

Олена Божанова*

ПРОЕКТНИЙ ОФІС ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розкрито сутність поняття «проектний офіс», обґрунтуванні функціонування проєктного офісу як ключового інструменту системної розробки, управління та успішної реалізації інноваційних та інвестиційних проєктів на промислових підприємствах, уваги питанню організації проєктного офісу

Доведено, що проєктний офіс виконує функцію єдиного центру координації, стандартизації та контролю над проєктами підприємства, забезпечуючи їх відповідність загальній стратегії розвитку підприємства. Це особливо важливо в умовах великої кількості комплексних інноваційних та інвестиційних ініціатив.

Ключові слова: проєктний офіс, проєкт, управління проєктами, функції проєктного офісу, організаційна структура

Табл. 1. Рис. 2. Літ. 11.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-294-198-206

<https://orcid.org/0000-0003-2927-7356>

Olena Bozhanova

PROJECT OFFICE AS A TOOL FOR DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE AND INVESTMENT PROJECTS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article reveals the essence of the concept of "project office", the justification of the functioning of the project office as a key tool for the systematic development, management and successful implementation of innovative and investment projects at industrial enterprises, attention to the issue of organizing the project office

It is proven that the project office performs the function of a single center for coordination, standardization and control over the projects of the enterprise, ensuring their compliance with the general strategy of the enterprise's development. This is especially important in conditions of a large number of complex innovation and investment initiatives.

Keywords: project office, project, project management, project office functions, organizational structure.

Peer-reviewed, approved and placed: 15.12.2025

Постановка проблеми. Промислові підприємства в Україні часто стикаються з високим ступенем зносу основних засобів та необхідністю модернізації виробництва для забезпечення конкурентоспроможності. Це вимагає значних капіталовкладень (інвестиційних проєктів), успіх яких безпосередньо залежить від якості їх управління.

Незважаючи на визнання важливості проєктного офісу, в українській промисловій практиці бракує чітких, адаптованих моделей та алгоритмів його впровадження та функціонування, які б враховували специфіку галузі (особливості виробничих циклів, капіталомісткість, необхідність дотримання жорстких технічних та екологічних стандартів).

¹ Ukrainian Stat University OF Science and Technologies. Dnipro. Ukraine.

Загальною тенденцією управління інноваційними проектами та програмами в більшості розвинених країн стало функціонування проектних офісів (Project Management Office) та офісів управління програмами (Program Management Office) при міністерствах та окремих державних адміністраціях.

Проектний офіс є в організаційній структурі багатьох компаній світу. Щоб ефективно конкурувати на ринку та швидко реалізовувати стратегічні цілі, приймаються рішення про реалізацію все більшої кількості проектів. Успіх багатьох проектів навіть визначає успіх і виживання всього підприємства на ринку. Ці проекти залучають значні людські, фінансові та матеріальні ресурси. Зважаючи на стрімке зростання кількості проектів і пов'язану з цим високу залученість ресурсів, підприємства шукають методи ефективної реалізації цих проектів. Створення проектного офісу на підприємстві стає вирішальним фактором для досягнення цієї ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика діяльності проектного офісу привертає значну увагу як зарубіжних, так і вітчизняних науковців.

У сучасних працях науковців, що присвячені проектному менеджменту, дослідники приділяють достатню увагу питанню організації проектного офісу (Кравцова Т.В., Кіреєва О.Б., Куликова Н.А., Разінков І.М., Сумець О.Г., Алькема В.Г.) [1, 3, 4]. Ключовими моментами, що описуються в зазначених публікаціях, є визначення поняття «проектний офіс», призначення, роль, мета, функції, завдання, ресурсне забезпечення.

С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, Д.І. Шороп дослідили проблеми управління розвитком компаній на основі методології проектного офісу. Виконали аналіз найбільш відомих моделей проектного офісу та запропонована структура та основні функції проектного офісу як методології розвитку проектно-орієнтованих підприємств [8].

Мікуліч В. О. досліджує можливості проектних офісів в громадах з точки зору реалізації соціальних проектів, методологію їх створення і діяльності [10].

Колпаченко Н.М., Майборода М.М., Полякова О.М. досліджували роль управління ризиками в успішній реалізації проектів, акцентуючи увагу на важливості комплексного підходу до ідентифікації, оцінки, моніторингу та реагування на ризики [11].

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні функціонування проектного офісу як ключового інструменту системної розробки, управління та успішної реалізації інноваційних та інвестиційних проектів на промислових підприємствах.

Основні результати дослідження. У сучасному конкурентному середовищі, де швидкість і якість реалізації змін визначають успіх, Проектний офіс є стратегічною необхідністю для перетворення стратегічних ідей на успішні бізнес-результати. Підприємства та бізнес шукають нові підходи та концепції управління портфелями проектів та програмами розвитку. Загальною тенденцією управління інноваційними проектами та програмами в більшості розвинених країн стало функціонування проектних офісів (Project Management Office) та офісів управління програмами (Program Management Office) при міністерствах та окремих державних адміністраціях. Ефективне

функціонування таких структур досягається завдяки спільному використанню ресурсів, методології, інструментів і методів, високою концентрацією саме на процесах управління. В таблиці 1 наведено трактування поняття «проектний офіс».

Таблиця 1. Трактування поняття «проектний офіс»

Автор	Визначення
Кравцова Т. В., Кіреєва О. Б. [1]	Проектний офіс сполучна ланка між портфелями, програмами, проектами та системами оцінювання в організації.
Згідно стандарту P2M [2]	Проектний офіс координує призначення фахівців у команди проекту, забезпечує їх управлінськими техно логіями і супутніми послугами.
Куликова Н. А., Разінков І. М. [3]	Проектний офіс структура збереження інтелектуального капіталу, афілійовану з управлінням проектами та стратегічним плануванням підприємства.
Савісько М., Гацко В. [4]	Проектний офіс є специфічною інфраструктурою, яка покликана забезпечити ефективну реалізацію проекту в межах системи технологій та стандартів здійснення діяльності.
Сумець О.М. Алькема В.Г. [5]	Проектний офіс є центром, де виконується аналіз, оцінювання виконання проектів.
Маматова Т.В., Молоканова В. М. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О. [6]	Офіс управління проектами є частиною існуючої організації, що має забезпечити єдність проектів з баченням і стратегією розвитку організації, реалізує постійну підтримку проектів, збирання управлінської інформації, розробку стандартів і керівництв менеджером проектів, моніторинг і координацію проектів, звітність.
Кузьмінін В. О., Тараненко Р. А. [7]	Проектний офіс – це окремий підрозділ підприємства, що виконує задачі з організації управління проектами, підготовки і впровадження методологічного, програмного та навчального забезпечення з управління проектами в межах всього підприємства
Бушуєв С.Д. [8]	Проектний офіс – це специфічна організаційна структура, яка забезпечує ефективне управління портфелями проектів та програмами розвитку підприємства в межах єдиної інформаційної системи та відпрацьованих внутрішніх стандартів. Проектний офіс є центром, відповідальний за всі виконувані в організації проекти.
Н. Kerzner [9]	Проектний офіс - це структура для збереження інтелектуального капіталу, пов'язаного з управлінням проектами та для стратегічного планування підприємства

Наведені в таблиці 1 визначення поняття «проектний офіс» не є вичерпаними. Дослідження сутності поняття «проектний офіс» показало, що більшість визначень об'єднані наступними загальними смисловими акцентами – окрема структура, або підрозділ, що забезпечує ефективне управління інноваційними та інвестиційними проектами. Зрозуміло, що кожне промислове підприємство, особливо в сучасних економічних умовах, бажає не тільки підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, але і просто вижити, оскільки внаслідок тривалої війни багато підприємство зазнало руйнувань.

Сьогодні усі проектно-орієнтовані організації в своїй організаційній структурі мають офіси управління проектами. Дж. Родні Тернер в своїй праці «Керівництво по проектно-орієнтованому управлінні» визначив основну роль офісу управління проектами, а саме: підтримка зведених планів проекту, полегшення процесів контролю, систематизація виробничої документації та управління конфігурацією, управління виконанням договорів субпідряду, підтримка взаємозв'язку із замовником, забезпечення успішної роботи команди проекту.

На рисунку 1 наведено класифікація проектних офісів в залежності від їх функцій, структури та масштабу.

В залежності від типу організаційних структур для виконання проекту науковці виділяють чотири основних типи проектних офісів, які класифікуються залежно від їх функцій:

- репозитарний – основною функцією такого проектного офісу є створення та підтримка бази знань, стандартів, методології та інструментів для управління проектами;
- координуючий – відповідає за навчання та наставництво проектних менеджерів та команд, консультує та допомагає впроваджувати проектні практики;
- керівний (централізоване управління) – централізує управління проектами, встановлює чіткі процеси, звітність та ієрархію управління;
- "стратегічний програмний" офіс – фокусується на управлінні портфелем програм та проектів, що відповідають стратегічним цілям організації.

Кожен тип має свої особливості та рівень централізації управління проектами на підприємстві.

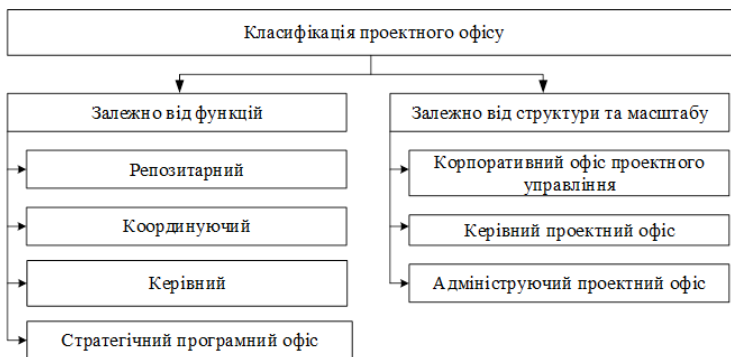


Рис. 1. Класифікація проектних офісів

В залежності від структури і масштаби проектні офіси науковці класифікують:

- корпоративний офіс проектного управління - забезпечує стандарти управління проектами та їх відповідність стратегічним цілям у масштабі всього промислового підприємства;

- керівний проєктний офіс - відповідає за управління конкретним напрямом проєктів, розвиток компетенцій та методик у цій сфері;
- адмініструючий проєктний офіс — забезпечує координацію, адміністрування та управління одним великим проєктом або групою пов'язаних проєктів.

Аналіз наукової літератури показав, що в залежності від потреб управлінців підприємства, проєктний офіс може виконувати наступні функції : розробка методології управління проєктами на підприємстві; розробка оптимального документообігу; підготовка проєктних менеджерів; оптимізація ресурсів; управління портфелем проєктів; моніторинг та аналіз проєктів; бенчмаркінг; ризик менеджмент; аудит проєктів; стандартизація бази даних; архівування проєктів; управління комунікаціями. Діапазон його функцій може змінюватися в залежності від потреб і коливатися від надання підтримки до прийняття повної відповідальності за безпосереднє управління проєктом. Проте одним із ключових обов'язків проєктного офісу є створення процесів, інструментів, методів і розроблення політики управління проєктами, які будуть використовувати для впровадження проєктів та економічного розвитку підприємства. На рисунку 2 наведено основні функції проєктного офісу підприємства.

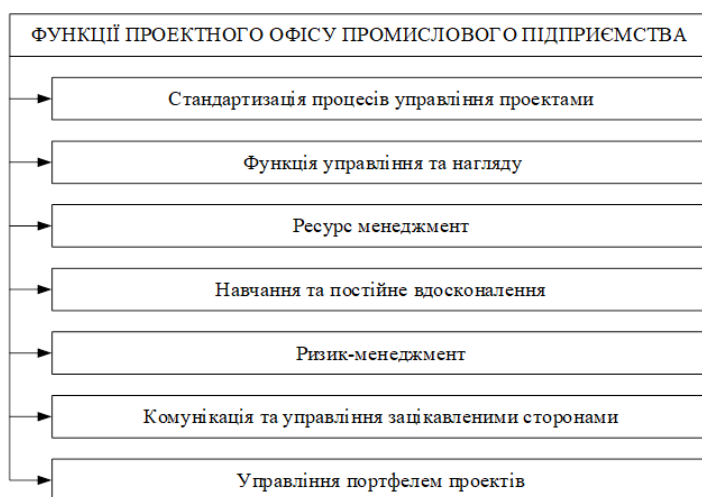


Рис. 2. Основні функції проєктного офісу підприємства

Науковці виділяють наступні основні функції та завдання проєктного офісу:

- розробка та впровадження методології для проєктного управління - це створення систем принципів, методів і процедур (наприклад, Agile, Scrum, Kanban, Waterfall), адаптація їх під потреби підприємства та навчання команди для підвищення ефективності, передбачуваності та якості реалізації проєктів, що вимагає аналізу поточних процесів, вибору відповідного фреймворку (гнучкого, класичного контролю). етапи роботи;

- забезпечення стандартизації та оптимізації процесів проєктної діяльності полягає у впровадженні уніфікованої методології, використання інструментів управління проєктами, визначення чітких етапів та використання міжнародних стандартів, щоб підвищити ефективність, передбачуваність та якість результатів проєкту;

- безперервна оптимізація робочих процесів офісу управління проєктами є необхідною умовою для підвищення якості та ефективності управління проєктами. Цей процес ґрунтується на аналізі результатів по завершенню проєктів; систематичному впровадженню «отриманих уроків»; адаптації наявної методології. Таке проактивне вдосконалення дозволяє постійно підвищувати показники успішності за основними показниками - час, бюджет, якість;

- участь у формуванні стратегії розвитку проєктної діяльності підприємства – це процес визначення цілей, напрямків та ресурсів для успішного портфеля проєктів, що передбачає аналіз ринку, внутрішніх можливостей та координацію всіх етапів життєвого циклу проєктів, щоб забезпечити конкурентну перевагу та досягнення загальних цілей компанії через системний підхід до управління проєктами, адаптацію до змін та ефективний розподіл ресурсів;

- участь у процесі планування проєктів організації – це ключовий етап управління, що включає визначення цілей, аналіз проблем, пошук рішень, прогнозування та оцінку, що завершується розробкою плану з конкретними задачами, ресурсами та термінами, забезпечуючи єдність, гнучкість та точність досягнення бажаного результату. Це інтегральна функція менеджменту, що проходить через ініціацію, розробку, виконання, моніторинг та завершення;

- підтримка впровадження нових технологій та інструментів, необхідних для управління проєктами включає аналіз, вибір, інтеграцію та навчання для підвищення ефективності, автоматизації процесів від планування до моніторингу, забезпечення кращої комунікації та досягнення цілей проєкту швидше;

- управління програмами та портфелем проєктів – це стратегічний підхід до вибору, пріоритизації та координації групи взаємопов'язаних проєктів (програм) та окремих ініціатив для досягнення загальних бізнес-цілей, оптимізації ресурсів, управління ризиками та забезпечення максимальної цінності для організації. Воно відрізняється від управління окремим проєктом тим, що розглядає всю сукупність робіт компанії як єдиний стратегічний портфель, узгоджуючи його з бізнес-стратегією;

- управління ризиками та якістю проєктів – це комплекс процесів, спрямованих на виявлення, оцінку, планування та контроль потенційних загроз (ризиків) і забезпечення відповідності результатів проєкту встановленим стандартам (якість), щоб досягти цілей у визначені терміни та бюджет, мінімізуючи невизначеність і покращуючи ймовірність успіху. Це охоплює ідентифікацію ризиків, аналіз їх впливу та розробку стратегій (уникнення, зменшення, прийняття, страхування), паралельно плануючи та впроваджуючи дії для підтримки високого рівня якості;

- моніторинг, аналіз та оцінка ефективності проектів це система постійного збору даних, їх аналізу та періодичної оцінки результатів і досягнення цілей проекту за допомогою кількісних та якісних показників, що дозволяє коригувати стратегію, ухвалювати обґрунтовані рішення та вимірювати вплив проекту на запланований результат. Моніторинг відстежує прогрес і відхилення від плану, а оцінка з'ясовує, чи досягнуті цілі та чи ефективні методи (причинно-наслідкові зв'язки);

- вибудовування правильних комунікацій із замовниками проекту;

- навчання проектних спеціалістів: асистентів, менеджерів, керівників та інших;

- підвищення поінформованості про проекти та створення відкритого, прозорого середовища всередині компанії;

- інші завдання в галузі проектного управління, необхідні для компанії.

Таким чином, детальний розгляд функціонального навантаження офісу управління проектами демонструє, що його діяльність не зводиться виключно до виконання регламентованих процедур, а є системою взаємопов'язаних управлінських рішень. Для забезпечення сталої ефективності та досягнення стратегічних цілей організації ці функції мають ґрунтуватися на чітко визначених засадах.

Отже, офіс управління проектами формується на принципах стандартизації, централізації процесів, координації, контролю, управління ресурсами та зосередження на цілях, забезпечуючи успішну реалізацію проектів через єдині методики, інструменти та управління життєвим циклом проекту (ініціювання, планування, виконання, моніторинг, завершення) для досягнення бізнес-цілей компанії.

Ключовими принципами формування офісу управління проектами є:-

-централізація та стандартизація – створення єдиних методології, процесів, шаблонів та інструментів для всіх проектів промислового підприємства;

- координація та комунікація – забезпечення ефективної взаємодії між командами, стейхолдерів та керівництвом, усунення дублювання зусиль;

- управління портфелем проектів – пріоритезація та вирівнювання проектів зі стратегічними цілями підприємствами;

- мніторинги та контроль – відстеження прогресу проектів, ризиків, ресурсів та бюджетів для забезпечення їх відповідності планам;

- підтримка та розвиток компетенцій – навчання, менторство та розвиток навичок проектних менеджерів, впровадження кращих практик;

- орієнтація на результат – фокус на досягненні конкретних цілей, якості та цінності для підприємства, а не лише на завершення завдань;

Гнучкість та адаптивність – здатність офісу управління проектами адаптуватися до різних типів проектів.

Висновки. Отже, проектний офіс виконує функцію єдиного центру координації, стандартизації та контролю над проектами підприємства, забезпечуючи їх відповідність загальній стратегії розвитку підприємства. Це особливо важливо в умовах великої кількості комплексних інноваційних та інвестиційних ініціатив.

Впровадження проектних методологій, найкращих практик та уніфікованих процедур, які забезпечує проектний офіс, значно підвищує якість планування, зменшує ризики, оптимізує використання ресурсів та скорочує терміни реалізації проектів підприємства.

Специфічний фокус проектного офісу на інноваційних проектах дозволяє створити систематизований процес від ідеї до впровадження. Проектний офіс забезпечує ефективну оцінку впровадження інновацій, а також допомагає у формуванні сприятливого середовища для генерації нових ідей та управління змінами. Чітка структура управління проектами, прозорість процесів та постійний моніторинг, які надає проектний офіс, значно покращують якість інвестиційного портфеля підприємства.

Таким чином, проектний офіс виходить за рамки простої адміністративної одиниці, стаючи стратегічною ланкою, що трансформує ідеї у реальні економічні вигоди. Його функціонування дозволяє підприємствам не лише ефективно виконувати поточні проекти, але й систематично формувати потужний фундамент для майбутнього економічного зростання через освоєння нових технологій та модернізацію виробництва. У сучасному динамічному середовищі, проектний офіс є необхідною передумовою для успішної розробки та реалізації інноваційних та інвестиційних проектів.

1. Кравцова Т. В., Кіреєва О. Б. Проектний 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.

2. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. URL: https://articulospm.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf (дата звернення: 06.12.2024)

3. Куликова Н. А., Разінков І. М. Проектний офіс як засіб залучення інвестицій / Н. А. Куликова, І. М. Разінкова // III міжнародна науково-практична конференція «Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та мікрорівнях» Секція 1. Трансформаційні процеси в сучасній економіці України. Управління інноваційним розвитком 2017. С. 45–47.

4. Савісько М., Гацко В. Проектний підхід в громадах. Рекомендації для керівництва громади та працівників проектних відділів. Київ : KSE. 2023. 16 с.

5. Сумець О.Г., Алькема В.Г. Алгоритм створення проектного офісу організації / О.Г. Сумець, В.Г. Алькема // успіхи і досягнення у науці. №1 (11), 2025. С. 707-720

6. Управління проектами : навчальний посібник / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.

7. Основи управління ІТ проектами [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В. О. Кузьмініх, Р. А. Тараненко. Електронні текстові дані (1 файл:1,998 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.

8. Бушуєв С.Д. Проектний офіс як методологія мультипроектного управління/ С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, Д.І. Шороп// Управління проектами та розвиток виробництва: 36.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Далія, 2004. № 1(9). С.24-31.

9. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling / Harold Kerzner. Wiley, 2006, 1040 p

10. Мікуліч В.О. Проектний офіс як основний інструмент розробки та реалізації соціальних проектів у громаді / В.О. Мікуліч // Економіка та суспільство. Випуск № 69, 2024.

11. Колмаченко Н.М. Комплексний підхід до управління ризиками в проектному менеджменті: від ідентифікації до реагування / Н.М. Колмаченко, М.М. Майборода, О.М. Полякова // економіка та суспільство. Випуск №70, 2024.

1. Kravtsova T. V., Kiryeyeva O. B. Proyeektnyy ofis ta ahentsiya mistsevoho rozvytku yak instrumenty realizatsiyi novitnykh pidkhodiv do rozvytku terytorial'nykh hromad v Ukraini. Problemy upravlinnya sotsial'nyim i humanitar'nyim rozvytkom. Dnipro: DRIDU NADU. S. 317–320.
2. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. URL: https://articulospm.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf (data zvernennya: 06.12.2024)
3. Kulykova N. A., Razinkov I. M. Proyeektnyy ofis yak zasib zaluchennya investytsiy / N. A. Kulykova, I. M. Razinkova // III mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya «Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom na makro-, mezo-, ta mikrorivnyakh» Sektsiya 1. Transformatsiyeni protsesy v suchasniy ekonomitsi Ukrainy. Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom 2017. S. 45–47.
4. Savits'ko M., Hatsko V. Proyeektnyy pidkhid v hromadakh. Rekomendatsiyi dlya kerivnytstva hromady ta pratsivny kiv proyeektnykh viddiliv. Kyiv : KSE. 2023. 16 s.
5. Sumets O.H., Alkema V.H. Alhorytnm stvorennya proyeektnoho ofisu orhanizatsiyi / O.H. Sumets, V.H. Alkema // uspiky i dosyahnennya u nauksi. №1 (11), 2025. S. 707-720
6. Upravlinnya proektamy : navchal'nyy posibnyk / T. V. Mamatova, V. M. Molokanova, I. A. Chykarenko, O. O. Chykarenko. Dnipro : DRIDU NADU, 2018. 120 s.
7. Osnovy upravlinnya IT proektamy [Elektronnyy resurs]: navch. posib. dlya stud. spetsial'nosti 122 «Komp'yuterni nauky»/ KPI im. Ihorya Sikorskoho ; ukklad.: V. O. Kuz'mynkh, R. A. Taranenko. Elektronni tekstovi dani (1 fayl:1,998 Mbayt). Kyiv : KPI im. Ihorya Sikorskoho, 2019. 75 s.
8. Bushuyev S.D. Proyeektnyy ofis yak metodolohiya mul'typroyeektnoho upravlinnya/ S.D. Bushuyev, N.S. Bushuyeva, D.I. Shorop// Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: Zb.nauk.pr. Luhansk: vyd-vo SNU im. V.Dalya, 2004. № 1(9). C.24-31.
9. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling / Harold Kerzner. Wiley, 2006, 1040 r
10. Mikulich V.O. Proyeektnyy ofis yak osnovnyy instrument rozrobky ta realizatsiyi sotsial'nykh proyektiv u hromadi / V.O. Mikulich // Ekonomika ta suspil'stvo. Vypusk № 69, 2024.
11. Kolmachenko N.M. Kompleksnyy pidkhid do upravlinnya ryzykamy v proyeektnomu menedzhmenti: vid identyfikatsiyi do reahuvannya / N.M. Kolmachenko, M.M. Mayboroda, O.M. Polyakova // ekonomika ta suspil'stvo. Vypusk №70, 2024.