

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-124>

УДК 352

# ПРОЄКТНИЙ ОФІС ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ У ГРОМАДІ

## PROJECT OFFICE AS THE KEY TOOL FOR DEVELOPING AND IMPLEMENTING SOCIAL PROJECTS IN THE COMMUNITY

**Мікуліч Валерій Олександрович**

здобувач кафедри менеджменту,  
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний  
університет імені академіка Степана Дем'янчука»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9009-9581>

**Mikulich Valerii**

Academician Stepan Demianchuk International  
University of Economics and Humanities

Стаття досліджує можливості проєктних офісів в громадах з точки зору реалізації соціальних проєктів, методологію їх створення і діяльності. Аналізуються навички управління проєктами з соціальною діяльністю в умовах громади, методи оптимізації роботи, підвищення продуктивності і покращення якості розробки і реалізації складних проєктів. Визначено етапи процедури організації проєктного офісу на основі системного підходу та завдання кожного етапу. З'ясовано роль проєктного офісу у забезпеченні інформаційно-програмної підтримки інвестиційних ініціатив, відповідні завдання членів команди проєктного офісу. Висловлюється гіпотеза про те, що проєктний офіс є дієвим засобом залучення інвестицій для реалізації соціальних проєктів громади. Доводиться, що професійне управління проєктами в поєднанні зі сталим розвитком громади є ключовим фактором успіху у досягненні завдань публічного управління громадою. Створення проєктного офісу є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності проєктного управління в органах публічної влади. Його функціонування сприяє реалізації інноваційних підходів, залученню інвестицій та досягненню цілей сталого розвитку.

**Ключові слова:** управління проєктами, проєктний офіс, офіс управління проєктами, алгоритм створення проєктного офісу, ОТГ, соціальний проєкт.

The article examines the potential of project offices in communities concerning the implementation of social projects, as well as the methodology for their creation and operation. It analyzes project management skills within the context of community social activities, methods to optimize performance, increase productivity, and improve the quality of developing and implementing complex projects. The study outlines the stages of the project office organization process based on a systematic approach and specifies the tasks associated with each stage. It highlights the role of the project office in ensuring informational and programmatic support for investment initiatives and delineates the responsibilities of project office team members. The functions of the project office are defined, including the development or selection of project management methodologies, training and consulting, creation of informational templates for project development and implementation, project modeling, planning, and analysis. The hypothesis is proposed that a project office is an effective tool for attracting investments for the realization of social projects in the community. It is demonstrated that professional project management, combined with sustainable community development, is a key success factor in achieving the objectives of public governance in communities. It is further argued that the effective operation of a project office is based on crowdsourcing principles, which involve delegating certain functions to a wide range of participants through the use of virtual environments. This approach enables the aggregation of information, experience, forecasts, preferences, and assessments, fosters the generation of innovative ideas, and supports the adoption of optimal management decisions. Establishing a project office is identified as a strategically significant step toward enhancing project management efficiency in public authorities. Its operation facilitates the implementation of innovative approaches, attracts investments, and contributes to achieving sustainable development goals.

**Keywords:** project management, project office, project management office, project office creation algorithm, territorial community, social project.

**Постановка проблеми.** Сучасна соціальна політика України спрямована на розвиток інноваційної соціальної інфраструктури, яка пов'язує науку, бізнес і державу з метою впровадження інноваційних технологій у реальний сектор. Провідна роль у цьому належить власне громадам, які є осередком впровадження соціальних проєктів. На сьогодні у багатьох громадах відсутня організаційна структура, яка б займалася розробкою і реалізацією соціальних проєктів, відсутнє ефективне залучення інвестицій у соціальну сферу та громаду в цілому. Впровадження проєктних офісів або відділів дасть змогу забезпечити ефективне управління цим процесом. Саме створення і розвиток проєктних офісів у територіальних громадах дозволить ефективно керувати проєктами, у структуру управління громадою володіє рядом особливостей, що вимагає додаткових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання застосування проєктних офісів у територіальних громадах у закордонних та вітчизняних джерелах висвітлено досить широко, проте переважно в економічній сфері. Міжнародні стандарти з управління проєктами містять дефініції проєктного офісу [7], у ряді праць визначено їх функції [8], класифікацію [4], проте рідко описують методи, моделі і підходи до створення таких організаційних структур в межах органів публічного управління. Науковці Н. Вінничук [1], Т. Кравцова [2], Н. Куликова [3], Д. Тимченко [10] та ін. висвітлюють питання створення проєктного офісу, алгоритм його створення та модель, однак не враховують при цьому особливості реалізації такої організаційної структури саме на рівні громади і її соціального спрямування.

Формулювання цілей. Метою статті є дослідження сучасного стану організації проєктних офісів у територіальних громадах, аналіз типових проблем, з якими стикаються їх фахівці при розробці та реалізації соціальних проєктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проєктні офіси в теорії управління являють собою управлінську структур, мета якої – стандартизація процесів управління проєктами і сприяння обміну між ланками організаційної структури необхідними ресурсами, інструментами і методами. Проте не існує єдиної моделі управління, яка була б результативною для будь-яких організацій, а тому проєктні офіси в різних сферах діяльності володіють власною специфікою відпо-

відно до культури, типів проєктів та потреб організації.

Проєктний офіс також називають «сполучною ланкою між портфелями, програмами, проєктами та системами оцінювання в організації» [2, с. 38].

Згідно стандарту P2M проєктний офіс координує призначення фахівців у команди проєкту, забезпечує їх управлінськими технологіями і супутніми послугами [12]. В окремих випадках проєктний офіс має повноваженнями управління групами проєктів [11, с. 57]. На сьогодні, зважаючи на геополітичну ситуацію загалом і в Україні зокрема, все популярнішими стають «віртуальні офіси», які ґрунтуються на об'єднанні зусиль фахівців інформаційних технологій.

Також проєктний офіс розглядають як структуру збереження інтелектуального капіталу, афілійовану з управлінням проєктами та стратегічним плануванням підприємства [3, с. 46].

Савісько М. вказує, що проєктний офіс є специфічною інфраструктурою, яка покликана забезпечити ефективну реалізацію проєкту в межах системи технологій та стандартів здійснення діяльності [8, с. 11].

Проте в галузі публічного управління громада поняття проєктного офісу має власну специфіку, наприклад, А. Мосорко зауважує, що проєктні офіси у громадах є дієвою європейською практикою, яка допомагає органам місцевого самоврядування залучати інвестиції, реалізовувати великі проєкти та розвивати інфраструктуру [5].

Загалом слід відзначити, що проєктний офіс у територіальній громаді має бути окремою управлінською структурою, яка має на меті розробку, реалізацію та контроль життєвого циклу проєктів розвитку громади, в тому числі й соціальних.

Функції проєктного офісу передбачають:

- розробку або вибір методології управління проєктами;
- навчання і консультування;
- створення інформаційних шаблонів для розробки і реалізації проєктів;
- моделювання проєктів;
- планування й аналіз;
- залучення ресурсів;
- управління проєктами [12].

Формування проєктного офісу у громаді потребує системного підходу, який включає:

- чітке визначення цілей і завдань;
- вибір оптимального типу проєктного офісу відповідно до специфіки діяльності;

- інтеграцію офісу в організаційну структуру з урахуванням його підпорядкованості;
- встановлення механізмів взаємодії з користувачами його послуг, зокрема внутрішніми підрозділами органу влади та зовнішніми зацікавленими сторонами;
- розроблення організаційної структури проєктного офісу з визначенням ключових учасників [7].

Процедура організації проєктного офісу включає три основні етапи:

1. Аналітичний етап - дослідження, що забезпечують розуміння зовнішнього середовища та внутрішніх характеристик органу влади. Основні кроки включають:

- аналіз зовнішнього середовища та розроблення стратегії (використання інструментів SWOT- та STEP-аналізу);
- оцінку організаційної культури для визначення готовності до впровадження проєктного підходу;
- аналіз системи управління проєктами, зокрема рівня її зрілості.

2. Етап визначення основних завдань спрямований на розроблення концепції проєктного офісу:

- визначення стратегічних цілей створення та розвитку офісу (за допомогою методу «дерева цілей»);
- оцінка функцій і завдань офісу із застосуванням функціонально-вартісного аналізу;
- вибір типу проєктного офісу, який найкраще відповідає потребам;
- встановлення структурних характеристик офісу, таких як кількість персоналу, рівень інтеграції в організаційну структуру (з аналізом аналогів).
- формування проєктного офісу та початок його діяльності.

3. Завершальний етап - фактичне створення офісу, набір персоналу, запуск процесів управління проєктами та інтеграція в загальну діяльність органів місцевої влади [10, с. 34].

Ефективна діяльність проєктного офісу ґрунтується на краудсорсингових принципах, які передбачають делегування окремих функцій широкому колу осіб через використання віртуального середовища, що дає змогу агрегувати інформацію, досвід, прогнози, уподобання та оцінки, генерувати інноваційні ідеї, сприяти прийняттю оптимальних управлінських рішень.

Проєктний офіс відіграє ключову роль у забезпеченні інформаційно-програмної підтримки інвестиційних ініціатив. Його команда

розробляє паспорти інвестиційних проєктів згідно зі стратегічними цілями сталого розвитку громади; публікує актуальну інформацію щодо реалізації проєктів та ефективності інвестицій; здійснює пошук потенційних інвесторів на умовах взаємовигідної співпраці.

Таким чином, створення проєктного офісу є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності проєктного управління в органах публічної влади. Його функціонування сприяє реалізації інноваційних підходів, залученню інвестицій та досягненню цілей сталого розвитку.

Досвід громад в Україні на сьогодні доводить, що за умови якісної взаємодії зі стейкхолдерами фахівці проєктних офісів українських громад отримують навички, яких потребуватимуть як інші громади держави, так і громади різних країн світу.

Проєктний офіс у громаді стає основою для реалізації стратегій соціального розвитку та планів відновлення.

Реалізація соціальних проєктів фахівцями проєктних офісів потребує координації різних рівнів органів влади та інших зацікавлених сторін; забезпечення фінансової підтримки для успішного впровадження проєктних офісів на рівні громад; підготовку фахівців - проєктних менеджерів - для проєктів європейських та світових донорських організацій; підвищення рівня розуміння важливості проєктного менеджменту; залучення громадськості до створення проєктних офісів та реалізації їх проєктів; аналізу законодавчої бази щодо проблем і можливостей для організації проєктних офісів та внесення необхідних змін до неї.

**Висновки.** Організація проєктних офісів у територіальних громадах має специфічний характер, що зумовлено їхньою соціальною спрямованістю та потребою у врахуванні локальних особливостей. Такі офіси виступають ключовим інструментом запровадження методології проєктного менеджменту для реалізації проєктів стратегічного розвитку та підвищення проєктної зрілості інституцій. Організація проєктного офісу включає три основні етапи: аналітичний, функціональний та власне проєктний. Ефективна діяльність проєктного офісу можлива лише за умови чіткого визначення його ролі у загальній структурі управління. Проєктний офіс повинен виступати координатором проєктної діяльності, узгоджуючи її зі стратегічними цілями громади, забезпечувати управлінську підтримку, включаючи

контроль за виконанням проєктів та аналіз їх ефективності, сприяти залученню зовнішніх ресурсів, зокрема інвестицій, для реалізації соціально важливих проєктів.

Проведений аналіз може бути основою для подальших досліджень питання організації і управління проєктами створення проєктних офісів у територіальних громадах.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вінничук Н. Проєктний офіс: яким він має бути? URL: <https://u-lead.org.ua/news/402/> (дата звернення: 20.11.2024)
2. Кравцова Т. В., Кіреєва О. Б. Проєктний офіс та агенція місцевого розвитку як інструменти реалізації новітніх підходів до розвитку територіальних громад в Україні. *Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. С. 317–320.
3. Куликова Н. А., Разінков І. М. Проєктний офіс як засіб залучення інвестицій. «Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та макрорівнях. 2017. С. 45–47.
4. Медвідь В. Ю., Коблянська І. І., Ковальова О. М. Особливості реалізації практик проєктного менеджменту у об'єднаних територіальних громадах України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 349–355.
5. Мосорко А. Європейська практика, що змінює українські громади: як в Україні розбудовують мережу проєктних офісів. URL: <https://mind.ua/publications/20283167-evropejska-praktika-shcho-zminyue-ukrayinski-gromadi-yak-v-ukrayini-rozbudovuyut-merezhu-proektnih-ofisi> (дата звернення: 26.12.2024)
6. Практичні рекомендації з використання моделі проєктної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад / авт. кол.: С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, О. А. Тертишна, А. С. Ушакова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ-ДЦРМС, 2018. Вип. 5. 24 с.
7. Проєктний офіс. URL: <https://prorozvytok.com/publication/project-management-office/> (дата звернення: 10.12.2024)
8. Савісько М., Гацко В. Проєктний підхід в громадах. Рекомендації для керівництва громади та працівників проєктних відділів. Київ : KSE. 2023. 16 с.
9. Семигуліна І., Ярошенко І., Красносова О., Козирева О. Програмно-проєктний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 47. С. 352–364.
10. Тимченко Д. О. Сучасні підходи до управління проєктами створення проєктних офісів у закладах вищої освіти. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 42. С. 29–36.
11. Управління проєктами в місьмуниципальному співробітництві. За заг. редакцією Толкованова В. В., Журавля Т. В., Гришка В. В., Васильченко М. І. Київ. 2019. 247 с.
12. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. URL: [https://articulospm.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/p2mguidebookvolume1\\_060112.pdf](https://articulospm.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf) (дата звернення: 06.12.2024)

#### REFERENCES:

1. Vinnychuk N. Proiektnyi ofis: yakym vin maie buty? URL: <https://u-lead.org.ua/news/402/> (data zvernennia 20.11.2024)
2. Kravtsova T. V., Kirieieva O. B. Proiektnyi ofis ta ahentsiia mistsevoho rozvytku yak instrumenty realizatsii novitnikh pidkhodiv do rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini. *Problemy upravlinnia sotsialnym i humanitarnym rozvytkom*. Dnipro: DRIDU NADU. P. 317–320.
3. Kulykova N. A., Razinkov I. M. (2017) Proiektnyi ofis yak zasib zaluchennia investytsii. «Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom na makro-, mezo-, ta makrorivniakh. P. 45–47.
4. Medvid V. Yu., Koblianska I. I., Kovalova O. M. (2018) Osoblyvosti realizatsii praktyk proektnoho menedzhmentu u obiednanykh terytorialnykh hromadakh Ukrainy. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. Vyp. 6 (11). P. 349–355.
5. Mosorko A. Yevropejska praktyka, shcho zminiue ukrainski hromady: yak v Ukraini rozbudovuiut merezhu proiektnykh ofisiv. URL: <https://mind.ua/publications/20283167-evropejska-praktika-shcho-zminyue-ukrayinski-gromadi-yak-v-ukrayini-rozbudovuyut-merezhu-proektnih-ofisi> (data zvernennia 26.12.2024)
6. Praktychni rekomendatsii z vykorystannia modeli proektnoi zrilosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia obiednanykh terytorialnykh hromad / avt. kol.: S. M. Serohin, Yu. P. Sharov, O. A. Tertyshna, A. S. Ushakova. Dnipro: DRIDU NADU-DTsRMS, 2018. Vyp. 5. 24 p.

7. Proektnyi ofis. URL: <https://prorozvytok.com/publication/project-management-office/> (data zvernennia 10.12.2024)
8. Savisko M., Hatsko V. (2023) Proiektnyi pidkhid v hromadakh. Rekomendatsii dlia kerivnytstva hromady ta pratsivnykiv proiektnykh viddiliv. Kyiv: KSE. 16 p.
9. Semyhulina I., Yaroshenko I., Krasnonosova O., Kozyrieva O. (2022) Prohramno-proektnyi pidkhid do publichnoho upravlinnia prostorovym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydamy. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*. № 47. P. 352–364.
10. Tymchenko D. O. (2020) Suchasni pidkhody do upravlinnia projektamy stvorennia proiektnykh ofisiv u zakladakh vyshchoi osvity. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. № 42. P. 29–36.
11. Upravlinnia projektamy v mizhmunitsypalnomu spivrobotnytstvi. Navchalno-praktychnyi posibnyk / Za zah. redaktsiieiu Tolkovanova V.V., Zhuravlia T.V., Hryshka V.V., Vasylichenko M. I. Kyiv. 2019. 247 p.
12. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. URL: [https://articulospm.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/p2mguidebookvolume1\\_060112.pdf](https://articulospm.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf) (data zvernennia 06.12.2024)