

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2021. № 12 (206). С. 53–62.
Vestnik of Samara State University of Economics. 2021. No. 12 (206). Pp. 53–62.

Научная статья
УДК 005.8
doi:10.46554/1993-0453-2021-12-206-53-62

Формирование проектно-офисной системы управления в современной организации

Артем Геворгович Геокчакян

Государственный университет управления, Москва, Россия, geokchakyan@guu.ru

Аннотация. Происходящие социально-экономические изменения диктуют новые требования к деятельности организаций. Для выполнения данных требований и поддержания конкурентоспособности организаций необходимы внутренние управленческие изменения, которые выражаются в построении систем управления, отвечающих текущим задачам организации. Практически всеми хозяйствующими субъектами признана эффективность использования проектного управления. Мировая статистика свидетельствует о том, что использование проектного управления в среднем до 20% позволяет сокращать временные и финансовые затраты на реализацию плана. Развитие проектно-ориентированного управления ведет к усложнению организационных структур – появляются новые организационные решения по ведению проектно-ориентированной деятельности. Одним из таких проявлений является внедрение проектного офиса и, как следствие, формирование проектно-офисной системы управления, которое и рассматривается в статье. Данный вопрос мало освещен в современной литературе и требует дальнейшего изучения. Основной целью проводимого исследования явилось рассмотрение организационных аспектов внедрения проектно-офисной системы управления и, как результат, разработка модели (алгоритма) внедрения проектно-офисной системы управления современной организации. Одними из ключевых вопросов, рассмотренных в статье, являются определение функционала проектного офиса, определение местоположения проектного офиса в организационной структуре и построение соответствующих каналов взаимодействия, определение численности сотрудников проектного офиса при реализации проектно-офисной системы управления.

Ключевые слова: проектный офис, проектно-ориентированная деятельность, организационные изменения, уровень проектной зрелости, функциональные обязанности, система управления, компетенции, команда проекта, корпоративный портфель проектов

Основные положения:

- ◆ проведенный анализ проектной деятельности доказал необходимость внедрения проектно-офисной системы управления, обеспечивающей более эффективное и согласованное управление проектами в организациях;
- ◆ на основе проанализированных лучших отечественных и мировых практик разработана модель (алгоритм) внедрения проектно-офисной системы управления в организацию;
- ◆ определены функциональные обязанности проектного офиса при реализации проектно-офисной системы управления;
- ◆ разработана модель определения численности сотрудников проектного офиса в зависимости от реализуемых проектов и объема выполняемых обязанностей проектным офисом.

Для цитирования: Геокчакян А.Г. Формирование проектно-офисной системы управления в современной организации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2021. № 12 (206). С. 53–62. doi:10.46554/1993-0453-2021-12-206-53-62.

Formation of a project-office management system in a modern organization

Artem G. Geokchakyan

State University of Management, Moscow, Russia, geokchakyan@guu.ru

Abstract. The ongoing socio-economic changes dictate new requirements for the activities of organizations. To meet these requirements and maintain the competitiveness of organizations, internal management changes are needed, which are expressed in the construction of management systems that meet the current tasks of the organization. Almost all economic entities have recognized the effectiveness of the use of project management. According to the world statistics, the use of project management on average up to 20% reduces the time and financial costs of implementing the plan. The development of project-oriented management leads to the complication of organizational structures – new organizational solutions for the conduct of project-oriented activities appear. One of such manifestations is the introduction of a project office and, as a result, the formation of a project-office management system, which is considered in the article. This issue is poorly illuminated in modern literature and requires further study. The main purpose of the research was to consider the organizational aspects of the implementation of the project-office management system, and as a result - the development of a model (algorithm) for the implementation of the project-office management system of a modern organization. One of the key issues discussed in the article is determining the functionality of the project office, determining the location of the project office in the organizational structure and building appropriate channels of interaction, determining the number of employees of the project office in the implementation of the project office management system.

Keywords: project office, project-oriented activity, organizational changes, level of project maturity, functional responsibilities, management system, competencies, project team, corporate project portfolio

Highlights:

- ◆ the analysis of project activities proved the need to implement a project-office management system that provides more efficient and coordinated project management in organizations;
- ◆ based on the analyzed best domestic and international practices, a model (algorithm) for the implementation of a project-office management system in an organization has been developed;
- ◆ the functional responsibilities of the project office in the implementation of the project-office management system are defined;
- ◆ a model has been developed for determining the number of project office employees depending on the projects being implemented and the scope of responsibilities performed by the project office.

For citation: Geokchakyan A.G. Formation of a project-office management system in a modern organization // Vestnik of Samara State University of Economics. 2021. No. 12 (206). Pp. 53–62. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2021-12-206-53-62.

Введение

Современный менеджмент претерпевает серьезные изменения, которые вызваны как изменениями внешней среды, так и внутренними, организационными изменениями, которые, в свою очередь, являются ответом на динамичные изменения окружающей среды и условий деятельности компаний. Одним из актуальных направлений трансформации менеджмента организации выступает переход на проектное управление. В связи с этим форми-

руется новый тип управления – проектный, и новая – проектно-ориентированная – система управления организацией. Само по себе формирование такой системы управления является одним из трендов в хозяйственной деятельности современных организаций, что обусловлено ужесточением уровня конкуренции, необходимостью поиска источников повышения эффективности деятельности.

Проектно-ориентированной моделью управления является такая, при которой практиче-

ски вся деятельность организации разбивается на отдельные проекты и программы, и управление осуществляется именно по ним. В таком случае функциональные процессы и задачи интерпретированы как проектные и представляют собой обособленные межфункциональные объекты управления, а функциональная деятельность в целом составляет совокупность проектов.

Основные различия классического и проектно-ориентированного управления представлены в таблице.

При формировании проектно-ориентированных структур управления возможны различные организационные решения: создание рабочих проектных групп, использование матричных структур управления, внедрение специального структурного подразделения (например, проектного комитета) [1, с. 64]. При этом необходимо понимать, что данные решения характеризуют степень зрелости проектного управления в организации. На данный момент высшей степенью проектной зрелости является функционирование в организации проектного офиса.

В РМВОК дается следующее определение: проектный офис – «это управленческая структура, которая стандартизирует процессы руководства проектами и способствует обмену ресурсами, методологиями, инструментами и

технологиями» [2, с. 10], в национальном стандарте РФ ГОСТ Р 58305-2018 трактовка проектного офиса такая: «...временная или постоянная организационная единица, создающая условия для повышения эффективности проектной деятельности, обеспечения целесообразности и результативности компонентов проектной деятельности» [3]. В целом, проектный офис представляет собой специализированное организационное подразделение, предназначенное для поддержки процессов управления проектами (программами и портфелями), стандартизации и внедрения единой методологии управления [4, с. 48].

Методы

На данный момент в большинстве случаев проектный офис выступает просто как отдельное подразделение, обладающее большим объемом полномочий по организации, контролю и поддержке проектной деятельности. В данной статье проектный офис будет рассматриваться не как отдельное подразделение, а как элемент проектно-офисной системы управления. Под системой управления понимается совокупность всех структурных подразделений, подсистем и взаимосвязей между ними, а также всех внутренних процессов, обеспечивающих необходимое функционирование организации.

Таблица 1

Сравнительный анализ классической и проектно-ориентированной модели управления

Критерий	Модель управления	
	классическая	проектно-ориентированная
Объекты управления	Функции, процессы управления	Проекты, программы
Ориентация управления	Ход выполнения процессов	Достижение поставленной цели
Характер объектов и процессов управления	Повторяющиеся	Уникальные
Масштаб объектов и процессов управления	Функциональный	Межфункциональный
Цель управления	Поддержание системы в соответствии с заданными показателями	Достижение запланированного результата в установленные сроки и в соответствии с разработанным бюджетом
Задачи управления	Стабильный круг задач	Постоянно меняющийся круг задач
Персонал	Весь персонал организации, стабильные структуры и постоянный персонал	Профессиональная команда со знаниями и умениями в зависимости от специфики объекта
Ресурсы	Привлекаются по мере необходимости	Заранее рассчитываются, и процесс управления осуществляется исходя из определенного объекта ресурсов

Проектно-офисной системой управления является такая модель организации управленческих и коммуникационных процессов в организациях, при которой проектный офис выступает основным подразделением, осуществляющим общее руководство и координацию деятельности по всем реализуемым проектам и программам. Кроме этого, проектный офис играет большую роль в координации деятельности многих административных подразделений, которые связаны с обеспечением корпоративного портфеля проектов.

В рамках данного исследования проведен анализ методических подходов к организации и функционированию офиса управления проектами в проектно-ориентированных компаниях И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, А.А. Матвеева [5], Д.А. Новикова, А.В. Цветкова, В.Н. Фунтова, С.А. Титова, О.М. Трухановского [6], а также практики деятельности проектного офиса в российских компаниях [7; 8] и органах государственной власти [9; 10].

Результаты

Внедрение проектного офиса и формирование проектно-офисной системы управления в организации довольно сложный и многоэтапный процесс, который требует не только определенных затрат, но и практически полную «перестройку» существующей системы управления. В наиболее общем виде процесс формирования проектно-офисной модели управления представлен на рис. 1.

Обсуждение

Необходимо понимать, что проектно-офисная модель управления организацией является на данный момент наиболее структурированной формой проектно-ориентированного управления. К реализации такой формы управления должна быть готова не только сама организация как бизнес-единица, но и все ее руководство и все сотрудники, привлекаемые к осуществлению различных проектов и программ. При этом решение о переходе к проектно-офисной системе должно подкрепляться масштабностью и сложностью осуществляемых проектов. Сам процесс формирования проектно-офисной модели занимает довольно продолжительный период времени, поскольку

сам факт создания проектного офиса в организационной структуре компании – это лишь первый шаг к проектно-офисной системе. Для полноценного ее функционирования необходимо, чтобы проектным офисом выполнялись все определенные ему функции. В вышеприведенной схеме первые три этапа связаны больше с внедрением самого проектного офиса, а последние два – с формированием именно проектно-офисной модели управления. В проектно-офисной модели управления проектный офис представляет собой структурное подразделение, отвечающее за методологическое и организационное обеспечение проектной деятельности, планирование и контроль осуществления портфеля проектов, внедрение и развитие информационных систем планирования и мониторинга проектов, формирование сводной отчетности по проектам.

Реализация проектно-офисной модели связана с понятием зрелости проектного офиса в организации. Проектно-офисная система управления предполагает высшие уровни зрелости самого офиса [11, с. 181]:

- ◆ уровень 1 – формализация и развитие методологии управления проектами, сбор информации о проектах;

- ◆ уровень 2 – администрирование и мониторинг проектов, контроль проектной документации, контроль распределения ресурсов;

- ◆ уровень 3 – формирование портфеля проектов, стратегическое управление проектами, комплексное управление ресурсами;

- ◆ уровень 4 – повышение квалификации персонала проектов, подготовка управленческих решений;

- ◆ уровень 5 – оптимизация управления корпоративным портфелем проектов на основе разработанной методологии управления.

К использованию проектно-офисной модели управления должны быть готовы и все сотрудники компании, и сама организация как бизнес-единица. Одним из ключевых аспектов формирования проектно-офисной модели управления организацией является определение места проектного офиса в организационной структуре управления. Поскольку в данной модели управления проектный офис выступает не как простое функциональное, а как методико-определяющее и интегрирующее подраз-



Рис. 1. Процесс формирования проектно-офисной модели управления

деление, то его функциональные обязанности и права серьезно возрастают. В данной связи в подчинение проектного офиса переходит ряд функциональных служб, которые обеспечивают непрерывность реализации и жизнеспособность портфеля проектов. При этом часть подразделений могут быть ликвидированы и их функциональные обязанности передаются в проектный офис. Проектный офис в таком случае становится своеобразной «службой одного окна», который контролирует и координирует деятельность всех проектов.

Пример интеграции проектного офиса в организационной структуре проектно-офисной модели управления представлен на рис. 2. Данный пример расположения проектного офиса является условным и концептуальным, так как его конкретное расположение в организационной структуре управления той или иной компании напрямую зависит от целей и задач функционирования проектно-офисной системы управления, степени ее зрелости и объема полномочий проектного офиса. Именно поэтому, как уже отмечалось, в процессе формирования проектно-офисной системы ее внедрение начинается с определения целей и задач, требований и полномочий. В зависимости от поставленных задач эксперт в области управления проектами В.В. Богданов выделял три основных концепции функционирования проектного офиса в компании

[12], которые могут использоваться при построении проектно-офисной системы управления. Предложенные варианты определяют функционал и роль проектного офиса в организации:

♦ «проектная канцелярия» – выполняет функции подразделения, осуществляющего сбор и обработку информации по всем проектам, а также такой проектный офис осуществляет общий мониторинг реализации проектов, программ и корпоративных портфелей, готовит аналитические отчеты о ходе реализации проектов. Как правило, такой проектный офис является общекорпоративной структурой, однако при большом количестве реализуемых проектов может создаваться и на уровне отдельных подразделений;

♦ «центр ответственности за текущие проекты» – такой проектный офис формируется из числа высшего административного аппарата осуществляемых проектов и выполняет функции взаимодействия между внутренней средой проекта, заказчиком и потенциальными потребителями продукта проекта, контролирует ход выполнения контрактных обязательств;

♦ «центр прибыли» – посредник между высшим руководством компании и управленческими подразделениями организации, основной задачей является интеграция и трансляция стратегии развития в текущие проекты.



Рис. 2. Место проектного офиса в организационной структуре проектно-офисной модели управления

При развитии проектно-офисной системы управления организацией проектный офис становится определенным комплексом подразделений, оставаясь основным (головным) офисом в высшем уровне управления организации и передавая более узкие функции специализированным проектным офисам по подразделениям и крупным объектам проектной деятельности. Таким образом, «головной» проектный офис выступает либо «центром ответственности за текущие проекты», либо «центром прибыли», а офисы в структурных подразделениях – «проектной канцелярией».

В целом можно отметить, что при внедрении проектно-офисной системы управления большое количество общих функций, обеспечивающих проектную деятельность в организации, переходят к проектному офису. Все функции [13, с. 97] проектного офиса можно разделить на три больших группы:

◆ обеспечивающие функции – направлены на организацию (обеспечение) выполнения всех проектов и программ с требуемыми показателями:

- формирование и ведение реестра реализуемых проектов;
- формирование проектных команд и назначение руководителей проектов;
- организация портфельного управления;
- распределение ресурсов между проектами и управление ими;
- управление зависимостями между проектами и их взаимодействием;
- осуществление приоритезации проектов;
- координация деятельности проектов с функциональными подразделениями организации;
- обеспечение функционирования механизмов обратной связи;
- обеспечение бесперебойного финансирования проектов и программ на всем протяжении их реализации;

◆ методические функции – направлены на оказание нормативно-информационной поддержки проектных команд и научно обоснованное совершенствование процессов управления проектами и программами:

- разработка и внедрение методологии проектного управления в компании;

- разработка корпоративного стандарта проектного управления;

- разработка шаблонов проектной документации;

- ведение, адаптация и поддержка информационной системы управления проектами;

- организация обучения и повышение квалификации персонала проекта;

- консультационная поддержка участников;

- оценка уровня компетентности членов проектных команд и организация сертификации специалистов;

- развитие проектной культуры;

- экспертиза проектной документации;

- поддержка управленческих решений;

- юридическая поддержка осуществляемых проектов;

◆ контрольные функции – направлены на мониторинг и регулирование хода выполнения проектов и программ:

- контроль за осуществлением проектов и программ;

- формирование отчетности по проектам;

- сбор и интеграция информации по реализуемым проектам;

- проведение аудита проектов;

- координация внедрения изменений по проектам;

- оценка результативности и эффективности осуществления проектов.

Реализация такого «расширенного» функционала проектного офиса требует увеличения его численности. По результатам анализа российских и зарубежных практик организации проектных офисов в малых и средних компаниях средняя численность работников проектного офиса составляет 2–5 человек, причем, как показывают опросы, руководство компаний не может четко ответить на вопрос, как они определили необходимое количество сотрудников. Очевидно, что численность проектного офиса напрямую зависит от объема возлагаемых на него функций, количества и сложности одновременно осуществляемых проектов.

Центр проектного менеджмента РАНХиГС в своем исследовании [14, с. 9] определяет численность сотрудников проектного офиса в

разрезе группы функций в зависимости от количества проектов. На основе собранного материала предлагается авторский подход к расчету численности сотрудников проектного офиса в зависимости от этапа формирования проектно-офисной системы управления, объема выполняемых функций и количества одновременно реализуемых проектов и программ:

$$N_{\text{СОТР.ПО}} = \frac{УЗ}{3} (0,25N_{\text{ОФ}} + 0,04N_{\text{МФ}} + 0,06N_{\text{КФ}}),$$

где $N_{\text{СОТР.ПО}}$ – количество необходимых сотрудников проектного офиса;

$УЗ$ – уровень зрелости проектного офиса ($УЗ = 1; 2; 3; 4; 5$);

$N_{\text{ОФ}}$ – количество одновременно реализуемых проектов, по которым проектный офис выполняет обеспечивающие функции;

$N_{\text{МФ}}$ – количество одновременно реализуемых проектов, по которым проектный офис выполняет методические функции;

$N_{\text{КФ}}$ – количество одновременно реализуемых проектов, по которым проектный офис выполняет контрольные функции.

При этом, как правило, в целях повышения результативности деятельности проектных офисов сотрудники имеют четкое распределение обязанностей в зависимости от групп функций проектного офиса, т.е. одни сотрудники осуществляют преимущественно обеспечивающие функции, другие – методические, третьи – контрольные. Допускается небольшое смешивание функций в случае необходимости для выполнения поставленных задач тем или иным сотрудником. Также на этапе внедрения и проектирования проектного офиса необходимо определить требования к компетенции сотрудников проектного офиса, которые, в первую очередь, должны основываться на положениях российских и международных стандартов, а также требованиях цифровой экономики.

К таким ключевым компетенциям можно отнести: навыки дистанционного (онлайн) управления командой проекта на основе современных передовых технологий; умения организации эффективного взаимодействия с заказчиком, поставщиками, подрядчиками, дру-

гими стейкхолдерами проекта в виртуальных условиях; навыки формирования и предоставления необходимой отчетности в электронном виде; навыки построения цифровой системы управления проектами и программами; навыки отслеживания хода реализации проектов с помощью цифровых инструментов контроля; умения организации электронных торгов; опыт организации цифровой системы коммуникаций в проекте и др. [15].

Заключение

В целом необходимо отметить, что рассматриваемый в статье процесс формирования проектно-офисной системы является серьезным организационным преобразованием и требует как определенных финансовых затрат, так и готовности руководства организации и задействованных в преобразованиях сотрудников к переменам. А сама проектно-офисная система управления будет модифицироваться и развиваться в процессе своего функционирования, что требует дополнительного изучения. Однако уже на этапе внедрения можно определить основные факторы будущей эффективности данной системы управления, к которым стоит отнести: прозрачность и открытость ее деятельности, наличие квалифицированного опытного персонала, наличие методологической базы проектной деятельности, использование информационных систем для управления проектами [16].

Вопрос оценки эффективности проектно-офисной системы управления, как и любой системы управления, представляет отдельный научный интерес, так как не существует единого научного подхода к данной проблеме [17; 18]. В завершение работы приведем статистические данные по оценке эффективности деятельности проектных офисов. В исследовании «The High Cost of Low Performance», проведенном PMI [19], отмечается, что проектный офис в среднем улучшает процесс управления на 58%, процессы планирования ресурсов и прогнозирования – на 56%, основные процессы проектного менеджмента – на 54%, процесс управления корпоративным портфелем – на 49%, отчетность, аналитику и инструментальные средства – на 52%.

Список источников

1. Зайковский В.Э. Организация на предприятии проектно-ориентированной структуры управления для эффективной реализации корпоративных проектов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2012. № 2 (18). С. 62–68.
2. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК). 6-е изд. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 726 с.
3. ГОСТ Р 58305-2018. Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200161839>.
4. Хайруллин И.И., Хачатурян В.А. Проектный офис РКОД. Практический опыт внедрения проектного управления в государственном автономном учреждении здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Татарстан // Общественное здоровье и здравоохранение. 2018. № 2. С. 48–53.
5. Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. Москва : ПМСОФТ, 2015. 206 с.
6. Трухановский О.М. Организация офиса управления проектами в целях повышения эффективности инновационно-инвестиционных проектов : дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2012.
7. Титов С.А., Новикова Н.А. Проектные офисы как элемент корпоративной системы управления проектами: анализ и классификация // Вестник университета. 2014. № 14. С. 251–258.
8. Белякова Е.О., Молчанова Я.П. Проектный офис в проектно-ориентированных организациях // Успехи в химии и химической технологии. 2017. Т. 31, № 14. С. 7–9.
9. Добринина Л.Р. Функционирование проектных офисов в органах государственной власти // Вестник Академии знаний. 2019. № 35 (6). С. 116–118.
10. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 24.06.2021) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151.
11. Гергерт Д.В., Штурмина Ю.О. Разработка показателей эффективности офиса управления проектами в зависимости от уровня зрелости проектного управления компании // Вестник Пермского университета. Экономика. 2016. № 4 (31). С. 176–188.
12. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 248 с.
13. Брикошина И.С., Геокчакян А.Г. Моделирование процесса обеспечения доходности проектно-ориентированных организаций на основе функционирования проектного офиса // Актуальные направления повышения доходности бизнеса: проблемы, методы, решения – 2019 : сб. науч. тр. по материалам 1-й Всерос. науч.-практ. конф. Москва : ГУУ, 2019. С. 95–100.
14. Функционирование проектных офисов : метод. пособие. Москва : РАНХиГС, 2020. 164 с.
15. Геокчакян А.Г., Брикошина И.С. Развитие ключевых профессиональных компетенций проджект-менеджера цифровой формации // Управление проектами: карьера и бизнес : материалы Всерос. науч.-практ. конф. Москва : ГУУ, 2019. С. 5–7.
16. Стефанова Н.А., Михаленко Ю.А. Формирование требований к оценке эффективности деятельности проектных офисов в России // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8, № 1 (26). С. 229–233.
17. Гарипова Г.Р. Методические аспекты оценки эффективности управленческих инноваций // Вестник Казанского технологического университета. 2010. № 1. С. 324–329.
18. Мыслякова Ю.Г. Организация внедрения управленческих инноваций на промышленном предприятии : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2007. 26 с.
19. The High Cost of Low Performance. PMI's Pulse of the Profession, 2016. URL: <https://www.projecttimes.com/wp-content/uploads/attachments/pulse-of-the-profession-2016.pdf>.

References

1. Zaikovskiy V.E. Organization of a project-oriented management structure at an enterprise for the effective implementation of corporate projects // Bulletin of Tomsk State University. Economy. 2012. No. 2 (18). Pp. 62–68.
2. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 726 p.
3. GOST R 58305-2018. Project activity management system. Project office. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200161839>.

4. Khairullin I.I., Khachatryan V.A. RKOD Project Office. Practical experience of project management implementation in the state autonomous healthcare institution of the Ministry of Health of the Republic of Tatarstan // Public Health and Healthcare. 2018. No. 2. Pp. 48–53.
5. Matveev A.A., Novikov D.A., Tsvetkov A.V. Models and methods of project portfolio management. Moscow : PMSOFT, 2015. 206 p.
6. Trukhanovsky O.M. Organization of the project management office in order to improve the efficiency of innovation and investment projects : dis. ... of Candidate of Economic Sciences. Moscow, 2012.
7. Titov S.A., Novikova N.A. Project offices as an element of the corporate project management system: analysis and classification // Bulletin of the University. 2014. No. 14. Pp. 251–258.
8. Belyakova E.O., Molchanova Ya.P. Project office in project-oriented organizations // Successes in chemistry and chemical technology. 2017. Vol. 31, No. 14. Pp. 7–9.
9. Dobrina L.R. Functioning of project offices in public authorities // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2019. No. 35 (6). Pp. 116–118.
10. Decree of the Government of the Russian Federation of 31.10.2018 No. 1288 (ed. of 24.06.2021) "On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation" (together with "Regulations on the organization of project activities in the Government of the Russian Federation"). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151.
11. Gergert D.V., Sturmina Yu.O. Development of performance indicators of the project management office depending on the maturity level of the company's project management // Bulletin of the Perm University. Economy. 2016. No. 4 (31). Pp. 176–188.
12. Bogdanov V.V. Project Management. Corporate system - step by step. Moscow : Mann, Ivanov and Ferber, 2012. 248 p.
13. Brikoshina I.S., Geokchakyan A.G. Modeling of the process of ensuring the profitability of project-oriented organizations based on the functioning of the project office // Actual directions of increasing business profitability: problems, methods, solutions – 2019 : Collection of scientific papers based on the materials of the 1st All-Russian Scientific and Practical Conference. Moscow : GUU, 2019. Pp. 95–100.
14. Functioning of project offices : methodical manual. Moscow : RANEPА, 2020. 164 p.
15. Geokchakyan A.G., Brikoshina I.S. Development of key professional competencies of a project manager of digital formation // Project management: career and business : materials of the All-Russian Scientific and practical conference. Moscow : GUU, 2019. Pp. 5–7.
16. Stefanova N.A., Mikhaleiko Yu.A. Formation of requirements for evaluating the effectiveness of project offices in Russia // Azimut of scientific research: economics and management. 2019. Vol. 8, No. 1 (26). Pp. 229–233.
17. Garipova G.R. Methodological aspects of evaluating the effectiveness of managerial innovations // Bulletin of Kazan Technological University. 2010. No. 1. Pp. 324–329.
18. Myslyakova Yu.G. Organization of the introduction of managerial innovations at an industrial enterprise : abstract of the dis. ... of Candidate of Economic Sciences. Yekaterinburg, 2007. 26 p.
19. The High Cost of Low Performance. PMI's Pulse of the Profession, 2016. URL: <https://www.projecttimes.com/wp-content/uploads/attachments/pulse-of-the-profession-2016.pdf>.

Информация об авторе

А.Г. Геокчакян – ассистент кафедры управления проектом, заместитель директора Института отраслевого менеджмента Государственного университета управления.

Information about the author

A.G. Geokchakyan – Assistant of the Department of Project Management, Deputy Director of the Institute of Industry Management of the State University of Management.

Статья поступила в редакцию 05.01.2022; одобрена после рецензирования 14.01.2022; принята к публикации 15.02.2022.

The article was submitted 05.01.2022; approved after reviewing 14.01.2022; accepted for publication 15.02.2022.