

Офіс управління проектом (Project Management Office, PMO)

Традиційно терміном «проектний офіс» позначалося головне управління з нагляду за будівельними роботами на окремому проекті. Проектно-орієнтовані організації для контролю за виконанням встановлених процедур управління проектами використовують «офіс супроводження проекту», роль якого, за Дж. Родні Тернером, полягає у наступному:

- підтримка зведених планів проекту,
- полегшення процесів контролю,
- контроль виробничої документації та управління конфігурацією,
- керування виконанням договорів субпідряду,
- підтримка взаємозв'язку із замовником,
- забезпечення успішної роботи команди проекту.

В сучасній англomовній літературі проектним офісом (Project Office) називають офіс управління проектом, який оцінює стан робіт за проектом, але не проводить експертизу методів їх виконання.

Всесвітньо визнані фахівці з управління проектами Расел Д. Арчібальд, Г.Керцнер припускають вживання терміну «офіс проекту (або проектний офіс)» як синоніму РМО, хоча і, рекомендують використовувати останній термін при організації управління за окремим проектом.

За В. Ільїним проектний офіс (або «центр управління проектами») також фокусує увагу на реалізації конкретного об'єкту у найкоротші терміни з метою отримання максимального результату.

З початком ХХІ століття офісом управління проектом розглядається й в процесі управління портфелями проектів – набору проектів, що реалізуються організацією в умовах ресурсних обмежень.

Портфелі будівельних проектів формуються як за територіальною ознакою, так і функціональним призначенням об'єкта; крім того можуть бути включеними у комплексні програми (наприклад, в Програму підготовки України до проведення фінальної частини чемпіонату Європи з футболу 2012). Якщо мова йде про офіс управління програмою (сукупність проектів, що мають певну спільність), то передбачається, що він зосереджений на управлінні проектами з більш крупними бюджетами, забезпечує для їх керівників можливість найбільш ефективного спостереження за ходом виконання проектів і надає їм максимальну підтримку.

Оскільки об'єктом уваги офісом управління проектом може виступати як окремий проект, так і портфель проектів РМВок® визначає Офіс управління проектами (Project Management Office, РМО) як організаційну одиницю, що несе відповідальність за централізоване і координоване управління проектами.

Діяльність РМО передбачає встановлення стандартів та методів, які на 20 добровільній основі застосовуються виконавцями проектів з метою удосконалення робіт за проектом та їх результатів. Концептуально офіс управління проектами можна представити наступною моделлю (рис.1).

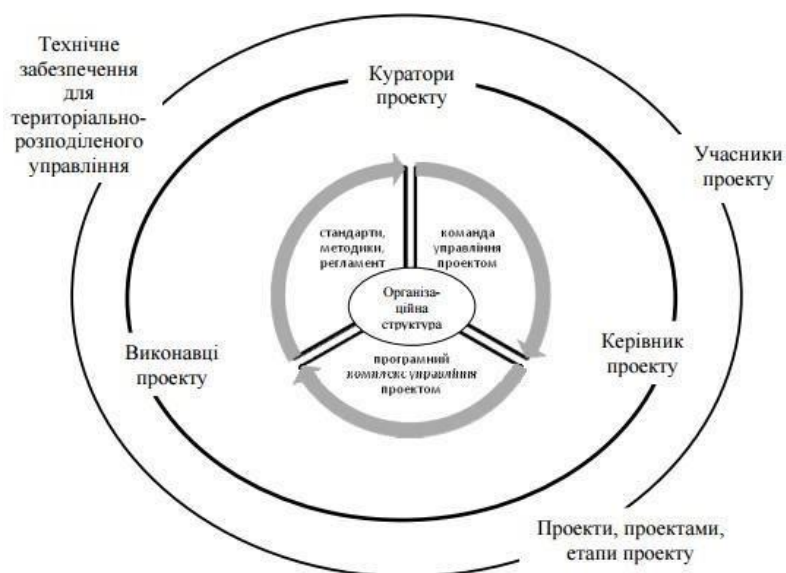


Рис. 1. Концептуальна модель РМО

Основою моделі офісу виступає організаційна структура управління проектом. До базових компонентів офісу відносяться:

- команда управління проектом,
- методики,
- стандарти з управління проектами,
- програмна система.

Однією із головних передумов ефективної роботи в офісі є побудова, забезпечення «сильних» комунікацій між ключовими учасниками проекту. Вони працюють в єдиній системі, з єдиними формами, правилами і стандартами. Всі ці елементи мають бути узгоджені із проектною методологією.

1. Функціонально-рольові моделі РМО.

У новітньому менеджменті досліджується можливий діапазон ролей та місця РМО в системі управління організацією у цілому. Так, І. Кендаллом та К. Роллінзом розроблено наступні моделі функціонування РМО в організації:

1) РМО – репозиторій (сховище та джерело інформації про проекти, методи та стандарти управління проектами), який дозволяє: виявляти прогалини в існуючій інформації за проектами; посилити контроль ризиків по мірі просування проектів за етапами циклів його виконання; виявити вузькі

місця при виконанні усіх проектів; підвищити рівень якості результатів проектів;

2) РМО – наставник (тактична модель роботи РМО, здатного протягом короткого терміну забезпечувати певну економію витрат): відіграє роль координаційного центра комунікацій між функціональними підрозділами; відповідає за документальне оформлення передового досвіду і активний моніторинг ходу виконання та характеристик проектів; надає консультативну допомогу виконавцям у прискоренні термінів завершення проектів;

3) РМО підприємства (стратегічна модель, орієнтована на встановлення централізованого контролю за всіма основними проектами): постійно діючий офіс, у якому сконцентровано управління усіма проектами організації;

4) РМО, націлений на негайний результат (стратегічна модель РМО, орієнтована на підвищення продуктивності при виконанні проектів, скорочення тривалості їх виконання, правильний вибір змісту портфелю проектів; забезпечує високу економічну ефективність офісу): керує портфелем проектів, у тому числі перевіряє його відповідність цілям організації та її активам, відслідковує поточне розподілення навантажень, здійснює розподіл пріоритетів між всіма поточними та запланованими проектами.

Існують також два основних підходи до оцінки роботи РМО:

1) стримування витрат (ефективне використання ресурсів та контроль за виконанням бюджетів). ОУП часто використовує усі ресурси, якими володіє, для того, щоб запобігти розтраті ресурсів при виконанні проектів, перш за все фінансових;

2) підвищення продуктивності при виконанні проектів (націлено на суттєве скорочення тривалості циклу виконання проектів, забезпечення можливості виконання більшої кількості проектів і формування портфелю проектів, які найкращим чином відповідають цілям і задачам організації).

В рамках даного підходу РМО забезпечує більш значиме скорочення проектних витрат, оскільки «відсікаються» проекти, які не сприяють розвитку організації.

Концептуальна модель організації РМО як «центру управління проектами» компанії враховує рівень її зрілості (а саме – четвертий) в управлінні проектами (Project Management Maturity Model – PMMM):

1) термінологія – організація усвідомлює необхідність глибокого засвоєння основних знань в сфері управління проектами та вивчення супутньої термінології;

2) загальні процеси – усвідомлення організацією важливості визначення і розробки загальних процесів для того, щоб успіх одного проекту можна було повторити при виконанні інших;

3) єдина методологія – організація усвідомлює значимість синергетичного ефекту, що виникає при зведенні усіх використовуваних корпорацією методологій в одну, центральне значення в якій набуває управління проектами. Синергетичний ефект полегшує управління усіма процесами за допомогою єдиної методології;

4) бенчмаркінг – усвідомлення необхідності покращення корпоративних процесів; безперервне порівняння ефективності управління проектами в організації з ефективністю методик світових лідерів цієї галузі. Мета порівняння – отримання інформації, яка допоможе покращити власні методики управління проектами. Над бенчмаркінгом має працювати проектний офіс або центр управління проектами;

5) безперервне покращення (аналізується інформація, отримана під час бенчмаркінгу, та здійснюються зміни, необхідні для покращення управління проектами).

У цілому представлені у сучасній літературі концепції організації РМО стосуються переосмислення та перебудови схеми взаємодії та завдань підрозділів та/або структури окремої організації.

Феномен організації РМО виступає як поєднання структури компанії з середовищем проекту. Структура визначає склад та відповідальність взаємопов'язаних організаційних одиниць або ланок, що реалізують сукупність функцій з управління проектами, а також – учасників проекту, об'єднаних спільним апаратом управління для виконання усіх цілей та завдань проекту.

Якщо основні механізми управління знаходяться в межах однієї організації, то створюється внутрішньо фірмова організаційна структура управління проектом («виділена», у тому числі «управління за проектом», «всезагального управління за проектом»). Такі оргструктури використовуються, якщо: генеральним підрядником проекту є одна організація, яка бере на себе функції з управління проектом, і виконує усі, або основну частину робіт за проектом; або замовником, генпідрядником та інвестором є одна організація.

2. Схеми розподілення відповідальності.

Одним з найбільш розповсюджених в управлінні проектами є питання про те, чи розподіляти роботи між виконавцями або виконавців за конкретними роботами.

При першому підході – розподілення робіт між виконавцями – формується команда проекту, члени якої самі вирішують, як найкращим чином досягати цілей проекту, і розподіляють роботи між собою. Ризик полягає у тому, що кваліфікація членів команди може не відповідати роботі, яку їм необхідно виконувати.

При другому (іншому) підході – призначення виконавців на роботу – керівник проекту визначає склад і зміст робіт, а потім формує команду проекту з відповідних фахівців. В цьому випадку ризик пов'язаний з тим, що керівник проекту, не є технічним фахівцем, диктує професіоналам, як вони мають виконувати завдання. Для подолання протиріч слід займатися визначенням предметної області і організацією проекту паралельно з побудовою відповідних структурних декомпозицій.

В процесі підготовки пропозиції і ініціації проекту визначаються роботи і відповідні функціональні зони організаційної структури. На етапі проектування і експертизи керівник проекту разом з функціональними керівниками розробляє

план контрольних подій і схему розподілення відповідальності на стратегічному рівні.

Схема розподілення ролей демонструє, представники яких професій мають бути зайняті в проекті, та у відповідності з цим здійснюється формування команди. Після чого команди самі вирішують, як на їх думку має виконуватись робота, і таким чином, визначають склад і зміст робіт на тактичному рівні.

Схема розподілення відповідальності зазвичай має вигляд таблиці, де в строки занесені звітні результати, а в стовпці – організаційні одиниці (рис. 2).

В таблицю вносяться літери, що представляють характер участі кожного ресурсу в кожному елементі роботи. К. Груд і Т. Хауг запропонували вісім ролей і обов’язків.

СХЕМА РОЗПОДІЛЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПРОЕКТІ					Х – виконує роботу D – приймає рішення одноосібно d – бере участь в прийнятті рішення P – керує ходом робіт T – навчає виконання роботи C – з ним необхідно проконсультуватись I – його слід проінформувати A – можливий радник					Компанії/ Підрозділи/ Функції/ Типи ресурсів				
Проект:														
Контроль робіт Ч/Д/Н	Період:				№/дата		Затверджено:							
					№	Назва елементу/ контрольної події								

Рис. 2. Схема розподілення відповідальності

1. Відповідальність за роботу X: виконує роботу (з англ. eXecutes the work)

2. Управлінські ролі

D – приймає одноосібне або остаточне рішення (з англ. takes Decision solely or ultimately).

d – приймає спільне або часткове рішення (з англ. takes decision jointly or partly). Існують різні способи прийняття рішення (табл. 1).

Р – контролює хід робіт (з англ. controls Progress): ця особа відповідає за те, щоб робота була запланована, організована і виконана, а також за здійснення контролю. Кінцеву відповідальність несе керівник проекту, про те він користується цим символом для позначення факту делегування даних обов’язків представникам більш низьких рівнів структурної декомпозиції робіт.

Таблиця 1. Чотири способи прийняття рішення

Спосіб прийняття рішення	особа			Опис
	А	В	С	
D1	D	-	-	А приймає рішення одноосібно
D2	-	d	d	В і С спільно беруть участь і прийнятті рішення. Якщо вони досягають згоди, рішення приймається, якщо ні, тоді вони апелюють до вищого рівня за звичайними каналами управління
D3	D	d	d	В і С можуть відкидати пропозиції і давати рекомендації. А наділений правом приймати остаточне рішення
D4	D	d	C	Висновок С може бути розглянутий (але може бути проігнорований). В може відхилити пропозицію, а А наділений правом прийняття остаточного рішення

Т – навчає виконанню робіт (з англ. provides Tuition on the job): припускається що виконавці робіт не мають необхідної підготовки і потребують у навчанні. Під час оволодіння навичками Т може перетворитися в Р.

3. Канали обміну інформацією

С – з ними необхідно проконсультуватися (з англ. must be Consulted). До цих людей слід звернутися за консультацією в ході роботи над проектом. Вони

мають інформацію або можуть дати поради, що мають бути враховані при виконання роботи або прийнятті рішень. Проте вони не приймають рішення, їх думку можна проігнорувати.

I – їх слід проінформувати (з англ. *must be Informed*). Ці люди мають бути забезпечені інформацією про результати виконання частини проекту, що дозволить їм виконувати роботу або приймати рішення з іншої частини.

A – можливі порадики (з англ. *available for Advice*). Ці люди можливо мають інформацію або можуть дати раду, якою команда проекту змогла б скористатися, але не може знати про них, поки не виконала частину проекту. Фактично це значить «з ними можна проконсультуватися».

C, T, і A контролюють потоки інформації. Якщо у людини виникає необхідність проконсультуватись або їх слід проінформувати, тоді це обумовлюється в контракті.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте загальну послідовність розробки і створення організаційних структур управління проектами.
2. Виділіть складові концептуальної моделі офісу управління проектами.
3. Наведіть особливості функціонування моделей РМО.
4. Окресліть концептуальну модель організації РМО в компанії з урахуванням її рівня зрілості.
5. Які відносні переваги і недоліки функціональних, матричних структур і системи незалежних команд для управління проектами?
6. При яких умовах доречніше використовувати проектну матрицю у порівнянні з системою незалежних проектних команд?
7. Чому до прийняття рішення про вибір організаційної структури управління проектом необхідно оцінити культуру організації?