

УДК 005.8

Тулупов Михаил АлексеевичАспирант кафедры управления проектами, *orcid.org/0000-0003-4723-6769*

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

Аннотация. Организационная концепция «офис управления проектами» (ОУП) получила широкое распространение в структурах управления (СУ) предприятий в странах с развитой рыночной экономикой как результат развития методологии управления проектами (УП) на западе. Исследуются проблемы создания и применения концепции в действующих линейно-функциональных СУ предприятий металлургии Украины. Актуальность и своевременность создания и применения ОУП обосновывается неэффективностью линейно-функциональных СУ для УП и необходимостью обеспечения результативности, эффективности и управляемости инвестиций в проекты программ технического развития. Решение проблемы создания связано с определением характеристик выбора ОУП. С этой целью систематизируются и предлагаются общие критерии выбора. Выбор типа и функций ОУП предлагается осуществлять на основе обобщенной классификации типов ОУП, выбор организационной формы взаимодействия ОУП с СУ предприятия – на основе организационного континуума. Для исследования проблемы применимости концепции выполняется анализ СУ предприятий за 2011-2015 гг. В результате исследования разработаны и предлагаются стратегии создания ОУП. Показано, что наиболее применяемым и оптимальным типом является ОУП, в функции которого входит управление программой предприятия.

Ключевые слова: линейно-функциональные структуры управления; металлургия; офис управления проектами; стратегии создания

Постановка проблемы

Эффективность, результативность и управляемость инвестиций в общую стратегию развития металлургических предприятий Украины (предприятий) определяется уровнем развития системы управления проектами (УП), одной из составляющих которой является офис управления проектами (ОУП).

ОУП – это специализированная (физическая или виртуальная) организационная структура (ОС), назначение которой изменяется от поддержки УП на различных уровнях управления (руководители проектов, высшее руководство, другие руководители предприятия) до прямого управления проектами, программами, портфелями (ППП) предприятия за счёт создания и развития системы УП (СУП).

Проблемы создания и применения ОУП на предприятиях включают следующие составляющие:

1. На предприятиях до настоящего времени основной организационной формой (ОФ) являются линейно-функциональные (ЛФ) структуры управления (СУ), которые из-за наличия недостатков показали свою неэффективность при реализации инвестиционных программ (ИП) технического перевооружения предприятий.

2. УП является признанной эффективной методологией инвестиционной деятельности на западе. ОУП – организационная концепция, которая получила широкое развитие вместе с развитием УП как научной дисциплины в условиях рынка, а построение ЛФ СУ длительное время осуществлялось на основе типовых структур, разработанных еще в СССР.

В практике бывшего СССР в отдельных случаях для управления ИП применялись организационные структуры подобные ОУП. Это были программно-целевые СУ с матричной организационной формой взаимодействия с ЛФ СУ. Данные структуры дополняли ЛФ СУ и при этом сохранялись все установленные функциональные связи. Поэтому возникает проблема применения концепции и создания ОУП в действующих ЛФ СУ, которая связана с выбором его организационных характеристик.

3. В литературе рассматриваются различные классификации типов ОУП, а также модели оценки зрелости предприятий в области УП. Поэтому возникает проблема выбора типа ОУП и его функций с учетом уровня зрелости СУП предприятия (при ее наличии).

4. К реализации ИП в команды проектов, проектные группы привлекаются специалисты

практически всех подразделений предприятия. Возникает проблема выбора ОФ взаимодействия ОУП с ЛФ СУ и внешним окружением ППП (другими организациями-участниками и заинтересованными сторонами).

5. Предприятия входят в состав различных финансово-промышленных групп (ФПГ), в СУ которых также созданы подразделения по управлению инвестициями и управлению проектами. Возникают проблемы, заключающиеся в разграничении прав и уровней принятия решений по проектам ИП между ОУП и структурами собственника. Также для обеспечения эффективной работы ОУП со стороны руководителя предприятия требуется постоянная прямая поддержка.

6. Для рассмотрения результатов реализации проектов, обеспечения эффективной совместной работы и коммуникаций в проектах, управления изменениями и для решения других вопросов, связанных с координацией ИП и деятельности ОУП на предприятии, возникает необходимость создания специального координирующего органа (комитета, совета и т.д.).

7. При создании ОУП возникает проблема подбора, обучения, сертификации и определения численности персонала. Также проведение обучения персонала в области УП связано с необходимостью создания в будущем системы УП предприятия (при ее отсутствии), сертификацией и систематической оценкой уровня ее развития [1].

8. Государственный классификатор профессий ДК 003:2010 включает профессию руководителя проектов и программ (РПП). При этом в разработанных государственных системных классификаторах хозяйственных профессий данная профессия отсутствует и квалификационные требования к ней не определены. Возникает проблема их определения. При этом в [2] специалистами украинской ассоциации управления проектами квалификационные характеристики РПП определены и предлагаются для использования.

Наличие вышеуказанных проблем свидетельствует об актуальности и своевременности их исследования.

Цели статьи

Целями статьи являются: 1) анализ проблем создания и применения концепции ОУП на предприятиях; 2) разработка стратегий создания ОУП на предприятиях, где УП не применяется.

Изложение основного материала

Необходимость создания новых подразделений на предприятиях рассматривается и контролируется СУ собственника. Поэтому создание ОУП в составе ЛФ СУ осуществляется СУ собственника только при

наличии у него четко определенной стратегии развития для предприятия в виде ИП. В ИП, как правило, включаются различные проекты, наиболее приоритетными из которых являются проекты технического развития со значительными объемами инвестиций, которыми необходимо управлять.

Для создания ОУП требуется определить критерии его выбора.

Для выбора ОУП систематизированы и предлагаются общие критерии: 1) жизненный цикл развития СУ предприятия, собственника; 2) количество, масштаб, объем инвестиций в проекты ИП; 3) положение в СУ (временное, постоянное); 4) уровень управления (по объекту): отдельный проект, подразделение, предприятие; 5) уровень решаемых задач; 6) права и степень влияния на УП в ЛФ СУ; 7) применение в штатном расписании должности РПП; 8) штатная численность персонала по УП; 9) доступность ресурсов из ЛФ СУ [1; 3; 4].

В состав ОУП могут входить различные категории персонала.

В западной литературе рассматриваются различные классификации типов ОУП, но общий подход к выбору типа ОУП отсутствует.

Общий подход к выбору типа и функций ОУП представлен в работе Трухановского О.М. На основе анализа взаимосвязи между существующими классификациями типов и функций ОУП в работе предлагается модель из четырех устойчивых типов ОУП [3]. Например, к ним относятся типы ОУП из классификации Кендалла И. и Роллинза К.: 1) ОУП-репозиторий; 2) ОУП-наставник; 3) ОУП предприятия; 4) ASAP (Центр обеспечения конкретных результатов). Для данных типов ОУП предусматривается выполнение следующих функций [5]:

– ОУП-репозиторий, выполняемые функции: информационное обеспечение проектов, контроль рисков и выявление узких мест в реализации проектов, повышение качества результатов проектов, подготовка отчетности;

– ОУП-наставник, выполняемые функции: инструктирование, консультирование, наставничество, обучение руководителей проектов и членов проектных команд; мониторинг и информирование о ходе выполнения проектов, координация коммуникаций между участниками организации работ по проектам, анализ результатов выполнения работ, документирование опыта реализации проектов;

– ОУП предприятия, функции: управление проектами предприятия, определение содержания проектов, распределение ресурсов, контроль за графиками выполнения работ и бюджетом, выявление и оценка рисков;

– ASAP, функции: формирование и управление сбалансированным портфелем проектов для достижения стратегических целей предприятия, контроль за ходом реализации проектов, контроль и перераспределение загрузки ресурсов, информационное обеспечение и коммуникации; планирование и прогнозирование с целью повышения эффективности работ по проектам, выявления угроз, проблем, рисков, связанных с расходованием бюджета и финансированием; применение единого подхода к ранжированию и установлению приоритетов проектам портфеля, создание и обеспечение деятельности специального Совета по УП; обучение и повышение квалификации РПП.

Для выбора ОФ взаимодействия ОУП с СУ предприятия рассмотрим организационный континуум Роберта Йокера.

Континуум включает три основные ОФ УП (функциональная, матричная и ее разновидности, проектная). Их применение определяется набором критериев [6]: 1) соотношение персонала в проектах к общему количеству персонала; 2) наименование должности, которая предусмотрена для руководства проектом (РПП, функциональный руководитель); 3) наличие (отсутствие) команды УП; 4) занятость в проектах (полная, частичная) руководителя проекта и команды; 5) доступность ресурсов из ЛФ СУ (низкая, средняя, высокая); 6) полномочия руководителя проекта (низкие, средние, высокие).

В зависимости от возрастания степени влияния внешнего окружения применяются механистические ОФ УП (функциональная, проектная) или органистические ОФ УП (матричная и ее разновидности). Наиболее гибкими ОФ по отношению к внешним изменениям являются матричные ОФ УП, наименее гибкими – функциональная и проектная [7].

В континууме показано, что ОУП, как подразделение предприятия, является постоянно действующей структурой и находится в зоне «сильной» матричной ОФ. При этом, для такой матричной ОФ стандартом РМВоК предусматриваются следующие характеристики [4]: 1) должность РПП с правами (от средних до высоких); 2) административный персонал (команда УП) с полной занятостью в проектах; 3) доступность ресурсов из СУ предприятия.

Таким образом, из анализа континуума следует, что ОУП в нем относится к типу ОУП предприятия, применяется для прямого УП, взаимодействует с СУ предприятия на основе матричной ОФ.

Следовательно, в рамках функциональной ОФ континуума могут теоретически применяться другие типы ОУП (ОУП-репозиторий, ОУП-наставник), для которых предусмотрены функции поддержки УП в СУ.

Структура ОУП определяется в зависимости от целей предприятия в области УП, типа ОУП и выполняемых функций, особенностей ЛФ СУ предприятия.

Выполним анализ действующих СУ предприятий Украины на предмет применения для УП современной рыночной организационной концепции ОУП.

До момента смены государственной формы собственности на металлургических предприятиях основной структурой, выполнявшей функции УП ИП, являлось управление (отдел) капитального строительства (УКС). В структурных подразделениях, в которых реализовывались проекты, в структуру управления для руководства, организации, контроля и координации работ по проектам на местах вводились должности линейных руководителей (например, заместитель начальника цеха по реконструкции). У отдельных специалистов предприятий был опыт участия в проектах строительства металлургических предприятий за рубежом. Управление изменениями осуществлялось на уровне главного инженера и его заместителей. Отсутствие должного внимания со стороны высшего руководства, отсутствие должности РПП, наличие нескольких уровней управления и необходимость решения оперативных вопросов по проектам на уровне главного инженера в ЛФ СУ затягивало сроки принятия оперативных решений по проектам. На предприятиях применялись методы управления капитальным строительством бывшего СССР. Указанные организационные формы частично выполняли функции таких типов ОУП, как репозиторий и наставник.

После проведения приватизации собственниками предприятий разрабатываются ИП, для реализации которых предусматриваются значительные объемы инвестиций. Поэтому перед руководством предприятий в качестве стратегической цели инвестиционной деятельности ставится достижение запланированных показателей эффективности и результативности проектов. Применяются те же организационные формы УП. Поэтому процессы УП реконструкции и капитального строительства выделяются в отдельный бизнес-процесс, который возглавляет заместитель руководителя предприятия. Успех проектов достигается благодаря организационным мероприятиям, таким как: контроль проектов со стороны высшего руководства, проведение систематических совещаний, мониторинга и осуществление контроля за ходом реализации проектов с целью своевременного выявления проблем, недопущения задержек сроков и перерасхода средств, оперативного управления изменениями и формирования своевременной отчетности.

Вместе с этим собственниками предприятий осознается необходимость в применении новых рыночных ОФ и методов УП.

Так, например, на ПАО «Днепропетровский меткомбинат» применялись различные подходы к организации УП. В 2007-2013 гг. в структуре управления применялись должности заместитель генерального директора по реконструкции и капитальному строительству, помощник генерального директора по реконструкции, помощник главного инженера УКС по реконструкции, координаторами и участниками реализации проектов были линейные руководители структурных подразделений, в которых осуществлялась реконструкция [8-10]. После этого, в 2013-2015 гг. создаются рабочие группы по управлению ключевыми инвестиционными проектами, в структуре управления УКС применяется должность РПП, контроль за ходом реализации проектов осуществляется лично руководителем предприятия совместно с РПП, руководителями УКС, структурных подразделений и подрядных организаций [11-12]. Таким образом, в СУ предприятия присутствуют отдельные характеристики ОУП. При этом данные о наличии ОУП в СУ, о применении методологии УП, о разработке стандарта по УП или внедрении СУП на официальном сайте предприятия отсутствуют.

Одним из примеров применения концепции ОУП и методологии УП в металлургии является ПАО «Харьковский трубный завод». В 2004-2008 гг. на заводе с привлечением консалтинговой фирмы «Богданов и партнеры» создается и функционирует СУП [13; 14].

Организационная составляющая СУП включала: 1) должность директора по стратегии и инвестициям и два отдела в его подчинении (отдел управления проектами, отдел стратегии и инвестиций); 2) команды проектов (инвестиционный менеджер, менеджер внедрения от цеха, администратор программного обеспечения по УП); 3) рабочие группы (инициатор инвестиционного проекта, другие специалисты завода и сторонних организаций). Координация проектов осуществлялась инвестиционным комитетом, в составе которого: председатель – руководитель завода; восемь руководителей служб; представитель управляющей компании.

Составляющими стандарта УП в СУП стали: классификация проектов, роли и обязанности участников в инвестиционном процессе, процессы УП, общие формы документов УП и общий регламент управления инвестиционной деятельностью.

В качестве корпоративной информационной составляющей СУП применялось программное обеспечение для управления портфелем всех проектов уровня предприятия – Microsoft Enterprise Project Management 2003 (Microsoft EPM).

В таблице показаны результаты анализа действующих СУ семи предприятий (пяти комбинатов и двух заводов) на предмет применения концепции ОУП за 2011-2015 гг. [15]. В анализ не включены данные об СУ других предприятий по причине ограниченности данных, представленных на их официальных сайтах.

На основании данных годовой отчетности эмитентов ценных бумаг за 2011-2015 гг. (отчетности), установлено, что в действующих ЛФ СУ предприятий созданы различные подразделения, выполняющие функции по управлению инвестициями (УИ) и УП (подразделения).

Согласно данным отчетности, подразделения, как правило, объединяются в один бизнес-процесс с подразделениями капитального строительства или выделяются в отдельный бизнес-процесс. Руководство бизнес-процессами УП, УИ осуществляется одним из представителей дирекции предприятия:

– директором по капитальному строительству и инвестициям на ПАТ «ММК им. Ильича», ПАО «МК «Азовсталь»», ПАО «Запорожсталь»;

– директором по развитию, директором по развитию и реконструкции, директором по инвестиционной деятельности соответственно на ПАО «Днепропетросталь», на ПАО «ЕМЗ», на ПАТ «Евраз – ДМЗ им. Петровского».

В отдельных случаях при реализации приоритетных стратегических проектов со значительным объемом инвестиций с целью достижения требуемых конкурентных преимуществ и ожиданий заинтересованных сторон, руководство бизнес-процессами УИ, УП осуществляется непосредственно генеральным директором.

В зависимости от особенностей организационной структуры, суммарного объема инвестиций, масштаба и количества проектов подразделения находятся на различных уровнях управления и имеют соответствующие этим уровням наименования: 1) в странах СНГ: отдел, управление; 2) в странах с развитой рыночной экономикой: офис, департамент.

В общем случае подразделениями выполняются практически одинаковые функции по управлению инвестиционной программой.

Эффективность и результативность конкретного подразделения зависит от уровня развития методологии УП на предприятии.

Таблиця – Аналіз дійсуючих СУ підприємств на предмет застосування концепції ОУП за 2011-2015 гг.

№ п/п	Наименование предприятия	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	ПАО «Запорожсталь»	инвестиционный отдел	инвестиционный отдел	инвестиционный отдел, проектная группа	инвестиционный отдел, проектная группа	инвестиционный отдел, проектная группа
2	ПАО «ЕМЗ»	инвестиционное управление	инвестиционное управление	инвестиционное управление	инвестиционное управление	инвестиционное управление
3	ПАО «МК «Азовсталь»»	офис управления проектами, управление оптимизации производства, отдел инвестиционного анализа	офис управления проектами, инвестиционное управление	отдел управления проектами и инвестиционного анализа, проектная группа	отдел управления проектами и инвестиционного анализа, проектная группа	отдел управления проектами и инвестиционного анализа, проектная группа
4	ЧАО «ММК им. Ильича»	инвестиционный отдел, отдел перспективного развития	инвестиционный отдел, отдел перспективного развития	инвестиционный отдел	инвестиционный отдел	инвестиционный отдел
5	ПАО «Днепропеталь»	отдел стратегического планирования и инвестиций; отдел управления проектами	отдел стратегического планирования и инвестиций; отдел управления проектами	отдел стратегического планирования и инвестиций; отдел управления проектами	отдел стратегического планирования и инвестиций; отдел управления проектами	отдел инвестиций и управления проектами
6	ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог»	департамент инвестиционных проектов	департамент инвестиционных проектов	департамент инвестиционных проектов	департамент стратегических проектов, департамент по инвестициям и инжинирингу	департамент стратегических проектов, департамент по инвестициям и инжинирингу
7	ПАО «Евраз – ДМЗ им. Петровского»	Региональный проектный офис – Украина	-	-	-	-

Так, например, основными функциями, выполняемыми подразделениями ПАО «МК «Азовсталь»», являются: 1) ОУП: разработка и реализация инвестиционной политики комбината; 2) инвестиционное управление: разработка инвестиционных предложений, формирование инвестиционной программы, контроль бюджета проектов и программы; 3) отдел управления проектами и инвестиционного анализа: организация разработки инвестиционных проектов и формирование инвестиционной программы, общий контроль бюджета проектов и программы, оперативное планирование и учет инвестиционной деятельности комбината, бюджетирование, разработка ТЭО; 4) проектная группа: разработка проектно-сметной и технической документации на объекты реконструкции и строительства.

За период 2011-2015 гг. только на двух предприятиях (ПАО «МК «Азовсталь»», ПАТ «Евраз – ДМЗ им. Петровского») функционировало подразделение с наименованием ОУП.

На предприятиях в СУ для УП применяются должности РПП, руководитель проекта, администратор проекта и создаются команды проектов.

Кроме того, например, в составе команд проектов в СУ на ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог» применялись следующие должности: специалист по контролю стоимости проектов [16], инженер по планированию проекта, инженер по внедрению проекта [17].

Подразделениями предприятий, входящими в ООО «МЕТИНВЕСТ ХОЛДИНГ» (ПАО «Запорожсталь», ПАО «ЕМЗ» ПАО «МК «Азовсталь»», ЧАО «ММК им. Ильича»), применяется общий регламент инвестиционного процесса [18].

В состав ОУП на ПАТ «Евраз – ДМЗ им. Петровского» входили отдел финансового контроля и отдел анализа портфеля проектов [19, 20].

Приведенные факты подтверждают применение методологии УП в ЛФ СУ предприятий.

На основе результатов анализа создания и применений концепции ОУП на предприятиях предлагаются три основные стратегии создания ОУП на металлургических предприятиях, где ОУП отсутствует:

1. Стратегия №1 (Без ОУП).

Характеристика стратегии. Реализация проектов осуществляется линейными руководителями, функционально подчиненными руководителю УКС. Общее руководство программой реконструкции осуществляется техническим директором, одним из его заместителей или генеральным директором. Для координации реализации проектов создается специальный совет из представителей служб предприятия и собственника.

2. Стратегия №2 (Переходный тип ОУП, функции: ОУП-репозиторий, ОУП-наставник, руководство отдельными стратегическими проектами).

Характеристика стратегии. УП и УИ на предприятии выделяется в отдельный бизнес-процесс, руководство которым осуществляется одним из заместителей руководителя предприятия. В структуру управления вводятся должности РПП, которыми кроме функций ОУП-репозитория и ОУП-наставника выполняются функции руководства реализацией отдельных проектов. При этом создаются команды реализации проектов. Высшее руководство совместно с РПП участвует в осуществлении контроля за ходом реализации проектов. В СУ определены роли и обязанности участников проектов, регламент управления инвестиционной деятельностью не задокументирован, внедрение стандарта УП только планируется. Успех проектов достигается благодаря организационным мероприятиям.

3. Стратегия №3 (тип ОУП предприятия).

Характеристика стратегии. УП и УИ выделяются в отдельный бизнес-процесс, руководство которым осуществляется одним из заместителей руководителя предприятия или руководителем предприятия. Для координации реализации проектов на предприятии создается инвестиционный комитет. На предприятии разрабатывается единый регламент инвестиционной деятельности, применяются стандарты управления ППП, определяются роли и обязанности участников проектов, создаются подразделения по УП и УИ, команды проектов и т.п. Для УП применяется программное обеспечение по УП (модуль УП в ERP, программное обеспечение по УП уровня предприятия или его отдельные составляющие (например, Microsoft Project Professional)). Успех проектов достигается за счет применения методологии УП.

Такой тип ОУП, как ASAP, в настоящее время не применим к условиям СУ предприятий по причинам значительного влияния окружения проектов и значительного превышения общей численности предприятия над численностью персонала, занятого в проектах. Данный тип ОУП применим только при условии распространения методологии УП на все подразделения ЛФ СУ и при централизованном управлении всеми проектами предприятия.

После завершения ИП предприятия предлагается сохранить достигнутый уровень развития и потенциал ОУП и трудоустройство персонала на рабочие места в ЛФ СУ, что позволит сконфигурировать в будущем требуемый тип ОУП.

Выводы

Создание ОУП и применение методологии УП обусловлены неэффективностью ЛФ СУ для УП и необходимостью обеспечения эффективности, результативности и управляемости инвестиций в проекты ИП стратегии развития предприятия.

ОУП является одной из составляющих и организационной основой СУП предприятия. Назначение ОУП изменяется от поддержки до прямого УП и определяется уровнем развития методологии УП.

Необходимыми условиями создания ОУП являются наличие стратегии развития в форме ИП, заинтересованность в ОУП руководства предприятия и СУ собственника.

Решение проблемы создания ОУП связано с определением характеристик ее выбора. С этой целью систематизируются и предлагаются общие критерии выбора. Выбор типа и функций ОУП предлагается осуществлять на основе обобщенной классификации типов ОУП, выбор организационной формы взаимодействия ОУП с СУ предприятия – на основе организационного континуума.

В результате анализа применения концепции в действующих СУ семи предприятий установлено, что концепция ОУП в металлургии Украины применяется. Только в двух случаях на предприятиях функционировало структурное подразделение с наименованием ОУП, в большинстве случаев для подразделений по УП и УИ применяются типовые для стран СНГ наименования (отдел, управление). При этом наименование принципиального значения не имеет, т.к. суть заключается в предназначении подразделений в ЛФ СУ, выполняемых функциях и применении методологии УП. Подразделениями проанализированных СУ выполняются функции по управлению ИП предприятия, поэтому в комплексе их можно отнести к такому типу ОУП, как ОУП предприятия из классификации И. Кендалла и К. Роллинза.

В результате исследования предлагаются три основные стратегии создания ОУП для предприятий, где ОУП отсутствует. Стратегии разработаны с использованием обобщенной классификации типов ОУП. Стратегия, в основе которой применяется тип ОУП предприятия и выполняются функции управления ИП, является наиболее оптимальной. Актуальность применения такого типа ОУП подтверждается результатами теоретического анализа организационного континуума и практического анализа применения концепции в действующих ЛФ СУ предприятий.

Структура ОУП в статье не рассматривается и является темой отдельного исследования.

При наличии ИП с продолжительными сроками реализации проектов руководству предприятий необходимо определить стратегию развития ОУП с целью повышения уровня зрелости СУП предприятия.

После окончания реализации ИП предлагается сохранить кадровый потенциал ОУП, переместив его персонал в ЛФ СУ предприятия, чтобы своевременно сконфигурировать требуемый тип ОУП снова.

Основным направлением дальнейших исследований будет практическая реализация концепции ОУП на одном из предприятий металлургии Украины.

Список литературы

1. Тулунов М.А. Анализ проблемы создания офиса управления проектами на металлургических предприятиях Украины [Текст] / М.А. Тулунов // *International Scientific Conference Formation of Modern Economic Area: Benefits, Risks, Implementation Mechanisms: Conference Proceedings, Part III, April 29, 2016.* – Tbilisi, Georgia: Baltija Publishing, 2016. – С. 98-102. – ISBN 978-9934-8585-2-9.
2. Керівництво з питань визначення компетентності й сертифікації українських професійних керівників і фахівців з управління проектами NCB (ua) [Текст] / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, В.Ю. Биков, В.Д. Шпильовий. – К.: ТОВ «Т.А.К.К.», 2000. – 84 с. – Укр. мовою. – ISBN 966-95829-0-3.
3. Трухановский О.М. Организация офиса управления проектами в целях повышения эффективности инновационно-инвестиционных проектов: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» [Текст] / Олег Михайлович Трухановский. – М.: Государственный университет управления, 2012. – 23 с.
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) [Текст]. – Fourth Edition. – Newtown Square, Pennsylvania, U.S.A.: Project Management Institute, Inc., 2013. – 459 pp. – ISBN 978-1-62825-008-4.
5. Kendall Gerald I. Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed [Текст] / Gerald I. Kendall, Steven C. Rollins. – Boca Raton, Florida, U.S.A.: International Institute for Learning, Inc. and J. Ross Publishing, Inc., 2003. – 434 pages. – ISBN 1-932159-02-9.
6. Youker Robert. Organizational Alternatives for Project Management [Текст] / Robert Youker // *Project Management Quarterly.* – 1975. – No.1. – Pages 14-18.
7. Управление проектами: справочник для профессионалов [Текст] / Под редакцией И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.: илл.
8. Памяти товарища [Електронний ресурс] // ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ДНЕПРОВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ». – <http://www.dmkd.dp.ua/2893>.
9. МНЛЗ№3: успешный старт [Електронний ресурс] // ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ДНЕПРОВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ». – <http://www.dmkd.dp.ua/node/388>.
10. УПК№2. Опыт работает на нас [Електронний ресурс] // ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ДНЕПРОВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ». – <http://www.dmkd.dp.ua/node/505>.
11. Рабочие группы по управлению инвестпроектами [Електронний ресурс] // ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ДНЕПРОВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ». – <http://www.dmkd.dp.ua/node/1164>.
12. Пусковым объектам – особое внимание (видео) [Електронний ресурс] // ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ДНЕПРОВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ». – <http://www.dmkd.dp.ua/anniversary125/1241>.
13. Богданов В., Кравцов А. Секреты управления инвестициями [Електронний ресурс] / В. Богданов, А. Кравцов // *Директор информационной службы.* – 2007. – №10. – www.osp.ru/cio/2007/10/4471569/
14. Кравцов А. Управление инвестициями в ОАО «Харьковский трубный завод» с помощью Microsoft Project Server [Електронний ресурс] / А.Кравцов. – Харьковск: ОАО «Харьковский трубный завод», 2007. – 18 с. – http://www.bogdanov-associates.com/rubrs.asp?rubr_id=531&art_id=447&page=1.
15. Тулунов М.О. Аналіз застосування концепції «офіс управління проектами» на металургійних підприємствах України [Текст] / М.О. Тулунов // *International Scientific Conference Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings, Part I, January 27, 2017.* – Kielce, Poland: Baltija Publishing, 2017. – С.177–180. – ISBN 978-9934-8643-2-2.
16. Вакансии. Инвестиции и управление проектами. Специалист по контролю стоимости проектов [Електронний ресурс] // *Металлург.* – 2012. – №4. – С.4. – https://ukraine.arcelormittal.com/newspapper/pdf/№04_12.pdf.
17. Карьера. Инженер по планированию проекта. Инженер по внедрению проекта (механик, электрик) [Електронний ресурс] // *Металлург.* – 2013. – №49. – С.5. – https://ukraine.arcelormittal.com/newspapper/pdf/49_13.pdf.

18. Пилушенко В.Л. Анализ подходов формирования портфелей проектов на металлургических предприятиях Украины [Текст] / Пилушенко В.Л., Гайдукова Н.В. // Матеріали ІХ наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв: НУК, 2013. – С. 240-242.

19. Річна інформація емітента цінних паперів ПАТ «Євраз – ДМЗ ім. Петровського» за 2010 рік [Електронний ресурс] // ЕВРАЗ. – <http://ukr.evraz.com/upload/iblock/6a8/corpdocs-13.pdf>.

20. Річна інформація емітента цінних паперів ПАТ «Євраз – ДМЗ ім. Петровського» за 2011 рік [Електронний ресурс] // ЕВРАЗ. – <http://ukr.evraz.com/upload/iblock/bf5/corpdocs-20.pdf>.

Статья поступила в редколлегию 18.04.2017

Рецензент: д-р техн. наук, проф. С.Д. Бушуев, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.

Тулупов Михайло Олексійович

Аспірант кафедри управління проектами, orcid.org/0000-0003-4723-6769

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ ОФІСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Анотація. Організаційна концепція «офіс управління проектами» (ОУП) набула широкого розповсюдження в структурах управління (СУ) підприємств у країнах із розвинутою ринковою економікою як результат розвитку методології управління проектами (УП) на заході. Досліджуються проблеми створення і застосування концепції в діючих лінійно-функціональних СУ підприємств металургії України. Актуальність і своєчасність створення і застосування ОУП обґрунтовується неефективністю лінійно-функціональних СУ для УП і необхідністю забезпечення результативності, ефективності та керуваності інвестицій в проекти програм технічного розвитку. Вирішення проблеми створення пов'язане з визначенням характеристик вибору ОУП. З цією метою систематизуються і пропонуються загальні критерії вибору. Вибір типу і функцій ОУП пропонується здійснювати на основі узагальненої класифікації типів ОУП, вибір організаційної форми взаємодії ОУП із СУ підприємства – на основі організаційного континууму. Для дослідження проблеми застосування концепції виконується аналіз СУ підприємств за 2011-2015 рр. В результаті дослідження розроблено і пропонуються стратегії створення ОУП. Показано, що найбільш вживаним і оптимальним типом є ОУП, до функцій якого входить управління програмою підприємства.

Ключові слова: лінійно-функціональні структури управління; металургія; офіс управління проектами; стратегії створення

Tulupov Mikhail

Postgraduate student project management, orcid.org/0000-0003-4723-6769

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

STRATEGIES FOR THE CREATION OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE AT THE METALLURGICAL ENTERPRISES OF UKRAINE

Annotation. The organizational concept of "project management office" (PMO) has become widespread in the management structures (MS) of enterprises in developed market economies as a result of the development of project management methodology (PM). The problems of creation and application of the concept in the operating linear-functional management structures of metallurgical enterprises of Ukraine (enterprises) are investigated. The relevance and timeliness of PMO creation and application in metallurgy is confirmed by the ineffectiveness for the PM of linear-functional MS and the need to ensure the efficiency, effectiveness and investment manageability in projects of technical programs for enterprise development. The problem of creating relates to the determination of the choice characteristics of the PMO. In order to address this problem, general criteria of PMO selection are systematized and proposed. A generalized classification of four stable types of PMO is used for the purpose of selecting the type and functions of the PMO. The choice of organizational interaction form (OF) of the PMO with the enterprise MS is carried out on the basis of the organizational continuum analysis. In order to study the problem of applying the concept of PMO, the analysis of the operating PS of seven enterprises for the period of 2011-2015 is conducted. As a result of the research, strategies for creating PMO for enterprises, where PMO is absent, have been developed and proposed. We arrived at a conclusion that the most used and optimal type in metallurgy is the PMO and its functions include the enterprise management program.

Keywords: linear-functional management structures; metallurgy; project management office; strategies for creating

References

1. Tulupov, M.A. (2016). *Analysis of the problem of creating a project management office at the metallurgical enterprises of Ukraine. International Scientific Conference Formation of Modern Economic Area: Benefits, Risks, Implementation Mechanisms: Conference Proceedings, Part III*, 98-102. Tbilisi, Georgia, SSOTU [in Russian].
2. Bushuev, S.D., Bushueva, N.S., Bykov, V.Y. & Shpylyovyi, V.D., (2000). *Guidelines for the determination of competence and certification Ukrainian professional managers and specialists in project management NCB (ua)*. Kiev, Ukraine, 84 [in Ukrainian].
3. Truhanovskiy, O.M. (2012). *The organization of the project management office to improve the efficiency of innovation and investment projects. Candidate's thesis. Moscow, Russia: State University of Management* [in Russian], 23.
4. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (2013), (4th ed.)*. – Newtown Square, USA: Project Management Institute, Inc., 459 [in English].
5. Kendall, Gerald I., & Rollins, Steven C. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO, Multiplying ROI at Warp Speed*. Boca Raton, Florida, U.S.A.: International Institute for Learning, Inc. and J. Ross Publishing, Inc., 434.
6. Youker, Robert. (1975). *Organizational Alternatives for Project Management, Project Management Quarterly*, VIII, 1, 14-18 [in English].
7. Mazur, Ivan.I., & Shapiro, Valery.D. (Ed.). (2001). *Project management: Handbook for Professionals*. Moscow, Russia: High School, 875 [in Russian].
8. *In memory of a friend [electronic resource] // PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY «DNEPROVSKY IRON & STEEL INTEGRATED WORKS»*. – <http://www.dmkd.dp.ua/2893> [in Russian].
9. *Continuous casting machine No3: a successful start [electronic resource] // PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY «DNEPROVSKY IRON & STEEL INTEGRATED WORKS»*. – <http://www.dmkd.dp.ua/node/388> [in Russian].
10. *A Ladle-Furnace№2. Experience works on us [electronic resource] // PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY «DNEPROVSKY IRON & STEEL INTEGRATED WORKS»*. – <http://www.dmkd.dp.ua/node/505> [in Russian].
11. *Working groups on management of investment projects [electronic resource] // PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY «DNEPROVSKY IRON & STEEL INTEGRATED WORKS»*. – <http://www.dmkd.dp.ua/node/1164> [in Russian].
12. *Starting objects – special attention (video) [electronic resource] // PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY «DNEPROVSKY IRON & STEEL INTEGRATED WORKS»*. – <http://www.dmkd.dp.ua/anniversary125/1241> [in Russian].
13. Bogdanov, Vadim, & Kravcov, Aleksandr. (2010). *The investment management secrets [electronic resource]*. CIO.RU, 10. Retrieved from <http://www.osp.ru/cio/2007/10/4471569/> [in Russian].
14. Kravtsov, A. (2007). *Investment management at OJSC “Khartsyzsk Pipe Plant” using Microsoft Project Server [electronic resource]*. – Khartsyzsk, Ukraine: OJSC Khartsyzsk Pipe Plant, 18. – http://www.bogdanov-associates.com/rubrs.asp?rubr_id=531&art_id=447&page=1 [in Russian].
15. Tulupov, M.O. (2017). *Analysis of the application of the concept of "project management office" at the metallurgical enterprises of Ukraine. International Scientific Conference Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings, Part I*, 177-180. Kielce, Poland: Baltija Publishing [in Ukrainian].
16. *Vacancies. Investments and project management. Project Cost Control Specialist (2012, February 03) [electronic resource]*. Metallurgist, 4. – https://ukraine.arcelormittal.com/newspapper/pdf/№04_12.pdf [in Russian].
17. *Career. Engineer for project planning. Engineer for project implementation (mechanic, electrician) (2013, December 20) [electronic resource]*. Metallurgist, 49. – https://ukraine.arcelormittal.com/newspapper/pdf/49_13.pdf [in Russian].
18. Pilyushenko, V.L., Gaidukova, N.V. (2013). *Analysis approaches forming portfolios at the metallurgical enterprises of Ukraine. Proceedings of IX Scientific Conference. Project Management: «Status and Prospects»*, 240-242. Mykolayiv, Ukraine: NUS [in Russian].
19. *Annual information of security issuer PJSC "Evraz – DMZ named Petrovsky" for 2010 [electronic resource] // YEVRAS*. – <http://ukr.evraz.com/upload/iblock/6a8/corpdocs-13.pdf> [in Ukrainian].
20. *Annual information of security issuer PJSC "Evraz – DMZ named Petrovsky" for 2011 [electronic resource] // YEVRAS*. – <http://ukr.evraz.com/upload/iblock/bf5/corpdocs-20.pdf> [in Ukrainian].

Ссылка на публикацию

- APA Tulupov, Mikhail, (2017). *Strategies for creation of the project management office at the metallurgical enterprises of Ukraine. Management of Development of Complex Systems*, 30, 75 – 83.
- ГОСТ Тулунов, М.А. *Стратегии создания офиса управления проектами на металлургических предприятиях Украины [Текст] / М.А. Тулунов // Управління розвитком складних систем. – 2017. – № 30. – С. 75 – 83.*