

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Надежда Викторовна СОБИНА<sup>a,\*</sup>, Михаил Павлович ЛОГИНОВ<sup>b</sup><sup>a</sup> аспирантка кафедры экономики и управления,Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Российская Федерация  
pozdneyakova0610@yandex.ru<sup>b</sup> доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления,Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Российская Федерация  
port-all@mail.ru

\* Ответственный автор

**История статьи:**

Принята 08.12.2015

Принята в доработанном виде  
27.03.2016

Одобрена 13.04.2016

УДК 336.719

JEL: G21

**Ключевые слова:** управление проектами, проектный офис, коммерческий банк**Аннотация****Предмет.** В статье отмечается, что в современных условиях конкурентной борьбы в банковской отрасли кредитные организации, чтобы занять лидирующие позиции, все чаще прибегают к использованию приемов и методов проектного управления для внедрения новых продуктов и технологий, а также для выполнения стандартов и указаний Банка России. Для эффективного применения этих приемов и методов создан такой инструмент управления проектами, как проектный офис. В настоящее время он приобретает все большую актуальность.**Цели.** Разработка методических рекомендаций по организации проектного офиса в коммерческом банке.**Методология.** В исследовании с помощью качественных методов сравнительного анализа изучены различные способы организации проектного офиса в кредитной организации, определены наиболее качественные модель и структура проектного офиса в банке.**Результаты.** Разработаны способы, требования и рекомендации по организации эффективного управления банковскими проектами с использованием проектного офиса в кредитной организации. Полученные результаты целесообразно использовать при обосновании и принятии управленческих решений.**Выводы.** Сделан вывод, что предложенные мероприятия помогут максимально быстро организовать проектный офис в банке, что в конечном итоге позволит перейти на другой уровень проектной деятельности кредитной организации и получить определенный набор экономических выгод.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

Банковский менеджмент основан на использовании следующих современных методов в управлении:

- бюджетирования и контроллинга;
- функционального и процессного подходов;
- риск-менеджмента;
- управления через бизнес-процессы и др.

Все они имеют свои положительные стороны, позволяя добиваться нужного результата в условиях высокой конкуренции и жесткого денежно-кредитного регулирования со стороны Банка России.

Важными условиями выживания в процессе межбанковской конкуренции остаются оптимизация банковской деятельности и увеличение клиентской базы за счет развития сети.

Оптимизация подразумевает:

- повышение эффективности управления бизнес-процессами в банке;
- снижение временных и стоимостных затрат на развитие бизнеса при сохранении эффективности и конкурентоспособности на рынке банковских услуг.

Таким образом, наряду с регулярными бизнес-процессами у банка появляются разовые задачи, которые не решаются на основе имеющихся процессов и организационной структуры. Их реализация должна базироваться на использовании современных методов и технологий проектного управления.

Актуальность применения проектного управления связана:

- с необходимостью объединения мелких банков<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> По данным Банка России, с июля 2013 г. по июль 2015 г. лицензии лишились 153 кредитных организации.

- с выводом в свет новых продуктов;
- с внедрением новых технологий по обслуживанию клиентов;
- с выполнением предписаний Банка России.

Главное достоинство проектной методологии заключается в достижении необходимого результата в установленные сроки при запланированных ресурсах, что позволяет оптимизировать бюджеты проектов. Одновременно в крупных банках могут реализовываться более 15–20 проектов, которые затрагивают практически все структурные подразделения кредитной организации.

Характерным подтверждением активного внедрения проектного менеджмента является национальная сертификация по управлению проектами банковских специалистов. По официальным данным сайта Национальной ассоциации по управлению проектами в России «СОВНЕТ», количество сертифицированных сотрудников кредитных организаций достигло практически 40% (1 419 чел.) от общего количества сертифицированных специалистов всех отраслей экономик. Лидером среди банков является Сбербанк России – около 99% от всех сертифицированных в банковской сфере. На втором месте – информационно-технологическая сфера – 15,8% (561 чел.), на третьем – топливно-энергетический комплекс 12,6% (448 чел.)<sup>2</sup>. Также следует отметить, что Сбербанк России сертифицирован СОВНЕТ как организация.

Необходимость в сертифицированных сотрудниках в области управления проектами возникает, когда банк участвует в реализации крупных инвестиционных проектов.

Однако их наличие не является единственной составляющей успеха при реализации проекта:

- необходимо создать систему управления проектами в банке;
- принять стандарт управления проектами, учитывающий особенности управления банковскими проектами.

Основные характерные особенности управления банковскими проектами систематизированы в табл. 1.

Банковские проекты реализуются как по основной деятельности банка на финансовых рынках и

<sup>2</sup> URL: [http://sovnet.ru/specialists/sertifitsirovannye\\_spetsialisty/](http://sovnet.ru/specialists/sertifitsirovannye_spetsialisty/)

внутри организации, так и в реальном секторе экономики. В научной литературе отсутствует их классификация. Предлагаемая нами классификация (табл. 2.) сформирована в зависимости от уровней характеристик проектов, где верхний уровень – более высокого порядка<sup>3</sup>.

Создание системы управления проектами следует начинать с анализа имеющегося в кредитной организации опыта реализации банковских проектов. В первую очередь проводится оценка зрелости проектного управления. В табл. 3 приведены критерии уровней зрелости.

Для начальной ступени зрелости проектного менеджмента кредитной организации характерны:

- отсутствие формализованных, последовательных процессов исполнения проектов;
- непредсказуемость результатов проекта;
- слабая организация планирования проектов;
- отсутствие фиксации полученных результатов.

На данном этапе происходит лишь формирование единой терминологии в сфере управления проектами, до сотрудников банка доносится важность применения методик управления проектами.

На повторяемой ступени зрелости проектного менеджмента банка принимается единый подход к исполнению проектов. Также этому этапу присущи следующие особенности:

- высшее руководство оказывает поддержку руководителю проекта;
- повторяемые процессы применяются к основным шагам управления проектами;
- результаты проекта становятся более предсказуемыми;
- используются общие инструменты и методы для ключевых процессов управления проектом.

На этом этапе происходит становление проектного офиса.

Интегрированный этап зрелости проектного менеджмента банка ассоциируется с всесторонним

<sup>3</sup> Заренков В.А. Управление проектами: учеб. пособие. СПб.: СПбГАСУ, 2005.

подходом к исполнению проектов. У него свои особенности:

- высокий уровень поддержки руководителя проекта со стороны высшего руководства;
- качественное планирование проектов;
- использование предыдущего опыта управления проектами;
- формирование команды проекта из квалифицированных специалистов в сфере управления проектами.

Всеобъемлющая степень зрелости проектного менеджмента кредитной организации характеризуется:

- активной поддержкой высшим руководством интеграции планирования бизнеса с управлением проектами;
- эффективным планированием и управлением всей совокупностью проектов;
- поддержкой в актуальном состоянии и активным использованием архивов проектов.

На оптимизируемой стадии проектный менеджмент банка сосредоточен на управлении проектами с подходом к непрерывному совершенствованию методологии и технологии<sup>4</sup>.

Основной организационной структурой, предназначенной для реализации и внедрения проектов, является проектный офис.

Проектный офис – это функциональное подразделение организации, укомплектованное группой экспертов, целью работы которых является внедрение и применение в организации проектно ориентированного подхода управления. Проектный офис призван осуществлять значимую роль в организации, реализации и внедрении проектов любой структуры.

Проектный офис в кредитной организации в первую очередь позволяет структурировать всю деятельность. Он ускоряет процесс приоритизации проектов – наиболее важными становятся те, которые направлены на достижение самой главной цели, связанной со стратегией банка.

Проектный офис банка отвечает за развитие системы управления проектной деятельностью. В частности, он решает следующие задачи:

<sup>4</sup> *Попова Е., Шестопалова О., Глазырина С.* БОСС. Уровни зрелости // Бизнес: организация, стратегия, системы. 2009. № 1.

- обеспечивает совершенствование регламентной базы;
- ускоряет модернизацию информационной системы с учетом накопленного опыта выполнения программ и проектов;
- организует мероприятия по повышению компетенции персонала в области управления проектами, в том числе по обмену опытом между участниками проектной деятельности.

Сфера ответственности проектного офиса может варьироваться от оказания поддержки в управлении проектами подразделениям банка до прямого управления и выполнения проектов. В небольших банках, как правило, нет специального отдела по управлению проектами, а менеджеры проектов назначаются напрямую из руководителей структурных подразделений. Обязанности по координации всех проектов берет на себя один из представителей высшего руководства, обычно не являющийся специалистом в области управления проектами, что неизбежно приводит к снижению контроля, отклонениям в бюджете и по срокам<sup>5</sup>.

Наиболее оптимальным для коммерческого банка является формирование проектного офиса, но при этом необходимо соблюдать этапность в его создании. Основные этапы «конструирования» проектного офиса отражены в табл. 4<sup>6</sup>.

Организация проектного офиса в банке может быть осуществлена несколькими способами (табл. 5).

Какая из указанных моделей проектного офиса будет эффективна для конкретного банка, зависит от его масштабов, потребностей и возможностей, корпоративной культуры и организационной структуры. При постоянно действующем проектном офисе в банке для решения стратегических задач возможно привлечение внешних консультантов, которые могут передать опыт внедрения подобных проектов в других

<sup>5</sup> *Ильин В.В.* Проектный офис-центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией. М.: Вершина, 2007; *Ильин В.В.* Модель проектного офиса // Стандарты и качество. 2008. № 6.

<sup>6</sup> *Ильин В.В.* Руководство качеством проектов. Практический опыт. М.: Вершина, 2006; *Исаев Р.А.* Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. М.: ИНФРА-М, 2011; *Беляев Ю.К., Ильичев П.В.* Анализ опыта практической реализации проектного подхода в управлении кредитными организациями (на примере ЗАО «Райффайзенбанк») // Актуальные вопросы современной науки. 2010. № 14.

банках, предложить для использования лучшие мировые практики.

На практике руководство банка может прибегать к комбинации трех перечисленных вариантов.

Организационная структура проектного офиса включает определенные направления деятельности, которые могут вести как отдельные специалисты, так и отделы (группы) в зависимости от масштаба банка, проектов, уровня зрелости:

- методологическое;
- аналитическое;
- архив<sup>7</sup>.

Руководитель проектного офиса осуществляет:

- организационные функции;
- внутренний PR проекта;
- организацию совещаний и встреч;
- взаимодействие с руководством банка;
- контроль за ключевыми вехами проекта;
- распределение материальных и трудовых ресурсов<sup>8</sup>.

Методологическое направление обеспечивает:

- разработку и развитие стандартов по управлению проектами, регламентов, шаблонов, процедур;
- сопровождение разработанных нормативно-регламентных документов;
- ведение архива и реестра проектов;
- сбор лучших практик внедрения проектов;
- создания примеров для обучения и т.п.<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. М.: ИНФРА-М. 2012; Тысячникова Н.А., Юденков Ю.Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология. М.: КноРус, 2013.

<sup>8</sup> Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. М.: ИНФРА-М, 2015; Рейшахрит Е.И., Тимиров Т.С., Губина Т.С. Принципы организации и становления проектного офиса в компании // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2009. № 9.

<sup>9</sup> Козодаев М.А. Практика построения проектных офисов (часть 1) // Управление проектами и программами. 2012. № 3; Козодаев М.А. Практика построения проектных офисов (часть 2) // Управление проектами и программами. 2012. № 4; Ильин В.В. Модель проектного офиса: удобно и эффективно //

К функциям аналитического направления относятся:

- планирование, включающее анализ входных данных, составление плана управления проектом, распределение ресурсов, планирование изменений, ведение проекта и др.;
- контроль, включающий мониторинг загрузки ресурсов, анализ временных отклонений, контроль за расходованием бюджета проекта и др.

Третьим важным компонентом, наряду с проектной методологией и обучением персонала, является информационная система, которая обеспечивает поддержку планирования, сопровождения, отчетности, анализа и контроля за банковскими проектами.

Эффективное управление проектом невозможно без использования современных информационно-коммуникационных технологий, без автоматизации. Сейчас на рынке представлено большое количество программных продуктов для автоматизации процессов управления проектами. Наиболее популярным является следующее программное обеспечение:

- Project Expert, Альт Инвест – обеспечивает предпроектный анализ, разработку бизнес-планов;
- Microsoft Project – обеспечивает разработку и сопровождение проекта;
- Landocs – система документирования и архивирования.

Начальный пакет программного обеспечения, необходимый для эффективного существования проектного офиса банка, корректируется в зависимости от сложности проектного стандарта, внедряемого в конкретной кредитной организации, а также от функционала и стоимости самого программного продукта.

В заключение следует отметить, что рекомендации по проектному менеджменту, созданию проектного офиса позволят руководству банков решить проблему эффективного управления банковскими проектами, оперативно и с наименьшими затратами сформировать и ввести в

Стандарты и качество. 2008. № 6; Соолянтэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика. М.: МФПУ «Синергия». 2012; Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide). Project Management Institute, 2008. 460 с.

- существующую организационную структуру новое подразделение.
- повысить эффективность использования собственных и привлеченных ресурсов;
- Проектный офис в свою очередь поможет:
- снизить риски провала банковских проектов;
  - упорядочить проектную деятельность коммерческого банка в целом;
  - распределить ответственность и обязанности внутри команд проектов.

*Таблица 1*

**Особенности управления банковскими проектами**

Элемент проекта	Содержание
Цель	Реализация стратегических государственных интересов в регионах, освоение новых и проблемных территорий регионов за счет проектного финансирования; развитие филиальной сети кредитной организации; реорганизация кредитной организации; разработка, вывод на рынок банковских продуктов; получение синергетического эффекта
Субъекты	Государственные, региональные и местные органы власти; предприятия и организации, осуществляющие хозяйственную деятельность; банки; зарубежные и отечественные инвесторы; материальные, трудовые и финансовые ресурсы, имущественные и интеллектуальные ценности
Объекты	Объекты бизнеса и социальной сферы; транспортная, инженерная, энергетическая инфраструктура; создание новых предприятий; расширение, реконструкция и техническое перевооружение действующих предприятий; приобретение недвижимости (компаний, земельных участков и др.); приобретение акций, облигаций, других ценных бумаг и активов
Ресурсы	Используются финансовые, организационные и другие ресурсы кредитных организаций, а также ресурсы, привлекаемые участниками проектов. Используются сложные схемы финансирования, участие международных финансовых организаций.

*Источник: Муринович А.А., Логино М.П. Принципы и методы управления межрегиональными проектами // Вопросы управления. 2014. № 5*

Таблица 2

**Классификация банковских проектов**

Признак классификации	Классификация
По структуре субъектов проекта	Федеральный уровень (национальные проекты, целевые программы, участвуют все регионы). Межрегиональный уровень (межрегиональные проекты, участвует несколько регионов). Региональный уровень (региональные проекты, один регион). Муниципальный уровень (муниципальные проекты). Проекты хозяйствующих субъектов. Межбанковские проекты. Внутрибанковские проекты
По типу финансирования	Проектное финансирование субъектов (предоставление заемных средств). Участие в качестве инвестора через дочерние организации в реальные инвестиции и т.п. Инвестиции на финансовых рынках. Смешанное финансирование. Внутрибанковское финансирование
По содержанию	Технические, экономические, инвестиционные, организационные, маркетинговые, социальные, смешанные, IT-проекты
Длительность проекта	Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные
Масштаб проекта	Глобальные, крупномасштабные, региональные, отраслевые, локальные
Сложность проекта	Простые, уникальные, организационно сложные, технически сложные, ресурсно сложные и комплексно сложные проекты*
По характеру целей	Стратегические, тактические

\*Немчин А.М., Никешин С.Н., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: учеб. для вузов. СПб.: Два-Три, 1996.

Примечание. Классификация произведена путем авторских дополнений.

Таблица 3

**Анализ зрелости проектного менеджмента коммерческого банка**

Уровень зрелости	Критерии уровня зрелости
Начальный	Понимание преимуществ методик управления проектами. Отдельные специалисты прошли обучение управления проектами. Опыт применения отдельных примеров управления проектами в банковской сфере. Применяется единая терминология управления проектами
Повторяемый	Понимание преимуществ управления проектами высшим руководством банка. Существует проектный офис. Анализ и распространение лучших практик управления проектами в различных банках. Значимый процент сертифицированных сотрудников
Интегрированный	Единая культура управления проектами. Единая методология управления проектами. Роли в управлении проектами институализированы. Массовое базовое обучение методикам управления проектами. Интегрированная корпоративная система управления проектами. Интеграция информационных систем
Всеобъемлющий	Количественный бенчмаркинг (процессы и методологии). Качественный бенчмаркинг (культуры). Процесс адаптации корпоративной системы управления проектами с учетом передового опыта. Непрерывное совершенствование системы управления проектами
Оптимизируемый	Соответствие лучшим мировым практикам в сфере управления проектами кредитных организаций. Массовое базовое обучение методикам управления проектами. Ведущая, стратегическая роль проектного офиса

Таблица 4

Этапы создания проектного офиса

Этап	Мероприятия этапа
Обоснование необходимости	Анализ и оценка состояния проектов и программ в банке. Анализ стратегии развития и роста банка, место проектов и использование системы проектного управления в банке. Выбор модели проектного офиса в зависимости от целей банка
Проектирование	Определение целей создания проектного офиса, его назначения, функции, штатной структуры, общих параметров. Формирование основных организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность подразделения (положение о проектноом офисе, должностные инструкции сотрудников, альбом бизнес-процессов, принципы взаимодействия с другими подразделениями). Формирование бюджета, определение ресурсов
Внедрение	Внедрение организационных документов и регламентов. Подбор, обучение и проведение тренингов, а возможно и сертификации сотрудников проектного офиса. Разработка и утверждение плана работы офиса

Таблица 5

Способы организации проектного офиса в банке

Критерий	Проектный офис «на аутсорсинге»	Временный проектный офис	Постоянный проектный офис
Подчиненность	Независимая организация	Руководителем, как правило, назначается кто-то из руководителей подразделений, привлеченных в проект	Подчиняется непосредственно руководителю организации
Сотрудники офиса	Приглашенные эксперты – профессионалы с большим опытом реализации проектов, готовые в короткий срок предложить лучшие мировые практики для организации процесса	Специалисты функциональных подразделений банка, работающие в области проекта, но не имеющие опыта проектного управления и участвующие в проекте по принципу «остаточное рабочее время»	Проджект-менеджеры, входящие в штат банка
Содержание проектного офиса	Достаточно затратное по причине высокой квалификации экспертов	Бюджетное, предполагает только выплату бонусов сотрудникам проекта при условии его успешной реализации	Затратное, высокий уровень заработной платы специалистов подобного уровня
Период функционирования офиса	Согласно контракту	Временное – на период реализации проекта, после окончания офис расформировывается	Постоянно
Статус в компании	Высокий, так как их деятельность находится под пристальным вниманием руководства	Низкий, сотрудники офиса, как правило, не занимают высокого статуса в банке	Высокий, из-за непосредственного подчинения руководству позволяет получить максимально оперативно обратную связь от руководства
Ответственность за результат	Низкая, нет ответственности за результаты проекта, так как они зачастую отсрочены во времени от момента завершения проекта	Средняя, сотрудники офиса, работающие в банке и после реализации проекта, могут быть демотивированы при годовых бонусах за плохие результаты проекта	Высокая, успешные результаты проекта – показатель эффективной производительности сотрудников офиса
Возможности	Возможно выполнение сложных и объемных задач без привлечения дополнительных специалистов	Возможно выполнение только небольших задач	Возможно выполнение сложных и объемных задач, при необходимости – с привлечением дополнительных специалистов

**Список литературы**

1. *Беляев Ю.К., Ильичев П.В.* Анализ опыта практической реализации проектного подхода в управлении кредитными организациями (на примере ЗАО «Райффайзенбанк») // Актуальные вопросы современной науки. 2010. № 14. С. 265–276.
2. *Быкова О.А.* Управление проектами в российских компаниях: состояние и статистический анализ взаимосвязи характеристик // Российский журнал управления проектами. 2015. № 1. С. 3–13.
3. *Ильин В.В.* Проектный офис – Центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией. М.: Вершина, 2007. 264 с.
4. *Ильин В.В.* Руководство качеством проектов. Практический опыт. М.: Вершина, 2006. 99 с.
5. *Ильин В.В.* Модель проектного офиса: удобно и эффективно // Стандарты и качество. 2008. № 6. С. 62–67.
6. *Ильина О.Н.* Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 112–134.
7. *Исаев Р.А.* Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 119–159.
8. *Исаев Р.А.* Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. М.: ИНФРА-М, 2012. С. 187–193.
9. *Козодаев М.А.* Практика построения проектных офисов (часть 1) // Управление проектами и программами. 2012. № 3. С. 202–212.
10. *Козодаев М.А.* Практика построения проектных офисов (часть 2) // Управление проектами и программами. 2012. № 4. С. 270–282.
11. *Культин Н.* Инструменты управления проектами: Project Expert и Microsoft Project. СПб.: БХВ-Петербург, 2012. 157 с.
12. *Муринович А.А., Логинов М.П.* Принципы и методы управления межрегиональными проектами // Вопросы управления. 2014. № 5. С. 114–121.
13. *Попова Е., Шестопалова О., Глазырина С.* БОСС. Уровни зрелости // Бизнес: организация, стратегия, системы. 2009. № 1. С. 58–59.
14. *Рейшахрит Е.И., Тимиров Т.С., Губина Т.С.* Принципы организации и становления проектного офиса в компании // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2009. № 9. С. 277–280.
15. *Ройс У.* Управление проектами по созданию программного обеспечения. Унифицированный подход. М.: Лори, 2002. С. 58.
16. *Солянттэ А.Ю.* Управление проектами в компании: методология, технологии, практика. М.: МФПУ «Синергия», 2012. С. 89–98.
17. *Тысячникова Н.А., Юденков Ю.Н.* Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология. М.: КноРус, 2013. С. 84–89.
18. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide). Project Management Institute, Inc. 2008. 460 p.



## PROJECT MANAGEMENT IN A COMMERCIAL BANK

Nadezhda V. SOBINA<sup>a,\*</sup>, Mikhail P. LOGINOV<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Ural Institute of Administration, Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russian Federation  
pozdneyakova0610@yandex.ru

<sup>b</sup> Ural Institute of Administration, Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russian Federation  
port-all@mail.ru

\* Corresponding author

**Article history:**

Received 8 December 2015

Received in revised form

27 March 2016

Accepted 13 April 2016

**JEL classification:** G21**Keywords:** project management, project office, commercial bank**Abstract**

**Subject** In the current competitive environment, credit institutions of the banking industry seek to take leadership through using project management techniques and methods to introduce new products and technologies, and to implement the standards and guidelines of the Bank of Russia. The project office is a tool of project management that facilitates efficient application of these methods and techniques. Nowadays, it becomes increasingly relevant.

**Objectives** The aim of the study is to develop methodological recommendations for project office organization in a commercial bank.

**Methods** The study employs qualitative methods of comparative analysis to review various ways of project office organization in a credit institution, to define the most efficient models and the structure of project office in a bank.

**Results** We developed methods, requirements and recommendations for arranging efficient management of banking projects using the project office tool. The findings may be useful to underpin and take management decisions.

**Conclusion** The offered measures may be helpful for prompt organization of project office in a bank, which will eventually enable the credit institution to achieve a higher level of project activities and reap particular economic benefits.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

**References**

1. Belyaev Yu.K., Il'ichev P.V. [The analysis of practical realization of the project-based approach in the management of credit institutions (the Raiffeisenbank case)]. *Aktual'nye voprosy sovremennoi nauki = Topical Issues of Modern Science*, 2010, no. 14, pp. 265–276. (In Russ.)
2. Bykova O.A. [Project management in Russian companies: the state and statistical analysis of interrelation of characteristics]. *Rossiiskii zhurnal upravleniya proektami = Russian Journal of Project Management*, 2015, no. 1, pp. 3–13. (In Russ.)
3. Il'in V.V. *Proektnyi ofis – Tsentri upravleniya proektami. Sistemnyi podkhod k upravleniyu kompaniei* [Project office as a project management center. A systems approach to company management]. Moscow, Vershina Publ., 2007, 264 p.
4. Il'in V.V. *Rukovodstvo kachestvom proektov. Prakticheskii opyt* [Managing the quality of projects. Practical experience]. Moscow, Vershina Publ., 2006, 99 p.
5. Il'in V.V. [A project office model: conveniently and efficiently]. *Standarty i kachestvo = Standards and Quality*, 2008, no. 6, pp. 62–67. (In Russ.)
6. Il'ina O.N. *Metodologiya upravleniya proektami: stanovlenie, sovremennoe sostoyanie i razvitie* [Project management methodology: formation, current state and development]. Moscow, INFRA-M Publ., 2015, pp. 112–134.
7. Isaev R.A. *Bankovskii menedzhment i biznes-inzhiniring* [Bank management and business engineering]. Moscow, INFRA-M Publ., 2011, pp. 119–159.

8. Isaev R.A. *Sekrety uspekhnykh bankov: biznes-protsessy i tekhnologii* [Secrets of successful banks: business processes and technologies]. Moscow, INFRA-M Publ., 2012, pp. 187–193.
9. Kozodaev M.A. [Practice of project office creation (part 1)]. *Upravlenie proektami i programmami = Project and Program Management*, 2012, no. 3, pp. 202–212. (In Russ.)
10. Kozodaev M.A. [Practice of project office creation (part 2)]. *Upravlenie proektami i programmami = Project and Program Management*, 2012, no. 4, pp. 270–282. (In Russ.)
11. Kul'tin N. *Instrumenty upravleniya proektami: Project Expert i Microsoft Project* [Project management tools: Project Expert and Microsoft Project]. St. Petersburg, BKhV-Peterburg Publ., 2012, 157 p.
12. Murinovich A.A., Loginov M.P. [Principles and methods of inter-regional project management]. *Voprosy upravleniya = Management Issues*, 2014, no. 5, pp. 114–121. (In Russ.)
13. Popova E., Shestopalova O., Glazyrina S. [BOSS. Maturity levels]. *Biznes: organizatsiya, strategiya, sistemy = Business: Organization, Strategy, Systems*, 2009, no. 1, pp. 58–59. (In Russ.)
14. Reishakhrit E.I., Timirov T.S., Gubina T.S. [Principles of project office organization and formation in the company]. *Gornyi informatsionno-analiticheskii byulleten' (nauchno-tekhnicheskii zhurnal) = Mining Informational and Analytical Bulletin (Scientific and Technical Journal)*, 2009, no. 9, pp. 277–280. (In Russ.)
15. Royce W. *Upravlenie proektami po sozdaniyu programmogo obespecheniya. Unifitsirovannyi podkhod* [Software Project Management: A Unified Framework]. Moscow, Lori Publ., 2002, p. 58.
16. Soolyatte A.Yu. *Upravlenie proektami v kompanii: metodologiya, tekhnologii, praktika* [Project management in the company: methodology, technologies, practice]. Moscow, Moscow University For Industry and Finance Sinergy Publ., 2012, pp. 89–98.
17. Tsyachnikova N.A., Yudenkov Yu.N. *Strategicheskoe planirovanie v kommercheskikh bankakh: kontseptsiya, organizatsiya, metodologiya* [Strategic planning in commercial banks: concept, organization, methodology]. Moscow, KnoRus Publ., 2013, pp. 84–89.
18. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute, Inc., 2008, 460 p.