

ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ (ЧАСТЬ 1)

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 первую часть работы, включающую описание методологии исследования и этнокультурных профилей экспертов.

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



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

ВВЕДЕНИЕ И ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В международной практике тема влияния этнокультурных факторов на проектную деятельность в настоящий момент является весьма актуальной. Наиболее распространенными темами исследований становятся управление представителями разных национальных культур, совмещение различных национальных моделей управления проектами и культур менеджмента [25, 26, 31, 45]. В России же в связи с недостаточно высоким уровнем проектной зрелости в центре исследовательского внимания по-прежнему остаются только технические факторы управления проектами. Тем не менее исследование было инициировано с расчетом на дальнейшее развитие проектной деятельности в нашей стране.

Ключевой проблемой работ в данной области является следующее: по итогам исследований оказывается, что на все группы процессов и предметные области управления проектами влияет некий «феномен культуры», которому отнюдь не в каждой работе дается обоснованное и четкое определение. Размытость термина «культура» вызывает

проблемы с научной точки зрения, что позволяет поставить под сомнение надежность результатов большинства из этих исследований. Однако даже если принять многозначность данного термина, остается нерешенным вопрос о прикладной значимости данных работ. Ее практически нет, т.к. работы, в которых были бы приведены конкретные инструменты по итогам анализа национальных культур, можно пересчитать по пальцам. В то же время все работы по теме социо- и этнокультурных факторов управленческой деятельности составляют к настоящему моменту внушительный тренд, начало которому положил Г. Хофстеде.

Именно поэтому в данной работе проводится анализ как проблем, так и инструментов, которые являются актуальными с точки зрения этнокультурных факторов проектной деятельности. Целью работы было определить, возможно ли преодоление трудностей при реализации проектов с использованием инструментов, сформированных с учетом этнокультурных особенностей страны. В основу работы была положена гипотеза о том, что эффективность реализации проектов зависит от внимания проектного менеджмента к этнокультурным особенностям поведения участников проектов и к степени использования ими процессной модели управления проектами PMBOK® PMI.

1. ПОНЯТИЕ ЭТНОКУЛЬТУРНЫХ ФАКТОРОВ, МОДЕЛЬ И МЕТОДИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1. Этнокультурные факторы как основа модели исследования

В работе рассматриваются технические и поведенческие факторы проектной деятельности. Их разделение основано на объекте управления: в одном случае это инструменты, методы и техники управления проектами, которые фигурируют в международных стандартах (технические факторы), в другом это работа с неосознаваемым, в том

числе с человеческим фактором (поведенческие факторы) [21, 25, 44].

Именно в рамках интереса к поведенческим факторам и возрастает значимость изучения социокультурных и национальных факторов проектной деятельности. Начиная с Г. Хофстеде и его акцента на национальной культуре, делающей практику менеджмента одной страны непохожей на практику другой [29, 30], факторы национального характера изучались в разных концептуальных рамках и под разным углом наблюдения. Они подвергались анализу как «культура» [18, 19, 24, 27, 28, 36, 41], как «национальная культура» [22, 23, 32–34, 37, 39] и даже как «локальное знание» [38]. Многообразие определений изучаемого явления — ключевая характеристика работ, посвященных изучению многогранного феномена культуры.

В целом можно заключить, что культура, согласно этим работам, во-первых, представляет собой нечто общее для группы людей, т.е. то, что они разделяют без рефлексии и что определяет их образ мысли и образ действий, во-вторых, локализована на территории, которой принадлежат эти люди, следовательно, в-третьих, рассматривается преимущественно как национальная.

С тем чтобы не попасть в ловушку подмены понятий, автор проанализировала как специализированные источники, так и ряд современных диссертаций, посвященных этносу, национальному характеру, менталитету, ментальности и культуре. В качестве самого всеобъемлющего и удобного термина используется понятие «культура», однако рассматривается она всегда в контексте определенной национальности, которой приписывается та или иная ментальность, тот или иной менталитет или национальный характер, причем все три термина очень тесно переплетены. Так, можно оттолкнуться от «национального менталитета» в значении «сложная многоуровневая система, которая позволяет аккумулировать и передавать национальные культурные ценности и этнические стереотипы» [9, с. 2; 12]. Смешанное определение, не так ли? Особенно если учесть

наличие такого определения: «...национальный характер есть феномен этничности» [15, с. 108]. Тем не менее понятие «менталитет» можно очистить и получить, как в одной из диссертаций, более четкое его определение: «Сформировавшийся на базе социального и духовного опыта предыдущих поколений устойчивый комплекс основополагающих представлений и проявлений субъектов социума... детерминирующий общественное и индивидуальное сознание и поведение» [8, с. 15].

Одновременно с этим ментальность — это «универсальное свойство человеческой психики, сохраняющее в себе типические инвариантные структуры, свидетельствующие о принадлежности индивида к определенному обществу и эпохе» [8, с. 15] или, что еще точнее, это «сформированная под влиянием достаточно постоянных географических и социокультурных факторов система стереотипов поведения» [9, с. 18–19]. В то же время, если говорить о психологических аспектах, то национальная психология «формируется под воздействием геополитических, социально-экономических и духовно-нравственных условий существования народа» [9, с. 38]. Выходит, что факторы ее формирования те же, что и у национального характера и менталитета, — общая история народа, живущего на одной территории. Уже само понятие общей истории включает все прочие параметры: социальные, экономические, духовные, геополитические и пр. Что касается отношения между терминами, то они становятся понятными уже из самого значения слова «ментальность»: ментальность есть свойство обладания человеком определенным менталитетом. Как подтверждение в ряде работ указывается, что менталитет есть база, фундамент по отношению к ментальности [8, с. 16], что ментальность есть упрощенная форма менталитета [5, с. 36–44], что ментальность есть часть, а менталитет — целое [12, с. 139–140].

Таким образом, основой всех рассматриваемых терминов является общность факторов их формирования, которые тесно связаны с историей этноса. Изучение феномена этноса лежит вне

поля данного исследования. В контексте изучаемых проблем имеет значение лишь то, что нет смысла разделять национальный характер, менталитет, ментальность, этничность и национальную культуру. Они как феномены общественного и индивидуального сознания имеют общие факторы формирования, что позволяет в дальнейшем заменить всю совокупность спорных понятий понятием *этнокультурных факторов* как факторов, связанных с историей определенного этноса и оказывающих влияние на систему представлений о мире и стереотипов восприятия и поведения.

1.2. Модель исследования

В основу данной работы было положено ключевое предположение о том, что этнокультурные факторы значимы в практике проектной деятельности:

- 1) для понимания причин возникающих проблем;
- 2) как возможный источник формирования методов их решения.

Иными словами, этнокультурные факторы являются своего рода контекстом осуществления проектной деятельности. Таким образом, основными направляющими проектной деятельности по-прежнему остаются международные требования и национальные стандарты (здесь термин «национальные» употребляется уже в значении «действующие на территории той или иной страны»). Проясняет это предположение модель, положенная в основу данного исследования.

Во-первых, работа основана на анализе процессной модели управления проектами, заложенной в РМВОК® PMI. Свод знаний был выбран как наиболее распространенный и узнаваемый в России [1, с. 5; 16, с. 146]. Ключевым элементом процессной модели является ограничение на универсальность и принятие влияния национальной культуры. В русле предположений авторов Свода знаний в основу модели было положено утверждение о том, что в проектной деятельности существует

как инвариантная эффективная часть, так и вариативная часть, которая является уникальной и эффективной для отдельной страны, отрасли и компании [7, 20, 35, 42]. Этнокультурные факторы оказывают влияние именно на вариативную часть общей модели эффективной проектной деятельности, принятой в той или иной компании.

Во-вторых, для упрощения моделируемой ситуации было принято предположение, что этнокультурные факторы оказывают негативное воздействие на реализацию проектов. Это предположение находится в русле большинства исследований в данной области, хотя автор не исключает, что этнокультурные факторы принципиально могут оказывать и позитивное влияние на реализацию проектов. В прикладном же и методологическом плане людям всегда проще вспомнить и описать именно затруднения, их причины и способы решения, нежели анализировать факторы успеха, которые могут быть сведены респондентом к тому, что все техники управления проектами (т.е. технические факторы, которые не являются предметом данного исследования) были использованы верным образом и в нужное время.

Эти два ключевых предположения модели определяют ограничения по интерпретации полученных на ее основе данных. Во-первых, процессный подход является наиболее распространенным не только в специфической области управления проектами, но и в других отраслях экономики. Понятие «процесс» ключевое в теории и практике управления бизнесом: межгосударственный стандарт ISO 9000–2011 (действует с 1 января 2013 г.) определяет процесс как совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразовывающих входы в выходы [3, с. 6]. Использование именно процессного подхода к управлению проектами позволяет говорить с респондентами на одном языке.

Во-вторых, используемый в исследовании подход исключает из внимания исследователя компетентности специалистов в управлении проектов — в центре оказываются только процессы реализации проектов. Это позволяет не решать

в каждом отдельном случае вопрос о том, носят ли выявленные проблемы индивидуальный характер и являются ли они следствием особенностей отдельного респондента и его компетентности. Используемый подход позволяет говорить об обобщенной проблематике реализации процессов, перенося ответственность за все выявленные проблемы на влияние этноса в целом.

1.3. Методология и методики исследования

Объектом исследования являлась проектная деятельность московских компаний разного уровня зрелости, принадлежащих к разным отраслям экономики и с различной организационной структурой. Предметом исследования были проблемы и затруднения, возникающие в ходе реализации проектов в этих компаниях, и инструменты их преодоления. Исследование проводилось с учетом ограничения на экстраполяцию данных на всю Россию. Очевидно, что сотрудники московских компаний отличаются от сотрудников компаний остальной части России комплексом своих ценностей и установок, хотя они и сформированы одними общими факторами развития российского этноса.

В то же время, согласно статистическим данным, значительную часть работоспособного населения (70%) составляют люди в возрасте старше 30 лет [10, 13]. Это значит, что в их сознании значительна доля традиционных установок русского этноса, передавшихся им от родителей. Именно эти люди в организациях, где осуществляются проекты, заняты на позиции рядовых сотрудников всех функциональных подразделений, т.е., собственно, и являются участниками проектов, поэтому именно перед современными менеджерами проектов стоит задача уметь справляться с рудиментами этих ценностных комплексов, правильно их интерпретировать и управлять ими. По этой причине в рамках данного исследования с определенной долей обобщения этнокультурные характеристики москвичей были приравнены к этнокультурным характеристикам россиян по

сравнению с комплексом этнокультурных установок других этносов, в частности американского, элементы которого являются, по предположению данной работы, частью изучаемого Свода знания PMI.

Основному исследованию предшествовал предварительный этап, состоявший в количественном анализе данных World Values Survey с использованием пакета SPSS для выявления статистически значимых отличий в комплексах ценностей россиян и американцев (сравнение проводилось по данным с 1989 г. по 2007 г. по пяти волнам исследований). На основе этих данных были составлены кластеры с целью формирования скрининговой анкеты для экспертов по выявлению национального профиля.

Само исследование было реализовано в форме полуструктурированных интервью (длительностью около одного-полутора часов) с экспертами по проектной деятельности. Критериями для отбора экспертов были опыт и статус в сфере управления проектами. Среднее число лет в практике проектной деятельности составило по выборке более 11 лет. Для достижения максимальной гетерогенности выборки автор исследования отказалась от стандартного метода «снежного кома» и использовала метод десяти точек входа в экспертное сообщество. Гетерогенность выборки была необходима, чтобы обеспечить реализацию поискового плана исследования, основная задача которого сводилась к фиксации максимально разнообразного числа и видов этнокультурных затруднений в проектах и способов их преодоления.

В выборке оказались как представители Национальной ассоциации управления проектами, так и руководители собственных небольших IT-компаний, а также проектов, программ и портфелей проектов крупных компаний в IT-сфере, консалтинге и банковской отрасли. Отдельно следует отметить этап включенного наблюдения за деятельностью руководителей проектов небольшой российской консалтинговой компании, которые реализуют проекты для крупных компаний в производственной

сфере. С ними также были проведены полуструктурированные интервью с увеличенным числом закрытых вопросов для снижения сензитивности исследования.

Ввиду того что историческое развитие этноса было выделено как объединяющий фактор для всех спорных определений, в контексте этнокультурных феноменов был реализован особый подход к интерпретации данных, полученных по итогам исследования. Все они рассматривались в контексте исторических фактов развития российского этноса и фактов, свидетельствующих о состоянии общественного мнения в России.

2. ЭТНОКУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ

2.1. Этнокультурные профили экспертов исследования

В первой части исследования был проведен сравнительный анализ количественных данных по России и США согласно World Values Survey. По его итогам была сформирована скрининговая анкета для экспертов с целью выявления параметров, по которым респонденты демонстрируют сходство и различия с типичным представителем американской нации (табл. 1). Опрошенные эксперты продемонстрировали достаточно высокое сходство с американцами по этому профилю этнокультурных характеристик (табл. 2).

Внимания заслуживают два показателя, которые по результатам анализа данных World Values Survey продемонстрировали наибольшее различие между Россией и США, — это универсализм и формализм в использовании инструкций и усердный труд (и, как следствие, ответственность за результат). По итогам исследования и анализа исторической информации именно эти параметры проявили себя специфически. Таким образом, наше исследование частично подтверждает международные данные. В рамках данного исследования автор принимает, что это и есть ключевые

Таблица 1. Категории этнокультурных характеристик россиян

Категория	Оценка проявления у россиян (по сравнению с американцами)
Ориентация на результат	Меньше ориентированы на результат, хотя сознают необходимость его достижения
Работа среди жизненных ценностей	Инструментальная ценность работы (работа как достижение посторонних целей, а не самореализации), как следствие, вторичность работы по отношению к личной жизни
Отношение к вознаграждению	Более чувствительны к материальным ценностям и вознаграждению
Формализм и требования	Признают менее формальный подход, при этом привыкли к давлению на работе
Инициатива и достижения	В меньшей степени готовы проявлять инициативу и не ориентируются на достижения
Доверие и толерантность	Обладают меньшим уровнем доверия и толерантности

Таблица 2. Профили экспертов по скрининговой анкете в сравнении со средними результатами для США

Показатели	Переменные*						
	1	2	3	4	5	6	7
Средние показатели для США**	4,5	1,5	1,5	4,5	1,5	4,5	1,5
Средние показатели по опрошенным экспертам	4,2	1,9	1,5	2,7	3,2	3,9	1,5

* Расшифровка: 1 — «Я доверяю большинству людей, с которыми работаю»; 2 — «В большинстве случаев человек является заложником обстоятельств»; 3 — «Проявление инициативы на работе чаще всего неоправданно»; 4 — «Следование инструкциям оправдано в любой ситуации»; 5 — «Усердная работа не всегда приводит к успешному результату»; 6 — «Менеджеру не следует вмешиваться во все дела своих подчиненных»; 7 — «В работе важно грамотно уйти от ответственности».

** По данным World Values Survey [43].

Примечание: оценки от 1 — «полностью не согласен» до 5 — «полностью согласен».

параметры различия между россиянином и американцем в части отношения к работе.

Первый параметр — формализм в использовании инструкций — проявлялся в ходе интервью отсылкой экспертов к вариативности событий: «смотря какая ситуация», «надо смотреть по человеку», «it depends». С одной стороны, это учет неопределенности, который всегда сопутствует реализации проектов. Однако, с другой стороны, у подобного отношения к неопределенности у россиян есть исторические корни. Начало этой «традиции» было положено давно, о чем свидетельствуют традиционные русские поговорки: «Правит не

закон, а конкретные люди», «Закон что дышло — куда поворотил, туда и вышло», «Жесткость законов искупается необязательностью их исполнения». Во времена Петра I с волюнтаризмом чиновников боролись с помощью табели о рангах, формализующей процесс правоприменения и ограничивающей личные связи. Однако в среде чиновников и при многочисленных табелях сохранялись патронажные связи и опасность быть уволенным «по третьему пункту» (при недовольстве начальника без доказательства вины) [11, с. 168]. Это вынуждало чиновников-исполнителей при давлении сверху использовать закон в чьих-то

личных интересах. Красочное проявление этого феномена, которое исследователь влияния русских традиций на международный бизнес А. Сергеева называет «интерпретативным отношением к закону», возникло в советский период и представляло собой «телефонное право», когда часть дел решалась не через правоприменение, а через личные связи и влияния по телефонному звонку [14, с. 165–166].

Данные исторические факты не могли не сказаться на трансформации общественных установок, в частности это нашло отражение в снижении уровня доверия к органам исполнительной власти. Так, местным властям, полиции, суду не доверяют около 60–70% населения России [17, с. 662; 40, с. 783], а если доверие и возникает, то не к институтам, а к отдельным лицам [6, с. 358]. Около 60% населения доверяют только «своим» (близким или семье) и за пределами этого круга мало кому верят [6, с. 348, 372], ведь только «свои не оставят в беде» [14, с. 162].

В связи с этим необязательность следования инструкциям, которая была выявлена по итогам исследования, логично укладывается в исторический контекст. Инструкции, как и формальные правила, оказываются написанными не для того, чтобы сотрудники им следовали. По крайней мере это может восприниматься именно таким образом большинством среднестатистических работников предприятий — их окружение чаще всего не соблюдает инструкции. Укрепляться подобное убеждение может, если вышестоящие сотрудники сами не следуют формальным указаниям (должностным инструкциям, которые, собственно, не всегда выдаются сотрудникам, а также любым формальным правилам). Следование им, таким образом, целиком зависит от грамотно сконструированной и поддерживаемой системы мотивации. В связи с этим любые указания по управлению проектами согласно требованиям стандартов или рекомендациям сводов знаний могут быть с легкостью проигнорированы сотрудниками компаний, что создает дополнительное препятствие для повышения проектной зрелости предприятий.

Вторым параметром, на который стоит обратить внимание, является необязательное отношение к усердному труду, однако в данном случае не все так однозначно, как с первым параметром. С одной стороны, данный показатель выявляет одну из наиболее значительных тенденций в этнокультурных установках россиян — краткосрочную ориентацию. С другой, отношение к труду в России постепенно начинает меняться. Рассмотрим подробнее: исторически краткосрочная ориентация населения России сильна в силу ряда обстоятельств ее развития, в первую очередь это особенности развития сельского хозяйства. Освоение новых территорий шло экстенсивным образом, т.е. при возникновении проблем на одной территории население переходило на другую, не тратя силы на интенсивное развитие, а применяя уже известную технологию в новом месте [14, с. 280]. Это расслабляло население и не вынуждало его к совершенствованию подходов к освоению территории проживания, к долгосрочному планированию деятельности на этом месте. Помимо этого, погодные условия (засухи, пожары, разливы рек) или поборы со стороны местных властей приводили к тому, что работающие на земле практически не получали выгоды от своего труда. Значительную часть продукта, получаемого с земли, крестьянин должен был отдавать, размер части, остающейся ему лично, значительно зависел от того, насколько благоприятными были непредсказуемые погодные условия и насколько усердно поработали остальные члены общины. Указанные исторические факты оказали сильное влияние на уровень фатализма и степень упования на авось [14, с. 152].

Указанные исторические особенности и сформировавшиеся стереотипы поведения позволяют дать простое объяснение всем проблемам в проекте, которые связаны с временным параметром (по процессам планирования и контроля): работник что-то не смог спланировать, т.к. не привык или понадеялся на авось, но возникла проблема, на которую не был заложен временной запас... Однако тот факт, что проблемам можно найти объяснение, еще не позволяет их решить, хотя

и указывает на вероятный путь их искоренения. В разделе «Инструменты управления этнокультурными факторами» второй части статьи дается описание предлагаемого способа устранения этой проблемы, эффективность которого объясняется в контексте современных установок россиян на основе опросов общественного мнения.

Выше было сказано, что в устоявшихся традициях намечается сдвиг, и фиксируется он прежде всего в опросах общественного мнения. Во-первых, усердный труд в 2011 г. стоит на втором

месте среди ценностей молодежи (18–35 лет) [4, с. 51]. Во-вторых, значимость воспитания в детях склонности к упорному труду и к ответственности за результат разделяют уже 91% и 86% населения России соответственно (по данным исследований 2007 г.) [2, с. 27]. Подобные факты позволяют судить о том, что в России (именно в России, а не только в Москве) начинают приживаться ценности рыночного общества, когда вознаграждение зависит от усердия и ответственности за результат труда [2, с. 7].

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

ЛИТЕРАТУРА

1. Аньшин В.М., Ильина О.Н. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях: Монография. — М.: ИНФРА-М, 2010.
2. Горшков М.К. Российский менталитет в социологическом измерении // Социологические исследования. — 2008. — №6. — <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2008-06/Gorschkov1.pdf>.
3. ГОСТ ISO 9000–2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. — <http://www.cntd.ru/assets/files/upload/110113/9000-2011.pdf>.
4. Гудков Л.Д., Дубин Б.В., Зоркая Н.А. Молодежь России. — М.: Московская школа политических исследований, 2011.
5. Дашковский П.К. К вопросу о соотношении категорий «менталитет» и «ментальность»: историко-философский аспект // Философские дескрипты. — 2002. — №2.
6. Дубин Б.В. Россия нулевых: политическая культура — историческая память — повседневная жизнь. — М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2011.
7. Дубова Н. Вирус проектного менеджмента. — <http://www.osp.ru/os/2003/05/183048/>.
8. Емелькина И.В. Российский менталитет: сущность, объем понятия и социальная роль: Автореферат диссертации доктора философских наук. — М., 2011.
9. Еромасова А.А. Ментальность русского человека как феномен национальной культуры (философско-антропологический анализ): Диссертация доктора философских наук. — СПб., 2007.
10. Легуенко М., Трофимова Е. Петля для государства // Ежемесячный деловой журнал «РБК». — 2012. — №1, 2.
11. 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., испр., доп. — СПб.: Дмитрий Буланин, 2003.
12. Полежаев Д.В. Ментальность и менталитет как часть и целое. Психология Петербурга и петербуржцев за три столетия. — СПб., 1999.
13. Распределение населения по возрастным группам (на 1 января, тыс. чел.). — http://www.gks.ru/bgd/regl/b08_11/lssWWW.exe/Stg/d01/05-02.htm.
14. Сергеева А.В. Русские: стереотипы поведения, традиции, ментальность. — М.: Флинта, Наука, 2010.
15. Сикевич З.В. Социология и психология национальных отношений. — М.: Издательство Михайлова В.А., 1999.
16. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (NCB — SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). — М.: Проектная ПРАКТИКА, 2010.
17. Abbot P., Wallace C. (2010). «Explaining economic and social transformations in post-soviet Russia, Ukraine and Belarus». *European Societies*, Vol. 15, No. 5, pp. 653–674.
18. Armstrong S., Bromley K. (2008). «Exploring the influences of the various forms of culture on project teams and the potential relationships with knowledge management for project working». *22nd IPMA World Congress «Project Management to Run», Roma*, pp. 1304–1309.
19. Auch F., Smyth H. (2009). «Cultural divergence in project firms: the case of a leading main contractor operating from multiple offices». *The Human Side of Projects in Modern Businesses*. Project Management Association Finland (PMAF), IPMA, pp. 173–188.
20. Ayer F.L., Bahnmaier W. (1995). «Toward a defense extension to the project-management body of knowledge». *International Journal of Project Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 125–128.

21. Azim S., Gale A., Lawlor-Wright T., Khan A., Alam M. (2009). «The benefits of soft skills in complex projects: the reality of «actuality». *The Human Side of Projects in Modern Businesses*. Project Management Association Finland (PMAF), IPMA, pp. 287–298.
22. Bony de J. (2010). «Project management and national culture: a Dutch — French case study». *International Journal of Project Management*, No. 28, pp. 173–182.
23. Bredillet Ch. (2006). «Some reflections about P2M and other meta-methods: the place of the mirror». *The Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management, Shanghai*, pp. 509–516.
24. Camprieu R., Desbiens J., Feixue Y. (2007). «Cultural» differences in project risk perception: an empirical comparison of China and Canada». *International Journal of Project Management*, No. 25, pp. 683–693.
25. Carbone Th. (2008). «The renaissance of project manager development: soft disciplines for success». *22nd IPMA World Congress «Project Management to Run», Roma*, pp. 1331–1336.
26. Chevrier S. (2003). «Cross cultural management in multinational project group». *Journal of World Business*, Vol. 38, pp. 141–149.
27. Dingle J. (1991). «Cultural issues in the planning and development of major projects». *Project Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 29–33.
28. Duranti G. (2008). «Globalization: eyeball to eyeball». *22nd IPMA World Congress «Project Management to Run», Roma*, pp. 780–785.
29. Hofstede G. (1983). «Cultural dimensions for project management». *Project Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 41–48.
30. Hofstede G. (1984). «Cultural dimensions in management and planning». *Asia Pacific Journal of Management*, No. 81.
31. Hubner R. (2008). «Excellence in intercultural project management». *22nd IPMA World Congress «Project Management to Run», Roma*.
32. Jackson T., Artola M.C. (1997). «Ethical beliefs and management behaviour: a cross-cultural comparison». *Journal of Business Ethics*, No. 16, pp. 1163–1173.
33. Kedia B., Keller R., Julian S. (1992). «Dimensions of national culture and the productivity of R&D units». *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 1–18.
34. Makilouko M. (2004). «Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers». *International Journal of Project Management*, No. 22, pp. 387–396.
35. McHugh O., Hogan M. (2011). «Investigating the rationale for adopting an internationally recognised project management methodology in Ireland: the view of the project manager». *International Journal of Project Management*, No. 29, pp. 637–646.
36. Pheng L.S., Leong Ch. (2000). «Cross-cultural project management for international construction in China». *International Journal of Project Management*, No. 18, pp. 307–316.
37. Phua T., Rowlinson S. (2004). «Operationalizing culture in construction management research: a social identity perspective in the Hong Kong context». *Construction Management and Economics*, No. 22, pp. 913–925.
38. Ramaprasad A., Prakash A. (2003). «Emergent project management: how foreign managers can leverage local knowledge». *International Journal of Project Management*, No. 21, pp. 199–205.
39. Shore B., Cross B.J. (2005). «Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects». *International Journal of Project Management*, No. 23, pp. 55–64.
40. Stickley A., Ferlander S., Jukkala T., Carlson P., Kislitsyna O., Makinen I.H. (2009). «Institutional trust in contemporary Moscow». *Europe-Asia studies*, Vol. 61, No. 5, July, pp. 779–796.
41. Suda L. (2007). «The meaning and importance of culture for project success». In: *Project Management Essential Reality for Business and Government*, ed. by Kisielnicki J.A., Sroka S., 18–20 June, Cracow, Poland, pp. 507–511.
42. Walta H. (1995). «Deutch project-management body-of knowledge policy». *International Journal of Project Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 101–108.
43. World Values Survey. — www.worldvaluessurvey.org.
44. Zajitschek S., Pfister E. (2008). «Cross-cultural project management: if soft factors become crucial for success». *22nd IPMA World Congress «Project Management to Run», Roma*, pp. 1008–1013.
45. Zwikael O., Shimizu K., Globerson Sh. (2005). «Cultural differences in project management capabilities: a field study». *International Journal of Project Management*, No. 23, pp. 454–462.