

Один или множество проектных офисов в образовательной организации высшего образования: преимущества и недостатки

Громова Анна Ильинична

Студент магистратуры

ORCID: 0000-0002-4787-3082, e-mail: anngromova@inbox.ru

Павловский Павел Владимирович

Ст. преп. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0001-7597-0413, e-mail: t7020752@gmail.com

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье поднимается вопрос целесообразности создания и ведения одновременно нескольких проектных офисов в образовательной организации высшего образования (далее – ООВО). Актуальность данной темы обусловлена ростом числа и типов реализуемых проектов, которые требуют правильной организации и управления, и, следовательно, ведения офисов управления проектами. В статье приводятся особенности образовательных проектов и роль проектного офиса в системе ООВО. Описываются основные виды офисов управления проектами в университете, а также общие типы проектных офисов в организации, их функции и задачи. Выделяются общие элементы успешных проектных офисов со всего мира на основании глобального исследования, проведенного Project Management Institute (PMI) совместно с PricewaterhouseCoopers (PwC) в 2021 г. Рассматриваются преимущества и недостатки создания единой системы из нескольких проектных офисов разной направленности и единого офиса управления проектами в университете. Основываясь на информации из научной литературы и проведенного исследования, авторы приходят к тому, что для использования всех преимуществ проектного офиса в полном объеме в ООВО необходимо создавать один проектный офис. Однако авторы утверждают и о необходимости проведения дальнейшего исследования на предмет оценки возможности практической реализации выдвинутого ими решения.

Ключевые слова

Проектный офис, структура проектного офиса, проектный офис университета, успешный проектный офис, управление проектным офисом, задачи проектного офиса, типы проектных офисов

Для цитирования: Громова А.И., Павловский П.В. Один или множество проектных офисов в образовательной организации высшего образования: преимущества и недостатки // Вестник университета. 2023. № 5. С. 13–20.



One or many project offices in educational organization of tertiary education: advantages and disadvantages

Anna I. Gromova

Graduate Student

ORCID: 0000-0002-4787-3082, e-mail: anngromova@inbox.ru

Pavel V. Pavlovsky

Senior Lecturer at the Project Management Department

ORCID: 0000-0001-7597-0413, e-mail: t7020752@gmail.com

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The article is devoted to the creating and management expediency of several project offices in an educational organization of tertiary education (hereinafter – OTE). The topic relevance is due to the growing number and types of ongoing projects that require proper organization and management and, consequently, governance of project management offices. The article presents the features of educational projects and the role of the project management office in the OTE system. The main types of project management offices at universities and their functions and tasks are described. Common elements of successful project management offices from around the world are highlighted based on a global study conducted by the Project Management Institute (PMI) together with PricewaterhouseCoopers (PwC) in 2021. The advantages and disadvantages of creating a single system of several project offices of different orientation and a single project management office at the university are discussed. Based on the information from the scientific literature and the conducted research, the authors conclude that in order to use all the advantages of the project office in full, it is necessary to create one project office in OTE. However, the authors also claim the need for further research to assess the feasibility of the practical implementation of their proposed solution.

Keywords

Project office, project office structure, university project management office, successful project office, project office management, project office tasks, types of project offices

For citation: Gromova A.I., Pavlovsky P.V. (2023) One or many project management offices in educational organization of tertiary education: advantages and disadvantages. *Vestnik universiteta*, no. 5, pp. 13–20.



ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы определяется существенным ростом количества и степенью разнообразия типов реализуемых в организациях проектов. Это, в свою очередь, вызывает у компаний естественную потребность в систематизации сведений о проектах, эффективных методиках их реализации и т.д., что естественным путём приводит к необходимости создания и развития офисов по управлению, в том числе с целью систематизации и оптимизации проектов, их видов и форм.

Данные, полученные из исследования 2022 г. консалтинговой компании PM Solutions по оценке состояния офисов управления проектами, изучения текущих практик и тенденций, показывают, что спустя 5 лет после проведенного ими аналогичного исследования и по сравнению с 2007 г. (когда исследование проводилось впервые), ценность и важность офисов управления проектами значительно выросли. На данный момент организации считают его своим основным стратегическим помощником. Кроме того, исследование продемонстрировало следующее:

- в большинстве средних и крупных организаций есть проектный офис (далее – ПО);
- ПО являются стратегическими – большинство (82 %) подчиняется вице-президенту или выше по должности сотрудникам, половина – уровню С (руководителю проекта);
- работники ПО имеют большой опыт (10 лет), и почти половина из них сертифицирована по PMP (англ. Project Management Professional – Профессионал в управлении проектами);
- офис управления проектами в более чем 40 % организаций имеет корпоративный/стратегический характер;
- ценность ПО серьезно не подвергалась сомнению в большинстве организаций (только 18 %).

В исследовании приняло участие 227 респондентов, среди которых большую долю заняли лидеры проектного управления (27 %) и менеджеры проектов/программ (19 %). По размеру организаций больше всего участвующих составили малые организации (47 %), а меньше всего – крупные (24 %).

Интересным является тот факт, что, исходя из результатов исследования, образовательные организации высшего образования (далее – ООВО) менее активны во внедрении ПО в свою деятельность – 47 % организаций против 95 % компаний в сфере здравоохранения и социального обслуживания [1].

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ И ТИПЫ ПРОЕКТНЫХ ОФИСОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Организация ПО в ООВО имеет свои особенности и свою специфику. На данный момент в университетах России офис управления проектами играет роль некоего помощника для студентов в вопросах разработки и реализации их собственных как предпринимательских проектов, так и научных, и социальных, и иных. Условно ПО университета можно разделить на следующие типы:

- предпринимательский: включает в себя поддержку стартап-проектов студентов в вопросах как организации для них обучения у профессионалов и заимствования опыта специалистов, так и оказания помощи в привлечении инвестиций для реализации проектов и, как следствие, в открытии своего бизнеса;
- научно-исследовательский: направлен на развитие науки в стране среди студентов с помощью разработки ими инновационных проектов как для университета, так и по заказу внешних сторон за счет средств полученных грантов и государственных заказов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (далее – НИОКР);
- партнёрский: создаётся для привлечения студентов к реализации проектов компаний-партнёров, для предоставления студентам за счёт этого возможности применения на практике знаний, полученных в процессе обучения. В таком случае появляется преимущество для развития внешних связей университета;
- обеспечивающий: необходим для разработки и поддержания проектов структурных подразделений университета по улучшению инфраструктуры (покупки оборудования, ремонта аудиторий и пр.);
- воспитательный: направлен на оказание всесторонней поддержки в части реализации социальных инициатив студентов.

Объединяющим фактором для всех проектов, реализуемых в рамках данных офисов (за исключением обеспечивающего офиса), является тот факт, что все они относятся к разряду учебных. То есть главными задачами этих проектов являются приобретение и закрепление у обучающихся знаний,

умений в ходе разработки и реализации ими своих собственных проектов. Данная деятельность по итогу позволяет осуществлять общую образовательную стратегию, в том числе и на уровне государства [2].

В итоге в вузах ПО является неким сервисом: университет предоставляет студентам все необходимые для реализации их проектов ресурсы – человеческие, информационные, финансовые и материальные. Эту деятельность в последующем можно будет коммерциализовать. Полученные в ходе разработки проектов знания превращаются в интеллектуальный продукт, который могут использовать внешние предприятия и страна в целом как вклад в развитие экономики страны [3]. А может и не ставить перед собой подобной цели, потому что обучающий аспект может быть реализован и без получения коммерческих результатов.

Несмотря на это, для реализации всех направлений проектов создается отдельная структура. В каждой из них – свой руководитель, у каждой – свое положение, своя методология, функции и прочее. Так, например, на сегодняшний день в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» функционирует как предпринимательский, так и воспитательный ПО [4; 5]. В Государственном университете управления – предпринимательский, научно-исследовательский и воспитательный ПО [6–8]. В Московском государственном институте международных отношений работает научно-исследовательский и обеспечивающий ПО, а в Московском педагогическом государственном университете – научно-исследовательский и воспитательный [9–12].

Возникает вопрос: можно ли считать целесообразным и логичным такое разделение с точки зрения управления? Обсудим далее. Во-первых, все представленные проекты в каждом из описанных типов офисов университетов в общем и целом являются образовательными, то есть одинаковыми по своему роду и типу деятельности, несмотря на то, что эти проекты направлены на разные виды деятельности. Во-вторых, такое разделение, скорее, не позволяет использовать ПО все имеющиеся у него преимущества для улучшения процессов управления и достижения целей образовательной организации, в том числе препятствует концентрации всех имеющихся в распоряжении ООВО ресурсов и их эффективному управлению, и получению, таким образом, синергетического эффекта. Не будет ли лучшим для вуза создать один единый центр, в котором будут сосредоточены проекты всех направленностей?

Далее в статье приводятся и рассматриваются основные теоретические аспекты эффективного ПО и на основании этого определяются плюсы и минусы как создания отдельных ПО, так и создания единого офиса в университете.

АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОЕКТНОГО ОФИСА

Для того чтобы найти ответы на поставленные вопросы, рассмотрим, что утверждают и пишут о ПО в научных трудах российских и зарубежных авторов, а именно:

- что в целом понимается под офисом управления проектами;
- какие типы ПО существуют;
- какие преимущества с точки зрения управления проектами получает организация при его использовании;
- как осуществляется деятельность успешных ПО и какова их концепция.

Под ПО понимается временная или постоянная организация, основными задачами которой являются как осуществление полного цикла управления программами и портфелями проектов компании, так и/или оказание методологической и административной поддержки в области их управления для достижения стратегических целей организации [13]. ПО собирает и обобщает информацию по проектам, является центром, где скоординированы все проекты организации [14].

Офисы управления проектами условно можно разделить на 2 типа:

1) основной: осуществляет полный цикл управления проектами, программами и портфелями в организации – их планирование, организацию и координацию, выделяет на них ресурсы, разрабатывает и распространяет методологию по управлению проектами, организует и проводит обучение сотрудников по такой методологии и пр.;

2) вспомогательный: создается в целях осуществления «правильного» управления проектами в организации. Может быть как методологическим (консультирование и/или обучение по вопросам применения тех или иных инструментов управления проектами при разработке и реализации определенного проекта), так и административным (выделение ресурсов на проекты, ведение отчетности по проектам и оказание иной административной поддержки) [14; 15].

Каждый из типов ПО может быть определен на следующих уровнях организации:

- на уровне одного проекта, программы или портфеля (временный ПО);
- на уровне подразделения (временный или постоянный ПО);
- на уровне всей организации (временный или постоянный ПО) [16].

В крупных организациях, где имеется несколько ПО, должен существовать и тот, который будет управлять остальными, либо оказывая им полную административную поддержку, либо только методологическую.

Основными преимуществами проектного офиса, в связи с которыми его и вводят в действие, являются следующие моменты: ПО позволяет решать задачи по управлению проектами организации меньшими финансовыми и человеческими затратами, с минимальным количеством согласований и затраченного времени на разработку проектов. ПО упрощает коммуникации по проектам и увеличивает скорость принятия решений, снижает стоимость управления проектами в организации, позволяет грамотно прогнозировать и планировать дальнейшее развитие организации, позволяет грамотно распределять ресурсы и не допускать ресурсного конфликта [14].

Данные глобального исследования по оценке зрелости проектного офиса, проведенного PMI (Project Management Institute) совместно с PwC (PricewaterhouseCoopers) в 2021 г., показывают, что, во-первых, успеха достигают те организации, в которых офис сосредоточен на уровне всей организации и играет роль высшего звена – где поддерживается управление и согласование проектов между всеми департаментами организации, где руководство постоянно включено в процесс реализации проектов организации, принимает в них непосредственное участие и где работа идёт на вклад в разработку стратегии. Во-вторых, исследование демонстрирует, что успешные ПО постоянно адаптируют свои методики и инструменты под изменения внешней среды, а также активно используют цифровые технологии, которые позволяют организовывать совместную работу, видимость и обмен знаниями. В-третьих, успешны те офисы управления проектами, в которых присутствует политика непрерывного обучения, организации внутреннего коучинга и наставничества.

Всего в исследовании приняло участие 2 601 человек (работники проектного офиса). По всем аспектам индекса зрелости (управление, интеграция и выравнивание, процессы, технологии и данные, люди) было выбрано 10 % лучших ПО, которые в наибольшей степени оказались сконцентрированы в Южной Азии и находились в технологическом секторе [17].

В итоге основные преимущества проектного офиса и результаты, которые должен приносить ПО своей организации для повышения эффективности работы, условно можно разделить на три стороны:

- затраты и ресурсы: ПО должен повысить эффективность использования как человеческих, так финансовых и иных ресурсов, имеющихся в организации и задействованных в её проектной деятельности. Так все ресурсы будут грамотно распределены, и из-за них не будут возникать конфликты, что, в свою очередь, спровоцирует появление эффекта от их синергии, который свойственен при управлении портфелями проектов. Кроме того, все специалисты, работающие в проектном офисе, должны постоянно проходить обучение и повышать свою квалификацию. Использование цифровых технологий также является важной частью в работе офиса;

- скорость принятия и реализации управленческих решений: ПО должен помочь уменьшить административные барьеры, то есть сократить цепочки согласований, снизить их количество и, соответственно, дублирование функций по управлению проектами. ПО должен облегчить взаимодействие с внешними и внутренними стейкхолдерами за счёт стандартизации процессов управления проектами и быстрой адаптации методологий в соответствии с потребностями внешней среды;

- реализация стратегии и прогнозирование будущего: программы ПО должны быть согласованы со стратегическими целями организации и с его помощью организация должно быть проще понять результаты своей деятельности и спланировать дальнейшие действия по достижению своих целей. ПО должен позволить создать выверенную приоритизацию при реализации проектов, в том числе при выделении ресурсов на них.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для оценки целесообразности создания нескольких ПО в университете авторами были выделены преимущества и недостатки их разделения в зависимости от направления проектов, реализуемых ими, с предоставлением им статуса самостоятельного подразделения (отдельные), а также плюсы и минусы

одного ПО в ООВО с выделением в нём «отделов» по каждому из имеющихся направлений проектов студентов и с невозможностью принятия ими решений в части управления проектами, программами и портфелями проектов (единый).

Критерии и оценка работы отдельного и единого ПО, их плюсы и минусы были сформированы на основании преимуществ и результатов, которые должен приносить ПО для эффективного развития организации: затраты и ресурсы, скорость принятия и реализации управленческих решений, реализация стратегии и прогнозирование будущего.

В итоге авторы пришли к тому, что единый ПО, по сравнению с отдельными, будет:

- уменьшать расходы на административно-управленческое сопровождение проектной деятельности, а именно: сокращать затраты на человеческие и материальные ресурсы, поскольку ПО не предполагает наличие руководителей и иного управленческого персонала у каждого «отдела», а также не требует предоставления множества помещений, техники, программного обеспечения и иных материальных ресурсов, как это происходит с каждым офисом по отдельности;
- снижать вероятность возникновения ресурсного конфликта в организации, так как руководство будет распределять ресурсы, исходя из приоритетности проектов;
- повышать управленческую нагрузку и снижать гибкость системы: увеличивать время на принятие управленческих решений из-за большого количества подконтрольных проектов и, соответственно, больше загружать руководство и ускорять согласования проектов и предоставления по ним обратной связи;
- не допускать того, что разные офисы будут выполнять одни и те же функции, и того, что руководство будет дважды проделывать одну и ту же работу, например, при подготовке отчетности в целом по всем проектам организации (дублирование функций);
- допускать возникновение трудностей в быстрой адаптации методологии под потребности внешней среды из-за отсутствия у «отделов» определенной самостоятельности и в связи с тем, что методология не разрабатывалась сразу под каждое направление проектов;
- трансформировать управление проектами в системный процесс, позволяющий сразу видеть общую картину развития организации, благодаря чему станет возможным грамотнее прогнозировать и планировать деятельность университета, расставлять приоритеты реализации проектов, опираясь на её стратегию, пресекать следование собственным интересам в ущерб интересам организации.

Следует отметить, что в исследовании не рассматривалась квалификация сотрудников и использование ПО современных цифровых технологий. Предполагалось, что в каждом из офисов – отдельном и едином работают высококвалифицированные специалисты в области управления проектами, а также в работе используются современные цифровые инструменты. Кроме того, структура единого ПО не предполагала наличие у каждого «отдела» по направлению проектов своего руководителя и иного управленческого персонала, как в отдельных ПО.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В связи с тем, что ПО должен повышать эффективность деятельности по управлению проектами организации, а именно: сокращать стоимость реализации, разрешать ресурсный конфликт, улучшать коммуникации по проектам, стандартизировать процессы управления проектами и позволять компании достигать своих стратегических целей – можно утверждать, что в университетах России следует создавать единый центр управления проектами.

С одним ПО ООВО смогут эффективнее расходовать ресурсы, тем самым направляя дополнительные средства на обучение сотрудников и поддержку функционирования офиса, в том числе для развития целой системы управления проектами в университете. Например, для автоматизации процессов управления и прочего. Кроме того, единый ПО упростил бы принятие решений по реализации проектов университета, снизил бы ресурсный конфликт, который мог возникать при функционировании нескольких центров проектного управления на территории вуза, и не допустил бы дублирования функций и двойной работы руководства. ПО позволил бы университету достигать своих стратегических целей и расти.

Однако, создавая один ПО на всю ООВО, необходимо поработать над процессами коммуникации, над увеличением скорости согласования проектов, предоставлением по ним обратной связи и уменьшением нагрузки на топ-менеджмент. Помимо того, важными моментами являются грамотная стандартизация процессов по управлению проектами и разработка системы быстрой адаптации методологий.

В то же время, несмотря на все вышесказанное, необходимо дополнительно оценить возможность практической реализации выдвинутого решения: рассмотреть организационную структуру управления университета, взаимодействие иных его образований и структур, более точно рассчитать все затраты (человеческие, материальные и финансовые) на управление проектами при работе единого ПО.

Библиографический список

1. PM Solutions. *The State of the Project Management Office (PMO) Research Report*. <https://www.pmsolutions.com/resources/view/the-state-of-the-pmo-2022/> (дата обращения: 01.03.2023).
2. Ковалева Т.А., Воробей Д.В. Особенности образовательных проектов и управления ими. *Молодой учёный*. 2016;12(116):1290–1293 с.
3. Ермоленко В.В., Ланская Д.В., Яковленко А.Е. Обеспечение деятельности проектного офиса инфраструктуры инновационной экосистемы университета. *Вестник Академии знаний*. 2019;32(3):125–133 с.
4. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». *Центр управления проектными разработками*. https://miem.hse.ru/project_office/ (дата обращения: 01.03.2023).
5. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». *Проектно-учебная лаборатория «Молодежная политика»*. <https://mollab.hse.ru/> (дата обращения: 01.03.2023).
6. Государственный университет управления. *Управление акселерационных программ и проектного обучения ГУУ. Проектный офис*. <http://pmo.guu.ru/> (дата обращения: 01.03.2023).
7. Государственный университет управления. *Кафедра управления проектом. Студенческая научно-исследовательская лаборатория кафедры управления проектом*. https://up-guu.com/studlab.html?ysclid=lbrs328r9c663810979#Studlab_about (дата обращения: 03.03.2023).
8. Telegram. *Проектный офис УМП и ВР*. https://t.me/guu_project (дата обращения: 05.03.2023).
9. Московский Государственный Институт Международных Отношений. *Управление научных и инновационных проектов*. https://mgimo.ru/about/structure/inno/?sphrase_id=39718619&ysclid=lawiwrtf83294318321 (дата обращения: 05.03.2023).
10. Московский Государственный Институт Международных Отношений. *Проектный офис*. https://mgimo.ru/about/structure/project-office/?sphrase_id=40825992&ysclid=l8hl225xx7141085787 (дата обращения: 07.03.2023).
11. Московский педагогический государственный университет. *Отдел проектной деятельности и управления результатами интеллектуальной деятельности*. <http://mpgu.su/departments/otdel-proektnoy-deyatelnosti-i-upravleniya-rezultatami-intellektualnoy-deyatelnosti/> (дата обращения: 07.03.2023).
12. Московский педагогический государственный университет. *Проектный офис*. <http://mpgu.su/upravlenie-vospitatelnoj-raboty-i-molodezhnoj-politiki/proektnyj-ofis/> (дата обращения: 08.03.2023).
13. Гильванов Д.Т. Проектный офис: необходимость, разновидности, функциональность. *Молодой учёный*. 2021;25(367):150–152 с.
14. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. ГОСТ Р 58305-2018. *Национальный стандарт Российской Федерации. Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис*. М.: АНО «Центр оценки и развития проектного управления»; 2018.
15. American National Standards Institute. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Sixth Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute; 2017. 756 с.
16. Суйкова О.А. Проектный офис как инструмент реализации проектно-ориентированного управления в профессиональной образовательной организации. *Инновационное развитие профессионального образования*. 2021;4(32):77–84 с.
17. PMI. *PMO Maturity 2022*. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pmo-maturity> (дата обращения: 10.03.2023).

References

1. PM Solutions. *The State of the Project Management Office (PMO) Research Report*. <https://www.pmsolutions.com/resources/view/the-state-of-the-pmo-2022/> (accessed: 01.03.2023).
2. Kovaleva T.A., Vorobey D.V. Features of educational projects and management of them. *Young scientist*. 2016;12(116): 1290–1293 pp. (In Russian).
3. Ermolenko V.V., Lanskaya D.V., Yakovlenko A.E. Ensuring the activities of the project office infrastructure innovation ecosystem university. *Vestnik Akademii znaniy*. 2019;32(3):125–133 pp. (In Russian).
4. HSE University. *Project Development Management Center*. https://miem.hse.ru/project_office/ (accessed 01.03.2023). (In Russian).
5. HSE University. *Design and Educational Laboratory «Youth Policy»*. <https://mollab.hse.ru/> (accessed 01.03.2023). (In Russian).

6. State University of Management. *Department of Acceleration Programs and Project-Based Learning SUM. Project office*. <http://pmo.guu.ru/> (accessed 01.03.2023). (In Russian).
7. State University of Management. *Department of project management. Student Research Laboratory of the Department of Project Management*. https://up-guu.com/studlab.html?ysclid=lbrs328r9c663810979#Studlab_about (accessed 03.03.2023). (In Russian).
8. Telegram. *Project office UMPIVR*. https://t.me/guu_project (accessed 05.03.2023).
9. MGIMO University. *Department of scientific and innovative projects*. https://mgimo.ru/about/structure/inno/?sphrase_id=39718619&ysclid=lawiwrtf83294318321 (accessed 05.03.2023). (In Russian).
10. MGIMO University. *Project office*. https://mgimo.ru/about/structure/project-office/?sphrase_id=40825992&ysclid=l-8hl225xx7141085787 (accessed 07.03.2023). (In Russian).
11. Moscow State Pedagogical University. *Department of Project Activities and Management of the Results of Intellectual Activity*. <http://mpgu.su/departments/otdel-proektnoy-deyatelnosti-i-upravleniya-rezultatami-intellektualnoy-deyatelnosti/> (accessed 07.03.2023). (In Russian).
12. Moscow State Pedagogical University. *Project office*. <http://mpgu.su/upravlenie-vospitatelnoj-raboty-i-molodezhnoj-politiki/proektnyj-ofis/> (accessed 08.03.2023). (In Russian).
13. Gilvanov D.T. Project office: necessity, varieties, functionality. *Young scientist*. 2021;25(367):150–152 pp. (In Russian).
14. Federal Agency for Technical Regulation and Metrology. GOST R 58305-2018. *National standard of the Russian Federation. Project management system. Project management office*. Moscow: Project Management Assessment & Development Center; 2018. (In Russian).
15. American National Standards Institute. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Sixth Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute; 2017. 756 p.
16. Suikova O.A. Project office as a tool for the implementation of project-oriented management in a professional education organization. *Innovative development of vocational education*. 2021;4(32):77–84 pp.
17. PMI. *PMO Maturity 2022*. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pmo-maturity> (accessed 10.03.2023).