



МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Марков О. А.

магистрант, Гуманитарный университет (Россия), 620049, Россия, Екатеринбург, ул. Студенческая, 19, mikhail.loginov@ui.ranepa.ru

Логинов М. П.

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, mikhail.loginov@ui.ranepa.ru

УДК 658.5.001.63
ББК 65.291.217

Цель. Исследование направлено на анализ оценки зрелости внедрения, функционирования и развития систем управления проектами в субъектах хозяйствования Российской Федерации

Методы. Проанализированы основные инструменты, методы и подходы к оценке зрелости проектно-ориентированных и проектно-зависимых организаций

Результаты. Исходя из существующих инструментов, методов и подходов к оценке зрелости субъектов хозяйствования, на основе научно обоснованных подходов и экспертных оценок, а также собственных выводов, выбраны более эффективные для применения в условиях функционирования отечественных организаций

Научная новизна. Адаптирована модель характеристик уровней зрелости, с целью эффективного определения готовности к внедрению и развитию системы управления проектами с определенным пониманием целей, сроков и ресурсов. Разработан метод оценки функционирования проектного офиса в процессе внедрения, на каждой ступени развития и в процессе функционирования как самостоятельного структурного подразделения

Ключевые слова: проектное управление, проектно-ориентированная организация, система управления проектами, оценка функционирования проектного офиса.

MATURITY ASSESSMENT OF PROJECT MANAGEMENT

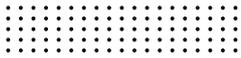
Markov O. A.

graduate student, Humanitarian University (Russia), 620049, Russia, Yekaterinburg, Student str., 19, mikhail.loginov@ui.ranepa.ru

Loginov M. P.

doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management of Ural Institute of Management – branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public (Russia), Russia, Yekaterinburg, 8th March str., 66, mikhail.loginov@ui.ranepa.ru

Purpose. The study is aimed at the analysis of the assessment of the maturity of the implementation, operation and development of project management systems in business entities of the Russian Federation



Methods. The main tools, methods and approaches to assessing the maturity of project-oriented and project-dependent organizations

Results. Based on existing tools, methods and approaches to assessing the maturity of economic entities, based on scientifically based approaches and expert assessments, as well as their own conclusions, more effective ones were chosen for use in the conditions of functioning of domestic organizations

Scientific novelty. The model of the characteristics of maturity levels has been adapted to effectively determine the readiness to implement and develop the project management system with a certain understanding of the goals, timeframes and resources. A method for evaluating the functioning of the project office in the implementation process, at each stage of development and in the process of functioning as an independent structural unit

Key words: project management, project-oriented organization, project management system, evaluation of the functioning of the project office.

Современное развитие менеджмента в России привело к закономерному результату – внедрению проектного менеджмента в деятельность всех участников рынка.

В первую очередь, внедрение систем управления проектами начали осуществлять предприятия и корпорации, осуществляющие крупные строительные и промышленные проекты, затем организации, занятые в IT-бизнесе, коммерческие банки и другие.

В последние два-три года активно внедряется система управления проектами в деятельность органов государственной и муниципальной власти. Показательным примером внедрения эффективной системы управления проектами на региональном уровне является опыт Белгородской области, администрация которой, начиная с 2009–2010 годов при поддержке РАНХиГС внедрила эффективную систему управления государственными и муниципальными проектами. Особенно хотелось бы отметить их передовой опыт в сфере стимулирования деятельности государственных и муниципальных служащих, занятых в сфере управления проектами.

Существуют различные варианты систем управления проектами (СУП), связанные в рамках какой организации они реализуются: корпоративные системы управления проектами (КСУП), государственные системы управления проектами (ГСУП), муниципальные системы управления проектами (МСУП), информационные системы управления проектами (ИСУП) и другие [1].

Целью внедрения систем управления проектами является обеспечение экономически эффективной реализации проектов для достижения поставленных целей и получение необходимых результатов в рамках действующих ограничений по срокам, бюджетам и качеству.

Рассматривая процесс внедрения СУП, необходимо отметить, что он часто носит стихийный характер, вне внимания остается эффективность создаваемой системы, руководством игнорируются обязательные, но неудобные или затратные инструменты и механизмы системы.

В качестве примера можно привести опыт уральской корпорации внедрившей КСУП в 2009–2013 годах. В первые годы был получен значительный эффект от внедрения КСУП, было реализовано успешно около 20 проектов, затем эффективность оставшихся проектов резко упала, руководство предприятия было вынуждено реформировать КСУП, вплоть до ее полной приостановки на два года.

К общим ошибкам внедрения КСУП в представленном выше примере можно отнести:

1) использование на начальном этапе внедрения КСУП слабой матрицы организационной структуры, когда функции по управлению проектами у персонала являлись дополнительными к основным и низкооплачивались;

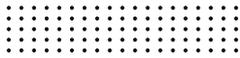
2) кадровая политика предприятия, увольнявшее с предприятия команды управления проектами, успешно закончивших проекты, без предоставления другой работы, что привело к резкой снижению мотивации у команд оставшихся проектов,

3) потеря поддержки развития КСУП высшим руководством, из-за смены руководителя занимавшегося ранее внедрением проектного управления.

Необходимость внедрения КСУП в первую очередь определяется количеством и сложностью реализуемых организацией проектов, встроенностью в другие интегрированные организационные структуры, где уже существуют системы управления проектами. При внедрении систем управления проектами необходимо учитывать их жизненный цикл, так называемые уровни зрелости, переход между которых осуществляется в определенном порядке [2].

Отсутствие на организации КСУП не запрещает реализовывать проекты, вопрос стоит об эффективности достижения целей и задач проектов, их экономической эффективности управления проектами по распоряжениям руководства.

Различным аспектам управления проектами посвящены многочисленные труды как зарубежных, так и отечественных ученых. Существенное влияние на



Марков О. А., Логинов М. П.

формирование теории систем управления проектами оказали такие ученые, как В. И. Воропаев, А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик, В. Богданов, Р. А. Нугайбеков, М. А. Дегтярев и другие. [3–6]

Целью данной статьи является рассмотрение особенностей использования моделей зрелости для определения готовности, целесообразности, сроков и ресурсов внедрения и развития СУП вне зависимости ее проектной ориентированности.

Особенности подходов к оценке проектной ориентированности

В теории существует предположение, что организация в течение своего жизненного цикла проходит определенные этапы, характеризующиеся различными миссией, стратегией, технологией работы, организационной структурой, уровнем компетенции персонала и другими качественными и количественными характеристиками. Переход на каждый следующий, более высокий уровень развития делает организацию более конкурентоспособной, динамично реагирующей на требования рынка и оптимально использующей свои внутренние ресурсы. Модели, описывающие этапы (уровни) развития организации, называются моделями уровня зрелости. В реальности все несколько сложнее. Как правило, по разным направлениям в одной и той же компании может иметь место довольно большой разброс степени зрелости действующих управленческих практик. До какого-то этапа в развитии компании такой разброс может считаться естественным. Тем не менее, для любой организации всегда наступает момент, когда нужно гармонизировать исполнение всех бизнес-процессов. В противном случае, развитие компании будет определяться не передовыми звеньями, а отстающими [7]

Ключевыми понятиями существующих методик оценки является зрелость организации. Незрелой считается организация, в которой процесс управления проектами зависит не только от конкретных исполнителей и менеджеров, а процесс принятия решений не регламентирован. В этом случае велика вероятность превышения бюджета или выхода за рамки сроков сдачи проекта, поэтому менеджеры вынуждены заниматься только разрешением актуальных проблем. В зрелой организации, напротив, имеются четко определенные процедуры и отработанные механизмы управления проектами. Все процедуры и механизмы по мере необходимости уточняются и совершенствуются в «пилотных» проектах. Оценки времени и стоимости выполнения работ основываются на накопленном опыте и достаточно точны. Все это составляет инфраструктуру и корпоративную культуру, поддерживающую процесс управления проектами.

Оценка зрелости организации в области управления проектами фактически означает оценку способности организации отбирать проекты и управлять ими таким образом, чтобы это максимально эффективно обеспечивало достижение стратегических целей организации.

На сегодняшний день в мире существует достаточно много разработок по моделям зрелости, рассмотрим некоторые из них:

1. OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)
2. Модель зрелости Гарольда Керцнера или Project Management Maturity Model (PMMM)
3. P2MM (Prince 2 Maturity Model)

Краткая характеристика основных моделей зрелости

OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) – свод знаний в формате книги. Разработан в 2003 г Институтом управления проектами [8]

1. Инструментальная составляющая модели состоит из трех элементов:

- знаний, обеспечивающих организацию информацией о лучших практиках, способностях, КРП в области проектного управления;
- оценки, позволяющей определить текущую зрелость управления проектами и основные области компетенций;
- улучшения – элемента, позволяющего использовать результаты оценки для выбора стратегии и последовательности развития системы управления проектами.

2. Модель зрелости Гарольда Керцнера– PMMM (2003) [9] Является пятиуровневой моделью с описанием характеристик организации на каждом уровне и условиями достижения соответствующего уровня зрелости.

3. P2MM [10] – так же является пятиуровневой моделью зрелости, разработанной управлением государственной торговли (Office of Government Commerce, OGC) Великобритании, позволяющая оценить уровень зрелости процессов в области управления проектами и программами, а также определить будущую стратегию развития. Базируется на 7 процессных областях: финансы, организационное управление, управление рисками и т.д., использует набор лучших практик [11]

4. Сравнительный анализ характеристик моделей зрелости приведен в таблице 1 (стр. 136).

Как мы видим из таблицы 1, ни одна из основных моделей зрелости не подходит для эффективной оценки уровня зрелости в отечественных системах управления проектами. Исходя из этого, российскими



Марков О. А., Логинов М. П.

проектными практиками, была разработана модель оценки зрелости IPMA-COVNET [12], с учетом плюсов и минусов практического использования наиболее известных и широко применяемых моделей зрелости, а именно:

- 1) «модель Керцнера» (три первых уровня);
- 2) модель зрелости американского института PMI – OPM3[13]

Краткая характеристика уровней зрелости модели IPMA-COVNET представлена в таблице 2.

Согласно данным таблицы 2, модель состоит из 4-х уровней и при анализе её эффективности выяснилось, что она соответствует для определения уровня

оценки зрелости КСУП в отечественных организациях [14].

Независимо от выбранной модели оценка зрелости позволяет решить следующие задачи:

- Определить текущее состояние управления проектами, получить полную картину существующих достижений и проблем
- Расставить приоритеты в улучшении системы управления проектами, включая гармонизацию как самой системы УП так и систем, находящихся на стыке с системой УП
- Провести инвентаризацию методов, приемов управления проектами в организации

Таблица 1. Сравнительный анализ характеристик основных моделей зрелости

Модель зрелости	Акцент модели	Преимущества	Недостатки
OPM3	Акцент на комплексность, отсутствие инструментов на повышение конкурентоспособности	Предлагает комплексный подход к описанию системы управления проектами в организации от отдельного проекта до портфеля проектов; в ее основу заложены лучшие практики и способности, т.е. не только теория, но и успешный опыт большого количества компаний. Дает довольно подробное описание, как планировать улучшения посредством систематического достижения лучшего опыта. Предполагает постоянное совершенствование процессов проектного управления и повышения организационной зрелости.	Взяв лучшие практики за эталон, модель не способствует созданию уникальных способностей, являющихся основой формирования постоянного конкурентного преимущества, кроме того она не учитывает национальную специфику. Несмотря на то, что инструмент предложен для самостоятельного использования в любой организации, он довольно громоздкий и требует наличия в организации высококвалифицированных специалистов в области проектного управления.
Model PMMM	Акцент на развитие и риск-менеджмент. Слабая ориентированность к мультипроектному управлению	Позволяет организации определить ее текущее положение и в соответствии с рекомендациями определить план дальнейшего развития, уделяется особое внимание препятствиям и рискам, с которыми может столкнуться организация во время достижения определенного уровня зрелости. Кроме того, этот инструмент дает возможность оценить отношение руководства компании к проектному управлению, степень готовности организационной культуры к принятию нового подхода, уровень знаний персонала в области управления проектами.	Не позволяет провести оценку степени зрелости управления программами или портфелями и не дает рекомендаций по мультипроектному управлению. Другим поводом для критики является недостаточный учет особенностей конкретного этапа развития организации. Модель предполагает следование линейной логике, в то время как развитие различных уровней зрелости идет неравно и параллельно друг другу, поэтому реальное развитие организации может быть представлено лишь приближенно.
P2MM	Акцент на эффективность и самостоятельность менеджера	Позволяет организации определить какого уровня зрелости ей необходимо достичь для успешной реализации своей стратегии, при этом не каждая организация должна априори стремиться к 5-му уровню. Модель позволяет оценить сильные и слабые стороны организации относительно общепринятых стандартов управления, а не других компаний. Применение данной модели зрелости приводит к необходимости использования ключевых показателей эффективности для оценки результативности процессов, что позволяет увидеть отдачу от использования различных инструментов управления.	Отсутствие какого-либо регламентирования со стороны методологии подходов к управлению контрактами поставок, участниками проекта и прочими процессами, которые были вынесены создателями за рамки. Считается, что каждый менеджер проекта выбирает собственные методы и подходы к подобной работе.

Таблица 2. Характеристика уровней зрелости модели IPMA-COVNET

Уровень зрелости	Характеристика уровня зрелости
Уровень 1. «Базовые знания и общая терминология»	<ul style="list-style-type: none"> • Понимание преимуществ УП • Отдельные специалисты прошли обучение УП • Опыт применения отдельных методов УП • Применяется единая терминология УП
Уровень 2. «Общие процессы управления проектами»	<ul style="list-style-type: none"> • Понимание преимуществ УП высшим руководством • Проектный офис – стандартизация процессов • Анализ и распространение «лучших практик» • Отработка применения УП на «пилотных» проектах • Применение программного обеспечения УП
Уровень 3. «Общая методология управления проектами на основе Корпоративного стандарта».	<ul style="list-style-type: none"> • Единая культура УП • Единая методология УП • Роли в УП институционализированы • Массовое базовое обучение и карьерный путь в УП • Интегрированная КСУП • Интеграция информационных систем
Уровень 4. «Непрерывное улучшение и бенчмаркинг»	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствие лучшим мировым практикам • Процесс адаптации КСУП с учетом передового опыта • Непрерывное совершенствование системы УП • Массовое базовое обучение и карьерный путь в УП • Ведущая, стратегическая роль Проектного офиса

- Сузить область немедленных улучшений
- Проводить интегрированные улучшения последовательно, соблюдая целостность и баланс
- Оценить эффективность улучшений процессов УП
- Основными факторами зрелости организации являются:
 - Способность организации к мультипроектному управлению
 - Критерии эффективности и надежности
 - Непрерывное совершенствование ключевых процессов
 - К основным показателям результативности проектного управления, характеризующим зрелость организации в области УП, относятся:

- Эффективное внедрение стратегии в организации

- Результативность основных ресурсов
- Общий успех проектов
- Общий уровень успеха управления проектами

Для удобства процесс анализа уровня зрелости в организации был разбит на следующие три этапа:

1. Описание текущего состояния компании и основных элементов системы управления проектами;
2. Выявление проблем управления проектами;
3. Рекомендации по стратегии решения проблем.

Резюмируя анализ характеристик и характеристику уровней зрелости модели IPMA-COVNET можно сделать вывод, что модели зрелости представляют собой руководство по оценке качества процессов управления проектами в организации.

Анализируя характеристики всех основных моделей зрелости, учитывая более близкие показатели характеристик к потенциальному объекту исследования которым может быть как проектно-ориентированная, так и проектно-зависимая организация более подходящей выглядит модель зрелости IPMA-COVNET [17]. Однако предполагая, что объект исследования не соответствует ни одному параметру характеристик модели зрелости авторы решили адаптировать модель и добавить показатели удельного веса в характеристики уровней зрелости в относительной величине (процентном отношении).

Исходя из результатов значений по таблице 3, можно сделать вывод, что ключевыми характеристиками являются: «Понимание преимуществ управления проектами высшим руководством» и «Понимание преимуществ УП в организации». Следовательно объект исследования готов к внедрению и развитию системы управления проектами с определенным пониманием целей, сроков и ресурсов внедрения и развития корпоративной системы управления проектами.

С целью внедрения и развития СУП, в соответствии с руководством к своду знаний по управлению проектами существует структурное подразделение или отдельная организация именуемый как проектный офис, или офис управления проектами.

Проектный офис – это физическая или виртуальная организационная структура, предназначенная для поддержки осуществления проектов на разных уровнях управления в организации за счет внедрения единой методологии, стандартов, процедур и шаблонов, консультационной и административной поддержки менеджеров проектов, поддержки процессов мультимедийного планирования и координации проектов, подготовки аналитической и обобщенной отчетности для высшего руководства.

Проектный офис в организации является самостоятельным структурным подразделением, с утверж-



Марков О. А., Логинов М. П.

Таблица 3. Адаптированная модель характеристик уровней зрелости в соответствии с моделью IPMA-СОВНЕТ

Уровень зрелости	Характеристика уровня зрелости к объекту исследования ООО «ИСК «ЭлектИС»	Оценка характеристики в процентном отношении
Уровень 1. «Базовые знания и общая терминология»	Понимание преимуществ УП	85 %
	Отдельные специалисты прошли обучение УП	45 %
	Опыт применения отдельных методов УП	20 %
	Применяется единая терминология УП	10 %
Уровень 2. «Общие процессы управления проектами»	Понимание преимуществ УП высшим руководством	100 %
	Проектный офис – стандартизация процессов	10 %
	Анализ и распространение «лучших практик»	15 %
	Отработка применения УП на «пилотных» проектах	0 %
Уровень 3. «Общая методология управления проектами на основе Корпоративного стандарта».	Применение программного обеспечения УП	0 %
	Единая культура УП	0 %
	Единая методология УП	0 %
	Роли в УП институализированы	0 %
	Массовое базовое обучение и карьерный путь в УП	0 %
Уровень 4. «Непрерывное улучшение и бенчмаркинг»	Интегрированная КСУП	0 %
	Интеграция информационных систем	0 %
	Соответствие лучшим мировым практикам	0 %
	Процесс адаптации КСУП с учетом передового опыта	0 %
	Непрерывное совершенствование системы УП	0 %
	Массовое базовое обучение и карьерный путь в УП	0 %
	Ведущая, стратегическая роль Проектного офиса	0 %

денным штатным расписанием и местом в организационной структуре организации. Проектный офис в организационной структуре проектно-ориентированной организации обычно находится в прямом подчинении генерального директора, или его заместителя по проектной деятельности. То есть в подчинении топ-менеджера с проектной ролью куратора проектов [18].

В подчинении проектного офиса выстраиваются все необходимые для реализации проекта руководители функциональных структурных подразделений, или их подчиненные. То есть команда проекта. Для участия в сложных, инновационных проектах могут привлекаться эксперты и специалисты на условиях аутсорсинга и консалтинга.

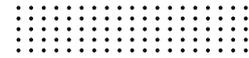
В отличие от моделей зрелости, в которых каждый уровень определяет свои показатели, проектный офис на различных ступенях зрелости определенно имеет свои ключевые функции.

На ступени 1 Проектный офис только создается, для чего необходимо:

1. Провести регламентацию проектной деятельности компании:

- Принципы и процессы управления проектами и шаблоны проектной документации.

2. Внедрить ИСУП
 - Реестр проектов и проектных инициатив;
 - Функции планирования и контроля исполнения планов по срокам;
 - Архив проектной документации и рассылка уведомлений участникам проектов.
 3. Разработать регламентную базу Проектного офиса
 - Положение о Проектном офисе;
 - Должностные инструкции;
 - Формализованные процессы.
- На первой ступени проектным офисом, для начала функционирования системы управления проектами и обеспечения постоянных процессов, таких как:
1. Поддержка и администрирование работы;
 2. Проектного комитета компании;
 3. Мониторинг текущих проектов, контроль соблюдения требований регламентов;
 4. Ведение реестра текущих проектов в ИСУП;
 5. Ведение и контроль заполнения архивов проектов;
 6. Актуализация регламентов проектной деятельности;
 7. Популяризация использования методов проектного управления в компании;



Марков О. А., Логинов М. П.

8. Расширение регламентной базы по управлению проектами по мере развития проектной деятельности в организации создается минимальный (рекомендованный на начальном этапе развития Проектного офиса.

При достижении измеримых результатов проектного офиса первой ступени необходимо преступать к достижению результатов второй ступени:

1. Управление человеческими ресурсами:

- Управление корпоративным пулом ресурсов
- Организация обучения в области управления проектами

- Обеспечение проектной мотивации персонала

2. Мониторинг основных показателей эффективности

- Контроль освоения бюджета
- Контроль утилизации ресурсов
- Контроль сроков прохождения этапов проектов
- Удовлетворенность Заказчика

Для достижения цели перехода на вторую ступень требуется провести необходимые изменения в проектном офисе:

1. Добавить в регламентную базу УП компании:

- Регламенты обеспечения проектов ресурсами на основе запросов к владельцам ресурсов;
- Схему материальной мотивации команд проектов;
- Регламенты обучения и оценки участников проектной деятельности.

2. Расширить функциональность ИСУП:

- Ведение пулов ресурсов;
- Назначение ресурсов на проекты;
- Ведение таблиц учета рабочего времени.

Для перехода на третий уровень проектный офис также проводит необходимые соответствующие изменения:

1. Добавить в методологию УП в компании:

- Методы и модели оценки параметров (сроки, бюджет, длительности) и рисков типовых проектов;
- Регламентация аудита проектной деятельности;
- Регламентация управления проектом, находящимся в кризисной ситуации;
- Схема мотивации наставников.

2. Расширить функциональность ИСУП:

- База знаний по типовым проектам (ИСП);
- База знаний по типовым рискам;
- База знаний по предметным областям проекта.

3. Добавить роли:

- Наставники;
- Кризис-менеджеры;
- Бизнес-аналитики по предметным областям;
- Администратор базы знаний.

После того как все мероприятия, способствующие достижению третьей ступени проектного офиса выполнены принимается решение о проведении экспертизы,

с целью заключения эффективной работы структурного подразделения.

Предмет экспертизы оценки результатов проектного офиса:

1. Определение предмета экспертизы:

- Управленческие подходы;
- Используемые технологии;
- Квалификация и мотивация персонала.

2. Определение эталонных решений:

- Поиск успешных аналогов;
- Привлечение внешних консультантов;
- Проведение тематических семинаров.

3. Разработка предложений по изменению системы управления.

4. Разработка оптимальных типовых проектных решений.

В соответствии с эффективной работой проектного офиса и своевременного реагирования на сбои, планирования и ликвидации последствий неизбежных рисков новому структурному подразделению удастся достичь определенных результатов.

Заключение

Оценка зрелости организации в области управления проектами фактически означает оценку способности организации отбирать проекты и управлять ими таким образом, чтобы это максимально эффективно обеспечило достижение стратегических целей организации.

На сегодняшний день в мире существует достаточно много разработок по моделям зрелости, которые необходимо применять по назначению в соответствии с целями и возможностями объекта исследования.

Авторами разработана адаптированная модель в которой добавлены показатели удельного веса в характеристики уровней зрелости в относительной величине (процентном отношении), что позволяет определить как оценку готовности к внедрению и развитию системы управления проектами. Так и определением определенных целей, сроков и ресурсов внедрения и развития корпоративной системы управления проектами на определенном объекте исследования.

На основании оценки зрелости и готовности объекта исследования авторами разработаны мероприятия по оценке эффективности внедрения и развития проектного офиса, как необходимого элемента проектно-ориентированной организации.

На первой ступени проектный офис создает регламентную базу и обрабатывает все процессы согласно утвержденному регламенту корпоративному регламенту СУП.

На второй ступени должен появиться квалифицированный и эффективно мотивированный на достиже-



Марков О. А., Логинов М. П.

ние своих проектных целей и задач персонал. Так же должны профессионально поддерживаться все процессы в соответствии с регламентом.

Третья ступень предполагает прогнозно-аналитическую деятельность с полным достижением бизнес целей компании, накоплением и передачей опыта, в соответствии с извлеченными уроками предыдущих проектов.

На четвертой ступени проектный офис достигает уровня стратегического управления портфелем в соответствии со стратегической и тактической составляющей всей организации.

Литература:

1. Муринович А. А., Логинов М. П. Муниципальный опыт реализации социальных проектов // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. №3 (8).
2. Муринович А. А., Логинов М. П. Использование проектной методологии в развитии федеральных округов Российской Федерации // Региональная экономика: теория и практика. № 7 (382).
3. Воропаев В. И. Управление проектами. М.: Проектная ПРАКТИКА, 2010.
4. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Полный курс MBA. Управление проектами. М.: Олимп-Бизнес, 2013
5. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012
6. Нугайбеков Р. А. Корпоративная система управления проектами: От методологии к практике. М.: Альпина Паблшер, 2015.
7. Гаврилова А. Н. Финансы организаций (предприятий): учебник. М.: КНОРУС, 2012. 315 с.
8. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: Распоряжение Минэкономразвития России № 26Р-АУ. Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».
9. Дитхелм Г. Управление проектами. СПб.: Бизнес-пресса, 2004.
10. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI. М.: ЗАО ПМСОФТ, 2004.
11. Коссов В. В., Лившиц В. Н., Шахназаров А. Г. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. М., 2008.
12. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М.: ДМК и Компания АйТи, 2003 г.
13. Марков О. А. Особенности внедрения корпоративных систем управления проектами и проектная мотивация как особый элемент управления проектами в строительной отрасли // Экономика и предпринимательство. 2016. №4–2. С. 882–886.
14. Марков О. А. Управление портфелем проектов на стратегическом уровне // Синергия. 2016. № 5 С. 115–126.
15. Логинов М. П. Принципы и методы управления межрегиональными проектами // Вопросы управления. 2014. № 5 (30).
16. Марков О. А., Логинов М. П. К Вопросу об оценке эффективности внедрения систем управления проектами субъектами хозяйствования // Вопросы управления. 2017. № 1(25). С. 183–188.
17. Воропаев В. И., Секлетова Г. И. Системное представление управления проектами. М.: СОВНЕТ, 2004.
18. Марков О. А. Корпоративная система управления проектами и важность роли куратора в проектном менеджменте // Социально-экономические труда в современных условиях: материалы трудов международной конференции молодых ученых. М., 2016. С. 35–39.

References:

1. Murinovich A. A., Loginov M. P. Municipal experience in the implementation of social projects // Municipality: Economics and Management. 2014. №3 (8).
2. Murinovich A. A., Loginov M. P. Use of project methodology in the development of federal districts of the Russian Federation // Regional Economy: Theory and Practice. № 7 (382).
3. Voropaev V. I. Project Management M. : Project Pratika, 2010.
4. Polkovnikov A. V., Dubovik M. F. Full MBA course. Project management. M.: Olimp-Business, 2013.
5. Bogdanov V. Project management. Corporate system – step by step. M: Mann, Ivanov and Ferber, 2012
6. Nugaybekov R. A. Corporate project management system: From methodology to practice. M.: Alpina Pabliher, 2015.
7. Gavrilova A. N. Finances of organizations (enterprises): textbook. M.: Knorus, 2012. 315 p.
8. Methodological recommendations on the introduction of project management in the executive branch: Order of the Ministry of Economic Development of Russia № 26R-AU. Access from rights. system “ConsultantPlus”.
9. Diethelm G. Project management. SPb. : Business press, 2004.
10. Kendall I., Rollins K. Modern methods of portfolio management and project management office: maximizing ROI. M.: PMSOFT, 2004.
11. Kossov V. V., Livshits V. N., Shakhnazarov A. G. “Methodical recommendations on the evaluation of the effectiveness of investment projects”. M., 2008.
12. Kerzner Harold Strategic planning for project management using the maturity model. M: DMK and IT Co., 2003.
13. Markov O.A. Peculiarities of the introduction of corporate project management systems and project motivation as a special element of project management in the



Марков О. А., Логинов М. П.

- construction industry // Economics and Entrepreneurship. 2016. №4–2. P. 882–886.
14. Markov O. A. Project portfolio management at the strategic level // Synergy. 2016. №5. P. 115–126.
15. Loginov M. P., Loginov M. P. Principles and methods of management of interregional projects // Management Issues. 2014. №5 (30).
16. Markov O. A., Loginov M. P. To the Issue on the evaluation of the effectiveness of the implementation of project management systems by business entities // Issues of Management. 2017. №1 (25). P. 183–188.
17. Voropaev V. I., Sekletova G. I. System project management view. M.: SOVNET, 2004.
18. Markov O. A. Corporate Project Management System and the Importance of the Role of the Curator in Project Management // Socio-economic Labor in Modern Conditions: Proceedings of the International Conference of Young Scientists. M., 2016. P. 35–39.