

Алгоритм створення проєктного офісу

Петренко Тарас Олександрович

аспірант, ДВНЗ «Український державний університет науки і технологій», м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0009-0009-5655-1681>

Прийнято: 08.07.2024 | Опубліковано: 22.07.2024

***Анотація.** Організації на сучасному етапі стикаються з численними викликами в управлінні змінами. Ключовою в даному контексті є роль офісів управління проєктами. Метою статті є визначення алгоритму розбудови офісів управління проєктами зі врахуванням сучасних викликів і потреб організаційного розвитку. Стаття сконцентована на сучасному контексті організаційного розвитку в ключі управління змінами та потребами стейкхолдерів щодо роботи офісів управління проєктами. В статті використано матеріали фахового дослідження TPG в ключі управління змінами. Зокрема, за даними дослідження TPG 34% організацій часто зустрічаються з опором з боку співробітників в контексті управління змінами, важливою є підтримка змін на рівні топ-менеджменту, яку визнають 59% респондентів. Це свідчить про ключову роль управління очікуваннями та прозорості процесів, що уможливлюється через структуру офісу управління проєктами. Вказано на необхідність глибшої інтеграції через структуру офісу управління проєктами в частині стратегій управління змінами в організаційні процеси, особливо через посилення ролі керівництва, оптимізацію комунікаційних стратегій та підвищення ефективності навчання персоналу. Подано процес створення офісу управління проєктами,*



що включає кілька етапів, а саме визначення основних цілей та функцій, аналіз стейкхолдерів, розробка структури та ресурсів, розробка процесів та стандартів, імплементація через пілотні проекти, масштабування та постійний моніторинг ефективності. Важливо враховувати зворотний зв'язок від команд та стейкхолдерів для оптимізації процесів офісу управління проєктами. Ефективність офісу управління проєктами залежить від здатності адаптуватися до потреб зацікавлених осіб та забезпечення підтримки на всіх рівнях організації. Постійний моніторинг і вдосконалення процесів через ключові показники ефективності та інші метрики забезпечують актуальність і ефективність офісу управління проєктами у динамічному бізнес-середовищі, допомагаючи організаціям досягати стратегічних цілей через ефективне управління проєктами. Майбутні дослідження будуть сконцентровані на питанні постановки системи ключових показників ефективності для розбудови офісу управління проєктами.

Ключові слова: офіс управління проєктами; організаційний розвиток; управління змінами; стейкхолдер; імплементація.

Algorithm for creating a project office

Taras Petrenko

Postgraduate, Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0009-5655-1681>

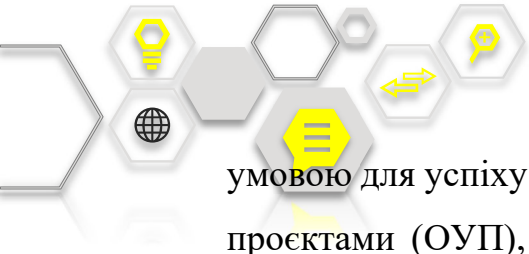
Abstract. *Organisations today face numerous challenges in managing change. The key role in this context is that of project management offices. The purpose of the article is to define an algorithm for building project management offices, taking into account modern challenges and needs of organisational development. The article focuses on the current context of organisational*



development in terms of managing changes and stakeholder needs in relation to the work of project management offices. The article uses the materials of a professional TPG study in the field of change management. In particular, according to the TPG study, 34% of organisations often face resistance from employees in the context of change management, and it is important to support changes at the top management level, which is recognised by 59% of respondents. This demonstrates the key role of managing expectations and transparency of processes, which is made possible through the structure of the project management office. The need for deeper integration of change management strategies into organisational processes through the project management office structure is indicated, especially through strengthening the role of management, optimising communication strategies and improving the effectiveness of staff training. The article presents the process of establishing a project management office, which includes several stages, namely, defining the main goals and functions, analysing stakeholders, developing structure and resources, developing processes and standards, implementing through pilot projects, scaling up and continuous monitoring of effectiveness. It is important to take into account feedback from teams and stakeholders to optimise the processes of the project management office. The effectiveness of the project management office depends on the ability to adapt to the needs of stakeholders and ensure support at all levels of the organisation. Continuously monitoring and improving processes through key performance indicators and other metrics ensures that the project management office remains relevant and effective in a dynamic business environment, helping organisations achieve strategic goals through effective project management. Future research will focus on the issue of setting up a system of key performance indicators for the development of a project management office.

Keywords: *project management office; organisational development; change management; stakeholder; implementation.*

Вступ. У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі вміння ефективно управляти проєктами стає не просто перевагою, а необхідною



умовою для успіху компаній в найрізноманітніших галузях. Офіси управління проєктами (ОУП), відіграють вирішальну роль у цьому процесі, адже їхня діяльність спрямована на стандартизацію методів управління проєктами та оптимізацію розподілу ресурсів. ОУП забезпечують стратегічне керівництво і підтримку управління портфелем проєктів, що є критично важливим для досягнення високих результатів. Однак, процес створення та інтеграції ОУП у структуру організації супроводжується численними викликами. Важливість розробки ефективного алгоритму створення ОУП, який враховує сучасні методології управління проєктами та особливості корпоративної культури, не можна недооцінювати.

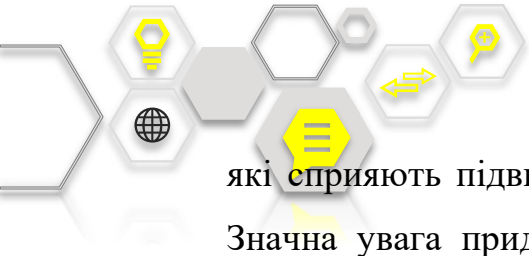
Структурований підхід до формування ОУП, адаптований під специфіку різних організацій, дозволяє значно підвищити ефективність управління проєктами. Важливо детально розглянути ключові етапи створення ОУП: від визначення основних цілей, ролей та функцій, до підбору кваліфікованого персоналу, розробки відповідних процесів і процедур, та впровадження сучасних інструментів та технологій. Кожен з цих кроків вимагає глибокого аналізу та індивідуального підходу, щоб забезпечити, що ОУП буде відповідати стратегічним цілям організації та сприяти її загальному розвитку. Вивчення та адаптація досвіду провідних компаній, які вже успішно інтегрували ОУП у свої структури, може надати цінні вказівки та рекомендації для тих, хто лише планує цей крок. Все це в сукупності зумовлює актуальність питання алгоритму побудови ОУП та вказує на нагальну потребу в подальшому дослідженні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах ефективного управління проєктами виступає ключовим аспектом для розвитку підприємств та організацій. Одним із важливих інструментів у цьому контексті є ОУП, який виконує роль координаційного центру для всіх проєктів у організації.

Серед українських дослідників виділяється ряд робіт, що аналізують особливості створення ОУП в різних секторах. Овецька О., Кукудяк Н. [1]



досліджують стан та перспективи розвитку управління проектами на підприємствах. Автори наголошують на важливості інтеграції ОУП у структуру підприємства, що дозволяє підвищити ефективність проектної діяльності та адаптацію до змінних ринкових умов. Олійник Р. [2] зосереджує увагу на ролі ОУП в проектному управлінні публічного адміністрування. Робота описує основні функції та завдання ОУП, такі як стандартизація процесів, підтримка проектних менеджерів і забезпечення єдиної методології управління проектами. Автор вказує на необхідність чіткого визначення структури та повноважень ОУП для підвищення його ефективності в контексті публічного сектора. Ракоцило О. [3] аналізує організацію ОУП в органах публічної влади, зокрема, наголошуючи на особливостях впровадження та викликах, з якими можуть зіштовхнутися державні установи. Автор ділиться досвідом створення ОУП, що має враховувати специфіку управлінських процесів в державному секторі, включно з високим рівнем бюрократії та політичними змінами. Тимченко Д. [4] розглядає сучасні підходи до управління проектами в контексті створення проектних офісів у закладах вищої освіти. Автор акцентує увагу на необхідності адаптації стандартних методик управління проектами до специфіки освітніх установ, що дозволяє підвищити ефективність управління проектами та забезпечити їх успішне впровадження. Бушуєв С., Бушуєв Д., Ярошенко Р. [5] розкривають важливість управління проектами в умовах поведінкової економіки. Автори вказують на особливості поведінкових факторів, що впливають на управління проектами і можуть значно модифікувати традиційні підходи. Робота важлива для розуміння, як емоційні та ірраціональні аспекти поведінки учасників проекту впливають на процеси прийняття рішень і які методи можуть бути використані для корекції та оптимізації управління проектами. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. [6] аналізують проблематику забезпечення зрілості управління проектами через методичні підходи та відповідну практичну реалізацію. Автори пропонують комплексні методики оцінки зрілості організаційних систем управління проектами та визначають ключові фактори,



які сприяють підвищенню ефективності управління проектами на практиці. Значна увага приділяється аспектам стандартизації процесів і постійному вдосконаленню механізмів контролю ОУП.

Серед іноземних дослідників можемо виділити ряд робіт, що сконцентровані на передумовах створення та особливостях розбудови ОУП. Pinto G., De Brito Mello L., Spiegel T. [7] аналізують кращі практики впровадження ОУП. Автори аналізують ряд випадків, де ОУП були імплементовані в організаціях з різним ступенем успішності, і вказують на ключові фактори успіху, такі як адаптація структур до специфіки організацій, залучення топ-менеджменту та забезпечення відповідних ресурсів для ОУП. Spelta A., Albertin A. [8] фокусуються на ОУП в ІТ-секторі, пропонуючи специфічну модель для їх створення. Модель базується на аналізі особливостей ІТ-проектів та потребах стейкхолдерів. Obradović V. [9] зосереджується на ролі ОУП у публічному секторі, пропонуючи концептуальну дорожню карту для їх створення та розвитку. Основна увага приділяється структуруванню ОУП в такий спосіб, що ефективно відповідає на унікальні виклики та вимоги публічного управління, зокрема, підвищення прозорості та підзвітності. Ward J., Daniel E. [10] аналізують, яким чином ОУП можуть сприяти підвищенню прозорості, контролю, а також координації проектних ініціатив, що в кінцевому рахунку призводить до покращення загальних результатів проектів. Polat M., Meydanli I. [11] описують практичні виклики та рішення, що виникають при імplementації ОУП у складних організаційних структурах. Проаналізовано, як ОУП може стати інструментом для покращення взаємодії між різними географічними підрозділами компанії, що сприяє більш ефективному управлінню проектами на міжнародному рівні. Bagabas A., Basingab D. [12] вивчають вплив встановлення та експлуатації ОУП в закладі вищої освіти. Автори аналізують, як ОУП сприяє підвищенню ефективності проектів шляхом стандартизації процесів і методологій, а також забезпечення централізованого нагляду за проектами, що діє як ключовий інструмент управління змінами та інноваційними ініціативами. Sithambaram J.,



Bin Md Nasir M., Ahmad R. [13] фокусуються на вивченні факторів, що впливають управління проектами в контексті гнучких методологій. Особливий акцент робиться на адаптивність управлінських структур і необхідність інтеграції гнучких підходів в стандартні процедури ОУП. Salameh H. [14] пропонує рамкову модель для створення ОУП, що включає планування, розробку процесів, залучення стейкхолдерів і моніторинг. Модель зосереджується на визначенні цілей та функцій ОУП, що мають сприяти підвищенню прозорості та контролю управління проектами. Karayaz G., Gungor O. [15] розглядають ряд випадків успішного впровадження ОУП у різних організаціях в Туреччині. Автори акцентують увагу на стратегічній відповідності між бізнес-цілями організації та проектним управлінням, вказуючи на те, що ОУП виступають ключовим елементом у досягненні цих цілей. Особливо підкреслюється роль ОУП у координації, стандартизації проектних методологій та підвищенні ефективності проектної діяльності. Аналізуються кейси, які демонструють, що належне втілення ОУП значно підвищує здатність організації ефективно управляти проектами, знижує ризики і покращує загальні результати.

Ці дослідження вказують на критичну роль ОУП у сучасному бізнес-середовищі. Ключовими елементами ефективного ОУП є стратегічна відповідність, стандартизація процесів, управління змінами та фокус на досягнення результатів. Цей комплекс рішень в рамках ОУП допомагає організаціям досягати вищої ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у дослідженнях та впровадженні офісів управління проектами (ОУП), залишаються аспекти, які потребують подальшого дослідження та уваги. Серед них – інтеграція ОУП у різні галузі бізнесу та публічного адміністрування з урахуванням специфічних викликів і культурних особливостей організацій. Також недооціненою є роль ОУП у стимулюванні інновацій і управлінні знаннями, що є ключовим аспектом для

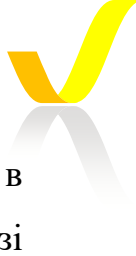


підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Необхідним є подальше дослідження механізмів оцінки ефективності ОУП, зокрема шляхом впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ), що дозволить більш точно відстежувати вплив ОУП на успіх проектів та організацій в цілому.

Формулювання цілей статті. Основною метою цього дослідження є розробка та обґрунтування алгоритму створення проектного офісу, який забезпечить інтеграцію сучасних підходів до управління проектами в організаційні процеси з урахуванням актуальних тенденцій та викликів. Досягнення цієї мети включає вирішення наступних завдань:

1. Аналіз існуючих методик створення ОУП та визначення їх переваг і недоліків.
2. Розробка системи показників ефективності для оцінки роботи ОУП.
3. Визначення основних етапів та елементів алгоритму створення ОУП з урахуванням специфіки різних галузей.
4. Проведення емпіричного дослідження ефективності запропонованого алгоритму на прикладі конкретних організацій.

Ця стаття робить вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління проектами шляхом визначення алгоритму створення ОУП з урахуванням сучасних викликів та потреб організаційного розвитку. Відмінною рисою цієї роботи є системний підхід до формування ОУП, який включає етапи від визначення цілей і функцій до масштабування та постійного моніторингу ефективності. Розроблені методології та стандарти можуть бути використані для оптимізації процесів управління проектами у різних секторах, що дозволяє організаціям підвищити ефективність своєї діяльності. У контексті сучасного бізнесу, де адаптивність і ефективне управління змінами є вирішальними факторами успіху, запропонований підхід має велике значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організацій.



Метою статті є проаналізувати алгоритм створення проектного офісу в сучасному організаційному середовищі та виділити основні кроки побудови зі врахуванням актуальних трендів середовища проектного управління.

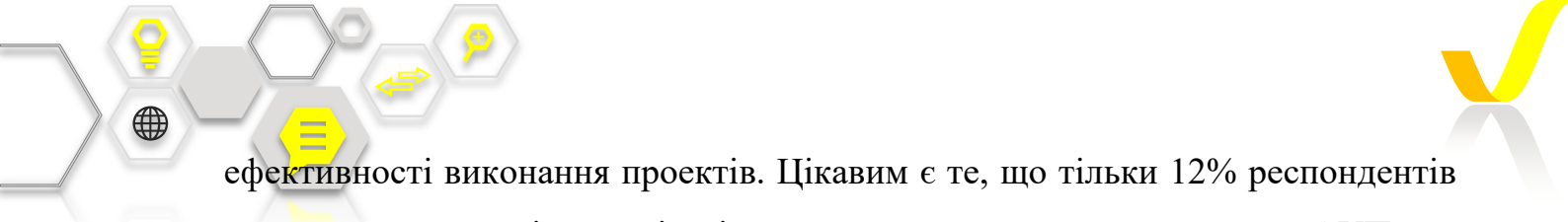
Виклад основного матеріалу. Організації на сучасному етапі стикаються з рядом викликів. Згідно з результатами дослідження TPG [16], більшість організацій стикаються з певними викликами у процесі управління змінами. Один із основних трендів полягає в тому, що 34% організацій часто зіштовхуються з опором з боку співробітників, проте ця проблема залишається без належної уваги та вирішення. Водночас, 59% респондентів визнають важливість наявності топ-менеджерів серед спонсорів змін (осіб, які підтримують зміни), що підкреслює розуміння потреби в підтримці змін на найвищому рівні організацій. Крім того, більше половини учасників опитування (53%) підкреслили значення добре спланованої комунікації, що відповідає за підготовку та інформування всіх зацікавлених сторін про процес та деталі змін. Це говорить про те, що управління очікуваннями та прозорість процесів відіграють ключову роль у забезпеченні успішного впровадження змін. До того ж, 60% респондентів прагнуть впровадити тренінги для кращого засвоєння змін співробітниками, підкреслюючи необхідність розвитку відповідних навичок серед персоналу. Водночас, лише 27% вважають за необхідне оцінювати ефективність таких тренінгів, що може свідчити про недостатній фокус на вимірюванні впливу освітніх заходів на процес адаптації до змін. Ці дані, що подано на рис. 1, вказують на потребу в глибшій інтеграції стратегій управління змінами в рамках організаційних процесів, зокрема через посилення ролі керівництва, оптимізацію комунікаційних стратегій, та підвищення ефективності навчання персоналу в ключі управління змінами.



Рис. 1. Особливості управління змінами в організаціях

Джерело: складено на основі даних дослідження TPG [16].

Така ситуація потребує структури ОУП для ефективного управління. ОУП краще уможлиблює управління проектами, що є критично важливим аспектом сучасного бізнес-адміністрування, що дозволяє організаціям ефективно розподіляти ресурси, стандартизувати процеси та підтримувати стратегічне керівництво в масштабах усієї організації. За результатами дослідження [16], що подано на рис. 2, найвищий відсоток респондентів (82%) висловив потребу в підтримці менеджерів проектів через структуру ОУП в контексті екзогенних і ендогенних викликів, які постали перед організаціями на сучасному етапі. Це вказує на значення ролі ОУП в забезпеченні відповідних ресурсів та консультацій для менеджерів, що безпосередньо управляють проектами. Другою за популярністю функцією, яку слід розглядати для ОУП на сучасному етапі є стандартизація і звітність, що набрала 76% відповідей. Це підкреслює потребу в уніфікації методологій та підходів до управління проектами в рамках організацій. Підтримка в управлінні портфелем проектів та координація управління ресурсами також є важливими (51% і 48% респондентів відповідно). Ці вказує на розширення ролі ОУП з огляду на оптимізацію використання ресурсів і забезпечення



ефективності виконання проєктів. Цікавим є те, що тільки 12% респондентів зазначили, що в їхніх організаціях немає та не планується створення ОУП, що вказує на значну роль ОУП на сучасному етапі організаційного розвитку. Ці дані підтверджують критичну важливість ОУП в сучасному бізнес-адмініструванні, забезпечуючи організаціям можливість ефективно розподіляти ресурси, стандартизувати процеси та підтримувати стратегічне керівництво. Таким чином, впровадження ОУП є стратегічно важливим кроком для забезпечення ефективного управління проєктами, стандартизації процесів та оптимізації використання ресурсів в організаціях.



Рис. 2. Ключові задачі для ОУП на сучасному етапі

Джерело: складено на основі даних дослідження TPG [16].

Створення ОУП є складним процесом, що вимагає глибокого аналізу, планування та впровадження. Першим кроком є визначення основних цілей та функцій ОУП, які можуть включати підвищення ефективності проєктів, краще управління ресурсами та зниження ризиків. Одразу після цього необхідно здійснити аналіз стейкхолдерів, що покликане ідентифікувати основних стейкхолдерів і їх очікування, а також розробити план ефективного спілкування з ними. CEO компанії (директор, генеральний директор, або



інший директор, який управляє операційною діяльністю компанії), як правило, є основним замовником роботи ОПУ. В більшості випадків ОПУ створюється як його інструмент управління, і з ним необхідно узгодити основні цілі і задачі, пріоритети в роботі ОПУ, план впровадження проектного управління.

На наступному етапі необхідно розробити основні процеси управління проектами та стандарти для документування, звітності та оцінки проектів, що мають бути позначені в методології управління проектами підприємства. Перш за все необхідно визначити що на даному підприємстві буде вважатися проектом, і визначити типи проектів, управління якими буде здійснюватися через ОПУ, та рамки його застосування. Необхідно визначити ключові показники проектів, які необхідні стейкхолдерам і керівникам проектів та ступінь формалізації проектів та шаблони, які основні процеси будуть в управлінні проектами, та як по проектам будуть прийматися рішення.

Важливим етапом є розробка структури та визначити ресурсів для ОУП, включаючи формування команди, вибір інструментів та розрахунок бюджету.

Імплементація ОУП зазвичай починається з пілотного проекту з впровадженням вибраних проектів одного типу, що дозволяє оцінити ефективність розроблених методів і процесів. На основі зворотного зв'язку від учасників проекту, процеси та методології можуть бути оптимізовані для подальшого впровадження в інші типи проектів та програми організації.

Завершальним етапом є масштабування ОУП та постійний моніторинг його ефективності через визначені показники успіху (KPI). Це дозволяє не лише відстежувати прогрес, а й шукати можливості для постійного вдосконалення процесів та функцій ОУП, забезпечуючи їхню актуальність та ефективність у динамічному бізнес-середовищі. Поданий алгоритм розбудови ОУП систематизовано в табл.1.



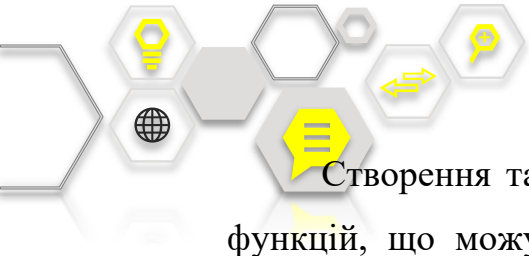
Таблиця 1

Алгоритм створення ОУП в сучасних умовах

Крок	Коментарі
1. Визначення цілей та функцій ОУП	– Цілі: Визначити, чому організації потрібен ОУП. Це може включати підвищення ефективності проєктів, краще управління ресурсами, зниження ризиків тощо. – Функції: Визначити, які функції буде виконувати ОУП. Наприклад, підтримка проєктних менеджерів, стандартизація процесів, звітність, тренінги та методологія.
2. Аналіз стейкхолдерів ОУП	– Ідентифікація: Визначити основних стейкхолдерів і їхні очікування від ОУП. – Визначити потреби СЕО як основного замовника роботи ОУП. Погодити з ним цілі і задачі, пріоритети ОУП, та план впровадження. – Комунікація: Розробити план комунікації зі стейкхолдерами для забезпечення їх підтримки та врахування їхніх інтересів.
3. Розробка процесів та стандартів ОУП	– Визначити що буде визначатись проєктом на даному підприємстві. Визначити типи проєктів які існують (можуть існувати) в компанії і їх специфіку. – Визначити ключові показники проєктів та портфеля проєктів, які необхідні основним стейкхолдерам. – Розробка методології ОУП: Розробити методологію управління проєктами, яка відповідатиме потребам організації. – Розробка стандартів ОУП: Встановити стандарти документування, звітності, оцінки проєктів та інших ключових процесів.

4. Розробка структури та ресурсів ОУП	– Створення команди ОУП: Визначити ролі в ОУП та необхідні навички для кожної з них, створення оргструктури. – Обрання релевантного інструментарію ОУП: Вибрати інструменти для планування, контролю та звітності проектів. – Складання бюджету ОУП: Розробити бюджет ОУП, враховуючи витрати на персонал, інструменти, тренінги та інші потреби.
5. Імплементация ОУП	– Запуск пілотного проекту: Запустити ОУП на кількох проектах одного типу для оцінки ефективності розроблених процесів та методологій. – Збір зворотного зв'язку: Отримати зворотний зв'язок від команд та стейкхолдерів для удосконалення процесів.
6. Масштабування ОУП	– Оптимізація процесів ОУП: Враховуючи зворотний зв'язок та результати пілотного проекту, оптимізувати процеси ОУП. – Розширення ОУП: Поступово впроваджувати ОУП в інші проекти та програми організації. – В подальшому можливе створення кількох ОУП по різних напрямкам діяльності (ІТ ОУП, ОУП стратегічних проектів, і т.д.). – Впровадження систем мотивації по проектам.
7. Моніторинг та постійне вдосконалення ОУП	– Моніторинг успіху ОУП: За використання КРІ та інших метрик відстежувати та аналізувати ефективність ОУП. – Удосконалення ОУП: Постійно шукати способи для покращення процесів і функцій ОУП.

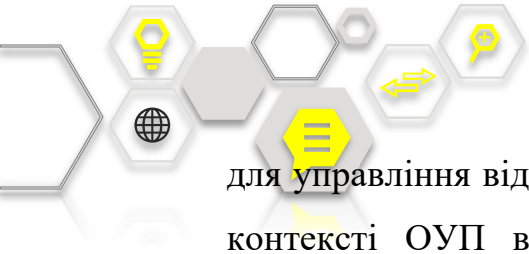
Джерело: власний аналіз.



Створення та розвиток ОУП вимагає чіткого визначення його цілей і функцій, що можуть включати підвищення ефективності проектів, краще управління ресурсами, зниження ризиків та підтримку проектних менеджерів. Ефективність ОУП значною мірою залежить від здатності адаптуватися до потреб зацікавлених осіб, яких необхідно ідентифікувати та враховувати їхні очікування через відповідно розроблені комунікаційні стратегії. Організація ОУП передбачає розробку структури, вибір команди та інструментарію, а також планування бюджету.

Ці елементи служать основою для встановлення стандартів документування та звітності, які є необхідними для забезпечення якості та консистенції управління проектами. Пілотні проекти відіграють ключову роль у випробуванні та налаштуванні процесів, дозволяючи зібрати важливий зворотний зв'язок від команд та стейкхолдерів для їх удосконалення. Масштабування ОУП базується на успіхах пілотних проектів і зворотному зв'язку, що сприяє оптимізації процесів для їх ефективнішого впровадження в усій організації. Постійний моніторинг через KPI та інші метрики допомагає відстежувати результати та шукати нові можливості для покращення. Це забезпечує неперервне вдосконалення ОУП, дозволяючи йому адаптуватися до змінних умов роботи та допомагаючи організації досягати своїх стратегічних цілей через ефективне управління проектами. Відповідно ОУП як рішення для організаційного розвитку стає все більш важливим в контексті сучасних викликів, потреб управління змінами та підтримки організаційного розвитку.

Висновки. Дослідження акцентує на складнощах управління змінами в організаціях, підкреслюючи значні виклики, з якими зіштовхуються більшість організацій. Однією з основних проблем є опір з боку співробітників, що вказують 34% організацій за даними дослідження TPG. В даному контексті 59% організацій вказують на критично важливу роль залученості топ-менеджерів до успіху впровадження змін. Крім того, виділяється роль ефективної комунікації та управління очікуваннями, що є критично важливим



для управління відносинами зі стейкхолдерами (53% організацій). В даному контексті ОУП виявляється необхідним інструментом для ефективного управління змінами. Основні кроки розробки ОУП включають визначення цілей та функцій, аналіз стейкхолдерів, розробку структури та ресурсів, а також створення стандартів і методологій. Важливими етапами є також пілотні проекти для тестування і оптимізації процесів, а також масштабування і моніторинг ефективності ОУП через KPI та інші метрики. Підкреслимо важливість інтеграції ефективних управлінських практик і підходів, що базуються на чіткому плануванні та розумінні потреб зацікавлених сторін. Це забезпечує не тільки успішне впровадження змін, а й покращення загальної ефективності організаційних процесів. Подальші дослідження в даній царині передбачають вивчення KPI для алгоритму побудови ОУП.

Список використаних джерел

1. Овецька О., Кукудяк Н. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. №46(2). С. 139–147.
2. Олійник Р. Офіс управління проєктами в проектному менеджменті публічного адміністрування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. №31(2). С. 139–143.
3. Ракоцило О. Організація проектного офісу в органах публічної влади. *Держава та регіони*. 2012. №40(4). С. 82–86.
4. Тимченко Д. Сучасні підходи до управління проєктами створення проектних офісів у закладах вищої освіти. *Управління розвитком складних систем*. 2020. №42. С. 29–36.
5. Бушуєв С., Бушуєв Д., Ярошенко Р. Управління проєктами в умовах «поведінкової економіки». *Управління розвитком складних систем*. 2018. №33. С. 26–30.



6. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проєктами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз*. 2020. №30(1). С. 22–37.

7. Pinto G., De Brito Mello L., Spiegel T. Best practices in implementing a project management office: a systematic review of the literature. *Sistemas & Gestão*. 2020. №14(4). P. 448–463.

8. Spelta, A., Albertin A. Project Management Offices in the IT Area: A Context–Discriminant Model for their Establishment. *Information Systems Management*. 2012. №29(1). P. 40–54.

9. Obradović V. Project management office in the public sector: a conceptual roadmap. *European Project Management Journal*. 2022. №12(2). P. 63–70.

10. Ward J., Daniel E. The role of project management offices (PMO) in IS project success and management satisfaction. *Journal of Enterprise Information Management*. 2013. №26(3). P. 316–336.

11. Polat M., Meydanli I. Case study: Project Management Office implementation in a multilocation organization. *2013 Proceedings of PICMET '13: Technology Management in the IT-Driven Services*. 2013. P. 1785–1798.

12. Bagabas A., Basingab D. Studying the Effect of Establishing and Operating PMO in the Vice Presidency of King Abdulaziz University for Projects. *International Journal of Science and Research*. 2020. №9. P. 1–17.

13. Sithambaram J., Bin Md Nasir M., Ahmad R. A compilation of factors associated to the governance and management of agile projects: a systematic literature review. *Malaysian Journal of Computer Science*. 2021. №34(3) P. 266–307.

14. Salameh H. A Framework to Establish a Project Management Office. *European Journal of Business and Management*. 2014. №6. P. 19–26.

15. Karayaz G., Gungor O. Strategic Alignment and Project Management Offices: Case Studies from Successful Implementations in Turkey. *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2013. P. 4374–4383.



16. Дослідження TPG. «Project Management Trends 2024». URL: <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/project-management-trends/> (дата доступу: 28.06.2024).