Научная статья
Original article
УДК 005.85

МОДЕЛЬ ГИБРИДНОГО ПРОЦЕССА СОЗДАНИЯ ПРОЕКТНОГО ОФИСА КРУПНОГО ХОЛДИНГА С МАТРИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ

A MODEL OF THE HYBRID PROCESS OF CREATING A PROJECT OFFICE OF A LARGE HOLDING COMPANY WITH A MATRIX ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Неизвестный Сергей Иванович, доктор технических наук, профессор, Департамента бизнес-информатики, Финансовый университет при правительстве РФ, Россия, г. Москва
Галин Роман Юрьевич, Студент 2 курс, факультет «Бизнес информатика», Финансовый университет при правительстве РФ, Россия, г. Москва

Neizvestnyi Sergei Ivanovich
Galin Roman Yurievich, kryzzi.09@gmail.com

Аннотация: Основная цель создания проектного офиса в крупной компании: получение выгод от стандартизации методов, бизнес-процессов и политик управления проектами, интеграция управления сервисными функциям и нераспыление ресурсов. Офис управления проектами за счёт снижения издержек, эффективного распределения ресурсов, поддержания методологий и стандартов способен принципиально повысить производительность бизнеса компании. Однако практика создания проектных

офисов в России не показывает фактического достижения этой цели, прежде всего в больших матричных структурах. В матричных структурах крупных организационных систем проектным офисам сложно реализовывать управление портфелем проектов особенно в экстремальных условиях пандемии. В данной работе предлагается эволюционный процесс формирования корпоративной культуры портфельного управления проектами совмещать с быстрым внедрением и масштабированием новых цифровых инструментов на всю матричную структуру холдинга.

Summary: The main goal of creating a project office in a large company: to benefit from the standardization of methods, business processes and project management policies, the integration of service function management and the non-dispersion of resources. The project management office, by reducing costs, efficiently allocating resources, maintaining methodologies and standards, can fundamentally increase the productivity of a company's business. However, the practice of creating project offices in Russia does not show the actual achievement of this goal, primarily in large matrix structures. In the matrix structures of large organizational systems, it is difficult for project offices to implement project portfolio management, especially in the extreme conditions of a pandemic. This paper proposes to combine the evolutionary process of forming a corporate culture of project portfolio management with the rapid introduction and scaling of new digital tools to the entire matrix structure of the holding.

Ключевые слова: проектный офис, реинжиниринг процессов управления, пандемия, портфель проектов и программ.

Keywords: project office, management process reengineering, pandemic, portfolio of projects and programs.

Введение

Практически все современные предприятия РФ имеют матричную организационную структуру. В таких предприятиях на функциональную структуру, отражающую производственную/операционную деятельность

накладывается проектная/инновационная. Предприятий с чисто проектно-ориентированными организационными структурами в современной России очень мало, равно как и чисто функционально-ориентированных [1,2]. Очевидно, что во всех современных предприятиях для поддержания конкурентоспособного уровня необходимо присутствие инновационной деятельности и проектное управление. Одна из положительных сторон матричных структур – это наличие проектного управления и возможности сбалансированного его применения в функциональных производственных подразделениях. Однако матричные структуры, в особенности крупных организационных структур, с точки зрения управления отягощены значительными отрицательными свойствами. Матричные организационные структуры имеют фундаментальные отрицательные свойства:

- Двойное подчинение ресурсов (руководителю функционального подразделения и руководителю проекта);
- Выделение ресурсов в проектную деятельность по остаточному принципу.

Для топ-менеджеров это является основной проблемой перехода на проектные методы управления. Как правило руководство предприятия старается нивелировать отрицательные свойства матричных структур создавая проектный офис. Проектный офис как обособленное подразделение в среде традиционно сильных позиций функциональных структур не наделялся ресурсодержащими полномочиями. Это приводило к фактическому невысокому субординационному статусу проектного офиса в рамках всего предприятия. Недостаток полномочий у представителей проектного офиса выражается в том, что часто случается ситуация, когда у специалистов проектного офиса из-за их положения в иерархии нет возможности выполнять свои плановые функции. Это приводит к существенному ослаблению влияния руководителя проекта на команду, в особенности на ту ее часть, которая совмещает работу в проекте и в функциональном подразделении. В целом в подобных обстоятельствах проектный офис не увеличивал эффективность,

устойчивость и безопасность бизнеса, прежде всего в условиях цифровой трансформации [3,4].

Основная цель создания проектного офиса в крупной компании: получение выгод от стандартизации методов, бизнес-процессов и политик управления проектами, интеграция управления сервисными функциям и нераспыление ресурсов. Офис управления проектами за счёт снижения издержек, эффективного распределения ресурсов, поддержания методологий и стандартов способен принципиально повысить производительность бизнеса компании. Однако практика создания проектных офисов в России не показывает фактического достижения этой цели, прежде всего в больших матричных структурах [5-8]. Причины тому – недостаточный уровень корпоративной культуры, отсутствие обоснованного выбора методологий построения проектных офисов и бессистемная организация процессов перевода портфеля проектов и программ под управление проектным офисом. В данной работе осуществляется разработка модели процесса создания офиса управления проектами (ОУП) крупного холдинга матричной организационной структуры с учетом опыта построения проектных офисов в подразделениях Сбербанка, РЖД, ТНК-ВР (Роснефти), анализа методологий и практик построения ОУП, представленных в открытой печати, а также влияния пандемии COVID-19 на работу проектных офисов.

1. Индикация пандемией COVID-19 слабых мест проектных офисов

Делопроизводство в типичных матричных структурах России, когда проектный офис воспринимается как «инородное» образование, процессы планирования, согласования документов в подобных матричных структурах значительно удлиняются, проходя инстанции в общем руководстве предприятия, в руководствах ресурсодержащих, функциональных подразделениях. Особенно данные проблемы «подчеркнула» пандемия COVID-19, когда многие компании разработчики ПО, банки были вынуждены беспрецедентно сократить сроки создания новых продуктов, для поддержания бизнеса в экстремальных условиях [9,10]. До пандемии большинство

организаций неуклонно продвигали свои цифровые стратегии. Лидеры либо хотели получить доказательства успеха и не чувствовали особой необходимости вкладывать больше средств в цифровые технологии, либо организационная культура противодействовала этим стремлениям. Когда началась пандемия COVID-19, многие сотрудники начали работать удаленно, а организации активизировали цифровое взаимодействие с клиентами [11,12]. Опрошенные корпоративные директора активизировали разработку цифровых продуктов и услуг, чтобы поддерживать и ускорять взаимодействие с клиентами, а также помогать им достигать целевых показателей бизнеса [13]. Эти обстоятельства выявили неэффективность традиционно создаваемых проектных офисов.

Пандемия выставила новые требования:

- к скорости принятия управленческих решений;

- к системному внедрению технологий и сервисов для распределенной и удаленной работы;

- к выработке кибериммунитета в цифровой среде;

- необходимости внедрения инструментов быстрого обучения;

- трансформации корпоративной культуры.

Особенно эти требования стали актуальными для крупных организационных систем, типа холдингов – ввиду их неоднородности по организационному составу, уровню компетентности специалистов, «зоопарку» информационных систем, состоянию цифровой трансформации, территориально распределенным ресурсам.

Аналитики построения и анализа работы проектных офисов крупных организационных систем выделяют ряд целей, реализуемых проектными офисами [14-16]:

- наведение управленческого порядка;

- централизация и стандартизация управления;

- совершенствование процессов проектного управления;

- обучение персонала методам управления проектами;

- повышение ценности от реализации проектов.

Внедрение проектного управления, создание проектного офиса подразумевает перестройку корпоративной культуры.

2. Скачкообразный перевод реализации портфеля проектов под управление проектным офисом

Успешный перевод деятельности предприятия под управление Проектным офисом является сложной и поэтапной задачей. Опыт революционных преобразований на предприятиях чаще имеет негативные результаты. Как правило нанятые «профессионалы» в области управления проектным офисом стараются показать топ-менеджменту, что до их прихода на предприятии «не было ничего» и только с их приходом «появилось профессиональное управление проектами». Т.е. они исповедуют философию работ «с чистого листа», что как правило приводит к массовому уходу хороших профессионалов, а те, кто остаются не спешат выполнять указания нового пришельца, поскольку «пройдет небольшое время» и вновь пришедший, работая с чистого листа, отменит вес указания предшественника.

Таким образом, чтобы решить основные проблемы управления проектами в матричной структуре надо:

- уровнять приоритеты производственной и проектной деятельности на уровне руководства предприятия;

- изменить/скорректировать систему мотивации персонала;

- изменить/скорректировать систему ключевых показателей эффективности KPI;

- подготовить полный пакет качественной внутренней документации, качественных процессов по управлению проектами.

Естественно, перевод реализации портфеля проектов под управление проектным офисом должен проводиться эволюционно.

Анализ методологий управления проектами показал, что в экстремальных условиях наиболее эффективно использовать специализированную методологию «Управление инновационными проектами и программами P2M» [17]. Эта методология представлена в японском стандарте по управлению проектами и программами, сориентированными на инновации в развитии организаций. Новаторство этой системы состоит в том, что впервые целью стал не продукт, а ценность, которую он приносил корпорации. Не всегда создание нового продукта приносит компании прибыль или улучшает её благосостояние. Однако при использовании стандарта P2M так получиться не может: все участники проекта, создавая новшество, должны ориентироваться на его миссию, на ценность, которую он принесёт компании. Проекты в работе должны: Быть стратегически связанными друг с другом, приносить компании ценность и реализоваться вопреки сопротивлению внешней среды. Стандарт P2M призван помочь компаниям работать в условиях нестабильной и неблагоприятной окружающей среды. Одно из основных качеств, присущих успешным компаниям согласно стандарту – гибкость, приспособляемость к изменениям, профессиональность работы проектного офиса.

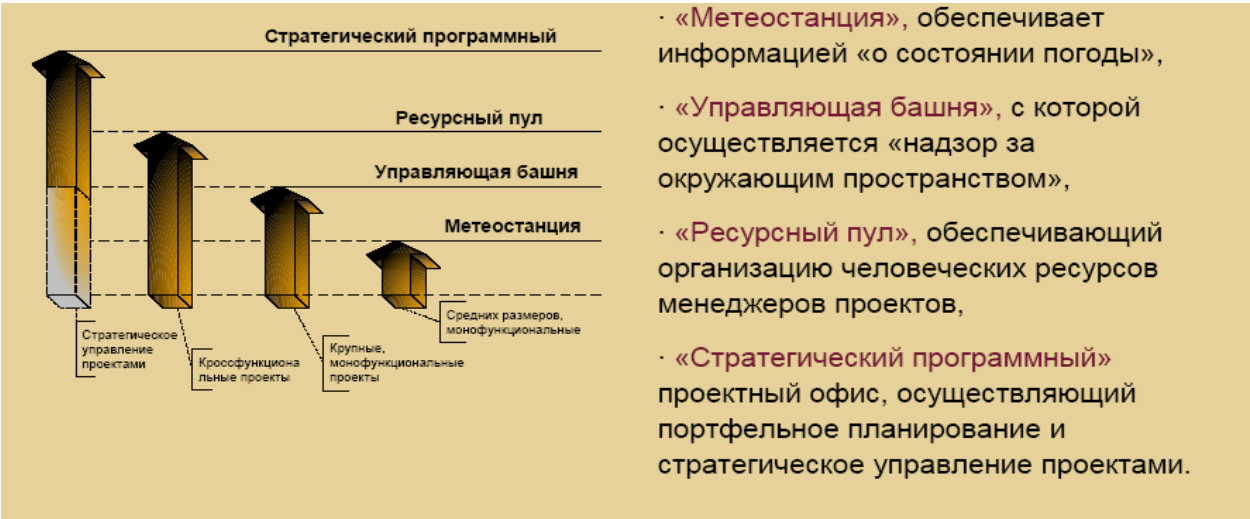

Рис. 1. Типы проектных офисов согласно методологии P2M [17]

Из предлагаемых методологией P2M типов проектных офисов (см. рисунок 1) для матричных структур наиболее оптимальный – «Ресурсный

пул», поскольку именно он позволяет устранить внутреннюю конкуренцию за ресурсы, сбалансированное управление всеми ресурсами предприятия. Особенно важным представляется выбор такого типа проектного офиса для крупных организационных систем с распределенным пулом ресурсов.

3. Задачи проектного офиса матричных структур

В результате анализа источников информации и лучших мировых и российских практик приходим к следующему типовому перечню организационно-методических задач проектного офиса:

- ОУП предприятия осуществляет методологическое обеспечение проектной деятельности предприятия; осуществляет предварительную обработку идей по проектной деятельности, их классификацию, формирование и сопровождение банка идей.
- ОУП осуществляет свою деятельность в соответствии с регламентами предприятия по проектному управлению: положению по управлению проектами и руководствами по управлению проектами.
- ОУП анализирует процессы управления проектами предприятия, предлагает мероприятия по повышению эффективности методологической и инструментальной составляющих корпоративной системы управления проектами.
- ОУП поддерживает и разрабатывает методологию проектной деятельности предприятия, основываясь на международных стандартах, ГОСТАх, других общекорпоративных регламентах компании.

Функциональные задачи проектного офиса:

- Управление портфелем проектов предприятия.
- Сопровождение, контроль эффективности работы и непрерывное улучшение Корпоративной системы управления проектами предприятия.
- Оптимизация и координация делопроизводства при ведении проектов. Подготовка консолидированной отчетности для Руководства по портфелю проектов предприятия.

- Обеспечение контроля соблюдения требований к процессам управления проектами, установленных регламентами и корпоративными стандартами предприятия.
- Информационное обеспечение сотрудников предприятия по вопросам, связанным с действием международных и национальных регламентов и стандартов в области систем и инструментов управления проектами.

4. Модель гибридного процесса создания проектного офиса крупного холдинга с матричной организационной структурой

При разработке проектного офиса крупного холдинга предполагается, что во всех его дочерних организациях ведется управление проектами. Уточняются ответственные подразделения за это управление. В этих подразделениях выделяются людские ресурсы с максимальной компетентностью во всех функциональных областях управления. Сотрудники, имеющие высокий уровень компетентности в области управления интеграцией, методологии управления выделяются в отдел методологии, будущего проектного офиса и концентрируются в управляющей компании холдинга. Они проводят разработку и реинжиниринг регламентов управления проектами и программами ориентируя их на портфельный вариант и уточнение согласование целеполагания проектной деятельности в направлении систематизации, повышения качества и производительности процесса управления проектами, программами и портфелем проектов холдинга сбалансированности по стратегическим направлениям и приоритетам, не распылении ресурсов. Методологический отдел изучает качество людских ресурсов команд управления проектами и программами холдинга, организует дополнительное обучение и активизирует институт наставничества для масштабирования коллективных компетентностей, реорганизации и развития организационного потенциала.

Основные затраты этого отдела нацелены на постепенную коррекцию корпоративной культуры, пересмотр этического кодекса, политики

управления проектами и эволюционное их фактическое введение в жизнь холдинга, начиная с организационных рабочих встреч, мероприятий тим-билдингов, изучения новых цифровых технологий и инструментов, выяснения коммуникационных проблем в коллективах, между коллективами и проведения процедур медиации по мере необходимости. Методологический отдел разрабатывает детально процесс создания проектного офиса холдинга, используя и все положительные наработки в коллективах, и лучшие мировые, национальные практики классических методов управления проектами в сочетании с «гибкими» технологиями и «бережного» перевода прежних процессов управления в гибридные варианты «классика+гибкие» технологии. Кроме гибридного объединения методологий в создаваемом процессе построения проектного офиса, проводится гибридизация эволюционного изменения корпоративной культуры с быстрым внедрением и масштабированием новых цифровых инструментов, при упреждающих мероприятиях по разъяснению и мотивированию персонала к переходу на новые цифровые процессы управления портфелем проектов и программ.

Подготовительные мероприятия к разработке процесса проектного офиса крупного холдинга завершаются анализом функций, выполняемых командами проектов и сопоставление этих функций по всему холдингу. Вычленяются инвариантные функции – те функции, которые есть во всех проектах. Как правило это: управление качеством, управление рисками, управление документооборотом, управление поставками, управление коммуникациями и др. (см. рисунок 2).

Организационная структура проектной деятельности (команда проекта)

Команда проекта делится на две составляющие:

- Группу, состоящую из специалистов по предметной области, в т.ч. представитель подрядчика *(переменная составляющая зависящая от функциональной направленности проекта)*
- Группу специалистов *(постоянная составляющая, количественный и качественный состав которой не меняется от функциональной направленности проекта)*

Кроме того, в команду проекта может входить представитель подрядчика и приглашенные специалисты

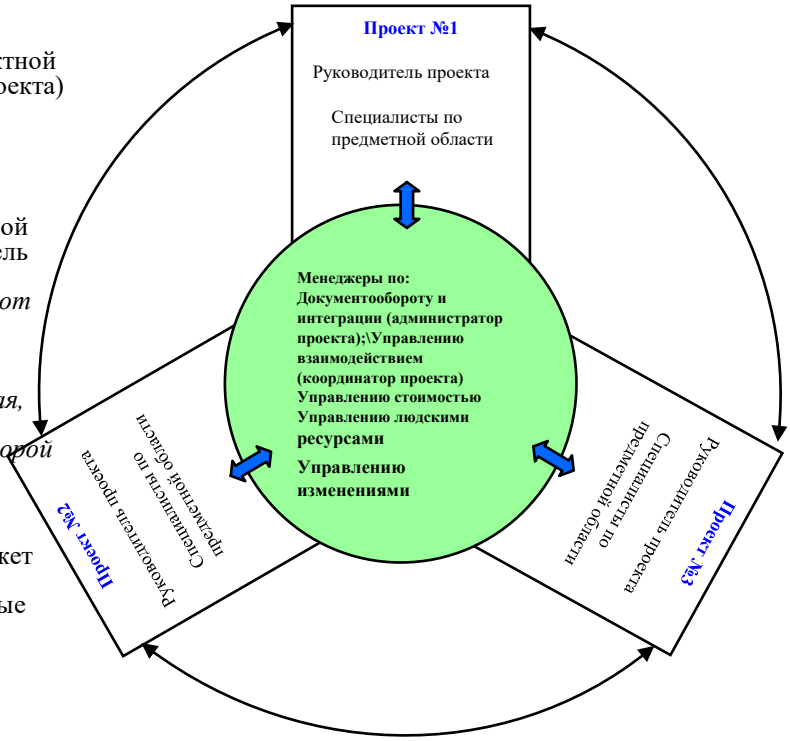

Рис. 2. Типичный процесс управления проектом в портфеле проектов, инвариантные функции указаны в центральном круге

Инвариантные функции по своему основному объему трудозатрат централизуются, переносятся, как правило, в головной офис холдинга. Из команд проектов выбираются самые компетентные специалисты в данных инвариантных функциях, которые переходят в головной офис. При этом качество выполнения функции повышается до уровня самой высокой компетентности лучшего специалиста, на местах в командах проектов остаются лишь специалисты по реализации специфики управления содержанием проекта, штат команд проектов на местах существенно сокращается. Например, холдинг из 15 дочерних организаций, в каждой из которых реализуется по два крупных проекта, до создания проектного офиса

холдинга имел в командах этих двух проектов по два менеджера по поставкам. После создания ОУП холдинга в командах на местах остается по одному менеджеру по поставкам, два лучших менеджера переводятся в головной офис, т.е. в холдинге из 60 позиций (15 дочерних организаций, по 2 команды, в которых по 2 менеджера по поставкам) высвобождается 28 штатные единицы, при повышении качества и производительности функции по поставкам, Кроме того, консолидация заявок на поставки в одном подразделении (в ОУП холдинга), позволяет четко наладить процесс поставок, качественно проводить тендеры, выбор надежных поставщиков и получать существенную экономию на оптовых закупках и оптовой логистике). По сути – эти работы уже являются частью бизнес-процесса «Начало» создания ОУП.

В начальной фазе перевода управления проектами и программами предприятия систематизируется весь портфель проектов и программ. Проекты и программы сортируются по стадиям их выполнения. Проекты в старт-апах по всему жизненному циклу уже идут под управлением ОУП по новым регламентам. Проекты, которых трансформация под управление проектным офисом застает в рамках текущего жизненного цикла, ретроспективно пересматриваются на предмет улучшения качества делопроизводства, дорабатываются до состояния требований новых регламентов и далее реализуются уже полностью под диспетчеризацией ОУП.

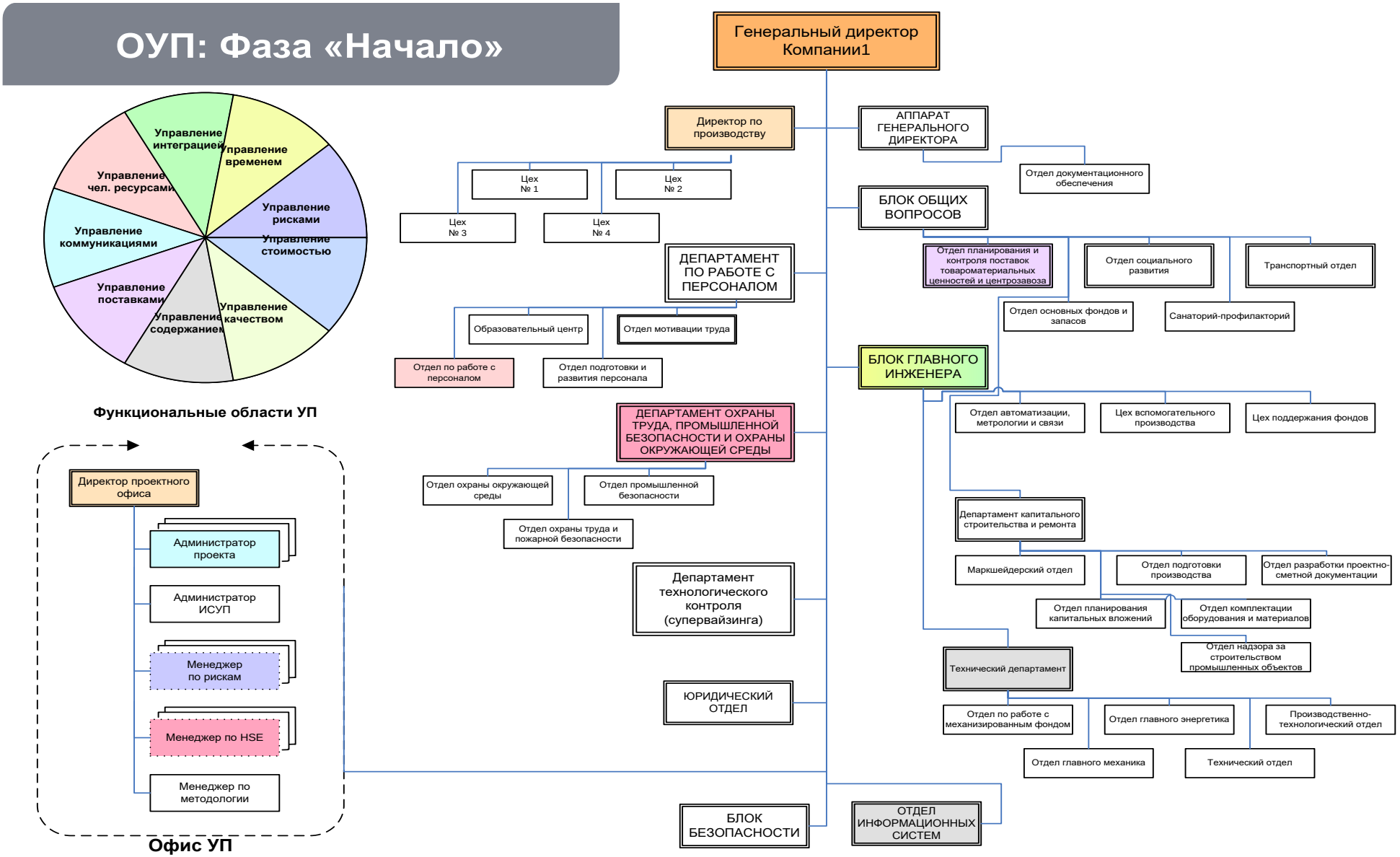

Рис. 3. «Слабый» офис УП в организационно-функциональной матричной структуре холдинга

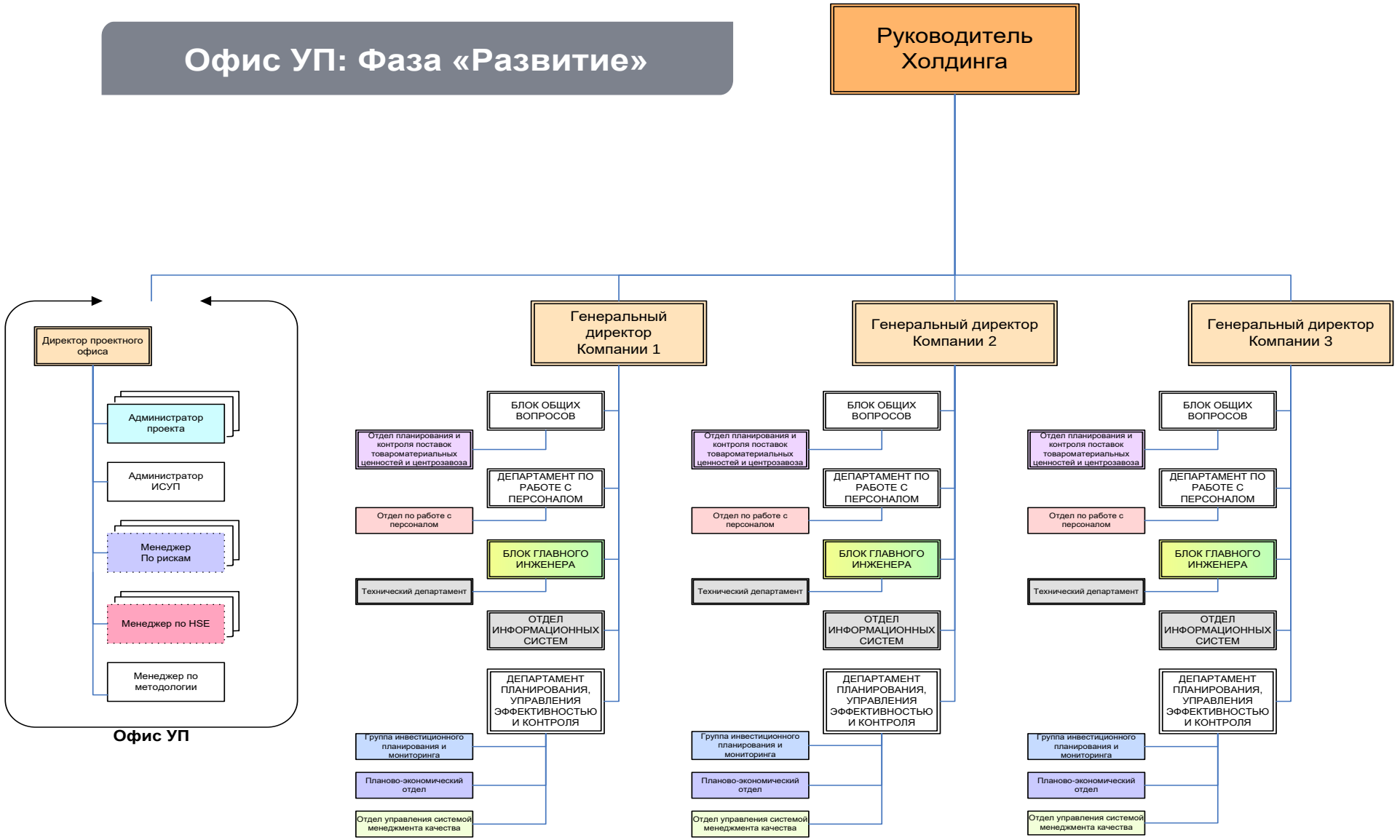

Рис. 4. «Усиленный» офис УП в организационно-функциональной матричной структуре холдинга



Рис. 5. «Сильный» офис УП в организационно-функциональной матричной структуре холдинга

В том варианте начального процесса, когда в ОУП проектами сотрудники лишь частично работают, совмещая, эту работу с основной занятостью в функциональных подразделениях, ОУП часто называют «виртуальным». С точки зрения организационно-функциональной состояние такого ОУП, можно охарактеризовать как «слабый» (рисунок 3). Когда занятость сотрудников ОУП по статусу и субординации сбалансирована с занятостью в функциональном подразделений, такой ОУП можно охарактеризовать как «усиленный» (рисунок 4). Когда же в ОУП сотрудники переводятся на полную занятость, такой ОУП уже можно назвать «сильным» (рисунок 5). В этот офис уже входят все руководители крупных проектов и программ холдинга. Для сознания такого офиса необходимо реализовать весь процесс формирования ОУП, результаты моделирования которого в нотации BPMN, представлены на рисунках 6 и 7.

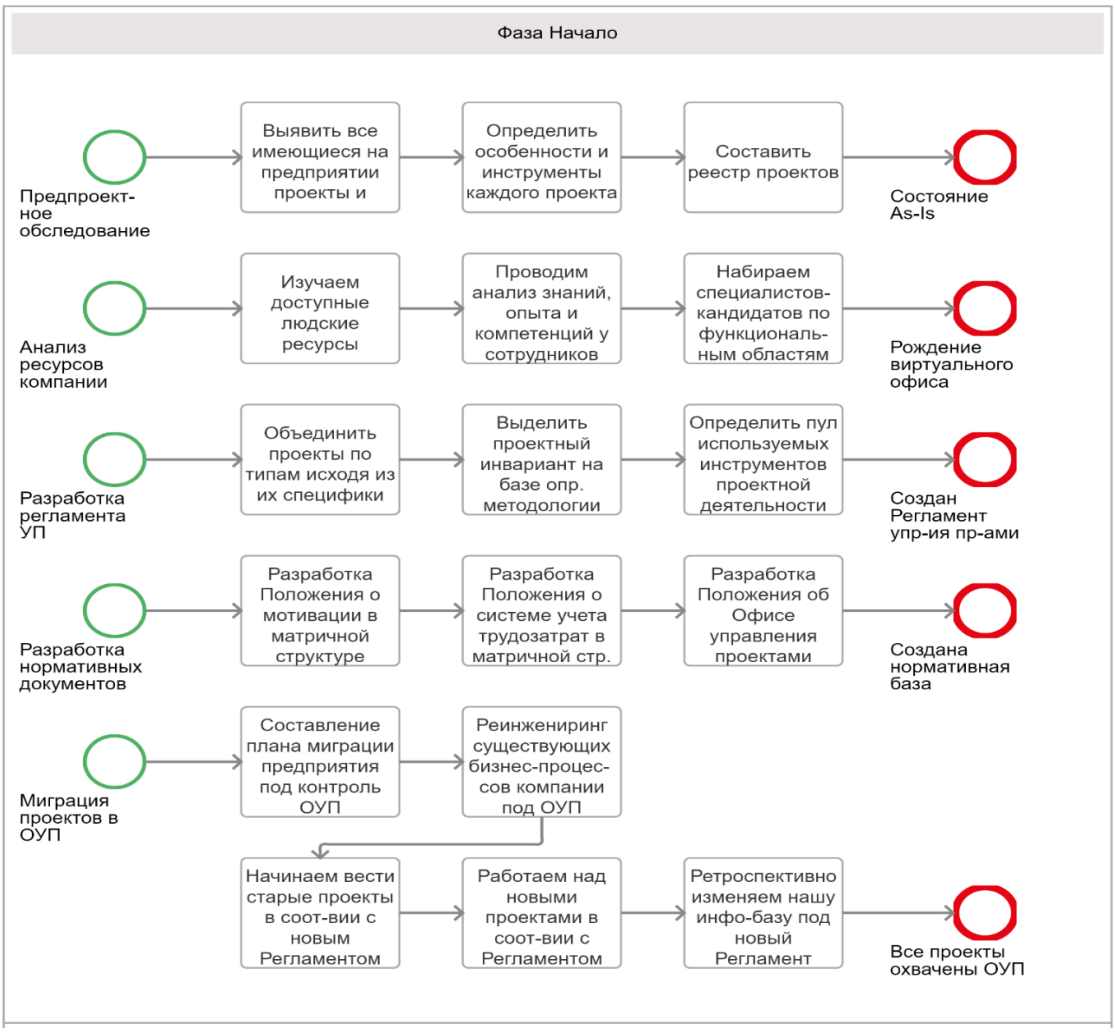

Рис.6. Бизнес-процессы создания ОУП: фазы «Начало»

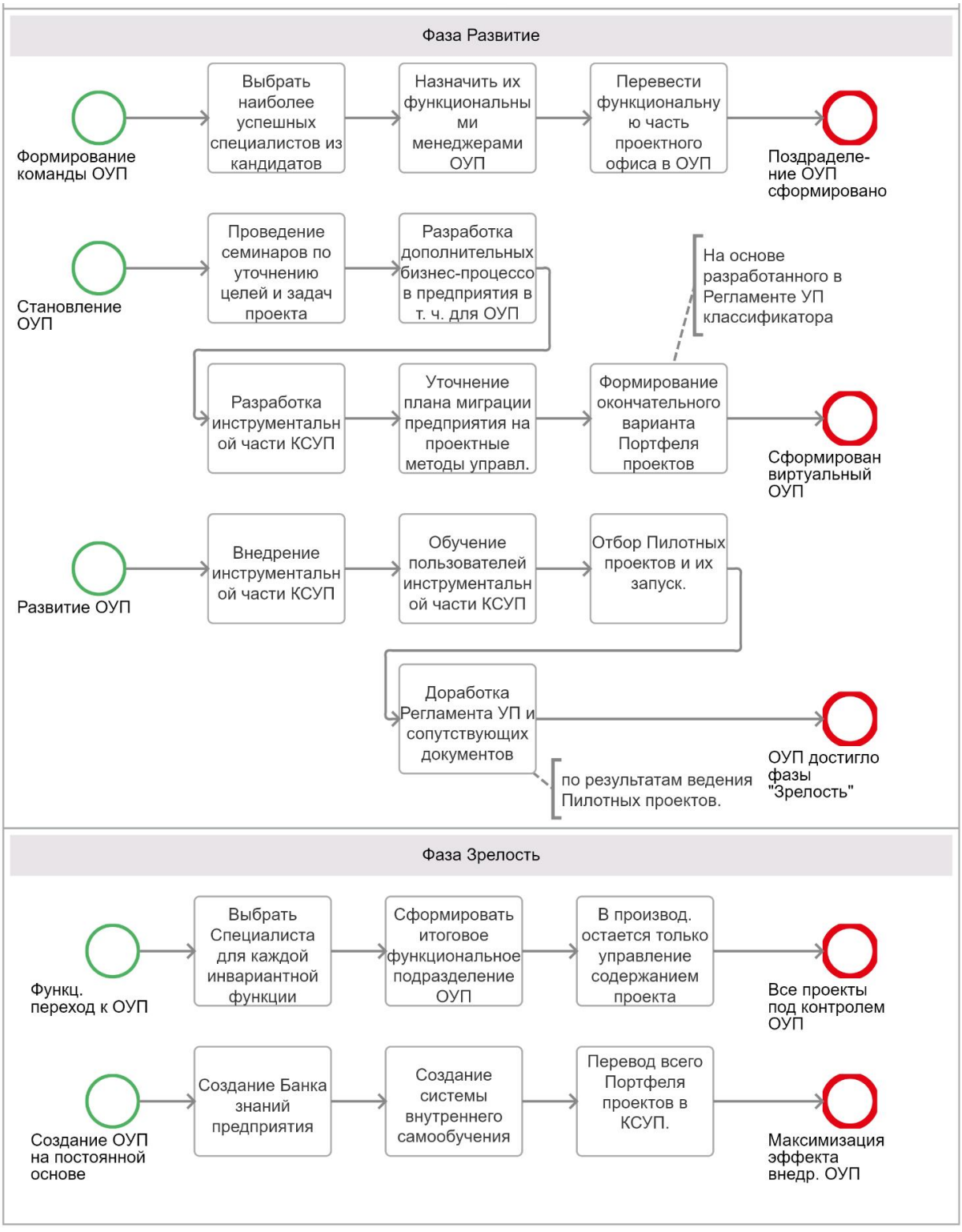

Рис.7. Бизнес-процессы создания ОУП: фазы «Развитие» и «Зрелость»

Процесс перевода управления проектами и программами под диспетчеризацию ОУП, масштабированный на весь холдинг, системно выстраивает все процедуры управления внутри дочерних организаций в

соответствии со стратегическими целями холдинга. ОУП холдинга устанавливает приоритеты проектов и программ, в соответствии с которыми жестко выделяются ресурсы на основе сбалансированности их занятости и востребованности. Если в условиях отсутствия единого процесса управления проектами на местах, как внутри дочерних организаций, так и между организациями, неизбежно возникала жесткая конкуренция, наносящая ущерб «портфелю» проектов, то в условиях «единоначалия», единой системы управления приоритетами, реализуемой ОУП холдинга, устраняется распыление ресурсов, убирается их перегрузка, повышается качество управления рисками (упреждения проблем). Офис управления проектами начинает выполнять консолидирующую функцию по мобилизации усилий всего холдинга на достижение стратегических целей. ОУП выступает и как стабилизатор бизнеса холдинга и как драйвер гармоничных изменений, модернизации бизнеса в экстремальных условиях, к которым можно отнести условия пандемии COVID-19.

Заключение

Реализация проектов в матричных структурах имеет значительные трудности, связанные прежде всего с конкуренцией за ресурсы внутри предприятия и переоценки их качества. Это предъявляет определенные требования к проектному офису. В результате исследований, проведенных в данной работе, был выбран проектный офис типа «Ресурсный пул» из методологии P2M.

Перевод выполнения портфеля проектов под управление проектным офисом должен осуществляться эволюционно, например по предлагаемой в данной работе модели трех фаз «Начало»-«Развитие»-«Зрелость».

Таким образом создание проектного офиса в матричных структурах крупных территориально распределенных организационных систем может устранить распыление ресурсов, их упорядоченное использование, и в целом помогает упорядочить проектную деятельность предприятия, повышает эффективность работы всех участников проектов, может служить

катализатором развития корпоративной системы управления проектами и способствовать эффективному развитию бизнеса.

Пандемия COVID-19 показала: эффективно (качественно и быстро) реагирует на вызовы экстремальных условий тот проектный офис, который создавался на системной основе без функциональных и организационных разрывов. Такие проектные офисы, формирующие и развивающие корпоративную культуру позволяют в полной мере реализовывать сбалансированный организационный потенциал матричных структур больших бизнес-структур.

Впервые в методологии управления проектами в РФ, исходя из анализа теоретических и практических результатов, опубликованных в открытом доступе и результатов моделирования, предложена модель процесса создания проектного офиса в крупном холдинге с матричной организационной структурой. Предложен подход динамического перевода проектов предприятий разных матричных структур под управление проектным офисом. В управлении проектами, программами и портфелем выделен инвариант функциональных областей управления, которые переданы в проектный офис. Обоснована оценка повышения систематизации, производительности и качества управления проектной деятельностью при создании проектного офиса уровня холдинга. Дана аргументация устранения распыления ресурсов и снижения жесткой внутренней конкуренции за ресурсы в управлении проектами в матричных структурах при внедрении проектного офиса.

Литература

1. Зайковский В.Э. Организация на предприятии проектно-ориентированной структуры управления для эффективной реализации корпоративных проектов // Вестник Томского государственного университета, 2012, №2 (18). – С.62-68.
2. Неизвестный С.И. Мозг проекта. – М.: Russian Science Publisher, 2007. – 400с.

3. Панков Н. Кибериммунитет: как его реализовать? Kaspersky daily, 24.09.2019. https://www.kaspersky.ru/blog/applied-cyberimmunity/23690/
4. Jordan A. Risk Management for Project Driven Organizations: A Strategic Guide to Portfolio, Program and PMO Success. – Boca Raton: J. Ross Publishin, 2013. – 334p.
5. Илларианов А.В. Клименко Э.Ю. Неизвестный С.И. Самоучитель топ-менеджера. – М.: Альпина-Паблишер, 2013. – 648с.
6. Гнедых, В. А. Особенности организации проектного офиса в компании // Молодой ученый. 2015, № 9 (89). – С.576-581.
7. Ильин В. Проектный офис — Центр управления... проектами. Системный подход к управлению компанией. – М.: Вершина, 2007. – 264с.
8. Катунина И.В. Конфигурирование офиса управления проектами: опыт инновационной промышленной компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018, №1 (106). – С.58-64.
9. COVID-19: Implications for business, Executive Briefing McKinsey. March 3, 2021. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business# (дата обращения 05.03.2021).
10. How six companies are using technology and data to transform themselves. McKinsey Digital, 12.08.2020. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-six-companies-are-using-technology-and-data-to-transform-themselves (дата обращения 11.03.2021).
11. Real World Leadership: Part three: Create an engaging culture for greater impact. URL: https://www.kornferry.com/insights/articles/real-world-leadership-part-three-create-an-engaging-culture-for-greater-impact (дата обращения: 27.03.2021).
12. Villars R., Muscolino H., Kurtzman W. et al. IDC FutureScape: Worldwide IT Industry 2021 Predictions. IDC Corporate USA Oct. 2020. URL: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US46942020 (дата обращения: 26.04.2021).

13. Goasduff L. COVID-19 Accelerates Digital Strategy Initiatives. November 6, 2020. URL: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/covid-19-accelerates-digital-strategy-initiatives/ (дата обращения 25.04.2021).
14. Козодаев М. Практика построения проектных офисов Интернет-ресурс. URL: https://pmpractice.ru/knowledgebase/publications/?id=1618&detail=Y (дата обращения: 05.03.2021).
15. Проектный офис: создание и развитие URL: https://www.pmservices.ru/consulting/proektnyj-ofis-i-proektnyj-komitet/ (дата обращения: 05.03.2021).
16. Филипова Е. Проектный офис: для чего создаем и какие выгоды обретаем? URL: https://www.advanta-group.ru/blog/proektnyj-ofis-dla-cego-sozdaem-i-kakie-vygody-obretaem/ (дата обращения: 05.03.2021).
17. Yaroshenko F.A., Bushuev S.D., Tanaka H. Management of innovative projects and programs on the basis of knowledge P2M. – K.: “Summit-Book”, 2011. – 268p.

Literature

1. Zaikovsky V.E. Organization at the enterprise of a project-oriented management structure for the effective implementation of corporate projects // Bulletin of the Tomsk State University, 2012, No. 2 (18). – P.62-68.
2. Unknown S.I. The brain of the project. - M.: Russian Science Publisher, 2007. - 400 p.
3. Pankov N. Cyberimmunity: how to implement it? Kaspersky daily, 09/24/2019. https://www.kaspersky.ru/blog/applied-cyberimmunity/23690/
4. Jordan A. Risk Management for Project Driven Organizations: A Strategic Guide to Portfolio, Program and PMO Success. - Boca Raton: J. Ross Publishin, 2013. - 334p.
5. Illarianov A.V. Klimenko E.Yu. Unknown S.I. Top manager's tutorial. – M.: Alpina-Publisher, 2013. – 648s.
6. Gnedykh, V. A. Features of the organization of the project office in the company // Young scientist. 2015, No. 9 (89). - P.576-581.

7. Ilyin V. Project Office - Project Management Center. System approach to company management. - M.: Vershina, 2007. - 264 p.
8. Katunina I.V. Project management office configuration: experience of an innovative industrial company // Strategic decisions and risk management. 2018, No. 1 (106). - P.58-64.
9. COVID-19: Implications for business, Executive Briefing McKinsey. March 3, 2021. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business# (Accessed 03/05/2021).
10. How six companies are using technology and data to transform themselves. McKinsey Digital, 08/12/2020. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-six-companies-are-using-technology-and-data-to-transform-themselves (accessed 11.03. 2021).
11. Real World Leadership: Part three: Create an engaging culture for greater impact. URL: https://www.kornferry.com/insights/articles/real-world-leadership-part-three-create-an-engaging-culture-for-greater-impact (accessed 3/27/2021).
12. Villars R., Muscolino H., Kurtzman W. et al. IDC FutureScape: Worldwide IT Industry 2021 Predictions. IDC Corporate USA Oct. 2020. URL: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US46942020 (accessed 04/26/2021).
13. Goasduff L. COVID-19 Accelerates Digital Strategy Initiatives. November 6, 2020. URL: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/covid-19-accelerates-digital-strategy-initiatives/ (Accessed 04/25/2021).
14. Kozodaev M. The practice of building project offices Internet resource. URL: https://pmpractice.ru/knowledgebase/publications/?id=1618&detail=Y (date of access: 03/05/2021).
15. Project office: creation and development
16. Filipova E. Project office: why do we create and what benefits do we get? URL: https://www.advanta-group.ru/blog/proektnyj-ofis-dla-cego-sozdaem-i-kakie-vygody-obretaem/ (date of access: 03/05/2021).

17. Yaroshenko F.A., Bushuev S.D., Tanaka H. Management of innovative projects and programs on the basis of knowledge P2M. – K.: “Summit-Book”, 2011. – 268p.

© Неизвестный С.И., Галин Р.Ю. 2022 Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №1/2022.

Для цитирования: Неизвестный С.И., Галин Р.Ю. МОДЕЛЬ ГИБРИДНОГО ПРОЦЕССА СОЗДАНИЯ ПРОЕКТНОГО ОФИСА КРУПНОГО ХОЛДИНГА С МАТРИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ// Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №1/2022