DOI: 10.25806/mr-74

Ссылка для цитирования: Грибанов И.А. Проектный офис как центр экономической коммуникации: снижение операционной нагрузки и активизация инноваций в организации // Modern Review of Academic Problems. 2026. № 3. - URL: https://modernreview.ru/index.php/journal/article/view/74

How to cite: Gribanov I.A. The project management office as a center of economic communication: reducing operational workload and stimulating innovation in an organization // Modern Review of Academic Problems. 2026. No. 3. - URL: https://modernreview.ru/index.php/journal/article/view/74

Научная статья / Original article

УДК 005.8:005.57

ПРОЕКТНЫЙ ОФИС КАК ЦЕНТР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ: СНИЖЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ НАГРУЗКИ И АКТИВИЗАЦИЯ ИННОВАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

И.А. Грибанов

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный экономический университет», 443090, Самара, ул. Советской Армии, д. 141, email: gribanov_doc@mail.ru
ORCID: 0000-0002-1943-6598

Аннотация
В рамках проведенного исследования оценивался проектный офис как центр экономической коммуникации. Он обеспечивает связь распределения ответственности, обработки информации и поддержки проектных инициатив. Цель работы заключается в уточнении механизмов уменьшения повторяющейся управленческой нагрузки. В ходе исследования был проведен качественный анализ пяти открытых документов о существующих практиках X5-ритейл групп, опубликованных в промежутке с 2022 по 2025 годы. Центральным эпизодом проведенного анализа является проектный офис сервиса «Пакет»; остальные материалы были использованы для осуществления сопоставления. Были выделены контуры текущей модели координации и брокерства знаний знаний, показаны значение сквозной ответственности, памяти проектов и проверяемых оснований решений. Предложены показатели, для установления различия между устранением работы и её переносом между участниками. Установлены ограничения документальной базы: отсутствие сопоставимых замеров времени и независимой оценки результатов. Практическая значимость работы заключается в проектировании минимально достаточных функций офиса без достижения избыточной централизации. Выводы представляют собой аналитическую модель, а не количественное доказательство экономии или инновационного эффекта.

Ключевые слова: проектный офис; экономическая коммуникация; операционная нагрузка; управление знаниями; инновации; межфункциональная координация; X5.

Статья поступила в редакцию 17.10.2026, одобрена после рецензирования 20.11.2026, опубликована 23.11.2026.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE AS A CENTER OF ECONOMIC COMMUNICATION: REDUCING OPERATIONAL WORKLOAD AND STIMULATING INNOVATION IN AN ORGANIZATION

I.A. Gribanov

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Samara State University of Economics", 141 Sovetskoy Armii St., Samara, 443090, email: gribanov_doc@mail.ru
ORCID: 0000-0002-1943-6598

Abstract
The study examines the project office as a centre of economic communication that links the allocation of responsibility, information processing, and support for initiatives. The aim of the study is to clarify the mechanisms for reducing recurring managerial workload and the conditions for using the resources thus freed up for innovation activities. The study involved a qualitative analysis of five publicly available documents on X5's practices published between 2022 and 2025. The central case examined is the project office of the "Paket" service; the remaining materials are used for comparison rather than as evidence of a unified group-wide management system. The study identifies the outlines of the current model of coordination and knowledge exchange and highlights the importance of end-to-end accountability, project memory, and verifiable grounds for decisions. Indicators are proposed to distinguish between the elimination of work and its transfer between participants. The limitations of the documentary evidence are identified: the absence of comparable time measurements and an independent assessment of outcomes. The practical significance of the study lies in designing the minimum sufficient functions of the office without excessive centralisation. The conclusions constitute an analytical model rather than quantitative evidence of savings or an innovation effect.

The article was received by the editorial office on 17/10/2026, approved after review on 20/11/2026, accepted for publication on 23/11/2026.

Keywords: project management office; economic communication; operational workload; knowledge management; innovation; cross-functional coordination; X5.

Введение

Проектный офис зачастую описывается через предписываемый ему административный функционал: ведение реестра инициатив, подготовку статусов, осуществление контроля сроков и организацию совещаний. Такой перечень ещё не позволяет объяснить, почему отдельная управленческая структура способна уменьшать общую нагрузку организации, а не создавать дополнительную работу. Современный систематический обзор выявляет большое разнообразие типов и функций проектных офисов, что приводит к осмыслению, о недостаточности оценки непосредственной полезности проектного офиса только по факту его наличия в рамках организации [1]. Необходимо проведение комплексного анализа конкретных связей между правилами взаимодействия, затратами времени и использованием результатов проектов.

В рамках настоящей статьи проектный офис рассматривается с позиции исполнения роли центра экономической коммуникации. Под экономической коммуникацией понимаются такие понятия как обмен и совместная интерпретация сведений, на основе которых участники коммуникации распределяют доступные ресурсы, принимают обязательства, оценивают результаты работы и пересматривают решения. Определение целенаправленно не включает в себя любое организационное общение и его метрики: количество устных и

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

письменных сообщений, общее время, затраченное на совещания и количество документов, сами по себе не являются самостоятельными показателями качества коммуникации. Результатом коммуникации должно становиться более обоснованное, либо менее затратное итоговое управленческое решение.

Операционная нагрузка включает в себя повторяющуюся управленческую работу, необходимую для текущей реализации проектов: поиск ответственных лиц, уточнение требований, сбор статусов, повторный ввод информации, согласование взаимозависимостей и подготовка отчётности. Это понятие не является тождественным операционным расходам организации. Сокращение затраченного времени одного руководителя не тождественно уменьшению общей совокупной нагрузки, если аналогичная работа была перемещена на сотрудников офиса или исполнителей.

Связь проектного офиса с обменом знаниями уже исследовалась через призму посредничества между проектами и уровнями управления [2; 3]. В рамках проведенного исследования, научная задача заключается не непосредственном объявлении коммуникативной функции как таковой, а в уточнении условий её экономической полезности. Важно обозначить, когда упорядочение текущей работы действительно способно создавать ресурс для развития инноваций, а когда приводит лишь к более детализированному описанию существующей деятельности организации.

Цель проведенного исследования состоит в разработке и конкретизации на основе материалов X5-ритеил групп модели проектного офиса, обеспечивающей связь между сокращением повторяющейся координационной работой и поддержкой реализации инновационных инициатив. Исследовательский вопрос заключается в следующем: какие именно организационные механизмы позволяют реализовать функционал проектного офиса как центра экономической коммуникации без внедрения избыточной централизации? Снижение управленческой нагрузки и активизация внедрения инноваций рассматриваются как предполагаемые критерии эффективности; их количественная величина и причинная зависимость в рамках статьи не устанавливаются.

Выбор X5-ритеил групп позволяет рассмотреть несколько публично описанных механизмов в рамках деятельности одной группы, без нарушения их организационных границ. Центральным эпизодом служит проектный офис сервиса «Пакет», описанный непосредственным участником его создания [4]. Материалы характеризующие ИТ-разработку, внутренние инновации и автоматизацию отчётности используются для сопоставления данных. Такой дизайн позволяет показать, что полезный коммуникационный функционал способен быть реализованным как офисом, так и иными структурами в рамках организации.

Объекты и методы исследования

Исследование проведено как качественный документальный кейс с проведением теоретического сопоставления. При проведении документального анализа требуется учитывать назначение публикации, её происхождение и полноту отраженной в ней информации: корпоративное сообщение или профессиональная колонка лишь отражают позицию участников и не заменяют собой независимое наблюдение [5]. Поэтому непосредственной единицей анализа выступает публично описанный механизм обеспечения взаимодействия, а не конечный финансовый результат группы и не обобщённая оценка эффективности обеспечения её управления.

Эмпирический корпус исследования включает в себя пять публикаций 2022–2025 гг., повторно проверенных 23 октября 2026 г. Критерии включения в исследование: идентифицируемое происхождение, прямая связь с X5-ритеил групп, описание процесса или распределения ответственности, доступность текста публикации. Материалы без описания конкретного механизма реализации, а также общие и неподтверждённые оценки экономии в исследование включены не были. Отбор осуществлялся целевой; корпус исследования не претендует на полноту описания всех изменений в рамках компании. Состав и границы использования документов представлены в табл. 1.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Таблица 1.

Документальная база исследования

Источник	**Описанный механизм**	**Допустимая интерпретация**
Сервис «Пакет», 2024 [4]	Ответственный менеджер, библиотека проектов, юнит-экономика.	Прямое описание PMO; замеров нагрузки нет.
Фреймворк разработки, 2022 [6]	Цифровой след и обратная связь по правилам.	Функциональный аналог; связь с PMO «Пакета» не установлена.
X5 Idea Challenge 3.0, 2022 [7]	Отбор, акселерация и доступ к офисам бизнес-единиц.	Заявленный маршрут поддержки инициатив.
ESG-отчётность, 2023 [8]	Общий дашборд и уведомления об отклонениях.	Пример автоматизации; роль PMO не указана.
Интервью об ИТ-блоке, 2025 [9]	Переход к инженерной ответственности перед бизнесом.	Направление изменений, а не доказательство завершённого перехода.

Примечание: документы относятся к разным организационным контекстам. Источник: составлено автором по указанным публикациям.

Обработка документов происходила в рамках следующего порядка операций. Первоначально происходило выделение описанного действия, далее осуществлялось отнесение его к определенной аналитической категории, в конце происходило определение предполагаемого механизма реализации и фиксация недостающей информации. Использовались такие категории как сквозная ответственность, наблюдаемость информации, повторное использование опыта предыдущих проектов и проектных инициатив, доступности профессиональной экспертизы и продвижения проектных инициатив. Определение частоты упоминаний и расчет балльных рейтингов не проводилось.

Для каждого конкретного наблюдения проводилось разграничение трех структурных уровней. Первый уровень подтверждал, что практика была непосредственно отображена и описана в открытом источнике информации. Второй уровень представлял собой авторскую интерпретацию того, как она могла бы влиять на эффективность работы участников процесса. Третий уровень предполагал измерение эффекта и осуществление проверки альтернативных объяснений фиксируемых явлений. Задействованная в ходе данного исследования документальная основа обеспечивает первый уровень и позволяют построить второй, но недостаточны для полноценной реализации третьего уровня. Это ограничение равносильно распространяется и на положительные утверждения непосредственных авторов корпоративных публикаций.

Теоретическая часть проведенного исследования включает в свои рамки оценку палитры разнообразия проектных офисов, их основной функционал и роли в брокерстве знаний и изменении управленческой архитектуры организации [1; 3; 10]. Обзор используется с целью постановки вопроса и интерпретации конкретных документальных эпизодов, а не для произведения расчёта общего размера наблюдаемого эффекта.

Ограничения использованных в ходе исследования источников учитывались посредством сопоставления заявленного преимущества с тем, что конкретно необходимо для осуществления его проверки. Примером может послужить то, что наличие библиотеки проектов рассматривалось совместно с вопросами об актуальности записей и стоимости их сопровождения. Само по себе наличие и подробное описание цифрового следа не приравнивалось к достоверности всех наблюдаемых показателей.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Результаты исследования и их обсуждение

Сквозная ответственность как основа экономической коммуникации

В рамках проведения описания эффективности внедренного сервиса «Пакет» исходная проблематика обозначена связанностью с ошибками на стыках зон ответственности и функционала подразделений организации: настройкой промокодов, выбором целевой аудитории, осуществлением координации и своевременностью публикации правил [4]. В качестве ответа был представлен проектный офис, в рамках которого закрепленный за проектом менеджер несет ответственность за отдельный проект на протяжении полного жизненного цикла проекта [4]. Является важным не столько введение нового уровня подчинения как такового, а появление отдельного участника, который рассматривает всю последовательность работ целостно.

Экономический смысл от реализации подобной организации работы включает в себя уменьшение неопределённости при передаче результата, включая промежуточный. В том случае если каждый отдельный отдел или иное подразделение отвечает непосредственно только за собственную операцию, то подробное выяснение причин сбоя и осуществление координации усилий участников процесса диктует необходимость дополнительных контактов. Единственное ответственное лицо способно осуществить сбор истории решения, выявить зависимость и инициировать обсуждение. Предполагаемый результат работы включает в себя сокращение поисковых и согласовательных действий, а не исключение или уменьшение объема профессиональной самостоятельности исполнителей.

Назначение ответственного лица само по себе не способно обеспечить данный результат в автоматическом порядке. Руководитель проекта обязан иметь прямой доступ к полному набору необходимых для него данных, а также иметь возможность вовлекать профильных специалистов различных подразделений, а также понятный маршрут эскалации спорного вопроса. В случае если менеджер проекта несет ответственность за срок, но не способен получить согласование выделения необходимого для проекта ресурса, то возникает новая узкая точка накопления запросов. И именно поэтому центр коммуникации полезен лишь при наличии согласованной матрицы ответственности и полномочий участников.

В рамках данного наблюдаемого эпизода публичное описание подтверждает наличие изменения способа организации работы, но не несет в себе сопоставимой серии замеров времени до и после создания проектного офиса [4]. Не представляется возможным исключить влияние компетенций одного конкретного менеджера проекта, накопления проектного опыта или изменения общего состава портфеля проектов или их приоритизации. В следствии этого, описанный вывод затрагивает адресуемую проблему и наличие правдоподобного механизма, а не непосредственное наличия доказанной экономии.

Само по себе понятие центра экономической коммуникации не означает под собой того, что все имеющиеся организационные вопросы должны проходить через одного человека, тем самым делая его узким местом процесса. Повторяющиеся запросы о текущем статусе могут обслуживаться в рамках общей системы, а сложные технические вопросы способны решаться непосредственно между специалистами, либо в составе функциональной нагрузки профильных комитетов. Роль менеджера проекта заключается в поддержке целостности обязательств и разрешении разрывов, а также в отслеживании и управлении рисками, обеспечении общей координации работы, а не в обязательном непосредственном посредничестве при каждом контакте. Такая граница предотвращает превращение офиса в узкое место коммуникации.

Память проектов и обоснование решений

В рамках сервиса «Пакет» описана проектная библиотека в системе Confluence, предназначение которой в анализе результатов, поиске сопоставимых примеров и обсуждения масштабирования результата [4]. В источнике отмечается, что оценка юнит-экономики проектов позволяет приостановить инициативу, если её реализация обходится слишком дорого или не даёт ожидаемого эффекта [4]. Таким образом, коммуникация

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

сопровождает не только выполнение проектных задач, но и обсуждение того, стоит ли продолжать работу.

Документирование истории проекта может уменьшить зависимость организации от памяти отдельных сотрудников и их готовности передавать сведения коллегам. По сохранившимся материалам новая команда должна иметь возможность восстановить, какую гипотезу проверяли её предшественники, с какими ограничениями столкнулись и чем руководствовались при выборе решения. Итоговая презентация не всегда даёт ответы на эти вопросы. Для переноса опыта нужны сведения об условиях работы, исходных допущениях и причинах отклонений от плана. Иначе сходство двух инициатив легко принять за полное совпадение, не заметив существенных различий между ними.

Исследования проектных офисов как посредников в передаче знаний обращают внимание на соответствие этой работы потребностям руководителей проектов и на обмен знаниями между уровнями организации [2; 3]. Библиотека, предназначенная для хранения проектов, в подобном случае усиливает координацию между профессионалами внутри организации, но не подменяет собой необходимость консультации. В том случае, когда поднимается новая проблематика и вопрос, важно опереться в рассуждениях на опыт участников прежнего проекта и выяснить, применимо ли обнаруженное решение в изменившихся условиях.

Экономический анализ решает следующую задачу: сделать основания принятия управленческого решения прозрачными и доступными для обсуждения. Предварительная оценка представляет собой анализ затрат, выгод и рисков различных вариантов достижения государственных целей. Задача этой оценки заключается в том, чтобы на основе достоверной информации и проведения анализа оказать поддержку лицам, принимающим решения. У ответственных лиц есть необходимость понять возможные последствия сделанного выбора и компромиссы между различными вариантами. В предлагаемой автором трактовке сопоставлению подлежат ожидаемый эффект, необходимые ресурсы, ограничения, возможные альтернативы и последствия прекращения работ. Такой подход помогает различать неопределённость самой инициативы и пробелы в оценке её ресурсного обеспечения.

Требования к обоснованию управленческого решения зависят так же и от стадии проекта. При осуществлении масштабирования можно опираться на уже подтверждённые параметры; при проверке новой идеи часть данных ещё только предстоит получить. Отсутствие надёжного прогноза на раннем этапе само по себе не означает, что проектная инициатива лишена ценности. В рамках такой ситуации обоснованным решением может служить проведение ограниченного эксперимента: проверка конкретной гипотезы с заранее определённым объёмом ресурсов и критериями остановки. В контрольной точке выполняют действия, для проведения оценки, подтверждаются ли допущения плана, служащие в бизнесе аналогом гипотезы научного эксперимента.

Библиотека проектов способна послужить фундаментом для системы организационного обучения. Однако для этого подобное хранилище проектных знаний должно включать сведения об инициативах, остановленных как до начала работ, так и в ходе их реализации. Причины отказа, выявленные ограничения и условия, при которых к идее будет оптимально вернуться, способны дать больше полезной информации для последующих решений, чем способен предоставить формальный отчёт об успешном завершении проекта. Для систематического обучения необходимо производить отслеживание обращений к накопленной базе данных и выяснять, какое влияние они способны оказать на дальнейшие решения. В доступном описании сервиса данные для такой оценки не были предоставлены приведены.

Наблюдаемость процесса без дополнительного слоя отчётности

В конкурсной карточке производственного фреймворка «X5 Технологии» описаны единые правила разработки, сбор цифрового следа команд и обратная связь по рекомендациям [6]. Для отслеживания процесса использовались данные из 11 систем, а

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

комментарии участников могли стать поводом для пересмотра правил [6]. Этот пример показывает, как можно объединить сведения из действующих рабочих инструментов, но сам по себе не подтверждает снижения нагрузки на сотрудников.

Здесь важно различать наблюдение за работой и введение дополнительной отчётности. Если событие уже зафиксировано в рабочей системе, требование отдельно сообщить о нём в статусном отчёте может приводить к дублированию информации. Объединение цифровых следов позволяет сократить ручную подготовку таких сообщений, но лишь при условии, что прежняя отчётность действительно отменяется или меняется. В противном случае цифровая платформа становится ещё одним контуром учёта, который существует параллельно с уже действующим.

Возможность наблюдать за процессом зависит и от того, что именно означает зарегистрированное событие. Каждое зарегистрированное событие должно иметь чётко определённый смысл. Закрытая задача ещё не свидетельствует о том, что внутренний заказчик принял результат и его можно использовать на следующем этапе. Для экономической коммуникации необходимо согласовать критерии готовности и сохранять сведения, позволяющие понять причины смены статуса. Поэтому рост объёма автоматически собранных данных нельзя сам по себе считать признаком улучшения управления.

Обратная связь по правилам помогает выяснить, чем вызвано отклонение: ошибкой исполнителя или недостатками процедуры. В повторяющихся операциях стандарт избавляет от лишних согласований, тогда как нестандартная задача может требовать обоснованного исключения. В предлагаемой модели проектный офис помогает принять такое решение, но не вправе считать любое отступление нарушением. При оценке правила следует учитывать, какую пользу оно приносит, каких затрат требует его соблюдение и можно ли его пересмотреть.

При этом производственный фреймворк нельзя относить к деятельности проектного офиса «Пакета». Публикации посвящены разным подразделениям и не дают оснований утверждать, что они входят в общую административную структуру [6; 4]. В данном исследовании фреймворк рассматривается как функциональный аналог информационного механизма. Такое сопоставление позволяет анализировать сходные функции независимо от названий подразделений, не объединяя отдельные практики в систему, существование которой документально не подтверждено.

Другой пример – автоматизация отчётности по экологическим, социальным и управленческим показателям. Авторы отчета заявляют следующее, - ««Лицом» нашей новой системы стал единый дашборд, в который автоматически загружаются и объединяются показатели из нескольких мобильных приложений и информационных систем «Пятёрочки», «Перекрёстка» и «Чижика»». В отчете сообщается об экономии времени на подготовку отчётов, однако не приводят количественных оценок и не указывают, участвовал ли в этой работе проектный офис [8].

Этот случай следует рассматривать как альтернативное объяснение возможной экономии, а не как ещё одно свидетельство эффективности проектного офиса. Сокращение трудозатрат может быть результатом интеграции информационных систем и не зависеть от наличия специального подразделения. Поэтому при дальнейшей оценке необходимо различать эффекты автоматизации, перераспределения полномочий и организационного посредничества. Без такого разграничения возникает риск приписать проектному управлению результаты, достигнутые за счёт цифровизации.

Поддержка инициатив и условия активизации инноваций

Программа X5 Idea Challenge 3.0 включает отбор идей бизнес-заказчиками, создание команд, акселерацию и защиту решений перед руководством [7]. При этом пилотный проект команда реализует самостоятельно, обращаясь при необходимости за поддержкой в проектный офис своей торговой сети или бизнес-единицы [7]. Следовательно, речь идёт о возможности получить помощь, а не о передаче всей инновационной деятельности единому центральному офису.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

С точки зрения экономической коммуникации путь инициативы должен соединять тех, кто столкнулся с проблемой, тех, кто может предложить и проверить решение, и тех, кто уполномочен выделить на это ресурсы. Без понятного порядка взаимодействия даже перспективная идея рискует остаться предложением, которое не получит дальнейшего развития. Проектный офис может помочь уточнить задачу, привлечь нужных специалистов и подготовить обоснование для принятия решения. Ответственность за проверку идеи при этом остаётся у команды.

Снижение управленческой нагрузки само по себе не создаёт условий для инновационной работы. Освободившееся время руководителя могут занять новые текущие задачи, а у сотрудников может не быть полномочий на проведение экспериментов. Чтобы снижение нагрузки способствовало развитию инициатив, нужны время, бюджет на ограниченную проверку, доступ к специалистам и ясность в том, кто принимает решение. В данном случае это условия авторской модели, а не эмпирически установленные характеристики всех подразделений X5-ритеил групп.

Ещё одна задача центра экономической коммуникации – обеспечить использование результатов эксперимента в повседневной работе. Для успешного пилота необходимо определить условия масштабирования, для остановленного проекта – зафиксировать причины прекращения работ. Иначе библиотека проектов будет пополняться материалами, не влияя на управленческие решения. В предлагаемой модели цикл завершается тогда, когда накопленный опыт приводит к пересмотру требований и правил либо учитывается при выборе следующей инициативы.

Динамические границы проектного офиса

В интервью 2025 г. описаны изменения в организации ИТ-блока X5: вместо доменной модели, в которой ИТ-бизнес-партнёр располагает собственным проектным офисом, предполагается создать инженерные департаменты со сквозной ответственностью перед бизнесом [9]. В их ведении должны быть объединены необходимые полномочия по разработке, архитектуре и сопровождению. При этом публикация не подтверждает, что переход к целевой модели полностью завершён [9]. Поэтому материал позволяет судить о заявленном направлении перестройки, но не о её окончательных результатах.

Для предлагаемой модели здесь важен вопрос о распределении ответственности. Задачи, прежде требовавшие участия посредника, могут перейти к команде, если она получает достаточные полномочия. Когда это сокращает число передач работы между участниками без ущерба для качества решений, сохранение отдельного согласующего звена нуждается в дополнительном обосновании. Наличие проектного офиса, таким образом, не считается обязательным признаком высшей стадии организационной зрелости.

Исследование участия PMO в цифровой трансформации показывает, что его роль и отношения с другими структурами меняются по мере преобразований [10]. В исследовании стратегических функций проектного офиса методология, мониторинг, организационное обучение и коммуникация рассматриваются как связанные направления работы [11]. Эти выводы позволяют учитывать организационный контекст при анализе PMO, но не дают оснований напрямую переносить результаты, полученные в других компаниях.

В рассматриваемом случае можно выделить два взаимосвязанных направления работы. Первое – текущая координация: ясное распределение ответственности, сопоставимость сведений и своевременное принятие решений. Второе – развитие: обращение к накопленному опыту, проработка инициатив, организация их проверки и применение результатов в дальнейшей работе. Такое разделение служит целям анализа и не означает, что в X5 существуют два соответствующих подразделения.

Функции центра экономической коммуникации могут быть распределены между несколькими участниками. Проектный офис отвечает за методическое обеспечение и взаимодействие, команда – за предметную экспертизу, бизнес-заказчик – за решение о ценности результата. При таком устройстве необходимо чётко разграничить подготовку оснований для решения и полномочия по его принятию. Иначе возможна ситуация, в

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

которой офис отвечает за качество отчёта, но не за последствия сделанного выбора, а владелец результата не имеет доступа к сведениям и допущениям, на которых этот выбор основан.

Как отличить снижение нагрузки от её перераспределения

Чтобы оценить полезность PMO, необходимо учитывать совокупные затраты всех участников выбранного процесса. Так, при подготовке решения о запуске проекта следует суммировать время инициатора, эксперта, финансового аналитика, руководителя и сотрудников проектного офиса. Ускорение отдельной операции ещё не говорит о снижении общей нагрузки: выигрыш может быть перекрыт дополнительными согласованиями. Поэтому сравнивать нужно управленческие циклы с одинаковым содержанием.

Экономия времени, сокращение денежных расходов и повышение качества решений – разные результаты, которые не обязательно достигаются одновременно. Руководитель может тратить меньше времени на сбор статусов, хотя фонд оплаты труда при этом не изменится. В таком случае польза зависит от того, на какие задачи направлено освободившееся время. С другой стороны, сокращение обсуждения может снизить затраты на подготовку решения, но обернуться запуском недостаточно обоснованной инициативы. Оценить все три результата с помощью одного показателя нельзя.

В табл. 2 предложен минимальный набор показателей для последующей проверки. Он не отражает фактические результаты X5 и не задаёт произвольно выбранных нормативов. Перед его применением необходимо определить единицу наблюдения, установить, какие затраты рабочего времени учитываются, и согласовать критерии сопоставимости проектов. Разовые затраты на переход к новому порядку работы следует учитывать отдельно от регулярных затрат на его поддержание.

Таблица 2.

Показатели для проверки коммуникативной функции проектного офиса

Показатель	**Что наблюдать**	**Ограничение**
Совокупная нагрузка	Время всех участников сопоставимого управленческого цикла.	Учитывать работу PMO и качество результата.
Повторная подготовка	Ручное воспроизведение уже имеющихся сведений.	Не смешивать с автоматической передачей данных.
Цикл решения	Ожидание и возвраты между готовностью данных и решением.	Ускорение не доказывает обоснованности выбора.
Использование опыта	Подтверждённые случаи адаптации прежнего решения.	Просмотр страницы не равен переносу знания.
Продвижение инициатив	Переход от предположения к проверке и использованию результата.	Число заявок не измеряет полезность инноваций.
Собственная стоимость	Штат, системы, обучение и выполнение новых требований.	Разделять разовые и регулярные затраты.

Примечание: показатели предложены авторами для будущего исследования; их значения на материале X5 не рассчитывались.

Стоимость сопровождения офиса включает не только его штат. К ней относятся настройка систем, поддержание справочников, актуализация материалов, обучение и время участников на выполнение новых требований. Для предотвращения двойного счёта одна и та же операция учитывается по фактическому исполнителю один раз. Перенос работы между подразделениями отражается отдельно от её устранения.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Наблюдение должно охватывать не только успешные проекты. Отклонённые инициативы, возвращённые отчёты, повторные обращения и обход стандартной процедуры показывают, где заявленный механизм не срабатывает. Если сравнивать только завершённые проекты, можно исключить из анализа наиболее затратные случаи и получить завышенную оценку полезности офиса.

Наличие цифрового журнала само по себе не устраняет методологических трудностей. События могут регистрироваться с задержкой, часть согласований происходить вне системы, а правила закрытия задач изменяться. Поэтому технические данные следует сопоставлять с разбором конкретных эпизодов и объяснениями участников. Любой вывод о снижении нагрузки должен учитывать изменение качества регистрации.

Практические следствия и ограничения интерпретации

Первое следствие состоит в проектировании функций от проблемы, а не от готового положения об офисе. Требуется определить, где повторяются поисковые действия, какие сведения дублируются и какое решение задерживается. Только затем выбирается механизм: единое определение, изменение ответственности, автоматизация, экспертная консультация или специализированное посредничество. Разные причины сходного внешнего сбоя могут требовать разных решений.

Второе следствие заключается в обязательном указании замещаемой процедуры. При создании нового отчёта или дашборда необходимо определить, какой прежний запрос отменяется. Если отмена невозможна из-за внешних требований, это учитывается как ограничение ожидаемой экономии. Правило позволяет отличать реорганизацию коммуникации от накопления новых форм контроля.

Третье следствие связано с организационной памятью. Для записи полезны цель, проверяемое предположение, основания решения, условия применения и объяснение результата. Универсальное требование подробно описывать каждую операцию способно сделать базу слишком дорогой. Объём фиксации должен соответствовать вероятности повторного использования и последствиям возможной ошибки, а не стремлению сохранить максимум документов.

Четвёртое следствие касается границ централизации. В офис следует передавать задачи, для которых специализация и межфункциональный обзор дают преимущество. Предметное решение и ответственность за ценность результата остаются у соответствующего владельца. Периодический пересмотр функций позволяет прекращать процедуры, которые перестали помогать, и не связывать существование офиса с обязательным расширением его полномочий.

Границы применимости связаны с взаимозависимостью задач и распределением экспертизы. Для небольшой группы с устойчивыми контактами непосредственная координация может быть достаточной. Для крупного портфеля единый посредник также не обязательно эффективнее сети локальных структур. Выбор требует сравнения ожидаемых выгод, собственной стоимости и риска образования новой очереди решений.

Выводы

Анализ документов X5 даёт основания рассматривать проектный офис как возможный центр экономической коммуникации, который связывает обязательства участников, необходимую информацию и управленческие решения. В материалах о сервисе «Пакет» непосредственно описаны сквозная ответственность, библиотека проектов и экономическое обоснование инициатив. Другие источники раскрывают сходные механизмы, действующие в иных организационных условиях. Однако эти сведения не подтверждают наличия единого корпоративного PMO и не позволяют количественно оценить результаты его работы.

В рамках предлагаемой модели операционная загруженность уменьшается посредством устранения дублирующих действий, снижения времени, затрачиваемого на поиск ответственных лиц и повторного использования уже собранной информации. Для культивирования инноваций этого недостаточно: потребности в развитии диктуют необходимость в доступе к экспертной базе, ресурсам для ограниченной проверки идеи,

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

соответствующих полномочиях и применении полученных знаний в модели дальнейшей работы. Само по себе высвобождение времени не гарантирует изменений в инновационном процессе.

Научный результат исследования заключается в выделении двух контуров коммуникативной функции и разграничении критериев их оценки. Практический результат – набор показателей, пригодных для проверки, и принципов организации работы, не требующих избыточной централизации. Дальнейшее исследование потребует внутренних данных и сопоставимых наблюдений. На их основе предстоит установить, какие изменения связаны с деятельностью проектного офиса, а какие – с автоматизацией, обучением команд или перестройкой организационной структуры.

Литература

1. Monteiro A., Varajão J., Santos V. Project management office typologies, types, and functions: A systematic analysis of the literature and directions for research // Project Management Journal. 2025. Vol. 56, no. 5. P. 567-584. DOI: 10.1177/87569728241297899 EDN: QKCEFP.
2. Pemsel S., Wiewiora A. Project management office a knowledge broker in project-based organisations // International Journal of Project Management. 2013. Vol. 31, no. 1. P. 31-42. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.03.004.
3. Hadi A., Liu Y., Li S. Transcending the silos through project management office: Knowledge transactions, brokerage roles, and enabling factors // International Journal of Project Management. 2022. Vol. 40, no. 2. P. 142-154. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.11.003 EDN: NIJJNY.
4. Фомичева А. Зачем компании проектный офис и как его создать: на примере сервиса "Пакет" от X5 // NewBiz Медиа. 22 октября. 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://newbizservice.ru/media/column_anna_fomicheva_x5group (дата обращения: 13.10.2026).
5. Bowen G. A. Document analysis as a qualitative research method // Qualitative Research Journal. 2009. Vol. 9, no. 2. P. 27-40. DOI: 10.3316/QRJ0902027.
6. Global CIO Производственный фреймворк: цифровой инструмент управления процессом разработки вместо регламентов // Конкурс "Проект года 2022". Карточка проекта X5 Технологии. 2022. [Электронный ресурс]. URL: https://globalcio.ru/projects/28705/ (дата обращения: 13.10.2026).
7. X5 Group X5 запускает обновлённую программу внутренних инноваций // 13 сентября. 2022. [Электронный ресурс]. URL: https://www.x5.ru/ru/news/x5-zapuskaet-obnovlyonnuyu-programmu-vnutrennih-innovaczij/ (дата обращения: 13.10.2026).
8. X5 Group Теперь всё на дашборде: как X5 автоматизировала ESG // Стратегия устойчивого развития X5. 2023. [Электронный ресурс]. URL: https://esg.x5.ru/ru/news/291123/ (дата обращения: 13.10.2026).
9. Костин А. X5 пересобирает ИТ-блок и расширяет применение роботов // X5. 20 февраля. 2025. [Электронный ресурс]. URL: https://x5.ru/ru/publication/x5-peresobiraet-it-blok-i-rasshiryaet-primenenie-robotov/ (дата обращения: 13.10.2026).
10. Simard M., Aubry M. The project management office's active participation in a digital transformation: A trajectory full of twists and turns // Project Management Journal. 2025. Vol. 56, no. 1. P. 124-140. DOI: 10.1177/87569728241242029 EDN: YMUWCF.
11. Sandhu M. A., Al Ameri T., Shahzad A., Naseem A. The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations // PLOS ONE. 2024. Vol. 19, no. 7. P. e0306702. DOI: 10.1371/journal.pone.0306702 EDN: MOHXOI.

References

1. Monteiro A., Varajão J., Santos V. Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research. Project

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Management Journal. 2025. Vol. 56. No. 5. P. 567–584. DOI: 10.1177/87569728241297899. EDN: QKCEFP.
2. Pemsel S., Wiewiora A. Project Management Office a Knowledge Broker in Project-Based Organisations. International Journal of Project Management. 2013. Vol. 31. No. 1. P. 31–42. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.03.004.
3. Hadi A., Liu Y., Li S. Transcending the Silos through Project Management Office: Knowledge Transactions, Brokerage Roles, and Enabling Factors. International Journal of Project Management. 2022. Vol. 40. No. 2. P. 142–154. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.11.003. EDN: NIJJNY.
4. Fomicheva A. Why a Company Needs a Project Management Office and How to Establish One: The Case of X5's "Paket" Service. NewBiz Media. October 22, 2024. URL: https://newbizservice.ru/media/column_anna_fomicheva_x5group (accessed: 13.10.2026). (In Russ.).
5. Bowen G.A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal. 2009. Vol. 9. No. 2. P. 27–40. DOI: 10.3316/QRJ0902027.
6. Global CIO. Production Framework: A Digital Tool for Managing the Development Process Instead of Regulations. Project of the Year 2022 Competition. X5 Technologies Project Profile. 2022. URL: https://globalcio.ru/projects/28705/ (accessed: 13.10.2026). (In Russ.).
7. X5 Group. X5 Launches an Updated Internal Innovation Program. September 13, 2022. URL: https://www.x5.ru/ru/news/x5-zapuskaet-obnovlyonnuyu-programmu-vnutrennih-innovaczij/ (accessed: 13.10.2026). (In Russ.).
8. X5 Group. Everything on the Dashboard: How X5 Automated ESG. X5 Sustainable Development Strategy. 2023. URL: https://esg.x5.ru/ru/news/291123/ (accessed: 13.10.2026). (In Russ.).
9. Kostin A. X5 Restructures Its IT Division and Expands the Use of Robots. X5. February 20, 2025. URL: https://x5.ru/ru/publication/x5-peresobiraet-it-blok-i-rasshiryaet-primenenie-robotov/ (accessed: 13.10.2026). (In Russ.).
10. Simard M., Aubry M. The Project Management Office's Active Participation in a Digital Transformation: A Trajectory Full of Twists and Turns. Project Management Journal. 2025. Vol. 56. No. 1. P. 124–140. DOI: 10.1177/87569728241242029. EDN: YMUWCF.
11. Sandhu M.A., Al Ameri T., Shahzad A., Naseem A. The Role of Project Management Office in the Implementation of Strategic Plans in Project-Based Organisations. PLOS ONE. 2024. Vol. 19. No. 7. P. e0306702. DOI: 10.1371/journal.pone.0306702. EDN: MOHXOI.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.