б набагато вище. На практиці ж спостерігається інша картина. Інтелектуальні ресурси, якими володіє ОУП, або інтенсивно використовуються тільки в роботах над конкретними проєктами, або зайняті в проведенні заходів, що не приносять економічного ефекту.

### **6.7.4. ОУП, націлений на негайний результат (стратегічний рівень)**

ОУП, що працює по цій моделі, повинен бути орієнтований на демонстрацію керівництву вимірюваних результатів своєї діяльності кожне півріччя. Із самого початку свого існування ОУП зобов'язаний зосередитися

на пошуку шляхів скорочення тривалості всіх основних проєктів підприємства.

Ця модель роботи ОУП має підтримку на найвищих рівнях керівництва підприємством (на рівні генерального директора або першого віце-президента компанії). Використовувані в ній критерії оцінки ОУП безпосередньо пов'язані з оцінками ефективності роботи вищого керівництва. ОУП повинен прагнути до того, щоб уже через півроку після свого створення мати можливості для того, щоб:

- реально впливати на процес стратегічного планування шляхом належного підбора складу виконуваних проєктів;
- здійснювати методичне управління проєктами з метою виявлення шляхів скорочення їхньої тривалості й усунення ризиків не досягнення необхідних результатів;
- здійснювати комплексне календарне планування проєктів, включених у портфель підприємства, і звітувати про хід їхнього виконання;
- здійснювати передачу знань, якими володіє ОУП, обраному колу виконавців проєктів;
- управляти портфелем проєктів, включаючи перевірку його відповідності цілям організації й тим активам, якими вона володіє, відслідковувати поточний розподіл робочих навантажень, стани й досягнутий прогрес у виконанні проєктів, плани коригування проєктів;
- здійснювати щомісячне планування й прогнозування з метою виявлення наявних можливостей і загроз для виконання проєктів, основних проблем і ризиків, випадків економії або перевитрати кошторисів проєктів, оцінки узагальнених фінансових показників портфеля проєктів;
- мати у своєму розпорядженні глобальну модель розподілу пріоритетів між всіма поточними й планованими проєктами й застосовувати її на практиці;
- готувати рішення Ради по управлінню проєктами відносно ранжирування проєктів у портфелі й перегляду раніше встановлених пріоритетів окремих проєктів;
- здійснювати навчання керівників проєктів, що перебувають під пильним контролем керівництва підприємства, надавати їм наставницьку й методичну допомогу.

## **Тема 7. Механізми управління портфелями проєктів**

### **7.1. Завдання управління портфелем проєктів**

У кожному ОУП або в організації, де ОУП відсутній, повинна бути призначена Особа, що виконує функції керуючого портфелем проєктів. Управління портфелем проєктів повинне включати виконання перерахованих нижче функцій.

1. Встановлення життєздатного складу проєктів у портфелі, що здатний забезпечити досягнення цілей організації.
2. Забезпечення збалансованості портфеля, тобто досягнення рівноваги між короткочасними й довгостроковими проєктами, між дослідженнями й новими розробками, між ризиками проєктів і можливих доходів від їхньої реалізації й так далі.
3. Моніторинг процесів планування й виконання обраних проєктів.
4. Аналіз ефективності портфеля проєктів і пошук шляхів її підвищення.
5. Порівняння можливостей нових проєктів між собою й стосовно проєктів, уже включених у портфель, з урахуванням виробничих можливостей організації в частині виконання додаткових проєктів.
6. Надання інформації й рекомендацій керівникам всіх рівнів для прийняття ними рішень.

### **7.2. Вісім кроків до успішного управління портфелем проєктів**

Процес формування й наступного вдосконалювання будь-якого портфеля проєктів включає вісім етапів.

1. Збір вихідної інформації про портфель проєктів і складання відповідного звіту (зразковий зміст цієї інформації перерахований у табл. 1).
2. Формування портфелів цілей, ресурсів і активів.
3. Ув'язування портфелів проєктів, цілей, ресурсів і активів, проведення їхньої первісної оцінки.
4. Виявлення стратегічного ресурсу організації, що визначає її здатність виконувати кілька проєктів одночасно.
5. Призначення пріоритетів проєктам, включеним у портфель, відповідно до затверджених критеріїв і з використанням наявної інформації.
6. Оцінка збалансованості портфеля проєктів.
7. Вироблення рекомендацій з поліпшення рентабельності інвестицій у проєкти.
8. Організація засідань Ради по управлінню проєктами й забезпечення інформованості про їхні результати.

## **Тема 8. Логічна матриця цілей програми розвитку підприємств**

### **8.1 Робота з портфелем стратегічних цілей**

Стратегічні цілі компанії можуть бути найрізноманітнішими. Найбільш типовими з таких цілей є підвищення прибутковості компанії, розширення приналежної їй частки ринку, відповідність діяльності вимогам законодавства, поліпшення обслуговування клієнтів, вихід на нові ринки. Поняття портфеля стратегічних цілей рівною мірою застосовне й для некомерційних організацій, цілями яких може бути пошук нових джерел фінансування, підвищення безпеки, скорочення числа дефектів у роботі.

Рада по управлінню проектами повинна стежити за тим, щоб всі проекти, що запускаються, були пов'язані з основними цілями організації таким чином, щоб можливі ризики й вигоди від проектів, пов'язані з досягненням цих цілей безпосередньо враховувалися при формуванні портфеля проектів.

Зміст портфеля стратегічних цілей організації дозволяє кожному співробітникові безпосередньо бачити, як його робота безпосередньо впливає на досягнення певних затверджених керівництвом цілей підприємства.

Багатьом організаціям не вдається домогтися належної оберненості інвестицій у портфелі проектів. Більше того, більшість організацій, з якими довелось працювати авторам, не могли навіть чітко сформулювати, що входить у портфелі їхніх проектів. Під час відсутності формалізованого управління портфелями проектів, що дозволяє оцінювати, якими ресурсами володіє організація для реалізації проектів, її керівництво найчастіше намагається запустити більше число проектів, ніж вона здатна реалізувати. У результаті постійно відбувається вповільнення темпів виконання проектів, а різні підрозділи організації змушені вести постійну боротьбу між собою за володіння необхідними ресурсами.

Керівник портфеля проектів здатний серйозно вплинути на діяльність організації, вирішуючи наступні ключові завдання:

- визначення життєздатного складу портфеля проектів;
- моніторинг процесів планування й виконання всіх проектів, включених у портфель;
- аналіз ефективності портфеля проектів і пошук шляхів підвищення оберненості інвестицій у проекти;
- оцінка можливостей нових проектів;
- подання інформації й рекомендацій Раді по управлінню проектами.

Вирішуючи ці завдання, ОУП сприяє підвищенню значимості портфеля проєктів в очах всіх керівників і виконавців проєктів. Підвищуючи рівень інформованості співробітників про стан портфеля проєктів і надаючи допомогу в його реалізації, ОУП має можливість негайно виявляти шляхи для скорочення тривалості виконання проєктів і загрози для їх реалізації. Крім того, організація одержує можливість зосередити увагу на серйозних затримках окремих проєктів і перевитраті коштів на їхнє виконання. Більш ефективне використання наявних ресурсів і усунення конфліктів пов'язаних з їхнім розподілом, мають своїм результатом виконання більшого числа проєктів без залучення додаткових ресурсів. Уже в перший рік після введення управління портфелями проєктів вдається заощадити від 10 до 30% вартості всього портфеля.

Одним з головних, стратегічних завдань керівника портфеля проєктів є його спрямовуюча роль у формуванні збалансованого портфеля, здійснюваному Радою по управлінню проєктами. Збалансований портфель проєктів заснований на чіткому баченні головних проблем і можливостей організації й забезпечує відповідну спрямованість вхідних у нього проєктів. Такий портфель ураховує необхідність виконання чисто дослідницьких проєктів і випереджуючий розвиток активів підприємства, спрямований не в минуле, а в майбутнє. Балансування портфеля проєктів також повинне допускати розумні рівні ризиків, що враховують потреби організації. Вміння управляти портфелем проєктів, безумовно, є вирішальним чинником успіхів або невдач ОУП. Вся діяльність ОУП повинна бути так чи інакше пов'язана з більш швидкою реалізацією портфеля проєктів і забезпеченням кращих результатів проєктів.

## **8.2. Актив і цілі**

Коли керівники підприємства формулюють його цілі й відбирають проєкти, що ведуть до їхнього досягнення, вони зобов'язані враховувати стан портфеля активів організації, їхню достатність для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей. Якщо він буде визнаний недостатнім, то портфель активів повинен перетерпіти значні зміни, коли керівництво, скажімо, вирішить придбати нові активи замість удосконалювання вже існуючих і навпаки.

Якщо ОУП постійно перебуває в курсі намірів керівництва підприємства відносно його активів, то такі знання служать ще одними засобами, що допомагають офісу здійснювати моніторинг стану портфеля проєктів організації. Крім того, це дозволяє ОУП виконувати роль наставника для

керівників у ситуації, коли є сигнали неблагополуччя у відношенні прийнятих інвестиційних рішень.

В організаціях існує чимало активів, які взагалі такими не визнаються. Це стосується насамперед активів, створення яких вимагає не стільки фінансових, скільки трудових витрат протягом року. Дуже часто в цю категорію активів попадають інформаційні системи й засоби обслуговування веб-сайтів, хоча саме на їхню частку може припадати значна частина портфельних інвестицій компанії.

Якщо керівники компанії мають належну інформацію про активи, вони краще справляються з розподілом робіт між командами виконавців проєктів, орієнтуючи їх, насамперед, на реалізацію проєктів, пріоритетність яких обумовлена портфелем активів. У першу чергу повинні розвиватися активи, які визначають можливості досягнення поточних, на цей рік, і перспективних цілей компанії.

Портфель активів організації представляє перелік інвестицій в усі ресурси, крім трудових, які необхідні для забезпечення її продуктивної діяльності й досягнення стратегічних цілей. Крім традиційного, фінансового трактування інвестицій в активи, автори враховують також багаторічні трудові витрати на їхнє створення й розвиток. Завдяки цьому, багато трудомістких активів, наприклад, інформаційні системи, веб-сайти, креслення й т.п., також здобувають важливе значення при рішенні питань, пов'язаних з управлінням проєктами.

ОУП повинен сприяти прискоренню потоку проєктів в організації, що роблять помітний вплив на її основні показники. Тому він зобов'язаний звертати увагу на те, у які активи направляються портфельні інвестиції компанії.

Першим кроком у цьому напрямку повинен стати збір ОУП інформації про розподіл інвестицій, коштів і трудових витрат працівників, що становлять стратегічний ресурс підприємства, у його перші п'ять-десять головних активів. Якщо ОУП інтуїтивно почуває незбалансованість розподілу інвестицій, він зобов'язаний інформувати про це керівництво й запропонувати свої рекомендації. Це є важливим кроком до забезпечення вибору належної сукупності проєктів, які виконуються організацією й забезпечують її здоровий розвиток у майбутньому.

## **Тема 9. Процес народження проєктів програм в організаціях**

## **9.1. Визначення розмірів портфеля проєктів**

У будь-якій організації присутні два основних фактори, що визначають, скільки проєктів вона здатна виконувати одночасно в будь-який момент часу. Один з них - кількість коштів, які організація може або хоче вкласти в зміни своєї діяльності, а другий - її так званий «стратегічний» ресурс, під яким розуміють той вид ресурсів, що потрібно для багатьох проєктів і найбільш інтенсивно використовується в ході їхнього виконання. Саме стратегічний ресурс визначає, скільки проєктів може виконуватися в організації в будь-який, довільний момент часу.

Обмеженість ресурсів організації може стати для неї основною проблемою. Наприклад, якщо організації для досягнення своїх цілей потрібно виконати 20 проєктів, але її штатні й фінансові можливості дозволяють реалізувати тільки 15 з них, те це є серйозною проблемою для керівника портфеля проєктів. Найчастіше керівники організації не бачать у такій ситуації іншого виходу, як все-таки запустити всі проєкти, що вимагаються, і спробувати будь-якими засобами підштовхнути їхнє виконання. Такий крок неминуче породжує щоденну боротьбу за ресурси.

У подібній ситуації керівник портфеля проєктів зобов'язаний відшукати способи, що дозволяють завершити більше число проєктів за відведений час, або відшукати таке сполучення проєктів, що, при меншому їхньому числі, дозволяє вирішити більше число завдань, що стоять перед організацією.

Оскільки затвердження й коректування бюджетів проєктів зазвичай відбувається один раз на рік, всі передбачені проєктами роботи знаходять висвітлення в інвестиційному портфелі організації. Загальна вартість виконання всіх затверджених проєктів, включених у портфель проєктів, визначає його планований обсяг і цінність.

## **9.2. Яку вигоду приносить ОУП при управлінні портфелем проєктів і як він може її домогтися**

ОУП може приносити користь організації навіть просто тим, що щотижня узагальнює інформацію про хід виконання окремих проєктів і представляє зведений звіт керівництву. Такі звіти, розглянуті всіма зацікавленими сторонами, дозволяють їм мати повне уявлення про хід робіт із проєктів, бачити наявні можливості для прискорення їхнього виконання або загрози для завершення проєктів.

Якщо в організації відсутнє управління портфелем проєктів або її ОУП не здійснює постійний моніторинг ходу виконання проєктів, то завжди є ймовірність того, що на ці проєкти, так чи інакше, будуть витрачені всі кошти,

передбачені в бюджеті. Підтвердженням тому служить існування законів Паркінсона, «студентського синдрому» і інших відомих узагальнень.

Припустимо, що вартість портфеля проєктів організації на черговий фінансовий рік запланована в розмірі \$50 млн. При цьому постійне відстеження можливостей для скорочення тривалості й перешкод для виконання проєктів може дозволити заощадити до 10% цієї суми або \$5 млн. Така економія може бути досягнута за рахунок підвищення продуктивності при виконанні існуючих проєктів, зменшення її тривалості, скорочення витрат на їхню реалізацію за рахунок виконання більшого числа проєктів при наявних ресурсах. Подібна економія вже сама по собі служить достатнім обґрунтуванням права ОУП на існування.

Дії ОУП, спрямовані на створення можливостей для виконання більшого числа проєктів при незмінних ресурсах підприємства, є найціннішим внеском офісу в придбання ним конкурентних переваг. Цей внесок служить ключовим моментом в обґрунтуванні корисності ОУП, як служби, що допомагає підприємству домагатися результатів, що перевищують очікувані на поточний фінансовий рік.

Багато підприємств відмовляються достроково припиняти виконання проєктів, потреба в яких вже відпала, що веде до прямої розтрати бюджетних коштів. Коли всі зацікавлені сторони мають можливість бачити хід виконання й стан портфеля проєктів, то, виявивши необхідність припинення робіт з певних проєктів, вони одержують очевидну можливість більш корисно використовувати ресурси організації. Чим раніше буде виявлена необхідність припинення робіт і закриття таких проєктів, тим скоріше підприємство буде готово вжити подібних заходів. Хіба розумно витратити 80% виділених коштів на непотрібні проєкти, якщо є можливість закрити їх, коли ці видатки склали тільки 50% або навіть 10% їхнього планового бюджету?

Очевидний факт полягає в тому, що передбачувана цінність проєкту може бути переглянута. Немає нічого ненормального в тім, що один з кожних десяти проєктів організації може бути припинений по тій або іншій причині протягом фінансового року. Підведемо підсумки й підрахуємо, яку економію могло б принести організації управління портфелем проєктів, вартістю \$50 млн. уже протягом першого року з моменту його впровадження.

Економічний ефект від забезпечення прозорості портфеля проєктів для всіх зацікавлених сторін - \$5 млн.

Скорочення перевитрати коштів на проєкти, виконувані довше запланованого часу - \$3 млн.

Дохід від виконання надпланових проєктів - \$4 млн.

Економія коштів, обумовлена достроковим припиненням непотрібних проєктів - \$2,5 млн.

Отже, ОУП, керуючий портфелем проєктів, здатний принести організації протягом одного фінансового року \$14,5 млн. або 29% від загальної вартості бюджетів всіх проєктів, включених у портфель. А що буде в тому випадку, коли вартість портфеля проєктів становить усього \$15 млн.? Можливо, що наведені оцінки виявляться несправедливими й економія, що залежить від реального ходу реалізації портфеля проєктів протягом фінансового року, виявиться набагато меншою. Разом з тим, і в цьому випадку ОУП вправі розраховувати на 10-процентну економію коштів, що, при портфелі проєктів, вартістю в \$15 млн., складе в грошовому обчисленні, як мінімум, \$1,5 млн.

## **Тема 10. Управління портфелем проєктів на основі пріоритетів**

### **10.1. Включення нових проєктів у портфель**

При включенні в портфель нових проєктів повинне бути передбачене їхнє обговорення на засіданні Ради по управлінню проєктами. До цього засідання керівник портфеля проєктів повинен надати аргументи за й проти ініціації цих проєктів, аналіз їхнього впливу на проєкти, уже представлені в портфелі, і свої рекомендації. Включення в портфель нових проєктів може викликати необхідність припинення або навіть скасування виконуваних проєктів. Рекомендації керівника портфеля повинні також містити пропозиції по датах початку виконання затверджених нових проєктів з урахуванням існуючих можливостей їхнього ресурсного забезпечення. Результатом обговорення стає рішення Ради про присвоєння рівня пріоритету новому проєкту або про відправлення пропозиції про його включення в портфель на додаткове пророблення.

### **10.2. Управління ходом виконання проєктів за допомогою встановлення пріоритетів**

Встановлення послідовності виконання проєктів відповідно до призначеного для них пріоритету має ту основну перевагу, що дозволяє чітко визначити, які роботи із числа тих, що містяться в портфелі, варто вважати найбільш важливими. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності робіт в проєктах, спрощуючи одержання виконавцями необхідної інформації для визначення їхньої послідовності й розв'язання суперечок між керівниками

проектів за право першочергового використання ресурсів, спільних для декількох проектів. При цьому виключаються втрати часу на обговорення виникаючих проблем, які вирішуються простими посиланнями на встановлені пріоритети проектів. І також передбачається, що існує певний зв'язок між відносною важливістю проекту й привласненим йому примусово пріоритетом.

Корисність ранжирування проектів, ресурсів, активів і стратегічних цілей безумовна. Сприяючи більш ефективній роботі команд виконавців проектів, яким доводиться витратити менше часу на боротьбу за ресурси, таке ранжирування, мабуть, прискорює виконання проектів. Таким чином, процес примусового ранжирування проектів служить каталізатором для прискорення завершення проектів, дозволяючи чітко розглянути, які з ризикованих проектів у портфелі заслуговують на першочергову увагу. ОУП уже в перші півроку свого існування повинен займатися подібним ранжируванням за підтримкою керівництва підприємства й спонсорів проектів.

### **10.3. Формування збалансованого портфеля проектів**

Існує чимало факторів, що підлягають обліку при формуванні збалансованого портфеля проектів, незбалансованість якого може бути настільки ж небезпечна для підприємства, як незбалансованість портфеля цінних паперів для його власника. При цьому варто забезпечити рівновагу:

- між проектами, що стосуються виробничих і ринкових аспектів діяльності підприємства;
- між обсягами досліджень і розробок;
- між ризиками й можливими вигодами від реалізації ризикованих проектів;
- у розподілі вкладень від проектів у різні види активів підприємства.

### **10.4. Урівноваженість виробничих і ринкових аспектів**

У випадках, коли підприємство має надлишок виробничих потужностей і здатне поставляти на ринок більше продукції, чим той може спожити, портфель проектів такої компанії повинен бути переорієнтований на користь переваги проектів, націлених на усунення ринкових обмежень. Точно також може виявитися, що основні обмеження для діяльності підприємства перебувають усередині нього, але поширюються не на всі, а тільки на окремі підрозділи й служби - оперативні, конструкторські, збутові й т.д. Обмеження можуть також бути представлені і іншими ланками ланцюга поставок, наприклад, неможливість придбання компанією необхідної кількості сировини й матеріалів для виробництва продукції. Керівник портфеля проектів повинен бути в курсі всіх цих обмежень і відповідним чином регулювати їх

зміст.

### **10.5. Рівновага між дослідженнями й розробками**

Завжди виникає питання про те, який обсяг чисто дослідницьких робіт достатній для благополучного існування підприємства, причому це питання рівною мірою актуальне також для некомерційних організацій і урядових закладів. Наприклад, зараз виникає чимало сумнівів у тім, чи досить дослідницьких робіт фінансувало уряд США до подій 11 вересня.

У будь-якому портфелі повинні бути присутніми дослідницькі проєкти, спрямовані на вивчення ринку або пошук шляхів створення нових видів продукції. Їхня відмінність від всіх інших проєктів полягає в тому, що дослідницькі проєкти не завжди закінчуються конкретними результатами. Наприклад, фармацевтичні компанії постійно ведуть численні дослідницькі роботи, але лише деякі з них завершуються створенням ліків, придатних до застосування. Попередньо нові ліки повинні бути випущені малою, жорстко контрольованою серією для клінічних випробувань, після завершення яких ліки подають на затвердження в Управління по контролю за продуктами й ліками (FDA). Однак сам факт подання в FDA ще не гарантує, що новий лікарський засіб буде схвалено.

У збалансованому портфелі обов'язково присутні чисто дослідницькі проєкти, але неможливо встановити чіткі рекомендації у відношенні того, який загальний відсоток від загальних видатків на проєкти або від загального числа проєктів організації повинні вони займати. Керівник проєкту зобов'язаний проаналізувати, наскільки сучасний стан організації відповідає його потребам, щоб оцінити необхідний обсяг дослідницьких проєктів і запропонувати свої рекомендації Раді по управлінню проєктами.

### **10.6. Рівновага між ризиками й можливими вигодами**

Скільки ризикованих проєктів здатна витримати або бажає реалізувати компанія? Відповідь на це питання повинен бути відомий керівникові портфеля проєктів, коли він аналізує його склад і виробляє свої рекомендації. При цьому підходи до формування збалансованого портфеля проєктів повинні бути різними залежно від фінансового стану компанії. Якщо акціонери компанії бажають значних проривів у розробках нової продукції або завоюванні нових ринків, то співвідношення між ризиками й можливими вигодами від реалізації ризикованих проєктів також повинне враховувати очікування власників організації.

### **10.7. Рівновага в розподілі вкладень в активи компанії**

Портфель активів включає всі необхідні засоби для виробництва

продукції й надання послуг, а також інфраструктуру для їхнього збуту. У число активів входять програмні й апаратні засоби, будинки й спорудження, а також все інше, що підпадає під поняття «оподаткованої власності підприємства». Крім того, до складу портфеля активів входять капітали компанії, не підлеглі оподаткуванню, але необхідні для забезпечення її діяльності. Наприклад, до таких активів можна віднести веб-сайт компанії й розповсюджену за допомогою нього інформацію.

Рада по управлінню проєктами повинна забезпечити, щоб проєкти, відібрані в портфель щонайкраще сприяли розвитку активів компанії. Ці проєкти повинні підвищувати цінність існуючих активів і створювати нові активи, що служать основою для бізнесу компанії. Якщо керівник портфеля виявляє, що реалізація 70% вхідних у нього проєктів знижує ціну активів компанії, замість її підвищення, то такий портфель, безумовно, має потребу в коректуванні.

Склад портфеля проєктів повинен наочно демонструвати всім, що є важливим для компанії з погляду розвитку її матеріальних активів і інтелектуального капіталу.

## **Тема 11. Адміністративне управління організацією на основі проєктів та програм**

### **11.1. Зміст і періодичність збору даних про портфель проєктів**

Після того, як портфель проєктів остаточно сформований, необхідно відслідковувати хід виконання проєктів, що входять у нього й відповідність поточного стану затвердженим графікам. Маючи на увазі, що весь аналіз ведеться на рівні окремих проєктів, необхідно мати відомості про кожний з них в обсязі, представленому в табл. 11.1.

Інформація про проєкти повинна збиратися з періодичністю, що не перевищує двох тижнів. Якщо ж періодичність збору збільшити, то легко випустити з уваги виникаючі загрози для завершення проєкту й можливості, що відкриваються, для його прискорення.

Одна з основних загальних проблем, що виникають при формуванні портфеля проєктів, полягає в оцінці вартості окремих елементів проєкту у випадках, коли в організації відсутні навички подібного відстеження проєктів. Цю проблему можна вирішити шляхом вивчення природи відхилення й фіксованих витрат у проєктах.

У більшості проєктів звичайно із самого початку їхнього виконання

відомі або, з певною вірогідністю, можуть бути визначені витрати, не пов'язані з оплатою праці виконавців. Ці витрати звичайно є плановими, одноразовими й, відповідно, вони можуть бути ідентифіковані як «фіксовані витрати на проєкт». З іншого боку, склад і чисельність команди виконавців проєкту по ходу його життєвого циклу не залишаються постійними. Тому трудові витрати на проєкти значно складніше прогнозувати й відслідковувати.

Таблиця 11.1

Основні елементи даних у портфелі проєктів підприємства

Елемент даних	Опис
Найменування проєкту	Опис програми або проєктної ініціативи
Стан	Характеристика відповідності вихідних результатів і фактичних затрат на проєкт по плановим. Червоним кольором позначені тенденції росту тривалості робіт або затрат, які вимагають втручання керівництва Жовтим – указані тенденції, що вимагають аналізу Зеленим – указані тенденції зміни тривалості робіт або затрат, що не виходять за межі випадкових відхилень.
Примусово встановлений ранг проєкту	Ранжирування проєктів по пріоритетності виконання, встановлене Радою з управління проєктами Примусовий пріоритет означає міру важливості проєкту з точки зору досягнення стратегічних цілей організації
Керівник проєкту	Особа, що відповідає за проєкт
Підрозділ, що фінансує проєкт	Організаційна одиниця, з бюджету якої оплачуються проєктні витрати і яка несе відповідальність за те, що в результаті реалізації проєкту будуть створені товари чи послуги, заради яких він був ініційований
Вихідна стратегічна мета проєкту	Основна мета підприємства, досягненню якої сприяє проєкт
Активи, що створюються проєктом	Основні активи, зміцненню яких сприяє проєкт

## Продовження таблиці 11.1

Чиста приведена вартість результатів проєкту (NPV)	NPV результатів даного проєкту у вигляді точечного значення або діапазону очікуваних значень
Рух грошових коштів	Планований прихід готівки в результаті реалізації проєкту по роках, кварталах або місяцях
Використання стратегічного ресурсу	Час використання стратегічного ресурсу організації в проєкті в тижнях
Рейтинг можливостей проєкту	Оцінка по стандартній шкалі оцінки пріоритетів в діапазоні від 0 до 100
Рейтинг ризиків проєкту	Оцінка по стандартній шкалі оцінки ризиків в діапазоні від 0 до 100
Проекти-попередники і наступники	Інші проєкти в портфелі, що залежать від відповідності ходу виконання проєкту його графіку або від яких залежить даний проєкт
Планова дата старту	Дата початку робіт по проєкту, встановлена його графіком
Фактична дата старту	Дата, коли роботи по проєкту фактично почалися
Планова дата закінчення	Дата, до якої роботи по проєкту мають бути завершені у відповідності до графіку
Фактична дата закінчення	Дата, до якої реально були завершені роботи по проєкту
Дата початку отримання результатів проєкту	Перший день, у який почали проявлятися результати проєкту
Планове виконання бюджету	Частина виділеного бюджету проєкту, яка має бути по плану використана на проєкт до звітної дати.
Фактичне виконання бюджету	Частина виділеного бюджету проєкту, яка фактично була використана на проєкт до звітної дати.
Відхилення від фінансового плану	Кількість грошей, перевитрачених або недовитрачених на проєкт до звітної дати порівняно в виділенім бюджетом

Продовження таблиці 11.1

Остаточні ризиковані інвестиції	Долі бюджетів взаємопов'язаних проєктів, які залишається витратити, величини NPV інших, залежних проєктів, поставлені під загрозу ризику.
Поточний стан взаємопов'язаних інвестицій	Зведені дані про стан інших, залежних від проєкту ініціатив, які позначаються червоним, жовтим і зеленим кольорами у відповідності до прийнятої класифікації

Навіть забезпечивши команду виконавців проєкту найсучаснішими програмними засобами управління й методами обліку, однаково тяжким залишається процес точного встановлення розмірів трудових витрат на проєкт. Слабкі місця багатьох систем обліку витрат у цій частині залишаються очевидними. Разом з тим, у більшості організацій такий точний облік трудових витрат постійних працівників не потрібен для вироблення правильних рішень і виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із проєктами.

З погляду бухгалтерського обліку, якщо трудовими ресурсами, використовуваними в проєкті, є постійні працівники організації, вартість їхньої праці вже відбита в головній бухгалтерській книзі по статті «витрати на заробітну плату». Чи має сенс намагатися виділити ці витрати й з точністю до другого знака після коми розподілити їх між проєктами? Очевидно, що немає. Якщо навіть нам вдасться скоротити час роботи постійного працівника над деяким проєктом, то, тим не менше, нам не вдасться ні копійки заощадити для організації, якщо тільки мова не йде про звільнення зайвих працівників або про скорочення оплати понаднормових робіт. Разом з тим, якщо працівника, що звільнився, вдасться перемкнути на виконання іншого проєкту, то в цьому випадку організація одержує реальну користь від більш раннього завершення проєкту.

Очевидно, сутність справи полягає не в тім, щоб вміти оцінювати трудовитрати постійних працівників організації по окремих проєктах, а в тім, щоб прагнути до найбільш ефективного використання існуючої робочої сили, оскільки витрати на її заробітну плату однаково заплановані.

Найбільш важливими факторами, які повинні враховуватися при виборі методів обліку трудових витрат на проєкти, є своєчасність і стабільність надходження потрібної інформації. Не слід витрачати зайвих зусиль на доведення до досконалості звітності, що стосується портфеля проєктів і процесів, що забезпечують їхнє виконання. Краще одержати правильні

наближені оцінки, чим точні, але не відповідної дійсності.

## **11.2. Встановлення звітності про стан портфеля проєктів - із чого почати**

Приступаючи до створення системи звітності про стан портфеля проєктів, ОУП повинен враховувати наступні рекомендації.

В інформації про портфель повинні роздільно представлятися дані про проєкти, виконуваних у цей час, і про проєкти завершені/закриті і скасовані. Також окремо повинні представлятися дані про проєкти, строки виконання яких виходять за рамки звітного фінансового року, із вказівкою очікуваної дати їхнього завершення. Крім того, якщо це потрібно для кращої організації даних, інформація повинна бути представлена з розбивкою по відповідних підрозділах компанії.

Первісний портфель проєктів повинен бути представлений у вигляді електронної таблиці або введений у відповідну комп'ютерну програму управління проєктами. При використанні програмного забезпечення для управління проєктами, дані про портфель проєктів можуть бути представлені у вигляді «матриці завдань» і діаграми Ганта.

Повинні бути заповнені всі стовпці таблиць, що містять фінансові дані, причому особлива увага повинна приділятися їхньому логічному угрупованню, що відображає їхню приналежність, наприклад, до окремих підрозділів.

Якщо потрібно, щоб матриця завдань була кольоровою, то варто застосовувати програмне забезпечення, що дозволяє це зробити.

Проєкти повинні бути перераховані в портфелі в послідовності, що відповідає їх примусово встановленому або пропонованому рангу. При використанні спеціалізованих програм для управління портфелями проєктів, може, у міру необхідності, провадитися сортування даних по стовпцях таблиць. Дані в таблиці повинні завантажуватися зі звітів про поточний стан проєктів і діючих графіків їхнього виконання. Перелік елементів даних про проєкти, які необхідно враховувати у звітах про стан портфеля, наведений у табл. 11.1.

Необхідно забезпечити своєчасне одержання звітів про поточний стан всіх проєктів, що містяться в портфелі.

Варто починати із щотижневого оновлення даних і складання зведених звітів про стан портфеля проєктів. У процесі підготовки звітів ОУП повинен заповнити прогалини в зібраних даних і проаналізувати їх, щоб вчасно виявити проблеми, що вимагають негайного втручання.

### **11.3. Підтримка портфеля проєктів і управління ним. Ролі й обов'язки виконавців у частині звітності про стан проєктів**

Ключем до підтримки на належному рівні портфеля проєктів є створення належної системи звітності про його стан і забезпечення виконання всіма сторонами закріплених за ними обов'язків і відповідальності.

**Керівник портфеля проєктів.** Як ми вже відзначали, обов'язки керівника портфеля проєктів повинні бути покладені на певну людину, яка повинна аналізувати виконувані й пропонувані проєкти з метою визначення такого життєздатного їхнього сполучення, що відповідає цілям організації. Він же зобов'язаний згодом відслідковувати процеси планування й виконання відібраних проєктів, бути представником Ради по управлінню проєктами, що контролює їхнє своєчасне завершення. Але в керівника портфеля проєктів є ще одне важливе завдання. Він повинен постійно аналізувати ефективність портфеля й шукати шляхи її підвищення. Керівник портфеля проєктів відіграє важливу роль у реалізації загальної стратегії організації й підготовці інформації для зборів Ради по управлінню проєктами. Він також оцінює нові можливості по доповненню портфеля проєктів і порівнює їх між собою, виходячи з існуючих можливостей організації, регулярно представляючи інформацію й рекомендації відповідальним за вироблення й прийняття рішень на всіх рівнях.

**Керівник проєкту.** Звичайно він відповідає за надання звітних даних про хід виконання свого проєкту.

**Член команди виконавців проєкту.** Його роль зводиться до виконання дорученої роботи. Передбачається, що виконавець зобов'язаний регулярно звітувати перед керівником проєкту про стан тої роботи, за яку він відповідає. Інформація, що доповідається ним, повинна містити дані про виконувані й завершені роботи, про плани роботи на майбутній період, про наявні проблеми й необхідну допомогу в їхньому рішенні, про наявні можливості для прискорення робіт і загрози для їхнього своєчасного завершення.

**Спонсор проєкту.** Спонсор повинен урахувати вплив поточного й майбутнього стану підприємства на виконання проєкту. Керівник проєкту зобов'язаний регулярно інформувати спонсора про хід виконання проєкту. При цьому обов'язки спонсора, які в більшості організацій погано визначені, повинні бути добре зрозумілі всім виконавцям проєктів.

**Член Ради по управлінню проєктами.** Членами Ради можуть бути керівники підрозділів організації або їхні відповідальні представники. Їхня роль полягає в спільному з іншими членами Ради встановленні примусових рангів для всіх проєктів, що входять у портфель, для того, щоб вони

щонайкраще відповідали стратегічним цілям і напрямкам роботи підприємства в будь-який момент часу протягом розглянутого фінансового року. Для цього може знадобитися припинення деяких проєктів і ініціювання нових проєктів з урахуванням нових можливостей підприємства. Члени Ради відповідають за надання інформації про всі можливості або загрози для результативності проєктів, що раптово відкрилися, та обумовлені постійними змінами оточення. Корисність роботи Ради і її членів визначається тим, наскільки сукупність проєктів, виконуваних організацією, відповідає її цілям, і тим, чи забезпечують пропоновані ними додаткові проєкти перевищення очікуваних результатів роботи підприємства.

**ОУП.** Основний обов'язок ОУП полягає у звітності про стан портфеля проєктів, що забезпечує доведення до всіх зацікавлених сторін необхідної їм інформації в доступній для розуміння формі, що не допускає неправильного тлумачення. Насамперед, ОУП повинен бути в курсі наявних протиріч між проєктами. Варто мати на увазі, що зовсім не просто змінити в організації стиль поведінки й звички, вироблені роками. При цьому забезпечення інформованості всіх зацікавлених сторін про стан портфеля проєктів може давати найбільш непередбачені результати. Тому вибудовування довірчих відносин з ними є важливим завданням ОУП, що тільки приступає до впровадження процесу управління портфелем проєктів.

#### **11.4. Створення системи періодичної звітності**

Процес створення такої системи включає три основних етапи, у ході яких на всіх рівнях управління підприємством виділяють групи споживачів інформації про стан портфеля проєктів, що використовують її для уточнення порядку й послідовності виконання проєктних робіт.

##### **11.4.1. Початок**

Першим етапом створення системи звітності є проведення щотижневих нарад керівників проєктів. Ці наради проводять протягом 3-5 тижнів доти, поки не вдасться привести до єдиної форми звіти про стан всіх виконуваних проєктів і графіки їхнього виконання. Керівники проєктів можуть задаватися питанням про те, для чого потрібна стандартизація звітності, і ОУП повинен відповідати на подібні питання в такий спосіб: «Стандартизація необхідна, щоб виконавці й ОУП мали можливість вивчати й коректувати спостережувані відхилення в ході виконання проєктів».

Другий етап передбачає проведення нарад менеджерів, у чийому безпосередньому підпорядкуванні перебувають керівники проєктів, і які самі підзвітні спонсорам проєктів. Цим менеджерам буде набагато простіше

працювати, якщо вони зуміють повідомляти гарні новини про проєкти тим, хто фінансує роботи. За звітний цикл варто передбачити декілька таких нарад з періодичністю 3-5 тижнів для того, щоб менеджери могли вивчити й відкоригувати деякі деталі, що відносяться до портфеля проєктів, і привчилися використовувати це нове для них джерело інформації.

Третій етап включає налагодження взаємодії з керівниками підрозділів і їхніх представників, що входять у Раду по управлінню проєктами, й відповідальними за те, щоб портфель проєктів відповідав найважливішим цілям підприємства. ОУП повинен передбачити 3-5 засідань Ради, під час яких його члени звикають орієнтуватися в представленій інформації.

#### **11.4.2. Підтримка системи звітності**

ОУП доводиться згодом вносити невеликі зміни в систему звітності, більша частина яких потрібна на початкових стадіях її впровадження. ОУП повинен бути готовий до навчання нових споживачів звітних даних, що відносяться до кожної з перерахованих вище трьох груп. Для цього ОУП варто розробити пам'ятку, що буде вручатися всім новим членам груп споживачів інформації, у якій описані їхні ролі в цьому процесі.

### **Тема 12. Модель розвитку команди менеджерів офісу з управління програмами**

Перед тим, як перейти до рекомендацій у частині управління портфелями ресурсів, відзначимо, що в обов'язки ОУП *не входить*:

- забезпечення ефективного використання всіх ресурсів; забезпечення заповнення табелів всіма виконавцями;
- планування на рівні роботи окремих конкретних виконавців;
- мікропланування.

Оскільки ОУП повинен служити інструментом стратегічного управління в руках керівництва, то він повинен підходити до управління ресурсами на більш високому рівні. ОУП, насамперед, повинні цікавити наступні проблеми ресурсного забезпечення одночасного виконуваних, численних проєктів.

Найбільш ефективне використання найбільш цінних, стратегічних ресурсів організації, що забезпечує одержання найбільш значних результатів.

Наявність певного страхового запасу всіх ресурсів, достатнього для досягнення цілей організації й забезпечення правильного використання її стратегічних ресурсів.

Попередження непродуктивного використання сукупності цінних

стратегічних ресурсів у проєктах, що не є пріоритетними з погляду стратегічних завдань організації.

У більшості організацій інтенсивність використання ресурсів має підйоми та спади. Оскільки в організації існує багато різноманітних типів використовуваних у проєктах ресурсів, потреба в яких по ходу виконання проєктів сильно коливається, то стає очевидним нездійсненність задачі збалансованого розподілу всіх, без винятку ресурсів по всім одночасно виконуваним проєктам. Разом з тим, у будь-якій організації існує один або невелике число типів ресурсів, що визначають, яке число проєктів вона здатна виконати. Такі ресурси прийнято називати стратегічними.

### **12.1. Ресурсний пул**

На індивідуальному рівні неможливо забезпечити передбачуваність стану людських ресурсів. Люди приходять в організацію й залишають її, попадають в аварії, хворіють, рівень продуктивності їхньої праці страждає на непередбачені коливання. Багатьом виконавцям проєктів зненацька доводиться відволікатися на виконання своїх прямих функціональних обов'язків, що є для них більш пріоритетними.

Крім того, така дрібна деталізація не підходить для ОУП, що здійснює планування й контроль на рівні ресурсних пулів. Під ресурсним пулом розуміють сукупність працівників певної спеціальності й рівня кваліфікації, необхідних для виконання робіт проєкту. У більшості організацій може бути виділене від 25 до 50 ресурсних пулів (див. приклад у табл. 2).

Виділення й класифікація ОУП ресурсних пулів корисна для всіх керівників проєктів, які одержують можливість більш логічно підходити до ресурсного забезпечення своїх проєктів. Планування ресурсного забезпечення на рівні пулів дозволяє оцінити, з яких підрозділів організації будуть залучатися виконавці проєкту. ОУП також одержує можливість відслідковувати загальне завантаження виділених ресурсних пулів, забезпечуючи, тим самим, збереження контролю всієї системи управління проєктами організації. При цьому ОУП повинен забезпечити, щоб під пильною увагою перебувала тільки одна, головна змінна - стратегічний ресурс організації. Для цього організація зобов'язана підтримувати певний, по можливості, гнучкий, страховий запас інших ресурсів.

### **12.2. Ресурсний пул з однієї людини**

Майже в будь-якій організації можна знайти ресурсний пул, що складається всього з однієї людини. Що можна сказати про такий пул? Безумовно, він служить джерелом підвищеного ризику, особливо в тих

випадках, коли відповідний фахівець зайнятий у роботах, що належать критичному шляху або критичному ланцюжку проєкту. При цьому виникає природне запитання, що буде із проєктом, якщо ця людина випадково потрапить під машину, занедужає або просто звільниться з компанії? Тому не можна недооцінити роль і значення ОУП у визначенні ресурсних пулів і зборі інформації про їхній склад, чисельність і розподіл між проєктами, на основі якої можуть вироблятися рекомендації й поради по освоєнню виконавцями суміжних професій і створюватися для цього відповідні стимули. Без рішення подібних проблем організація приречена на невдачі при виконанні проєктів.

### **12.3. Інформація про портфель ресурсів**

Розпорядники ресурсів (керівники підрозділів і служб) повинні мати відомості про те, рішенням яких завдань зайняті в даний момент їх підлеглі, який поточний стан цих робіт і які нові роботи їм треба буде виконувати. Вони також повинні мати можливість визначити, які з декількох проєктів, у яких зайняті одночасно їхні підлеглі, є більш-менш пріоритетними.

У свою чергу, керівники проєктів повинні бути впевнені в тому, що ресурси, необхідні їм для виконання робіт, передбачених графіками проєктів, надійдуть у їхнє розпорядження в потрібний час. Вони також повинні бути впевнені в тому, що їм буде надана ті кількість виконавців проєкту, яка потрібна. Їм також дуже бажано знати про те, що, якщо буде потреба, вони можуть розраховувати на надання додаткових ресурсів, здатних допомогти в завершенні проєктів.

Виконавцям робіт повинне бути відомо, які роботи їм доручені й чи відносяться вони до критичних шляхів (критичним ланцюжкам) відповідних проєктів. Виконавець також повинен знати, коли буде завершена попередня робота, скільки часу відведено йому на виконання дорученої роботи графіком проєкту, кому він повинен передати результати своєї роботи для продовження проєкту.

Керівник, що є спонсором проєкту, стан якого викликає побоювання, повинен знати, чи викликано це проблемами з ресурсним забезпеченням, чи прийняті необхідні міри для рішення виниклої проблеми і які саме. Йому варто також знати, чи не існує протиріч між проєктами за володіння ресурсами, у чому вони виражаються й між якими проєктами конкретно.

Якщо на всі перераховані питання в організації можуть бути дані відповіді по суті, то це означає, що в ній не втрачений контроль портфеля ресурсів. Ця інформація про стани портфеля ресурсів повинна бути пов'язана з даними про портфелі проєктів, стратегічних цілей, активів організації.

Відомості про ресурсні пули являють собою досить статичну інформацію в той час, як розподіл ресурсів між проектами є досить динамічним і міняється практично щотижня.

До складу інформації про портфель ресурсів входить також багато інших даних, корисних для тих, хто займається плануванням проєктів, наприклад, бажано мати інформацію про кваліфікацію виконавців, що входять у кожний ресурсний пул. Корисно також знати, проходили працівники, що входять в один з ресурсних пулів, навчання суміжним професіям, що дозволяє їм входити в інші ресурсні пули. Разом з тим, не слід забувати про те, що збільшення обсягів інформації портфеля ресурсів вимагає додаткового часу на збір необхідних даних і збільшує завантаження ОУП. Однак існує чимало прикладів дуже ефективної роботи ОУП, що володіють тільки переліками ресурсних пулів, даними про кваліфікацію фахівців, що до них входять, та про поточний їхній розподіл між проєктами. Тим самим, ОУП здійснює управління на макро-, а не на мікрорівні. Перерахованої інформації й похідних від її відомостей, наприклад, про використання стратегічних ресурсів, цілком достатньо керівникам організації для прийняття ключових рішень і управління її ресурсними активами.

#### **12.4. Первісна роль ОУП в управлінні портфелем ресурсів**

Найпростіший шлях для виявлення інформації про використовувані ресурси у всіх проєктах організації полягає в аналізі виконуваних у цей час проєктів. Приступивши до подібного аналізу, ОУП, найімовірніше, виявить, що багато проєктів виконуються взагалі без усяких планів, або існуючі плани проєктів не містять даних про ресурсні пули. У найкращому разі, плани містять вказівки імен конкретних виконавців окремих робіт. ОУП у такому випадку має можливість швидко проаналізувати всі проєкти й установити, які категорії ресурсів у них задіяні. Поширивши між керівниками проєктів складений у результаті проробленої роботи початковий перелік ресурсних пулів і одержавши їхні зауваження, ОУП, тим самим, зробить перший крок в ідентифікації ресурсних пулів організації. Звичайно, для остаточного визначення переліку й складу ресурсних пулів виявляється достатнім двох таких кроків.

Наступним кроком ОУП повинне бути стимулювання керівників проєктів до використання запропонованих визначень ресурсних пулів у їхній повсякденній роботі. Для цього від керівників проєктів потрібна певна дисципліна, що спричиняє зміни корпоративної культури. Для того щоб завоювати підтримку керівників проєктів у використанні концепції ресурсних

пулів, повинні бути виконані наступні три умови.

1. Керівники проєктів повинні розуміти, яким образом обмеження, пов'язані з ресурсами, негативно впливають на виконання тих проєктів, за які вони відповідають.

2. Вони повинні бути впевнені в здатності ОУП давати цінні поради відносно постійного вирішення проблем, пов'язаних з обмеженістю ресурсного забезпечення проєктів.

3. Жоден проєкт не повинен бути затверджений або запущений без відповідного плану ресурсного забезпечення.

Для того, щоб проблеми обмеженості ресурсів вирішувалися постійно й успішно, керівники організації і її підрозділів повинні змінити своє відношення до проєктів і брати активну участь у вирішенні зазначених проблем. Вони повинні допускати ініціацію проєктів тільки за умови, що стратегічні ресурси організації здатні забезпечити їхнє виконання. Ця вимога перебуває в явному протиріччі з тим положенням справ у багатьох організаціях, керівники яких прощтовхують нові проєкти, не звертаючи уваги на те, чи здатні наявні ресурси забезпечити виконання робіт, що вимагаються. Якщо ми хочемо, щоб керівники проєктів здобули віру в бажання організації здійснити радикальні зміни в цій частині, то їй керівництво зобов'язане реально продемонструвати свої наміри враховувати ресурсні обмеження. У противному випадку, всі його заяви на цей рахунок будуть скептично сприйматися керівниками й виконавцями проєктів.

Друга з перерахованих вище умов впровадження концепції ресурсних пулів - переконаність у корисності ОУП у розв'язанні проблем обмеженості ресурсів, повинна бути виконана відносно керівників всіх функціональних служб і їхніх безпосередніх начальників. Її виконання необхідно для впровадження методології управління проєктами з урахуванням забезпеченості ресурсами на всіх рівнях організації. Тільки впровадивши зазначену методологію, ОУП має можливість зробити наступний, третій крок і приступити до збору інформації про поточні проєкти й практичне застосування складених ним визначень ресурсних пулів. Досвід доводить, що найшвидший шлях до цього полягає в прикомандируванні до кожного керівника підрозділів і керівника проєктної команди представника ОУП, що бере участь у складанні або переробці планів проєктів.

У всіх організаціях, з якими доводилося працювати авторам, і де було відсутнє централізоване планування проєктів, завжди вдавалося виявити проєкти, що виконувалися, про які не було нічого не відомо не тільки їй

генеральному директорові, але навіть керівникам функціональних служб. За підтримкою функціональних керівників ОУП на цьому етапі вдається виявити інформацію про проекти, що звичайно раніше була відсутня. Йому просто вдається точно довідатися, які проекти в цей час виконуються в організації і які ресурси з існуючих ресурсних пулів у них задіяні.

Зібравши цю інформацію в перший раз, ОУП має можливість завантажити її у відповідну комп'ютерну систему й визначити завантаженість різних ресурсних пулів. У результаті вдається виявити, які ресурси організації є для неї стратегічними, якщо це не ясно із чистої інтуїції.

### **12.5. Роль ОУП у подальшому управлінні портфелем ресурсів**

ОУП покликаний відігравати провідну роль у моделюванні багатопроектного середовища з використанням відповідного програмного забезпечення при аналізі можливих наслідків від реалізації пропозицій по запуску нових проектів. У контексті управління ресурсами організації, націленого на досягнення нею найкращих результатів, існує ряд важливих проблем, у рішенні яких повинен брати участь ОУП.

Перше питання, що постійно виникає, коли з'являється новий, палаючий проєкт, і виникає необхідність перерозподілу пріоритетів існуючих проєктів у зв'язку з його запуском, полягає в тому, як все це вплине на використання стратегічних і всіх інших ресурсів. Іншим важливим питанням є тимчасове перевантаження нестратегічних ресурсів. Які можливості існують для того, щоб розв'язати цю проблему? Чи можна допустити понаднормові роботи або варто залучити субпідрядників? Чи є ця проблема тимчасовою або організації необхідно найняти й навчити додаткових співробітників? Чи не можна навчити менш завантажених працівників суміжним спеціальностям? Чи не можна розбити деякі роботи на частини, щоб доручити їх декільком виконавцям? Зважаючи, що всі перераховані питання виникають стосовно багатьох проєктів, то логічно доручити пошук правильних відповідей на них саме ОУП.

Проведене ОУП моделювання стосовно всіх новим пропонованим проєктам і опитування керівників проєктів, наприклад, щодо їхньої думки про наслідки затримки у виконанні очолюваних ними проєктів, служать джерелами вихідних даних для наступного обговорення на регулярних засіданнях Ради по управлінню проєктами. Керівники, що входять в Раду, аналізують пріоритети існуючих і дають офіційний дозвіл на запуск нових проєктів. Після того, як затверджені дозволи на запуск нових і зміни діючих проєктів, ОУП стає центром комунікацій між всіма керівниками

функціональних служб, керівниками проєктів і розпорядниками ресурсів, яких стосуються ухвалені рішення. ОУП служить офіційним джерелом подібної інформації, відіграючи важливу роль у зборі й розподілі точних даних, що вимагаються для управління проєктами, у масштабах всієї організації.

### **12.6. Попередження непродуктивного використання цінних ресурсів**

Одна з основних функцій ОУП полягає в значному скороченні непродуктивного використання ресурсів, виділених для виконання проєктів. Для цього існує нескінченне число можливостей, але жодна з них не може бути реалізована, якщо в організації не налагоджений докладний облік робочого часу виконавців з використанням табелів.

Допомагаючи керівникам вибирати тільки ті проєкти, які дійсно потрібні організації, ОУП здатний сприяти виключенню непридатних проєктів, що є основним джерелом непродуктивного завантаження її ресурсів. Скорочуючи число запущених проєктів і диференціюючи стратегічні ресурси, що залишилися у відповідності з можливостями підприємства, ОУП може істотно позбавити його від неправильного багатозадачного завантаження виконавців. При цьому значно скорочується або повністю виключається потреба в понаднормових роботах, у залученні субпідрядників і інших додаткових ресурсах до виконання проєктів. ОУП здатний також зіграти помітну роль в організації навчання співробітників суміжним спеціальностям.

Все сказане означає, що ОУП, можливо, уперше в практиці роботи організації забезпечує глобальне вивчення всіх наявних у неї ресурсів. При цьому можуть бути виявлені недостатньо завантажені ресурси, використання яких здатне прискорити виконання вже запущених або запустити нові проєкти.

Нарешті, ОУП може сприяти скороченню непродуктивного використання ресурсів за допомогою навчання співробітників організації методам управління проєктами, установленим РМВОК. Наприклад, багато організацій скаржаться на те, що страждають від нечіткого формулювання вимог до проєктів, слідством чого стає необхідність переробок уже виконаних робіт. Проводячи навчання в цій області, ОУП повинен не випустити з уваги, що саме навчання може стати значним джерелом непродуктивних витрат часу виконавців проєктів. В організації звичайно існує нескінченна кількість різноманітних програм навчання, що не уступає числу реалізованих проєктів, але лише лічені з них приносять реальну користь.

ОУП відіграє вирішальну роль, забезпечуючи одержання організацією доходу від інвестицій у ресурсне забезпечення проєктів. Його найпершим обов'язком повинне бути забезпечення найбільш ефективного використання

ресурсів у проєктах, реалізованих організацією. Для того, щоб наявні ресурси приносили найбільшу віддачу, беручи участь у роботі із проєктів, необхідно, щоб самі ці проєкти являли цінність для організації. Це означає також, що використання ресурсів повинне бути належним чином збалансовано, тобто націлене на усунення існуючих обмежень і продуманим образом розподілено для зміцнення найбільш важливих, стратегічних активів організації.

Крім того, обов'язком ОУП повинне бути істотне скорочення непродуктивного використання ресурсів. У цій частині роль ОУП повинна полягати в усуненні помилок у застосуванні багатозадачних режимів роботи виконавців, у відмові від непотрібних проєктів, у скороченні необов'язкових понаднормових робіт, у відмові від залучення субпідрядників. Все це є природними слідствами диференціації проєктів відповідно до можливостей стратегічних ресурсів організації. ОУП, орієнтований на управління ресурсами, що має підтримку з боку керівництва й користується визнанням всіх керівників проєктів і розпорядників ресурсів, що застосовує ті підходи, які описані тут, уже в перші місяці свого існування буде постійно зайнятий рішенням проблем ресурсного забезпечення проєктів і вирішенням конфліктів за володіння ресурсами між керівниками проєктів.

Ключем до успішного управління портфелем ресурсів для ОУП служить узагальнений підхід на макро-рівні, при якому об'єктами управління служать ресурсні пули, а не окремі виконавці. Тільки в цьому випадку ОУП буде здатний розглянути важелі, за допомогою яких він буде приносити користь організації. Зосередивши увагу на стратегічних ресурсах організації, ОУП зможе швидко впровадити ті положення, які описані тут, і в лічені тижні або місяці підвищити результативність своєї роботи в очах керівництва.

### **Тема 13. Функції центра компетенції та місце офісу з управління проєктами**

В ідеалі, роль офісу управління проєктами (ОУП) в організації можна порівняти з роллю диспетчера в системі керування повітряним рухом. Офіс повинен забезпечувати безпечне, з мінімальними ризиками, і, по можливості, швидке просування проєктів у заданому напрямі, запобігати можливі невідповідності між проєктами й початковими ресурсами, бути кращим другом і порадником для керівників проєктів і керівництва організації.

Більше того, ОУП повинен також забезпечувати отримання максимально можливого прибутку на капітал, інвестований у проєкти, і, у

цьому сенсі, служити інструментом створення додаткової вартості. Для цього ОУП повинен бути своєрідним важелем у руках вищих керівників організації, допомагати їм у рішенні стратегічних завдань, служити, крім усього іншого, зосередженням інтелектуального капіталу, необхідного для управління проєктами. Іншими словами, ОУП повинен допомагати керівникам у керуванні організацією.

Більшість керівників організацій не погодиться з необхідністю створення ОУП доти, поки повністю не усвідомлять проблеми, з якими доводиться зіштовхуватися керівникам проєктів і програм.

### **13.1. Керівництво повинне бачити позитивний вплив ОУП на практичні результати роботи організації**

Корисність будь-яких зусиль по вдосконалюванню управління проєктами повинна оцінюватися з погляду їхнього впливу на практичні результати роботи організації. Ці зусилля повинні впливати на всі аспекти діяльності компанії, сприяючи, в остаточному підсумку, підвищенню показників її роботи.

Щоб бути ефективними, зусилля по вдосконалюванню управління проєктами повинні:

- погоджувати цілі організації із прийнятими стратегіями, а самі стратегії - з портфелями проєктів;
- вказувати, наскільки правильно витриманий у портфелі проєктів баланс між проєктами, що відносяться до виробничих і ринкових аспектів діяльності організації;
- забезпечувати залучення вищого керівництва організації до реалізації портфеля проєктів;
- забезпечувати якнайшвидше завершення проєктів з метою якнайшвидшого виходу на ринок з новими товарами або послугами й досягнення, тим самим, досягаючи конкурентних переваг, сприяти рішенню фінансових проблем компанії шляхом скорочення витрат і прискорення повернення інвестицій.

Таким чином, для якнайшвидшого впровадження стратегії керівництва й забезпечення корисності існуючого в організації портфеля проєктів необхідна участь у заходах щодо вдосконалення управління проєктами широкого кола фахівців різних функціональних підрозділів. Повинна також здійснюватися маркетингова експертиза подібних заходів.

### **13.2. Чотири основні фактори довговічності офісу управління проєктами**

Для керівників прийнятний тільки такий ОУП, що помітно підвищує ймовірність досягнення організацією тих цілей, які вони перед нею ставлять. Цій вимозі відповідає офіс, у роботі якого присутні наступні чотири основні складові:

- вибір належного складу сукупності проєктів, виконуваних організацією, що представляє новий підхід до стратегічного планування;
- ув'язування виконуваних і планованих проєктів зі стратегією керівництва організації;
- правильне управління портфелем проєктів;
- оцінка діяльності ОУП за величині реального підвищення ефективності проєктів відносно стратегічних вимог керівництва.

Якщо хоча б одна з перерахованих складових у роботі ОУП відсутня або недостатньо чітко виражена, то захисникам ідеї існування ОУП і керівникам проєкту створення офісу складно обґрунтувати його бюджет і потреби в ресурсах. Якщо ж у роботі ОУП відсутні всі чотири складові, то офіс не може розраховувати на довгострокове існування.

Правильний вибір складу проєктів, виконуваних організацією, повинен забезпечувати збалансованість кількості й змісту проєктів, спрямованих на розвиток її виробничих можливостей, і проєктів в галузі збуту й маркетингу. Дуже часто така рівновага порушується. Багато організацій ігнорують ринкові аспекти своєї діяльності або зосереджують основна увага на проєктах, що вирішують завдання короткострокової, тактичної підтримки збуту продукції. Збалансованість складу реалізованих проєктів гарантує, що організації не доведеться стикатися з падінням доходів і прибутків.

### **13.3. Оцінювання команд виконавців проєктів**

#### **13.3.1. Усунення оцінок, що знижують мотивацію виконавців**

У деяких організаціях зустрічаються такі підходи до оцінки команд виконавців проєктів, які тільки деморалізують їх і перешкоджають підвищенню продуктивності. Ці підходи повинні бути усунуті якомога швидше. Нижче наведені приклади подібних, деморалізуючих оцінок.

- Виконання робіт за встановлений або стандартний час.
- Рівень завантаження виконавців.
- Будь-які оцінки, які не заохочують етику виконавців проєктів, що наближається до відносин усередині естафетної команди.

#### **13.3.2. Які стимули застосовувати - індивідуальні або колективні?**

За визначенням, вигоди від реалізації проєкту не можна одержати доти, поки не завершена значна частина робіт з нього або весь проєкт у цілому.

Точно також, за визначенням, проєкт є колективною діяльністю. Головним пріоритетом для керівників повинне бути заохочення командного духу в середовищі виконавців. Інший цікавий аспект командної гри полягає у визнанні індивідуальних заслуг членів команди. У різні періоди виконання проєкту внески різних виконавців можуть розрізнятися.

Оскільки при виконанні проєктів складно прийти до згоди щодо індивідуальних внесків кожного виконавця в загальний успіх проєкту, то колективне стимулювання команд виконавців проєктів завжди переважніше індивідуального. Прийнята система подібного стимулювання повинна враховувати своєчасність завершення проєкту в повному обсязі й у межах виділеного бюджету. Якщо має значення дострокове завершення проєктів, то в організації повинні бути присутніми відповідні стимули, що заохочують їхнє якнайшвидше виконання.

Слід зазначити, що матеріальна винагорода не заміняє собою моральних стимулів.

### **13.3.3. Індивідуальні й колективні оцінки**

Для того, щоб мати право оцінювати будь-чию роботу, ОУП зобов'язаний глибоко вивчити існуючу в організації систему оцінок. Ціль введення нових оцінок повинна полягати в прагненні вплинути в потрібну хвилину на поведінку працівників. Але ті погодяться із пропонованими змінами оцінок тільки в тому випадку, якщо їм попередньо продемонструють проблеми, які створює існуюча система.

Для того, щоб прискорити виконання проєкту без шкоди для його якості, необхідно:

- навчити команду виконавців виконанню тих робіт, які складають критичний ланцюжок проєкту;
- сприяти впровадженню трудової етики, аналогічної відносинам між членами естафетної команди;
- виявляти виникаючі проблеми якомога раніше;
- скоротити або виключити всі непродуктивні витрати праці й простій виконавців.

Одним з найбільш ефективних способів оцінювання роботи виконавців проєктів служить введення щотижневої звітності про стан проєктів, що вказує, як іде виконання робіт, що відносяться до критичних ланцюжків проєктів.

Іншим інструментом оцінки виконавців проєктів служить розгляд проєктів вищим керівництвом організації, що використовує при цьому надані звіти про стан проєктів. Коли виконавцям проєкту відомо, що його стан стане

предметом розгляду керівництва, вони всіляко прагнуть до того, щоб інформація, що представляється у звітах, була точною, а всі виникаючі проблеми вчасно вирішувалися.

Нарешті, якщо значення проєкту для організації підтверджене письмово і кожен його виконавець із самого початку сповіщений про його важливість, те це саме по собі служить істотним внутрішнім стимулом. Коли виконавець знає, що проєкт безпосередньо пов'язаний із цілями організації, то він розуміє ціну будь-яких затримок у його виконанні й важливість його якнайшвидшого завершення.

Коли працівникам організації протягом року доводиться брати участь у виконанні десятків або сотень проєктів, вони нерідко втрачають орієнтири й не в змозі оцінити, що важливіше всього при виконанні кожного із цих проєктів. Тому система оцінювання виконавців повинна підтримувати збереження чіткості орієнтування в пріоритетах виконуваних робіт. Вона повинна націлювати виконавців на те, що важлива не робота над проєктами сама по собі, але важливіше їх якнайшвидше завершення заради досягнення цілей організації. Саме таке розуміння повинна стимулювати прийнята система оцінок.

#### **13.3.4. Оцінка керівників**

Керівники вносять величезний вклад в управління проєктами своєї організації і здатні зіграти вирішальну роль у їхній успішності або невдачах.

У стилі поведінки керівників існує три головних моменти, що вимагають впровадження й розвитку.

1. Керівники зобов'язані привчитися диференціювати проєкти з урахуванням можливостей стратегічних ресурсів організації. Іншими словами, вони зобов'язані припинити прощтовхування проєктів, незважаючи на фактичний стан трудових ресурсів, якими володіє підприємство.
2. Керівники повинні комплексно підходити до рішення завдань стратегічного планування, забезпечуючи при цьому належний баланс між проєктами, що зачіпають виробничі й ринкові аспекти діяльності організації.
3. Керівники повинні погодитися з наявністю Ради по управлінню проєктами, що встановлює пріоритети проєктів.

В існуючих системах оцінки роботи керівників присутні два загальних недоліки.

1. Багато оцінок не є комплексними й відносяться тільки до функціональних аспектів роботи керівників.
2. Багато оцінок заохочують миттєві досягнення на шкоду довгостроковим перспективам організації. Це найчастіше відбувається з вини інвесторів і генеральних директорів, яких більше цікавлять поточні показники компаній.

ОУП, змушений працювати при наявності настільки недосконалих систем оцінювання керівників, буде постійно випробовувати на собі їхню незадоволеність. Він опиняється в центрі боротьби, що не припиняється, між керівниками, у якій не може бути переможців. Проблема недосконалості систем оцінок керівників не можна недооцінювати.

Для забезпечення успішної роботи ОУП в організації повинні бути присутнім три системи оцінок - одна для самого ОУП, друга для оцінки роботи команд виконавців проєктів і інших, взаємопов'язаних з ними співробітників, і третя для оцінки керівників. Кожна із цих систем по своєму висвітлює цілі організації й те, наскільки кожен проєкт сприяє їхньому досягненню.

Місія ОУП полягає в тім, щоб організація виконувала більшу кількість проєктів швидше й, бажано, з меншими витратами, забезпечуючи при цьому виконання вимог до змісту й бюджету проєктів.

Однією із ключових характеристик ОУП служить результативність одного дня виконання проєкту, що вказує, скільки приносить організації кожен день, витрачений на проєктні роботи. Іншою важливою характеристикою є середня тривалість виконання проєкту.

ОУП здатний приносити величезну користь керівникам і виконавцям проєктів, усуваючи деморалізуючі підходи до оцінки їхньої роботи, які зараз превалюють у багатьох організаціях. Такі оцінки, як виконання роботи у встановлений час або в нормативний термін, а також - повнота використання робочого часу виконавців, здатні стимулювати багато видів неправильної поведінки працівників.

Замість застосування подібних критеріїв оцінки, ОУП повинен заохочувати проведення щотижневих зборів команд виконавців проєктів, на яких розглядають хід виконання робіт, що відносяться до критичних ланцюжків проєктів, і будь-які проблеми, що виникають у ході реалізації проєктів. Крім того, щомісячний розгляд ходу виконання проєктів керівництвом організації сприяє підвищенню відповідальності виконавців за досягнення поставлених перед нею цілей. Такі розгляди зайвий раз

підкреслюють важливість проєктів, що, саме по собі, є потужним стимулятором для їхніх виконавців.

Нарешті, самі керівники повинні бути об'єктом комплексного підходу до оцінки їхньої діяльності, що стимулює їх урахувати у своїй роботі інтереси організації як єдиного цілого. Одночасно, повинні бути усунуті з обігу оцінки, що заохочують зусилля керівників оптимізувати роботу власних служб на шкоду інтересам інших підрозділів.

## **Тема 14. Структура проєктної команди. Мінімальний набір ролей офісу з управління проєктами**

### **14.1. Ролі й обов'язки співробітників ОУП**

Приступаючи до визначення своїх цілей, ОУП повинен враховувати, якого роду послуги йому буде потрібно надавати іншим підрозділам організації, щоб домогтися виконання намічених цілей. Необхідно також визначити, коли відповідно до графіка свого створення ОУП почне надавати ці послуги. Характер запланованих послуг ОУП диктує ролі й обов'язки його співробітників. Типовий перелік послуг, що надає повномасштабний ОУП, наведений у табл. 14.1 Кожна з перерахованих у таблиці послуг вимагає відповідного забезпечення персоналом, відповідальним за її надання.

#### **14.1.1. Керівник ОУП**

**Роль.** Керівник ОУП очолює розробку техніко-економічного обґрунтування організації ОУП. Він здійснює стратегічне керівництво роботою ОУП і повинен забезпечити його підтримку з боку керівників організації.

**Обов'язки.** В обов'язки керівника ОУП входить: розробка й реалізація уставу ОУП; забезпечення націленості роботи ОУП на поліпшення основних показників організації; забезпечення зацікавленості й участі в діяльності ОУП вищого керівництва організації, керівників проєктів та розпорядників ресурсів; підбір персоналу ОУП; затвердження щомісячних звітів про виконання плану роботи; недопущення плинності кадрів; затвердження контрактів на забезпечення керування проєктами необхідними методиками, консультаціями й навчанням виконавців; розробка проєкту річного бюджету ОУП.

**Оцінка роботи.** Робота керівника ОУП оцінюється за величиною документально підтвердженої вигоди, що принесло організації застосування процесів і методик, розроблених ОУП. Зазвичай вигода від діяльності ОУП

оцінюється у відносних величинах у порівнянні з інвестиціями на його створення й забезпечення роботи.

**Кваліфікаційні вимоги.** Професіонал в області керування проектами, який має схильність до керівної роботи, здатний контактувати з керівниками організації будь-якого рівня, володіє досвідом управління портфелями проектів і взаємодії з функціональними службами, має досвід роботи консультантом.

**Коли приймається на роботу в ОУП.** Керівник першим наймається на роботу в ОУП.

#### 14.1.2. Керівник портфеля проектів

**Роль.** Покладає розробку портфелів проектів, ресурсів, активів і стратегічних цілей організації, забезпечує їхню підтримку в робочому стані, звітує перед керівником ОУП, проводить фінансовий і причинно-наслідковий аналіз.

**Обов'язки.** Керівник портфеля проектів: аналізує портфель проектів і видає рекомендації особам, відповідальним за прийняття пов'язаних з ним рішень; проводить формування збалансованого портфеля проектів; оцінює й допомагає впроваджувати процеси, спрямовані на збільшення потоку проектів і скорочення строків їхнього завершення; видає щомісячні звіти про стан і прогнози зміни портфеля проектів для всіх зацікавлених сторін; керує розробкою й установленням моделі призначення пріоритетів проектів; може заміщати керівника офісу; часто займається організацією засідань Ради по управлінню проектами.

Таблиця 14.1

Перелік типових послуг ОУП

Управління портфелями	Консультаційні та інші послуги	Навчання і підвищення кваліфікації	Адміністративна робота й управління персоналом	Ведення архівів
Інформація про портфель проектів	Порядунок проектів, що перебувають під загрозою зриву	Методологія	Ведення звітності по проектах	Зберігання інформації

Продовження таблиці 14.1

Портфелі активів, стратегічних цілей і ресурсів	Прискорення робіт по проектам, оцінки ходу виконання проектів, можливостей і погроз для їхнього завершення, проведення аудитів, керування ризиками	Методики	Операційне планування й прогнозування	Повнота і захищеність даних
Звітність перед керівництвом	Процеси, методи й засоби управління проектами	Основи управління проектами	Збір даних і розповсюдження звітів	Бібліотека документів по проектах і управління базами знань
Методи розподілу пріоритетів	Наставництво	Сертифікація	Відстеження активів	Узагальнення досвіду
Диференціація проектів	Довідкове бюро	Командна робота	Матеріали й закупні вироби	Закриті контракти
Управління стратегічним і ресурсами	Ведення веб-порталу й управління інформаційним забезпеченням	Сучасне управління проектами	управління контрактами й змінами	

Продовження таблиці 14.1

Аналіз	Набір кадрів	Програмні засоби календарного планування	Критерії оцінки, премії, кар'єрний ріст, матеріальне й моральне заохочення	
Взаємодія зі споживачами	Взаємодія зі споживачами	Взаємодія зі споживачами	Взаємодія зі споживачами	Взаємодія зі споживачами

**Оцінка роботи.** Роботу керівника портфеля проєктів оцінюють за тими ж критеріями, що й роботу керівника ОУП. Додатковим показником служать досягнуті поліпшення в оберненість портфеля проєктів.

**Кваліфікаційні вимоги.** Уміння лавірувати, доповідаючи неприємні новини керівництву; уміння контактувати із працівниками будь-якого рівня; досвід управління портфелями проєктів вартістю понад \$25 млн.

**Коли приймається на роботу.** Входить до числа першої групи співробітників, які наймаються для роботи в ОУП.

**Можливості для кар'єрного росту в ОУП.** Заняття посади керівника ОУП.

#### 14.1.3. Головний спеціаліст із управління проєктами

**Роль.** Підтримує зусилля по порятунку проблемних проєктів, допомагає командам виконавців набрати необхідні темпи робіт з виконання проєктів, навчає керівників проєктів справлятися з основними ускладненнями при їхньому виконанні, проводить оцінки проєктів, доповідає керівникові ОУП.

**Обов'язки.** Служить для всіх виконавців проєктів ментором і вихователем по ключових проблемах управління портфелем проєктів; взаємодіє зі спонсорами й керівниками проєктів при виявленні існуючих можливостей і загроз для виконання проєктів.

**Оцінка роботи.** Для оцінки роботи головного спеціаліста з управління проєктами застосовують ряд критеріїв, використовуваних при оцінці керівника ОУП. Додатковим показником служать фінансові результати подолання загроз і реалізації можливостей для виконання проєктів, досягнуті під безпосереднім керівництвом головного спеціаліста з управління проєктами.

**Кваліфікаційні вимоги.** Уміння працювати з виконавцями й керівниками будь-якого рівня; схильність до консультаційної роботи; уміння діяти в напруженій обстановці разом з іншими працівниками ОУП; повинен бути сертифікованим фахівцем з управління проектами (PMP) і володіти повним набором знань і навичок у цій області, установлених РМВОК.

**Коли приймається на роботу.** Принаймні, один головний спеціаліст із управління проектами повинен бути прийнятий на роботу в складі першої групи співробітників ОУП.

**Можливості для кар'єрного росту в ОУП.** Заняття посад керівника портфеля проектів і керівника ОУП.

#### **14.1.4. Головний спеціаліст із засобів управління проектами**

**Роль.** Забезпечує технічне керівництво застосуванням всіх засобів управління проектами, наявними в розпорядженні ОУП, включаючи програмні засоби календарно-сітьового планування проектів, і навчання користуванню ними. Підзвітний менторам по управлінню проектами.

**Обов'язки.** Забезпечує сумісність всіх даних, використовуваних програмними засобами управління проектами. Відповідає за навчання всіх керівників і членів команд виконавців проектів, розпорядників ресурсів правилам роботи з наявними засобами управління проектами. Допмагає в перерозподілі навантажень і переробці графіків проектів, що перебувають під загрозою зриву. Є досвідченим фахівцем в області засобів управління проектами.

**Оцінка роботи.** Ті ж критерії оцінки, що й для керівника ОУП. Додатковою характеристикою служить цілісність і повнота інформації, якою він володіє.

**Кваліфікаційні вимоги.** Повинен бути кваліфікованим експертом в області засобів календарно-сітьового планування проектів, здатним швидко освоювати нові пакети програмних продуктів. Повинен уміти працювати з виконавцями й керівниками всіх рівнів, володіти повним набором знань в області управління проектами, установлених РМВОК, уміти працювати разом з виконавцями проектів у напруженій обстановці.

**Коли приймається на роботу.** Входить до складу першої групи співробітників, найнятих для роботи в ОУП.

**Можливості для кар'єрного росту в ОУП.** Заняття посад наставника або головного спеціаліста з управління проектами.

#### **14.1.5. Спеціаліст довідкового бюро ОУП**

**Роль.** Обслуговування клієнтів ОУП. Інформаційна підтримка керівників і виконавців проєктів за їх запитами.

**Обов'язки.** Надання допомоги керівникам і виконавцям проєктів, відповіді на їхні запити та відстеження результатів використання наданої інформації.

**Оцінка роботи.** Ті ж критерії оцінки, що й для керівника ОУП. Додатковою характеристикою є чуттєвість до звернень клієнтів ОУП за допомогою в довідкове бюро офісу.

**Кваліфікаційні вимоги.** Уміння працювати з керівниками й виконавцями будь-якого рівня, володіння повним набором знань в області управління проєктами, установленим РМВОК, знання всіх стандартизованих методів і засобів управління проєктами, відмінні комунікативні здібності, здатність перекладати технічний жаргон на загальнодоступну мову.

**Коли приймається на роботу.** Може входити в перший набір співробітників офісу, але, у будь-якому випадку, повинен бути найнятий на роботу не пізніше початку другого півріччя існування ОУП.

**Можливості для кар'єрного росту в ОУП.** Посади головних спеціалістів з управління проєктами і засобами управління проєктами.

#### **14.1.6. Керівник портфеля ресурсів**

**Роль.** Нагляд за портфелем ресурсів організації, включаючи стратегічні ресурси, спільна робота з керівником портфеля проєктів над формуванням збалансованих портфелів, пошук шляхів компактного розподілу ресурсів між функціональними підрозділами

**Обов'язки.** Забезпечення повного й правильного використання стратегічних ресурсів підприємства, відстеження відповідності існуючих трендів у використанні ресурсів цілям організації, допомога керівникам проєктів у наданні їм необхідних ресурсів точно в призначений час.

**Оцінка роботи.** Ті ж критерії оцінки, що й для керівника ОУП. Додатковою характеристикою служить щотижневе завантаження й продуктивність стратегічних ресурсів. Підхід керівника офісу до оцінки даного фахівця повинен стимулювати його зусилля по усуненню затримок проєктів у зв'язку з недостатністю нестратегічних ресурсів.

**Кваліфікаційні вимоги.** Здатність працювати разом з виконавцями проєктів у напруженій обстановці, розвинене вміння переборювати труднощі й перешкоди.

**Коли приймається на роботу.** Входить у другий набір фахівців, прийнятих на роботу в ОУП.

**Можливості для кар'єрного росту в ОУП.** Заняття посади керівника портфеля проєктів.

#### **14.1.7. Методист**

**Роль.** Робота з командами виконавців по застосуванню методології управління проєктами.

**Обов'язки.** Оцінює правильність застосування виконавцями всіх ключових проєктів існуючої методології управління проєктами й пов'язаними з ними ризиками, разом з головним спеціалістом з управління проєктами виявляє існуючі перешкоди й опір виконавців застосуванню відповідної методології й виробляє заходу для їхнього подолання.

**Оцінка роботи.** Ті ж критерії оцінки, що й для керівника офісу. Додатковою характеристикою служить відсоток від загального числа виконавців, що вважають вірною методологію, яка їм рекомендується.

**Кваліфікаційні вимоги.** Гарне знання основних концепцій і великий досвід практичного застосування методів управління проєктами, установлених РМІ і РМВОК. Повинен бути сертифікованим фахівцем з управління проєктами (PMP), уміти працювати з ініціаторами й виконавцями проєктів з моменту початку їхньої реалізації.

**Коли приймається на роботу.** Входить у другий набір фахівців, які приймаються на роботу в ОУП. Якщо рівень зрілості організації в частині управління проєктами недостатній, то методисти повинні бути прийняті на роботу в ОУП якомога раніше.

**Можливості для кар'єрного росту в ОУП.** Посади головного спеціаліста з управління проєктами, наставника, керівника портфеля ресурсів.

#### **14.1.8. Наставник**

**Роль.** Навчання і підвищення кваліфікації членів команд виконавців проєктів, працівників функціональних служб і підрозділів організації в області методології управління проєктами.

**Обов'язки.** Навчання базовим концепціям управління проєктами і їх практичним застосуванням.

**Оцінка роботи.** Ті ж критерії, що й для керівника офісу. Додатковою характеристикою служать оцінки фінансових результатів навчання співробітників методам управління проєктами, підписані спонсорами проєктів або керівниками підрозділів.

**Кваліфікаційні вимоги.** Професійний досвід викладацької діяльності.

**Коли приймається на роботу.** Входить у другий набір фахівців, які приймаються на роботу в ОУП. Якщо рівень зрілості організації в частині

управління проектами недостатній, то наставників варто найняти на роботу в першому півріччі існування офісу.

**Можливості для кар'єрного росту в ОУП.** Посади методиста й головного спеціаліста з управління проектами.

#### **14.1.9. Адміністратор бази даних**

**Роль.** Складання щомісячних звітів про хід виконання проєктів і прогнозах їхнього завершення, інформаційна підтримка всіх основних фахівців офісу, надання вихідних даних керівникам портфелів проєктів і ресурсів, ведення бібліотеки документації.

**Обов'язки.** Ведення поточної звітності, обробка й забезпечення повноти бази даних ОУП, аналіз звітів про стан проєктів і графіків їхнього виконання з метою поповнення бази даних.

**Оцінка роботи.** Ті ж критерії, що для керівника ОУП. Додатковою характеристикою служить рівень задоволеності споживачів послуг ОУП надаваної їм інформацією (але не її змістом).

**Кваліфікаційні вимоги.** Здатність працювати разом з виконавцями проєктів і інших партнерів у напруженій обстановці.

**Коли приймається на роботу.** Повинен входити у перший набір фахівців для роботи в ОУП.

**Можливості для кар'єрного росту в ОУП.** Спеціаліст довідкового бюро ОУП, методист.

Підбір фахівців для роботи в ОУП визначається тими завданнями, які перед ним поставлені, і черговістю їхнього рішення. Перераховані в даній главі ролі й обов'язки працівників офісу встановлені, виходячи з моделі роботи ОУП, головним завданням якого служить надання консультаційної допомоги виконавцям у прискоренні строків завершення проєктів і одержання від них кінцевих результатів («модель підвищення продуктивності»). Ця модель помітно відрізняється від моделі ОУП, головним призначенням якого служить нагляд за виконанням проєктів і інформування керівництва («модель обмеження витрат»).

Роль кожного працівника ОУП установа з урахуванням очікуваної користі, яку він здатен принести самому ОУП і споживачам його послуг. Якщо така користь є, то такий фахівець має право на існування в складі ОУП. Якщо в ОУП існують штатні посади, які не приносять конкретної користі в плані підвищення продуктивності організації при виконанні проєктів, то її керівництво дуже швидко побачить джерело зайвих накладних видатків.

Кожний працівник ОУП повинен оцінюватися, насамперед, за величиною його внеску в досягнення загальних цілей офісу, що виражаються в підвищенні цінності портфеля проектів організації. Крім того, існують додаткові характеристики кожного працівника офісу, пов'язані із зазначеними загальними критеріями оцінки. Сукупність застосовуваних оцінок працівників ОУП спрямована на те, щоб ОУП діяла як єдина команда, не перетворюючись у збіговисько бюрократів, що наглядають за проектами.

Для того, щоб ОУП постійно відповідав моделі ведення бізнесу, прийнятої в організації, він повинен уміти адаптуватися до мінливої обстановки, постійно шукати шляхи для того, щоб зробити свій внесок у підвищення основних показників підприємства, яке він обслуговує.

## Питання для повторення

1. Назвіть дві основні проблеми, пов'язані з визначенням складу одночасно виконуваних проєктів, що є присутніми у більшості організацій, і покажіть, як ці проблеми можуть вплинути на можливість досягнення цілей, поставлених керівництвом організації.
2. Які чотири основні стратегічні складові діяльності ОУП важливі для його успішної роботи?
3. Які характеристики або результати роботи ОУП роблять його існування привабливим для вищих керівників організації?
4. Які два загальноприйнятих підходи до управління проєктами перешкоджають досягненню організацією поставлених перед нею цілей?
5. Розгляньте основні типи ОУП і назвіть, які застосовувані ними підходи до роботи ведуть ОУП до загибелі.
6. Назвіть основні відмінності ОУП, організованих з використанням моделей підвищення продуктивності й стримування витрат при виконанні проєктів.
7. На яких чотирьох областях (або портфелях) повинна бути зосереджена увага ОУП?
8. Поясніть роль ОУП у моделі підвищення продуктивності організації.
9. Назвіть і обговоріть п'ять основних цілей управління портфелями проєктів.
10. Поясніть, яким чином ОУП може приносити фінансові вигоди організації за допомогою управління портфелем проєктів.
11. Виберіть три будь-які елементи даних, що приводяться у звітах про стан портфеля проєктів, і поясніть, для кого й чому вони мають значення.
12. Поясніть зміст терміна «чиста вартість портфеля».
13. Поясніть, як залежить ранжирування проєктів у портфелі від потреб проєктів у стратегічному ресурсі.
14. Які фактори повинен і не повинен ураховувати ОУП при управлінні портфелем ресурсів?
15. Чому портфель ресурсів повинен містити мінімум інформації?
16. Чому численні ОУП наполягають на впровадженні деталізованих листків обліку робочого часу виконавців, особливо, для працівників підрозділів, пов'язаних з ІТ? Що є невірним у подібному підході?
17. Коли ОУП приступає до роботи, які перші кроки він повинен зробити для формування остаточного портфеля ресурсів?
18. Опишіть зв'язок між портфелями проєктів, ресурсів, активів, стратегічних цілей і завдань організації.

19. Обговоріть роль і значення керівника ОУП, його зв'язку з іншими співробітниками офісу. З якими труднощами він може зіштовхнутися?
20. Опишіть можливий шлях кар'єрного росту адміністратора бази даних до заняття згодом посади керівника ОУП
21. Обговоріть, як повинні взаємодіяти головний спеціаліст із управління проєктами і керівник портфеля проєктів або ресурсів.
22. Які оцінки здатні підштовхнути виконавців до прискореного завершення проєктів?

Навчальне видання

**БОЙКО Євгенія Григорівна**  
**ЗАПРИВОДА Аліна Анатоліївна**  
**ДЯЧЕНКО Юлія Володимирівна**

**УПРАВЛІННЯ ІТ ПРОГРАМАМИ, ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ ТА  
ОФІС УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Конспект лекцій

Редагування та коректура *В.С. Ясінської*  
Комп'ютерне верстання *А.П. Морозюк*

Підписано до друку 23.09.2016 Формат 60 × 84 1/ 16  
Ум. друк. арк. 6,74 Обл.-вид. арк. 7.25  
Електронний документ. Вид. № 10/І-16 Зам. 40/1-16

Видавець і виготовлювач  
Київський національний університет будівництва і архітектури

Повітрофлотський проспект, 31, Київ, Україна, 03680

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів  
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002 р.