

*Розглядається процес організації офісу управління будівельними проектами (ОУБП) в системі знань проектного менеджменту. Охарактеризована логічно-структурна послідовність організації ОУБП. Запропонована концептуальна схема організації ОУБП, що інтегрує принципи проектного менеджменту у реальну виробничу специфіку будівельного проекту*

*Ключові слова: офіс управління проектами, будівельний проект, команда управління будівельним проектом, організаційна структура управління проектом, управлінські процеси*

*Rассматривается процесс организации офиса управления строительными проектами (ОУСП) в системе знаний проектного менеджмента. Охарактеризована логико-структурная последовательность организации ОУСП. Предложена концептуальная схема организации ОУСП, которая интегрирует принципы проектного менеджмента в реальную производственную специфику строительного проекта*

*Ключевые слова: офис управления проектами, строительный проект, команда управления строительным проектом, организационная структура управления проектом, управленческий процесс*

*We consider the process of organizing the office management in construction projects (OMCP) in the knowledge of project management. Characterized log frame sequence organization OMCP. We propose a conceptual framework for organizing OMCP that integrates the principles of project management in real production-specific construction project*

*Key words: Project management office, construction project, construction project management team, organizational structure of decomposition, management process*

# КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ОФІСУ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ В ПЕРСПЕКТИВІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**В.М. Бабаєв**

Доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри\*

**Т.Г. Фесенко**

Кандидат технічних наук, асистент\*

\*Кафедра управління проектами в міському господарстві  
і будівництві

Харківська національна академія міського господарства  
вул. Революції, 12, м. Харків, Україна  
Контактний тел. 068-918-83-78, (057) 707-31-32  
E-mail: fesenkotatyana@gmail.com

У вітчизняному будівництві реалізація багатьох проектів супроводжується перевищенням попередньо запланованих термінів і вартості, що свідчить про недостатній рівень їх керованості. Така ситуація пояснюється тим, що традиційна схема управління не відповідає усім вимогам проектної діяльності. Сьогодні структура будівельного проекту включає складний процес: підготовчо-планувальної діяльності, введення об'єкту до експлуатації тощо. У цілому будівництво перестало бути виключно підрядним, воно трансформувалось у більш складну і комплексну діяльність: від ініціації до його завершення [2].

Проте схема управління будівельними проектами залишається традиційною, і у більшій мірі орієнтованою на технічне керування виконанням проекту. У такій ситуації актуальності набуває питання розробки механізмів удосконалення управління, що включають усі бізнес-процеси, визначенні міжнародними стандартами [5, 6].

До нової схеми проектно-орієнтованого управління включена специфічна інфраструктура, яка забезпечує територіально-розподілений простір для виконання робіт командою – це офіс управління проектами (ОУП).

Сучасна управлінська наука визначає місце ОУП в організаційній структурі як підрозділ, що здійснює централізацію і координацію управління проектами [1, 3-7]. Питання організації ОУБП теоретично ще не достатньо осмислені і термінологічно чітко не виражені, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

Концептуальним підґрунтям організації ОУП виступає загальна модель ОУП (рис. 1), розробниками якої є відомі вчені: І. Кенделл, І. Роллінз, Р. Арчибалд, Г. Керцнер [1, 3, 4].

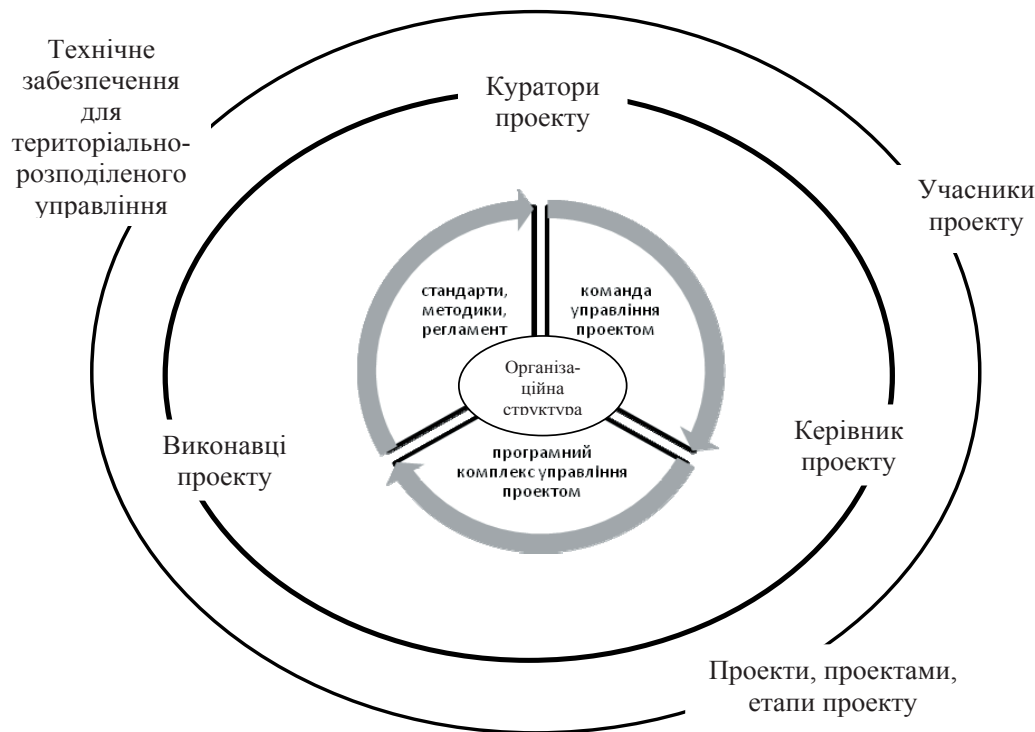


Рис. 1. Концептуальна модель ОУП

Ядро моделі складає організаційна структура управління проектом, основні компоненти – команда управління проектом, міжнародні стандарти з управління, а також відповідне програмне забезпечення. У такій моделі особливого значення набувають «сильні» комунікації між ключовими учасниками проекту. Вони працюють в єдиній системі, з єдиними формами, правилами і стандартами. Всі ці елементи мають бути узгоджені із проектною методологією.

Слідуючи загальній концепції ОУП, пропонується наступна логічно-структурна послідовність організації ОУБП:

- формулювання структури функцій і завдань, покладених на офіс;
- вибір моделей створення офісу;
- визначення організаційно-рольової структури офісу в системі управління будівельним проектом;
- формування команди управління будівельним проектом;
- забезпечення менеджерів ОУП інформацією, структурованою за їх функціями і ролями.

У підсумку організація ОУБП представлена наступною концептуальною схемою (рис. 2). На першому етапі проводиться діагностика існуючої системи управління будівельними проектами, виявляються особливості роботи будівельної компанії, формуються вимоги і очікування від проектного офісу. Далі процес організації засновується на моделях: вибору типу організаційної структури управління проектами, підбору менеджерів команди управління, вибору програмної системи для управління будівельними проектами, вибору комплексу апаратно-технічних засобів для офісу.

Слід зазначити, що структура управлінських процесів будівельного проекту складна і багаторівнева. І кожна із задач організації ОУБП (вибір типу організаційної структури, підбір менеджерів, вибір програмно-технічних засобів) характеризується множинністю критеріїв і факторів. Саме тому вирішення їх потребує застосування методів багатокритеріальної оцінки: у випадку коли вихідна інформація невизначена застосовується метод аналізу ієрархій, коли інформація має різний ступінь визначеності – методи багатокритеріальної оцінки і оптимізації рішень.

Адекватність застосування моделей залежить від повноти і точності вихідної інформації, що є різною за суттю, змістом, формою, призначенням. Для ефективного прийняття рішень уся необхідна інформація має бути згрупована і представлена у відповідні банки даних. На останньому етапі проводиться оцінка результатів, перевіряється чи покращилась система управління будівельними проектами завдяки проектному офісу.

У підсумку формування нових проектно-орієнтованих організаційних форм – ОУБП – у будівництві має підвищити керованість і забезпечити високі якісні показники будівельного проекту за рахунок:

- по-перше, створення внутрішніх корпоративних стандартів з управління проектами, процесами, процедурами і операціями, узгоджених із міжнародними стандартами і кращими світовими практиками;
- по-друге, побудови схеми управління проектом (яка може бути інтегрованою у традиційну структуру управління організацією), що регламентує відповідальність, повноважень і обов'язків команди управління проектом;

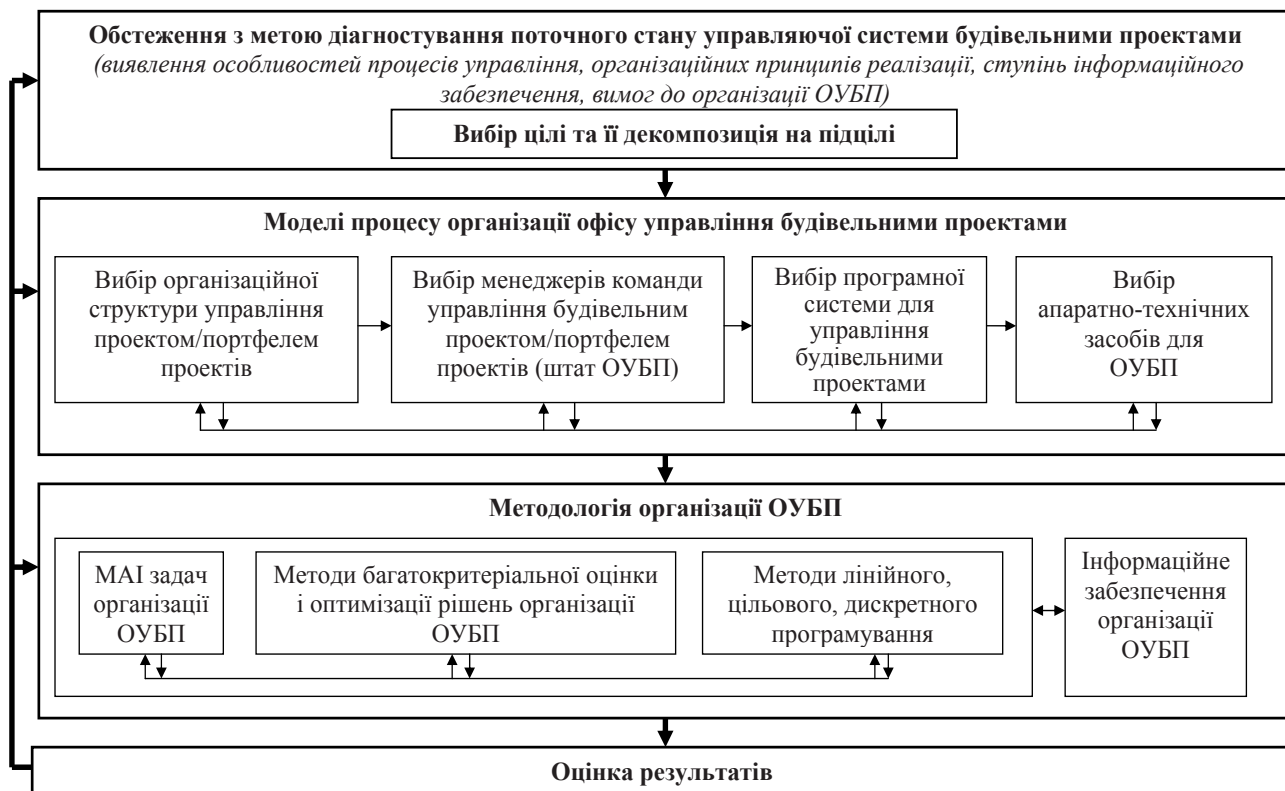


Рис. 2. Концептуальна схема організації ОУБП

по-третє, формування команди управління проектом, як «якісно нової організаційної одиниці», що ґрунтується на професійній поведінці – компетентності менеджерів;

по-четверте, включення ІТ-супроводу, здатного оптимально автоматизувати управлінські процеси.

Представлена концепція організації офісу управління будівельними проектами акумулює організаційно-технічні можливості будівельної компанії, здатні забезпечити системне управління проектом, етапом проекту, окремими процесами, процедурами, операціями.

#### Література

1. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р. Арчибальд [пер. с англ. Мамонтова Е.В.; под ред. Баженова А.Д., Арефьева А.О]. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
2. Гриффит А. Системы управления в строительстве / А. Гриффит, П. Стивенсон, П. Уотсон [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 464 с.
3. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI: [пер. с англ.] / И. Кендалл, И. Роллинз. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.
4. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости [пер. с англ.] / Г. Керцнер. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК): Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-1001-2004. 3-е изд.– США: Project Management Institute, 2004. – 389 с.
6. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: [пер. на рус.]; т.1, версия 1.2 / под ред. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
7. Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентрованному управлению: [пер. с англ.]; под. общ. ред. Воропаева В.И./ Дж.Родни Тернер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.