

**И.В. КАТУНИНА**

Доктор экон. наук, доцент, профессор кафедры «Инновационное и проектное управление» ФГБОУ ВО «Омский государственный университет имени Ф.М. Достоевского». Область научных интересов: управление проектами, управление изменениями и организационное развитие.

Email: i.v.katunina@gmail.com

КОНФИГУРИРОВАНИЕ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: ОПЫТ ИННОВАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ

АННОТАЦИЯ

Развитие проектного управления в различных отраслях и сферах деятельности обусловило многообразие форм и функций офисов управления проектами. Возникла необходимость разработать подход к конфигурированию офиса компании. Выбор объекта исследования – инновационной промышленной компании – предопределил потребность сформировать офис управления проектами как центр управленческого консультирования. Исследование проведено на основе методологии кейс-стади, объединившей анализ документов, оценку зрелости проектного управления и опросные методы. Предложен и апробирован подход к разработке конфигурации проектного офиса, основанный на оценке уровня организационно-технологической зрелости в области проектного управления. Глубинное исследование промышленной инновационной компании позволило раскрыть основные компоненты и связи в системе «инновации – проектное управление (проектный офис) – консультирование». В результате определен набор функций офиса управления проектами и, в частности, содержание функции консультирования в процессе текущей деятельности инновационной промышленной компании (процессное консультирование).

**КЛЮЧЕВЫЕ
СЛОВА**

ПРОЕКТ, ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокой неопределенности и подвижности бизнес-среды проектно-ориентированное управление представляется одним из наиболее эффективных решений для компаний, стремящихся соответствовать быстрым изменениям во внешней среде, появлению новых технологий и инноваций. Когда компания достигает определенной зрелости в проектном управлении, топ-менеджмент задумывается о том, как повысить результативность и продуктивность управления проектами. Задача тем более актуальна при выполнении не одного проекта, а нескольких, когда возникают трудности с распределением человеческих ресурсов, не соблюдаются сроки и бюджет, содержание отчетов не позволяет принимать оптимальные управленческие решения.

В условиях, когда развиваются бизнес-процессы предприятия, появляется больше новых разработок и инноваций, пропорционально возрастают количество и сложность проектов. Соответственно, нужен комплекс организационных, методиче-

ских и информационных средств, которые смогут поддерживать процессы управления проектами в организации. Таким образом, необходимо внедрить корпоративную систему управления проектами. Благодаря такому подходу к управлению проектами складывается проектно-ориентированная организация, которая способна эффективно справляться с глобальной неопределенностью, агрессивной внешней средой и сокращающимися сроками жизненного цикла технологий и продуктов. Подход позволяет интегрировать результаты отдельных проектов и программ в рамках единого курса, формируя стратегические портфели проектов и программ.

Для того чтобы заниматься мультипроектным управлением в указанной системе, нужны квалифицированные специалисты, процедуры, механизмы, специальные методы и инструменты. Неотъемлемым компонентом проектно-ориентированной организации становится офис управления проектами (проектный офис). Функции проектного офиса исследовали ученые и практики: В.В. Ильин, И. Кендалл, С. Роллинз, М.А. Козодаев, Т.Р. Блок, Э. Верзух, Н.Л. Персод, К. Кроу-

форд, Д. Бриджес. В литературе глубоко проработаны вопросы управления проектами и создания проектного офиса в организации. Контрольно-координационная функция проектного офиса проработана довольно подробно. Тем не менее до сих пор не получили освещения вопросы, связанные с тем, как проектный офис организует и выполняет консультационные функции при управлении портфелем инновационных проектов. В теоретической литературе слабо прописана роль менеджеров проектов как внутренних консультантов и проектного офиса как центра консультирования в области управления проектами, хотя и те и другие призваны помогать прежде всего в подборе методов и инструментов проектного управления не только новичкам, но и специалистам инновационной промышленной компании. Кроме того, не рассматривается роль проектного офиса как центра обучения, адаптации и профессионального воспитания в области управления инновационными проектами.

В данной работе представлен подход к конфигурированию офиса управления проектами как центра управленческого консультирования в инновационной промышленной компании на основе методологии кейс-стади.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Процессный подход к осуществлению инноваций определяет инновационный проект как имеющий единую цель и запланированный для реализации в конкретные сроки комплекса работ и мероприятий по разработке, производству и продвижению на рынок новых высокотехнологичных продуктов с указанием исполнителей, используемых ресурсов и их источников [Бурков В.Н., Новиков Д.А., 2013]. Главная цель инновационного проекта – разработка и применение инноваций, новых технологий и других нововведений, обеспечивающих развитие технических, экономических, производственных, социальных и других систем [Боер Ф.П., 2007]. Многообразие целей и задач инновационного развития, видов создаваемой научно-технической продукции обуславливает разнообразие инновационных проектов. Различные инновационных проектов обеспечивают:

- высокая степень технической и коммерческой неопределенности результатов проекта;
- слабая регламентация управления проектом: успех проекта полностью зависит от субъективных факторов, например от личности менеджера проекта и климата в команде [Богданов В., 2012];
- привлечение уникальных ресурсов для реализации проектов;
- высокая вероятность получения неожиданных, но представляющих самостоятельную коммерческую ценность промежуточных или конечных результатов проекта;
- инвестиционный характер инновационных проектов;
- обязательное технико-экономическое задание для инновационного проекта;
- приоритетное участие научно-технического совета (НТС) в руководстве разработкой и реализацией инновационного проекта [Боер Ф.П., 2007].

При управлении несколькими проектами профильный офис является одним из ключевых элементов корпоративной системы. Согласно руководству к «Своду знаний по управ-

лению проектами» (PMBOK), офис управления проектами представляет собой организационную структуру, призванную стандартизировать процессы управления проектами и способствовать обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами [AGuide, 2013].

Важно отметить, что в некоторых теоретических источниках разделены понятия «проектный офис» и «офис управления проектами». Например, в западных странах термин «проектный офис» (Project Office) используют для обозначения команды управления отдельным масштабным проектом, тогда как «офис управления проектами» (Project Management Office) – это структура, которая отвечает за управление всеми проектами компании [Богданов В., 2012]. Функции могут быть распределены иначе: проектный офис оценивает состояние работ по проекту, но не проводит экспертизу методов выполнения этих задач; офис управления проектами – структура, которая устанавливает стандарты и методы управления проектами и оказывает помощь исполнителям, с тем чтобы они максимально эффективно выполняли порученные работы [Кендалл Д.И., Роллинз С.К., 2004].

Как правило, в теории выделяют три типа проектных офисов:

- поддерживающий офис: консультирование в области управления проектами, разработка шаблонов, анализ лучших практик, обучение персонала;
- контролирующий офис: поддержка и мониторинг соответствия требованиям с помощью различных средств;
- руководящий офис: непосредственное управление проектами [AGuide, 2013; Jordan A., 2013].

Независимо от типа проектного офиса важнейшая роль офиса управления проектами видится в способствовании достижения стратегических целей компании [The Impact, 2013; Strategic PMOs, 2013]. Состав и содержание функций офиса управления проектами зависят от статуса данного подразделения в компании, уровня зрелости компании в области проектной деятельности, количества и разнообразия проектов и пр. В сферу ответственности может входить оказание разного рода поддержки в управлении проектами, руководство проектами. Чаще всего функциями офиса управления проектами являются:

- оптимизация управления ресурсами;
- разработка методологии, лучших практик и стандартов управления проектами, в том числе политик, процедур, документации;
- коучинг, наставничество и обучение в области управления проектами;
- мониторинг соответствия стандартам и процедурам управления проектами;
- координация усилий и ресурсов между проектами [Управление проектами, 2010; Implementing Organizational Project Management, 2014].

В случае создания проектного офиса компании предстоит внедрить его в организационную структуру предприятия, разработать его организационную структуру и регламентировать его деятельность, определить функции и методы работы, создать информационную систему управления проектами, сформировать систему мотивации персонала. Решение данных задач и представляет собой конфигурирование проектного офиса. Рассмотрим содержание понятия «конфигурация проектного офиса».

Термин «конфигурация» традиционно используется в инженерии и программном обеспечении; в проектном управлении применяют понятие «конфигурация проекта». Конфигурация системы означает совокупность функциональных и физических характеристик аппаратных средств или программного обеспечения, которые изложены в технической документации и достигнуты в продукте, или совокупность конкретных версий элементов аппаратного и программного обеспечения, соединенных в соответствии с конкретными процедурами для достижения определенной цели [Bourque P., Fairley R. E., 2014].

В проектном управлении конфигурация проекта представляет собой совокупность элементов, которые требуют формализованного управления изменениями. Управление конфигурацией проекта представляет собой подмножество управления изменениями, предназначенное для того, чтобы реализовать утвержденные изменения. Это набор формализованных документированных процедур, которые определяют, как результаты и документация проекта контролируются, изменяются и утверждаются [A Guide, 2013].

Конфигурация проектного офиса представляет совокупность документированных особенностей архитектуры, функций и ролей для исполнения заданных функций, характеристик основных составных частей проектного офиса. Когда инновационная промышленная компания выбирает оптимальную модель проектного офиса и определяет характер конфигурации проектного офиса, она учитывает следующие факторы:

- масштаб предприятия;
- специфику инновационной деятельности, разрабатываемые продукты;
- количество и вид проектов, которые контролирует проектный офис;
- состав и сложность задач, выполняемых проектным офисом;
- зрелость организации в области управления проектами;
- состав основных потребителей услуг проектного офиса;
- готовность организации вкладывать ресурсы в техническое и информационное обеспечение проектного офиса;
- готовность руководства привлекать квалифицированных специалистов в области проектного управления, способных решать нестандартные задачи и управлять кризисными проектами;
- политику предприятия в сфере обучения кадров, развития их лидерских качеств и компетентности в сфере управления проектами;
- организационную структуру предприятия.

Результатом конфигурирования проектного офиса станет фиксированный срез конфигурации, формально утвержденный руководством и закреплённый документально.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования выступает инновационное промышленное предприятие (ИПП), национальный разработчик, изготовитель и поставщик стационарных, переносных и стендовых приборов и систем вибродиагностики, компьютерного мониторинга и автоматической диагностики состояния оборудования, объединенных в диагностическую сеть предприятия, в совокупности составляющих автоматизированную систему управления безопасной ресурсосберегающей эксплуатацией оборудования в реальном времени на всех этапах жизненного цикла.

В качестве исследовательского дизайна выбрана методология кейс-стади, что обусловлено следующими обстоятельствами:

- Исследование уровня развития проектно-ориентированного управления, проведенное при участии автора статьи [Катунина И. В., Конорева Т. В., 2015], показало, что проектный офис создан только в 16,2% организаций Омска, практика создания и регламентации проектно-ориентированного управления ограничена отдельными случаями;
- Несмотря на теоретически выделенные типы проектных офисов, эмпирическое исследование практики деятельности данных структур в компаниях обнаружило большое разнообразие организационных форм: офис подразделения (департамента, бизнес-единицы), офис управления отдельным проектом (программой), офис поддержки проектов, офис управления проектами компании (стратегический, глобальный, портфельный), центр совершенства (компетенций) [PMO Frame works, 2013]. Данное обстоятельство акцентирует необходимость именно конфигурирования офиса с точки зрения его функционала и уровня ответственности в компании.

В ходе кейс-стади были использованы следующие методы:

- Анализ документов. Изучены карты бизнес-процессов «Научные исследования», «Разработка», «Ввод в эксплуатацию», внутренние организационно-распорядительные документы: положения об отделе научно-исследовательских работ, о департаменте разработки, о департаменте поддержки и продвижения систем, о процессе планирования деятельности, о выполнении проектов, о материальном стимулировании, о порядке формирования планов и отчетов в MicrosoftProject, структура типовых планов разработки программного обеспечения, радиоэлектронной аппаратуры, порядок формирования технико-экономического обоснования;
- Оценка уровня зрелости компании в области проектного управления. Использована пятиуровневая модель зрелости Г. Керцнера (Project Management Maturity Model) и предложенные разработчиком модели диагностические инструменты [Керцнер Г., 2003]. Инструмент исследования – фокус-группа экспертов, в том числе менеджеры проектов, специалисты группы контроллинга, инженеры департамента разработки. Критерий отбора экспертов – участие в выполнении проектов и контроль за ним. Респонденты совместно выполнили 20 заданий, которые позволили определить, насколько организация готова для завершения текущего уровня зрелости.
- Опрос. Для проведения исследования была сформирована выборка сотрудников. Критериями отбора служили: участие в проектной деятельности, опыт работы в проектах не менее двух лет, хотя бы один закрытый проект, опыт разработки регламентов, положений, планов, протоколов и иной документации, которые касаются проектной деятельности. В выборку включали респондентов, соответствовавших хотя бы одному критерию (всего 99 человек).

РЕЗУЛЬТАТЫ

ИПП использует процессный подход. Согласно принятым внутренним документам, бизнес-процесс – это совокупность взаимодействующих процессов и видов деятельности, направленных на достижение цели предприятия. Управление осуществляется по 14 бизнес-процессам. Основная часть проектов выполняется в рамках бизнес-процессов: «Научные исследования», «Разработка» и «Ввод в эксплуатацию».

В компании ведется реестр проектов, которые были иницированы и реализованы сотрудниками с 1998 года. За это время реализованы 234 проекта, в том числе 149 проектов успешно завершены (изначальные цели достигнуты), 35 проектов прекращены в силу следующих причин: поставленные цели стали неактуальны, не хватило ресурсов, реализация проекта оказалась невозможна, отсутствовал контракт на проведение работ, 50 проектов реализуются в настоящее время.

На основе оценки уровня организационно-технологической зрелости компании в области проектного управления [Керцнер Г., 2003] показано, что ИПП не завершило переход с первого уровня «Базовые знания и общая терминология» на второй «Общие процессы», вследствие чего эти уровни пересекаются. На уровне «Общие процессы» ИПП должно пройти пять стадий жизненного цикла:

- начальная фаза: компания осознает потенциальные выгоды применения управления проектами;
- вторая фаза: руководство (совет директоров, генеральный директор, технический директор, финансовый директор) поддерживает идею управления проектами;
- третья фаза: идею проектного управления принимают линейные руководители, менеджеры среднего звена (руководители отделов департамента разработки, начальники департаментов поддержки и продвижения систем, производства, маркетинга и продаж, начальник группы контроллинга);
- четвертая фаза (фаза роста): процесс управления проектами закрепляется документально, внедряются принципы эффективного планирования;
- пятая фаза (начальная зрелость): разрабатываются система контроля стоимости и расписания проектов, программа обучения персонала, занятого в проектах для поддержания управления проектами и повышения компетентности персонала.

Для того чтобы ИПП могло полностью перейти на второй уровень, проведено исследование с помощью инструмента оценки [Керцнер Г., 2003]. Исследование показало, что ИПП не достигло приемлемого уровня зрелости на стадии «Общие процессы»: в жизненном цикле второго уровня пройдены начальная и вторая фазы. О принятии идеи линейными менеджерами говорить преждевременно. Соответственно, фаза роста не завершена (табл. 1).

Выявленное состояние обусловлено следующими причинами:

- не все линейные руководители поддерживают концепцию управления проектами, не всегда обеспечивают выполнение работ;
- линейные руководители не прошли подготовку в области управления проектами и не готовы передавать свой опыт подчиненным;

- нет единой методологии выполнения проектов: большинство проектов являются инновационными, невозможно точно планировать сроки, стоимость и функциональность получаемого продукта;
- имеющееся программное обеспечение не позволяет управлять загрузкой и ресурсами ввиду большого количества параллельно выполняющихся проектов.

Для обоснования того, почему необходимо внедрить проектный офис с функциями центра управленческого консультирования в области управления проектами, проведен опрос сотрудников. Все респонденты отметили необходимость проектного офиса в организации. На проектный офис должны быть возложены следующие функции (в порядке убывания значимости, по мнению сотрудников):

- администрирование проектов;
- координация проектов;
- подготовка регулярных отчетов по проектам;
- обучение и консультирование по управлению проектами;
- разработка и развитие методологии управления проектами;
- контроль соблюдения методологии;
- управление проектами;
- управление портфелем проектов (отбор проектов в портфель).

Требуется консультационная помощь по методологии управления проектами, управлению сроками в проекте, коммуникациями в проекте, рисками и изменениями в проекте.

В рамках рассмотрения конфигурации проектного офиса необходимо более подробно представить его функционал. Конфигурирование офиса потребовало обращения к опыту лучших практик Project Management Institute и Boston Consulting Group. Успешные проектные офисы выполняли следующие ключевые функции:

- развитие культуры совершенства в управлении проектами, программами, портфелями как основа формирования корневых компетенций компании;
- информационно-аналитическая поддержка (мониторинг и моделирование сценариев развития) критически значимых проектов и инициатив;
- разработка и внедрение «умных» (smart) и простых стандартизированных процессов управления проектами, программами, портфелями;
- улучшение практик управления знаниями в компании [The Impact, 2013; Strategic PMOs, 2013; The PMO Imperative, 2013].

В практике работы передовых компаний была обнаружена целая палитра возможных конфигураций офисов [The Impact, 2013] (табл. 2).

Таблица 1
Определение достижения фаз жизненного цикла второго уровня зрелости «Общие процессы»

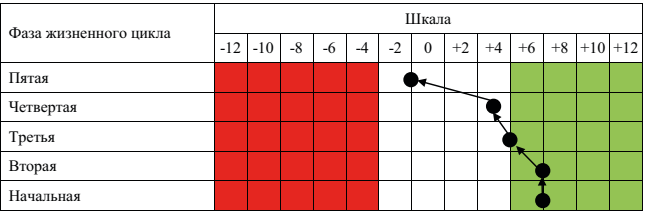


Таблица 2 Назначение и базовые функции офисов				
Стратегическое планирование (14%)	Офис управления проектом	Офис поддержки проектов	Стратегический проектный офис	Центр совершенства
Назначение				
Поддерживает стратегию подразделения	Поддерживает реализацию проекта, создается на срок проекта	Поддерживает проекты и программы компании (администрирование), может разрабатывать инструменты, процессы	Обеспечивает соответствие портфеля проектов и программ стратегии, инициирует проекты и программы, управляет взаимоотношениями со стейкхолдерами	Разрабатывает методологию, стандарты, инструменты, проводит обучение и консультирует руководителей проектов
Функции				
Управление реализацией проектов (46%*). Стандарты, методология, процессы (15%). Приоритизация проектов в портфеле (15%)	Управление реализацией проектов (46%). Стандарты, методология, процессы (16%). Управление результативностью (11%)	Управление реализацией проектов (47%). Стандарты, методология, процессы (19%). Приоритизация проектов в портфеле (12%)	Управление реализацией проектов (30%). Приоритизация проектов в портфеле (25%). Стандарты, методология, процессы (20%)	Стандарты, методология, процессы (41%). Управление реализацией проектов (24%). Стратегическое планирование (14%)

*Доля компаний, имеющих проектный офис данного типа, в которых проектный офис выполняет указанную функцию.

По результатам исследования было принято решение, что для полноценной работы на проектный офис должны быть возложены следующие функции:

- разработка и развитие методологии управления проектами:
 - разработка корпоративного стандарта по управлению проектами компании на основе руководства к «Своду знаний по управлению проектами» (PMBOK) [A Guide, 2013];
 - актуализация положения о выполнении проектов;
 - актуализация положения о планировании;
 - разработка и актуализация инструкции по ведению проектных документов;
 - разработка инструкции по ведению мониторинга проектов;
 - актуализация положения по ведению архива проектных документов, электронных и печатных папок проектов;
 - разработка и актуализация положения о порядке формирования технико-экономического обоснования и справки о достигнутых показателях при выполнении проекта;
 - разработка и актуализация иных документов, касающихся проектной деятельности;
- регулярный контроль за соблюдением корпоративного стандарта;

Разработка и ведение проектной документации в рамках отдельного проекта и общеорганизационных документов, сопровождающих выполнение проекта:

- распоряжения об открытии проекта; устав и планы проекта;
 - журнал изменений проекта;
 - концепция проекта;
 - технико-экономическое обоснование;
 - протоколы совещаний по проекту, акт завершения проекта;
 - расчет коэффициента трудового участия;
 - подготовка электронного архива (документы, схемы, программы и др.).
- внутренний документооборот департамента разработки и департамента поддержки и продвижения систем, обеспечение своевременного входа и выхода документов, ведение реестра документов с целью проследить цепочку прохождения документа и обеспечить его сохранность;
 - подготовка отчетов по проектам, включая разработку протоколов анализа, которые включают описание состояния проекта, возникшие отклонения, анализ результа-

- тивности проекта, анализ рисков, предложения в план;
- подготовка отчетов по бизнес-процессам («Разработка», «Научные исследования», «Ввод в эксплуатацию»), в рамках которых выполняются проекты;
- общее администрирование проектов:
 - предоставление руководству актуальной информации о ходе выполнения проектов;
 - передача информации ответственным исполнителям по проекту;
- контроль за выполнением работ, оповещение исполнителей об отклонениях от плана проекта;
- координация временных ресурсов с целью предотвратить конфликты из-за них: большая часть проектов компании относится к уникальным и инновационным, поэтому исключить отклонения по срокам невозможно; определяя приоритетность проектов и задач в конкретном проекте, проектный офис снизит вероятность отклонения от сроков;
- координация занятости и высвобождения трудовых ресурсов, сроков выполнения работ. Отчет о состоянии занятости составляет специалист проектного офиса, сами ресурсы распределяет либо руководитель работ по проекту, либо технический директор, координация важна, поскольку в проектах участвуют сотрудники разных департаментов, увеличивается количество участников, возрастают объем и масштаб проектов;
- выстраивание взаимоотношений между участниками проекта, создание благоприятного эмоционального фона;
- поиск, отбор, обоснование целесообразности внедрения и развитие программного обеспечения, позволяющего решать проблемы управления проектами, поддерживать всю систему в рабочем состоянии.
- внесение изменений по срокам, исполнителям и номенклатуре задач в проект с помощью актуализации протокола анализа и журнала изменений по проекту;
- составление отчетов о загрузке в проектах сотрудников департамента разработки и департамента поддержки и продвижения систем;
- оценка качества проектной деятельности по фактически достигнутым результатам.

В работе проектного офиса чрезвычайно важна функция консультирования. Как центр управленческого консультирования проектный офис будет выполнять ряд специфических функций:

- консультирование ответственных исполнителей, в сферу ответственности которых входят:
 - разработка проектной документации;
 - распределение времени и ресурсов на выполнение задач проекта;
 - соблюдение корпоративного стандарта, определения эффективности проекта (при выполнении данных функций специалист проектного офиса может использовать экспертное и процессное консультирование);
- аудит проектов;
- организация обучения или непосредственно обучение и подготовка ответственных исполнителей, как пользоваться корпоративным стандартом и проектным управлением в целом (коучинг, наставничество, консультационная помощь). Функция распространяется как на уже команду работающих в компании специалистов, так и на тех, кто недавно стал ее частью. Выполняя эти функции, специалист проектного офиса применяет обучающую и процессную модель консультирования;
- управление знаниями в области проектного управления (сбор, анализ, обобщение и распространение знаний между участниками проектной деятельности) (распространяя знания в области управления проектами, специалист практикует три вида консультирования: экспертное, обучающее и процессное);
- подготовка внутренних консультантов и менеджеров проектов с целью повысить их квалификацию и дать возможности для карьерного развития.

В соответствии с выбранной конфигурацией и местом в организационной структуре проектный офис будет относиться к офисам проектов подразделения. Дальнейшая регламентация деятельности проектного офиса потребует разработки таких документов, как положение по определению зон ответственности, полномочий и обмена информацией в проектном офисе, корпоративный стандарт по управлению проектами и шаблоны типовых проектных документов, необходимых при реализации проектов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В инновационных промышленных организациях разработка продуктов и совершенствование внутренних бизнес-процессов осуществляются в виде инновационных проектов. В таких условиях развитие проектного управления обусловило создание офиса управления проектами. Он призван formalизовать процесс управления проектами, контролировать соблюдение методологии и давать консультации по ее применению, контролировать сроки, бюджет проектов и функциональность получаемого результата, консолидировать информацию по выполненным и текущим проектам, накапливать опыт и знания.

Содержание понятия «конфигурация проектного офиса» определяется его назначением и функционалом в компании. В связи с тем что деятельность проектного офиса представляет собой консалтинговые услуги, были выявлены, систематизированы и описаны его особенности как центра управленческого консультирования в инновационной промышленной компании.

Компании, которые достигли такого уровня организационно-технологической зрелости, когда жизненно важно вне-

дрить проектный офис, могут использовать предлагаемые программы организации проектного офиса, рекомендации по регламентации деятельности проектного офиса как центра консультирования.

ЛИТЕРАТУРА

- Богданов В. (2012) Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. М.: Манн, Иванов и Фербер. 248 с.
- Боер Ф. П. (2007) Оценка стоимости технологий: проблемы бизнеса и финансов в мире исследований и разработок. М.: Олимп-Бизнес. 448 с.
- Бурков В. Н., Новиков Д. А. (2013) Как управлять проектами. М.: Синтег-гео. 188 с.
- Катунина И. В., Конорева Т. В. (2015) Развитие проектно-ориентированного управления в компаниях г. Омска // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. №4. С. 134–142.
- Кендалл Д. И., Роллинз С. К. (2004) Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. СПб.: ПМСОФТ. 576 с.
- Керцнер Г. (2003) Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М.: ДМК Пресс. 318 с.
- Управление проектами: Основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) (2010)/Под науч. ред. В. И. Ворopaева. М.: ЗАО «Проектная практика». 256 с.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide (2013)/Project Management Institute. 5th ed. Newtown Square. 589 p.
- Bourque P., Fairley R. E. (2014) SWEBOK® V3.0 Guide to the Software Engineering Body of Knowledge // NC State University. URL: <http://www4.ncsu.edu/~tjmenzie/cs510/pdf/SWEBOKv3.pdf>.
- Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide (2014)/Project Management Institute. Newtown Square. 100 p.
- Jordan A. (2013) Risk Management for Project Driven Organizations: A Strategic Guide to Portfolio, Program and PMO Success. Boca Raton: J. Ross Publishing. 334 p.
- PMO Frameworks. (2013b) (PMI’s Pulse of the Profession) // Project Management Institute. URL: http://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/PMI_Pulse_PMO-Frameworks.aspx
- Strategic PMOs Play A Vital Role In Driving Business Outcomes. A Part Of PMI’s Thought Leadership Series (2013)/Forrester. 11 pp. URL: <https://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/Forrester-PMOs-Play-Vital-Role-TLP-PMI-Final.aspx>.
- The Impact of PMOs on Strategy Implementation. (2013c) (PMI’s Pulse of the Profession In-Depth Report) // Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/PMI-Pulse-Impact-of-PMOs-on-Strategy-Implementation.aspx>
- The PMO Imperative (2013) // Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/BCG-Strategic-Initiative-Management.aspx>.