

ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ (ЧАСТЬ 2)

В статье на основе экспертных интервью подтверждается гипотеза о значимости этнокультурных факторов в управлении проектами. Автор приводит исторические и институциональные особенности российской действительности и данные всероссийских опросов населения, которые позволяют шире интерпретировать полученную информацию. Предлагаем вниманию читателей вторую часть статьи, включающую описание этнокультурных особенностей проектной деятельности в России.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: этнокультурные факторы, культура, управление проектами, проблемы управления проектами, инструменты управления проектами, проекты в России, РМВОК® PMI

2.2. Функциональные области РМВОК® PMI в контексте российских этнокультурных особенностей

В рамках исследования решалась дополнительная задача: необходимо было определить, в каких именно функциональных областях возникают наиболее частые и серьезные затруднения для проектной деятельности в России. На первых местах оказались сферы управления сроками, качеством и персоналом (табл. 3).

Так ли универсальна эта таблица для всех проектов в России и так ли уж уникальны эти проблемы по сравнению с теми, что возникают в проектах в других странах? Ответ на оба вопроса — нет, и тем не менее следует учесть ряд ограничений.

Сначала остановимся на втором вопросе. В исследованиях, которые касаются проблем проектной деятельности, разумеется, встречаются упомянутые в табл. 3 затруднения, т.к. они типичны и возникают при внедрении проектного подхода или в компаниях с низким уровнем проектной зрелости. Это затруднения «технического»



Кожевникова Евгения Александровна — СРМА (IPMA-D), бизнес-аналитик, опыт работы в консалтинге — два года, руководитель департамента исследований Young Crew SOVNET (г. Москва)

Таблица 3. Частота возникновения проблем в различных функциональных областях

Функциональные области (по PMBOK® PMI)	Частота возникновения проблем*, %
Управление сроками	73,3
Управление качеством	60
Управление человеческими ресурсами	53,3
Управление содержанием	53,3
Управление стоимостью	46,7
Управление коммуникациями	33,3
Управление рисками	26,7
Управление поставками	20
Управление интеграцией	20

* Каждый эксперт мог назвать несколько функциональных областей.

характера. Наиболее частыми среди них оказываются проблемы со сроками, стоимостью, содержанием и качеством [8], в ряде случаев упоминаются недостаток компетенций, ресурсов, поддержки и советов со стороны владельца проекта, проблемы в процессе составления контрактов [7]. Тем не менее есть все основания предполагать, что причины всех этих затруднений в разных странах различны. Универсальным базисом для возникновения проблем является низкая зрелость управления проектами, вариативная же часть — это этнокультурные факторы, которые препятствуют либо повышению уровня проектной зрелости, либо внедрению эффективного управления той или иной функциональной областью проекта. Таким образом, хотя проблемы в указанных функциональных областях и сходны, их причины в определенной степени уникальны для каждой страны.

Для ответа на первый вопрос (об универсальности данных табл. 3 для всех проектов, осуществляемых в России) необходимо привести список этнокультурных особенностей проектной деятельности в нашей стране, полученный по результатам исследования (табл. 4). Именно в контексте этих особенностей и следует интерпретировать возникающие в проектной деятельности проблемы и конструировать способы их решения

согласно модели данного исследования. Список, представленный в табл. 4, был сформирован на основании открытых ответов экспертов на вопросы о тех особенностях российских работников, которые они бы выделили как отличительные (в некоторых случаях респонденты сравнивали российские и зарубежные команды проектов).

Что касается универсальности данного списка, отметим, что степень проявления выделенных характеристик не является постоянной. Она зависит от характеристик родительской организации, причем от этих характеристик зависят также степень и форма проявления проблем в функциональных областях управления проектами (см. табл. 2).

В крупных или средних IT- или консалтинговых компаниях, которые имеют представительство только в Москве и где внедрена система управления проектами, отлажена система контроля работы, грамотно выстроена система мотивации и коучинга для сотрудников, проблем с контролем усвоения персоналом эффективной модели управления проектами, включающей, к примеру, ответственность за результат работы и раннее оповещение о проблемах, не возникает. В то же время для этих компаний сохраняется проблема «скорее начать проект». Впрочем, данную тенденцию в большей степени диктует сам рынок консалтинговых услуг и косвенно воздействие этнокультурных

Таблица 4. Этнокультурные особенности проектной деятельности в России

Особенности проектной деятельности в России	Частота упоминания экспертами*, %
Принцип «авось рассосется»	100
Стремление решать проблемы по мере их поступления	100
Несовершенство рынка и некомпетентность заказчиков	93,3
Привычка к авральной работе	93,3
Отсутствие привычки обсуждать проблемы	86,7
Стремление скорее начать проект, «остальное соберем по ходу»	80
Принцип «хорошего отчета» для руководства	80
Институциональная коррумпированность	73,3
Принцип «лень и некогда»	66,7
Привычка решать проблемы неформально**	66,7
Разрыв связи между собственной работой и общей стратегической целью	60
Привычная безнаказанность	60
Привычка к умеренному труду в расчете на удовлетворительный результат	53,3

* Каждый эксперт мог упоминать несколько особенностей в ходе интервью.

** Упомянулась экспертами как положительная практика, а не как проблемная.

особенностей российского этноса на проектную деятельность, о которых будет сказано ниже.

У компаний производственного типа (в данном исследовании это финансовая, т.е. банковская сфера), которые также постоянно совершенствуют корпоративную систему управления проектами и повышают уровень проектной зрелости, но масштаб которых крупнее в силу наличия множества функциональных подразделений и региональных офисов, возникают проблемы иного рода. Связаны они с бюрократизацией процедур и увеличением числа уровней иерархии. В таких условиях у сотрудников возрастают опасения за свою карьеру, что приводит к актуализации таких проблем, как «принцип «хорошего отчета» для руководства» и «отсутствие привычки обсуждать проблемы». Дополнительный ряд сложностей возникает в этих условиях при закрытии проекта.

Наконец, третий тип компаний, попавших в выборку, — это очень небольшие консалтинговые или IT-компании, которые насчитывают до 100 человек в штате, часто имеют только один офис, а иногда и не могут обеспечить всех сотрудников

рабочими местами в главном офисе. Они сталкиваются с проблемами другого типа. Здесь этнокультурные особенности российского этноса проявляются в наибольшей степени, т.к. не сдерживаются системами управления и контроля. В таких компаниях в значительной степени проявляются «привычка к авральной работе», «стремление решать проблемы по мере их поступления», а поскольку это компании, реализующие контрактные проекты, то проблема планирования, контроля и предоставления качественного результата заказчику стоит достаточно остро. В связи с этим именно сотрудники таких некрупных компаний в большей степени склонны анализировать складывающуюся в компании ситуацию с точки зрения особенностей исторического, социального и экономического развития России, чтобы повысить эффективность своей деятельности. Именно такие компании в большей степени склонны заниматься формированием и применением уникальных для российской проектной деятельности инструментов управления этнокультурными факторами.

Для составления более полной картины об инструментах управления проектами в российской практике именно в компании этого типа было проведено включенное наблюдение.

2.3. Институциональный характер проблем проектной деятельности в России

Прежде чем перейти к рассмотрению используемых и возможных инструментов управления этнокультурными факторами, следует сказать о том, что совокупность исторических факторов и этнокультурных особенностей в некоторых случаях закрепляется в виде институциональных правил. В частности, среди подобных «правил» оказывается институционализируемая коррупция в России. Исторически практика мздоимства достаточно длительна и связана прежде всего с тем, что с XVII в., пока чиновникам не было назначено официальное жалование, им позволялось брать за выполнение своих услуг любую плату, т.к. это был единственный источник их существования. Это приводило к многочисленным поборам с населения. Однако впоследствии, когда плата за работу чиновников уже была назначена, мздоимство все равно сохранилось как часть их дохода, и взятки, взимаемые ими с населения за выполнение своих обязанностей, не считались нарушением закона. «Дача взятки служила некой гарантией, что дело не затерялось, — не более того» [5]. Эта практика закрепилась в сознании населения, хотя в рамках данного исследования не поднимается вопрос о первичности того или иного события.

Коррупция присутствует как в бытовой форме, с которой граждане страны сталкиваются практически ежедневно, когда взаимодействуют с государственными органами, так и в крупной — на высоких политических и экономических уровнях [4]. В настоящий момент институционализация данного явления настолько глубоко проникла во все сферы деятельности в России, что наша страна в 2011 г. заняла 143 место из 182 возможных по рейтингу «Индекс восприятия коррупции», который

учитывает все возможные формы коррупционной деятельности. Наиболее коррумпированные страны в этом рейтинге занимают места ближе к концу списка. Формирование «Индекса восприятия коррупции» в 2012 г. проводилось по новой методике, что не позволяет напрямую сравнивать результаты с предыдущим годом, однако и тут Россия заняла невысокое место в рейтинге — 133 из 174 (наиболее коррумпированные страны также занимают последние места в рейтинге) [6].

Второй значимый фактор институционального характера, названный экспертами, — несовершенство рынка и некомпетентность заказчиков. На взгляд автора исследования, за этим стоит уже описанная выше коррумпированность большинства крупных организаций и низкий уровень проектной зрелости, изучение причин которого не входило в задачи данной работы. Подобные условия создают предпосылки для довольно халатного отношения к реализации проектов как со стороны заказчика (родительской организации), так и со стороны исполнителя (например, консалтинговой фирмы). Все это, в свою очередь, оказывает влияние на устойчивость тех этнокультурных особенностей россиян, которые препятствуют эффективной реализации проектов даже несмотря на внедрение инструментов, учитывающих эти особенности. Помимо этого в России, как отмечали эксперты, весьма значительны проблемы с логистикой, т.е. в области управления контрактами и поставками. В последнем явлении также объединяются оба указанных фактора.

2.4. Выводы первой части исследования

Подводя промежуточные итоги, можно говорить о том, что в изучении этнокультурных особенностей проектной деятельности в России следует учитывать ряд фактов:

1) сами этнокультурные особенности формируются на основе конкретных исторических событий, происходивших с определенным этносом в конкретный период времени;

2) под длительным воздействием исторических особенностей развития этноса и в совокупности с определенными элементами сформировавшейся ментальности образуются институциональные (надындивидуальные) правила поведения в ситуациях определенного рода;

3) в проектной деятельности существуют проблемы в разных функциональных областях (см. табл. 3), часть из которых вызвана универсальными причинами, например низким уровнем проектной зрелости, а часть — уникальными этнокультурными особенностями участников команд и институциональным контекстом осуществления проектов;

4) этнокультурные особенности не только являются локальными (местными) причинами возникновения проблем в проектах, но и ограничены по силе и виду своего воздействия на эти проблемы характеристиками родительской компании;

5) среди наиболее значимых этнокультурных особенностей — упование на «авось», отсутствие управления рисками (стремление решать проблемы по мере поступления), привычка к авральной работе и отсутствие умения обсуждать проблемы. Автор также выделяет такие институциональные особенности, как несовершенство рынка и заказчиков (вслед за экспертами) и коррупционность, которые создают особые условия для реализации проектов в России.

3. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭТНОКУЛЬТУРНЫМИ ФАКТОРАМИ

3.1. Основные инструменты для преодоления проблем этнокультурного характера

В статье приводятся примеры инструментов, которые доказали свою эффективность при применении их опрошенными экспертами. Вторая часть инструментов, которая представлена в конце раздела, является предложением автора для дальнейшей проработки в научных изысканиях или в практической деятельности.

В качестве наиболее эффективных с точки зрения проактивного преодоления причин затруднений в проектах используются инструменты, перечисленные в табл. 5. Следует отметить, что не все эксперты анализируют возникающие проблемы до уровня этнокультурных особенностей — в этой связи они приписывают своим инструментам не столько этнокультурную, сколько «технологическую» эффективность. Однако согласно модели исследования мы имеем право говорить о них как об инструментах, эффективность которых в той или иной степени все же зависит от локальных факторов и этнокультурных особенностей.

На первый взгляд данные инструменты являются стандартными для повышения проектной зрелости или мотивации персонала. Однако они приобретают особый смысл (а следовательно, это частично определяет степень их эффективности) при их внесении в контекст этнокультурных особенностей России, исторического развития ее этноса и институциональных правил.

К примеру, исходя из табл. 4 можно сделать вывод, что наиболее часто проявляющиеся этнокультурные особенности тесно связаны с временным параметром. Логическим следствием того, что участник проекта уповает на «авось», не сигнализирует руководству о ранних признаках той или иной проблемы, а также привык в случае чего решать все проблемы по факту их проявления, притом в авральном режиме, являются большие задержки проекта во времени по сравнению с базовым планом и сроком, обговоренным с заказчиком. В связи с этим именно система регулярной отчетности поможет преодолеть нежелание сотрудников систематически подходить к реализации проекта и контролю рисков событий.

Особенность применения инструментов, корректирующих свободное отношение россиян к предоставленным возможностям и времени, демонстрируют результаты всероссийских социологических исследований. Так, согласно исследованиям российских социологов, около половины жителей России слабо представляют, что произойдет с ними в ближайшие месяцы (по данным

Таблица 5. Инструменты преодоления типичных проблем при реализации проектов в России

Инструменты	Частота упоминания экспертами*, %
Еженедельная / ежедневная система отчетности	53,3
Финансовая мотивация (премии, штрафы, увольнения)	40
Апелляция к контракту, руководству	33,3
Доведение до участников стратегической информации по проекту	26,7
Обеспечение активной и эффективной коммуникации	26,7
Точное обозначение пространства действий, полномочий, связей	26,7
Обеспечение терминологического и методологического единства	20
Повторение поставленной задачи более трех раз	20
Командообразующие мероприятия	20
Обеспечение механизма информирования о проблемах и их решении	13,3
Выдача коротких заданий с быстрыми результатами	13,3
Добавление ресурсов в проект	6,7

* Каждый эксперт мог упоминать несколько инструментов в ходе интервью.

2007 г.), а уж в ближайшие пять лет — всего 6% (данные 2010 г.) [2, 3]. Кроме того, россияне ощущают неспособность повлиять на текущую и будущую ситуацию в своей жизни, сделать какой-либо выбор (56% в 2007 г. [2, 3]). Помимо этого следует помнить о том, что и отношение к собственности у россиян стало развиваться совсем недавно, и нет достаточных оснований, чтобы говорить об установившихся традициях (вспомним фрагмент исторической справки о поборах царской власти и неурожаях в разделе «Этнокультурные особенности проектной деятельности в России» из первой части статьи).

С опорой на эти факты можно обосновать применение довольно интересного инструмента: менеджер обозначает «поляну» для действий участнику своей команды. На практике это сводится к тому, что руководитель проекта значительно ограничивает возможности для творчества, но при этом держит участника команды в курсе, для чего нужен каждый результат его труда при достижении краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей проекта. Подобная методика не должна доводиться до абсурда, как в известном анекдоте, когда важной в проекте становится

уборщица или, что ближе к реальности, когда важнее всего загрузить всех сотрудников бесчисленным переделыванием таблиц и графиков. Необходимо ставить грамотно сформулированные краткосрочные задачи с реально измеримой результативностью и возможностью эффективного выполнения. Данный инструмент повышает уверенность сотрудника в завтрашнем дне, улучшает его личный контроль над ситуацией, что, в свою очередь, повышает его ответственность и мотивацию. Для менеджера это означает повышение контролируемости ресурсов и эффективности планирования и реализации работ по проекту. Этот и следующий инструмент предлагался сотрудниками не крупных консалтинговых компаний, в том числе руководителями проектов той компании, в которой было проведено включенное наблюдение.

3.2. Дополнительные примеры инструментов

Еще один инструмент, эффективность которого следует интерпретировать в контексте этнокультурных особенностей России, — это установление

неформальных отношений с участниками проекта. Эффективность данного метода обусловлена необходимостью как-то компенсировать невысокий уровень личного и институционального доверия, который подробно рассматривался в разделе «Этнокультурные особенности проектной деятельности в России». Однако это чрезвычайно опасный инструмент. В исследуемой компании он используется для компенсации жесткого стиля руководства менеджера проекта и находит выражение в совместном времяпрепровождении с участниками проекта в нерабочее время, а также в дружеском подшучивании над ними после, к примеру, отчитывания их за недостиженные результаты проекта. Однако, по мнению других экспертов, которые данный инструмент не используют, установление неформальных отношений постепенно приводит к тому, что формальные отношения между сотрудниками нивелируются, а следовательно, снижается и общее качество выполняемых работ, начинается практика прощения ошибок: как не простить того, с кем, к примеру, на днях был на рыбалке! Такие отношения становятся угрозой для эффективной реализации всего проекта.

Стоит ли в связи с этим применять только однозначно жесткий подход к повышению проектной зрелости в компании? В ряде случаев это может оказаться эффективным. В частности, один из экспертов за два года внедрил в своей компании эффективные принципы проектной деятельности. В ходе этого изменения осуществлялись значительные кадровые перестановки (вплоть до того, что уволенными оказались около 95% прежнего состава проектного департамента), были введены новые принципы набора и обучения персонала по стандартизированным в НТК элементам компетентности, внедрены системы контроля и мотивации, в том числе и негативной, за утаивание проблем по проекту.

В ходе процесса внедрения эксперт решил ряд существенных проблем своей компании, таких как сложность разделения административно-управленческих и технико-инженерных функций,

нечеткость в постановке задач в командах проектов, плохая организация коммуникации в командах и с заинтересованными сторонами, недостаточное планирование работ по проекту, отсутствие работы над ошибками и единых методологических принципов работы. Конкретные результаты выражаются также в более эффективном выполнении проектов в соответствии со стандартными требованиями к срокам, стоимости и качеству. В качестве дополнительного результата можно рассматривать повышение технической и поведенческой компетентности сотрудников компании. Однако подобные случаи заслуживают отдельного изучения — эффективность этого подхода в отдельной компании нельзя экстраполировать на весь российский бизнес, ведь любой подход независимо от того, опирается он на предположение о значимости этнокультурных факторов или нет, должен учитывать особенности как отрасли, так и структуры организации, а помимо этого руководитель проекта при каждом применении подхода должен учитывать специфические особенности каждого участника.

Проактивным инструментом, который призван предотвратить описанные выше проблемы (или хотя бы их часть), является практика найма технического специалиста на управляющую позицию (менеджера проекта). В основном она реализуется путем внутреннего выращивания проектных специалистов (так часто делается в консалтинговых компаниях), иногда производится внешний найм. Тем не менее это не что иное, как попытка подменить компетентность в управлении проектом компетентностью в предметной области. Очевидно, что «предметник» может лучше спланировать работу, предложить систему контроля, однако он не будет полноценным эффективным управляющим проектами. Зачастую эти специалисты проходят сертификацию только после нескольких реализованных проектов и по большей части из-за требований заказчика к наличию в проекте сертифицированного специалиста по УП. Если говорить о конкретных последствиях подобной практики, то они сводятся, во-первых, к недостаточности части

функциональных областей при реализации проекта и, во-вторых, к тому, что менеджер проекта будет или формулировать неверные задачи, или сам выполнять предметные задачи по проекту, оставляя в стороне управленческие функции. Эксперт из одной небольшой IT-компании успешно решил эту проблему: на каждом проекте у него одновременно работает и менеджер проекта, и IT-архитектор, который является главным предметным специалистом.

Суммируя вышесказанное, можно смело говорить о том, что все приведенные инструменты с первого взгляда выглядят универсальными, и только при включении их в контекст истории развития русского этноса и институциональной практики они становятся этнокультурно значимыми. Скорее всего, так происходит с любыми техническими приемами, если следовать логике создателей PMBOK® PMI: всегда есть универсальная (эффективная) часть и локальная, которая зависит от страны и конкретной компании. Таким образом, мы остаемся в рамках модели исследования и подтверждаем выдвинутую вначале гипотезу. Одновременно с этим автор получила ценный материал для дальнейшего использования при улучшении проектной деятельности именно в России, частично специфицированный для разных типов компаний (в разделе «Этнокультурные особенности проектной деятельности в России»).

3.3. Выводы второй части исследования

По итогам исследования можно сформулировать предположения для дальнейшей проработки инструментов в зависимости от категории участников проекта. Для исполнителей, т.е. консалтинговых компаний, осуществляющих внедрение корпоративных систем управления проектами, повышающих проектную зрелость заказчика или проводящих обучение методологии проектного управления, это методические материалы для первичного внедрения системы управления проектами или, соответственно, повышения

уровня проектной зрелости, принципы формирования систем контроля процессов, методические материалы по формированию проектного подхода в компаниях разного типа, внутренние инструкции для новых сотрудников. Для заказчиков, т.е. компаний производственного или финансового сектора, имеющих определенный уровень проектной зрелости, это требования к новым сотрудникам и рекомендации по программам их развития и повышения уровня их компетентности в управлении проектами, инструкции для работы в командах проектов (в том числе мультикультурных), рекомендации по формированию систем контроля реализации проектов. Для ассоциаций это методические материалы для тренингов по повышению компетентности в управлении проектами или профессиональной переподготовки, дополнения к разделам национальных требований к компетентности специалистов по управлению проектами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основу исследования была положена гипотеза о том, что эффективность реализации проектов зависит от внимания проектного менеджмента к этнокультурным особенностям поведения участников проектов и к восприятию ими требований и принципов PMBOK® PMI. Эти принципы по итогам интервью с экспертами были сведены к процессному подходу к реализации проектов без строгой привязки к американскому своду знаний. Полученные результаты в части проблем проектной деятельности разделились на те, которые можно считать однозначно детерминированными этнокультурными факторами («упование на «авось», «отсутствие привычки обсуждать проблемы», «привычка к авральной работе»), и на те, которые являются типичными проблемами сопротивления внедрению проектного подхода и повышению проектной зрелости. Первые проблемы являются важными и труднопреодолимыми, потому что они

вписаны в контекст особенностей развития российского этноса и институциональных практик современной России (коррупционность, несовершенство рынка).

То же самое можно сказать и об инструментах решения данных проблем. Лишь часть из них напрямую связана с этнокультурными особенностями (та, что не упоминается в других исследованиях и не является логичной с точки зрения теорий мотивации). Это те инструменты, которые обладают эффективностью только в контексте этнокультурных особенностей России: «поляна» для действий, установление неформальных отношений с участниками команд (эффективны в условиях высокой неуверенности в завтрашнем дне и низкого уровня личного и институционального доверия). Вторая часть представляет собой элементы грамотного построения системы мотивации и повышения проектной зрелости.

Исследования проявления и значимости проблем и инструментов, приведенных в данной работе, оказались ограничены характеристиками не только страны (т.е. этнокультурными), но и родительской компании, в которой осуществляются проекты.

В данной работе был реализован поисковый план исследования, что позволило обрисовать возможные направления для дальнейшего изучения: классификация и систематизация выявленных проблем в проектной деятельности, детерминированных этнокультурными факторами; выявление их причин, также систематизированных и упорядоченных в зависимости от характеристик компании; систематизация инструментов решения выявленных проблем с опорой на теории мотивации и управления персоналом; разработка и тестирование новых инструментов решения обозначенных проблем и пр.

Мнение и выводы автора могут не совпадать с мнением редакции и членов редколлегии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Горшков М.К. Российский менталитет в социологическом измерении // Социологические исследования. — 2008. — №6. — <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2008-06/Gorschkov1.pdf>.
2. Гудков Л.Д., Дубин Б.В., Зоркая Н.А. Молодежь России. — М.: Московская школа политических исследований, 2011.
3. Дубин Б.В. Россия нулевых: политическая культура — историческая память — повседневная жизнь. — М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2011.
4. Легуенко М., Трофимова Е. Петля для государства // Ежемесячный деловой журнал «РБК». — 2012. — №1–2. — С. 24–30.
5. Миронов Б.Н. Социальная история России периода Империи (XVIII — начало XX в.). Генезис личности, демократической семьи, гражданского общества и правового государства: В 2-х томах. Том 2. — 3-е изд. — СПб.: Дмитрий Буланин, 2003.
6. Corruption Perceptions Index 2012. — <http://www.transparency.org/cpi2012/results>.
7. Ling F.Y.Y., Poh B.H.M. (2008). «Problems encountered by owners of design-build projects in Singapore». *International Journal of Project Management*, No. 26, pp. 164–173.
8. Savolainen P., Ahonen J.J., Richardson I. (2011). «Software development project success and failure from the supplier's perspective: a systematic literature review». *International Journal of Project Management*, in press.
9. Yeo K.T. (2002). «Critical failure factors in information system projects». *International Journal of Project Management*, No. 20, pp. 241–246.