

Велика частина діяльності, яка здійснюється в різних установах та організаціях, діяльність проектна, тобто обмежена за термінами і бюджетом з конкретним результатом на виході.

Проектно-орієнтована організація – це організація в основу діяльність якої покладена реалізація проектів.

Офіс управління проектом (Project management office, PMO) - організаційна одиниця, яка несе певну відповідальність відносно централізованого і координованого управління тими проектами, які входять в її сферу відповідальності. Міра відповідальності офісу управління проектом може варіюватися від надання підтримки управлінню проектом до прямого управління проектом.

Інші назви такої організації – “program management office”, “project office”, “program office”.

Проекти, які підтримує або адмініструє PMO можуть не залежить один від одного.

Діяльність PMO сфокусована на скоординоване планування, визначення пріоритетів, виконання проектів та підпроектів, які пов’язані цілями замовника.

Проведення тренінгів, надання ПЗ та іншої технічної підтримки, стандартизація політик і процедур та інші адміністративні дії можуть також входити до діяльності PMO.

Деякі PMO мають повноваження діяти як учасник проекту та головна сторона, що приймає остаточне рішення на стадії ініціалізації кожного проекту; також мати повноваження робити рекомендації, або припинити проект задля дотримання бізнес-мети.

Окрім того, PMO може бути задіяне задля перерозподілу людських ресурсів на проектах.

ПРОЕКТИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

Спільні характеристики:

- Виконуються людьми.
- Обмежені в ресурсах.
- Планування, виконання, контроль.

Проект на відміну від організації є тимчасовим, кінцевим.

Цілі проектів та організацій є різні. Проект - досягнути мету, після чого він буде закінчений, організація – постійні заходи щодо підтримка своєї справи, бізнесу.

Проекти створюються на всіх рівнях організацій та можуть залучати від одної людини до кількох тисяч. Проекти можуть залучати не один організаційний підрозділ та партнерів.

Приклади проектів:

- розробка нового програмного забезпечення;
- розробка нового транспортного засобу;
- будівництво споруди;
- розробка та ведення політичної компанії;
- впровадження нового бізнес процесу і т.п.

Проекти як засоби досягнення стратегічних планів організацій. Можуть створюватись в рамках самої організацій, або партнерами / підрядниками.

Проекти як правило санкціонуються однією або декількома чинниками, що впливають на стратегічні плани організацій:

Попит на ринку (наприклад, проект розробки мобільної версії існуючого програмного продуктів у зв'язку з стрімким ростом попиту на мобільні гаджети).

- Організаційні потреби (наприклад, компанія що спеціалізується на тренінгах для персоналу створює проект по створенню нового курсу щоб підвищити свої прибутки).

- Запит від клієнта .

- Технічний прогрес (ІТ компанія створює новий проект щодо розробки комп'ютерної ігри після представлення нової ігрової консолі на ринку).

- Юридичні вимоги (проект щодо перевірки контролю доступу до програмного коду 3-іми особами у зв'язку із змінами в законодавстві країни-замовника).

Серед організацій можна виділити два класи організацій – проектно-орієнтовані, та проектно-залежні.

Основним бізнесом проектно-орієнтованих організацій є проекти. До цього класу відносяться архітектурні, інженерні, конструкторські компанії,

компанії-генеральні підрядники, компаній-субпідрядники, компаній, які розробляють програмне забезпечення, постачальники телекомунікаційних систем, консалтингові агентства. Стратегії росту в таких організаціях відображаються в характері, розмірах, місці виконання проектів, а також у виборі способів забезпечення цих проектів ресурсами (внутрішнє забезпечення, або аутсорсинг).

Другий клас організацій – проектно-залежні, тобто такі, зростання яких залежить від проектів. Головним чином, це організації які пропонують товари та послуги. Проекти в цих організаціях спонсоруються та фінансуються головним чином зсередини. Приклади можна знайти в області виробництва (продовольчих товарів, фармацевтичної продукції, інженерної продукції і т.д.), транспорту, зв'язку, в банківській справі, урядовій сфері, університетах, громадських організацій. Ці організації залежать від проектів, які забезпечують виживання їх основного бізнесу, проте на ринку пропонуються в першу чергу не проекти. Багато спонсорів внутрішніх проектів є крупними замовниками для проектно-орієнтованих організацій.

Керівники, заклопотані проблемами безперервного вдосконалення свого бізнесу, з великою увагою відносяться до всього, що має натяк на проект або проектне управління. Вони інтуїтивно відчують, що впорядкування і стандартизація зусиль і заходів щодо модернізації проектної системи, включаючи проблеми планування та виконання дій, дасть значний управлінський ефект.

Однак, часто виникає питання: які з проектів входять в зону відповідальності проектного офісу, а які залишаються під юрисдикцією функціональних підрозділів? Це потребує визначення необхідності функціонування проектного офісу та його ролі в управлінні проектами.

На сьогодні залишаються невирішеними багато теоретичних і методичних питань: за допомогою якої технології можна зробити проектний офіс успішною структурою; як досягти від нього ефективної роботи? Це є передумовою для проведення більш ґрунтовних досліджень у сфері управління проектами.

Отже існує необхідність впровадження проектних офісів в системі

управління проектами проектно-орієнтованих організацій.

1. Створення організаційної структури для виконання проекту.

Загальна організаційна структура для виконання проекту має враховувати загальну послідовність розробки і створення організаційних структур управління проектами (рис. 1).

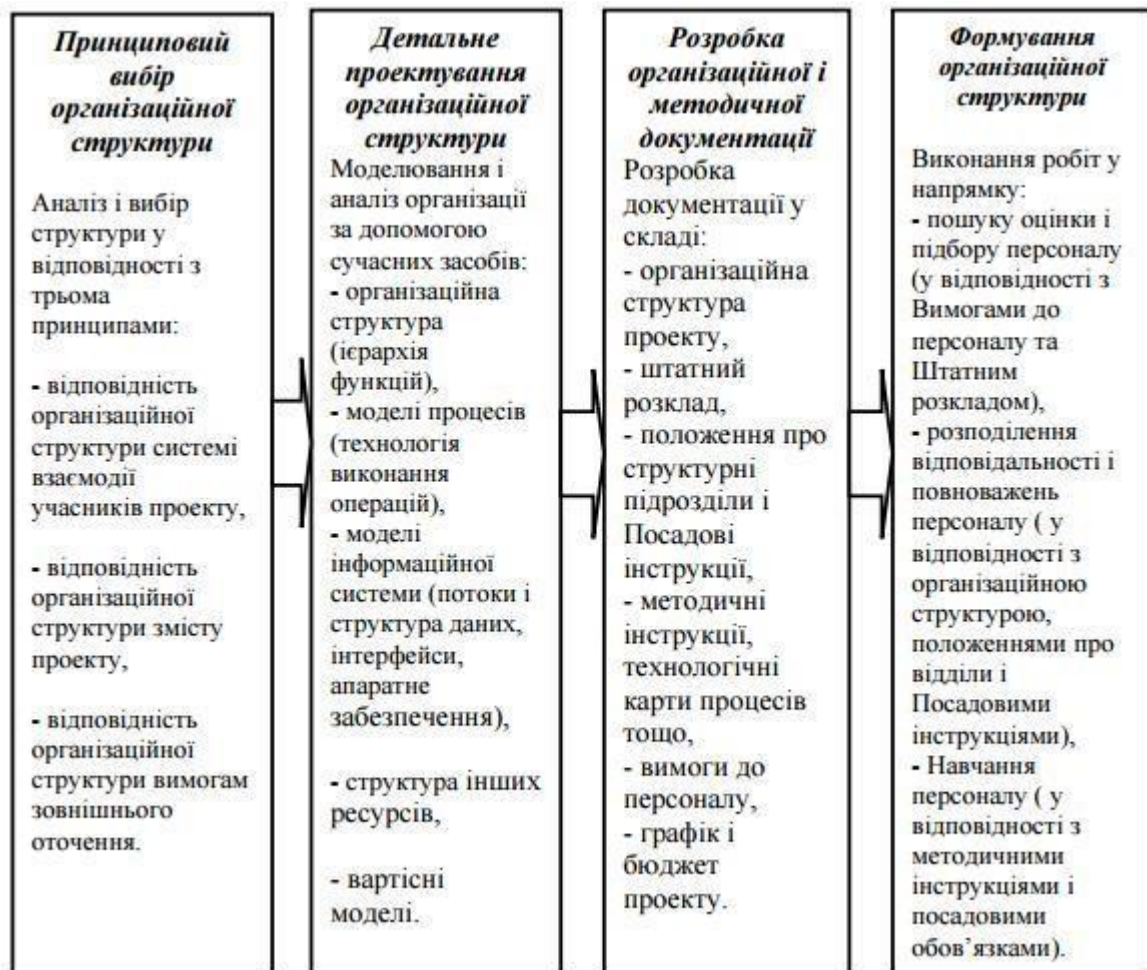


Рис. 1. Загальна послідовність розробки і створення організаційних структур управління проектами

Оскільки першим кроком в управлінні проектом є вибір типу організаційної структури проекту, принциповим для створення організаційної структури для виконання проекту є визначення ролі, місця, рівня повноважень і відповідальності в структурі організації, що ініціює проект.

Основними типами організаційної структури виконавчої організації є наступні:

- функціональна,
- матрична (слабка, збалансована, сильна),
- проектна.

При цьому в організаціях можуть бути представлені всі зазначені типи оргструктур на різних рівнях ієрархії. Навіть повністю функціональна організація може формувати спеціальну проектну команду для управління критично важливим проектом.

Організаційна структура виконавчої організації впливає на організацію управління проектом, але не є єдиною «платформою» для розробки структури управління проектом. В організаційній структурі проекту слід узгодити структурну декомпозицію організації і структурну декомпозицію робіт з ієрархією проекту.

Методологією проектного менеджменту визначено п'ять типів організаційних структур проекту:

- функціональна ієрархічна,
- скоординована матрична,
- збалансована матрична,
- матрична на основі тимчасового прикомандування,
- проектна ієрархічна.

При виборі з множини організаційних структур необхідно спиратися на оцінку ключових характеристик проекту, визначених PMBoK®:

- повноваження менеджера проекту,
- наявність ресурсів,
- хто контролює бюджет проекту,
- роль менеджера проекту, адміністративний персонал проекту.

2. Класифікація елементів організаційної структури управління

Ураховуючи високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, слід констатувати, що організація в цьому випадку має приймати радикальні та оперативні рішення. При цьому змінюються умови управління організацією, які безпосередньо впливають на зміну організаційної структури управління (ОСУ)

[2].

Існує класифікація ОСУ за низкою ознак, застосування якої дозволяє конкретизувати заходи щодо її вдосконалення для умов проектної орієнтації (табл. 1).

Таблиця 1 Класифікація елементів організаційної структури управління

Кількісні, структуротвірні (екстенсивні)	Якісні (інтенсивні)
А. За типом зв'язків взаємодії	Д. За складністю
1. Лінійні, адміністративно-розпорядчі	1. Прості (моноструктури)
2. Функціональні	2. Складні (конгломеративного типу)
3. Консультативні	Е. За функціональними обов'язками
4. Творчі	1. Чітко визначені інструкціями
В. За характером взаємодії	2. Позначений напрям діяльності (мета, проблеми)
1. Чіткі, формально визначені	3. Виконавчі функції
2. Гнучкі, ситуативні	4. Аналітичні функції
С. За метою створення	Ф. За ступенем централізації
1. Координація діяльності моновиробництва	1. Централізовані
2. Координація діяльності диверсифікованого виробництва	2. Децентралізовані
3. Координація діяльності суб'єктів господарювання	3. Комбіновані
4. Аналіз проблем розвитку	Г. За часом
5. Реалізація цільової програми	1. Постійні
	2. Тимчасові

Нижче наведено розшифрування кодової моделі блока ОСУ лінійно-функціонального типу проектно-орієнтованого підприємства:

1. А, В (2) – творчі, гнучкі ситуаційні зв'язки взаємодії як між елементами підсистеми, так і з основною структурою.

2. В (1) – для підструктури управління програмами приймається проектна моноструктура В (1).

3. С (3, 4, 5) – за цільовою ознакою, С (3) передбачає координацію діяльності учасників, задіяних на даному етапі в реалізації програми або її окремого етапу; С (4) визначає тип мети функціонування структури – створюється не для виробничих цілей, а для аналізу ситуації та розв'язання проблем розвитку як основи розробки цільової програми перетворень С (5).

4. Е (4) – структура створюється для реалізації аналітичних, творчих функцій, що позначається на вимогах до персоналу.

5. F (2); Д (1) – децентралізовані або з незначною внутрішньою ієрархією структури, що характерно для виконання аналітичних функцій Е (4); постійні, хоча за час їхнього існування цілі та завдання структури управління можуть змінюватися.

4. Ієрархія функціональних блоків управління проектно-орієнтованої організації

На підставі вище сказаного можна дійти висновку, що рекомендований “код” адаптованої структури потребує збільшення кількості горизонтальних зв’язків, що в цілому підвищує адаптаційні якості організації та роль аналітичних функцій. Для характеристики ОСУ проведено аналіз інформаційних потоків усередині організаційної структури управління (рис. 1).

Баланс потоків можна подати у вигляді:

$$H_{(x)вх} + H_{(x)вн} = I + H_{(x)вих},$$

де $H_{(x)вх}$ – потік ентропії на вході системи; $H_{(x)вн}$ – додатковий ентропійний потік, що генерується самою організацією; $H_{(x)вих}$ – потік ентропії на виході; I – кількість інформації (ототожнена ентропія).



- 1 – формування стратегії розвитку;
 - 2 – формування програм їх реалізації;
 - 3 – формування проектів у складі програм з реалізації локальних цілей Рис.
1. Ієрархія функціональних блоків управління проектно-орієнтованої організації

Чим менший ентропійний потік на виході системи, тим більше визначений її стан, який, безумовно, зберігає ймовірнісну природу, але при цьому скорочується кількість можливих станів.

У цьому випадку критеріями ефективності управління є умови:

$$H_{(x)_{\max}} \rightarrow \min \quad I \rightarrow \max \cdot$$

За обраними критеріями оцінки для різних планів регулюється невизначеність стану контрольованого параметра. Чим вища задана точність, тим вища невизначеність процесу планування () max. Н x Звідси слід зробити висновок, що для збереження контрольованого рівня невизначеності системи управління потрібно співвідносити перспективність плану з точністю виміру заданого параметра, за яким здійснюється контроль. Стосовно ієрархії рівнів управління ОСУ можна зазначити: чим більший обсяг ентропії ототожнюється в інформацію, тим вищі інтелектуальні якості досліджуваного рівня управління можна подати як поєднання складових у різних пропорціях: виконавчу (характеризує здатність органу управління реалізувати прийняте рішення) та інтелектуальну (здатність приймати ефективне рішення). Отже, проведений аналіз свідчить, що в ОСУ проектно-орієнтованих організацій слід виділити функціональні підрозділи відповідних рівнів управління й забезпечити координацію їх діяльності [3].

Функціонування підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища потребує розробки гнучких адаптивних структур і методів управління ними, яким найбільше відповідають проектно-орієнтовані організації. Запропоновано схему три-рівневого управління з деталізацією інформаційних потоків, що дозволило встановити ієрархію рівнів: технічний;

реалізації проєктів; реалізації програм; реалізації стратегічних цілей розвитку; загальне керівництво організацією. Таблична форма класифікації організаційних структур управління (ОСУ), на підставі якої виділено “код” адаптивної структури, орієнтованої на управління програмами і проєктами, стає підставою для розробки рекомендацій щодо адаптації управління програмою перетворень. Оскільки проєктно-орієнтовані структури – це складні структури управління, розроблена трирівнева “об’ємна” матрична структура, кожна площина якої відображає відповідний рівень управління, дозволяє приймати оптимальні управлінські рішення.