

РУКОВОДСТВО ПРОЕКТАМИ: РОЛЬ, ПОЛНОМОЧИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ КУРАТОРА ПРОЕКТА

В данной статье речь пойдет о кураторе проекта и тех функциях, которые он выполняет в процессе реализации проекта. Также будут рассмотрены роли куратора и взаимосвязь между ними. Кроме того, в статье описываются возможности, используя которые куратор сможет повлиять на успех проекта или программы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: корпоративное управление, руководство проектом, куратор проекта, роли куратора проекта, полномочия и возможности куратора, экономическое обоснование проекта

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в результате краха ряда солидных компаний корпоративное управление подверглось пристальному изучению и проверке. Акционеры и другие заинтересованные стороны проекта требуют усиления ответственности, транспарентности и возможности претворения стратегии в жизнь. Поскольку проекты и программы являются средствами реализации корпоративных стратегий, эффективное руководство проектами, рассматриваемое в рамках концепции корпоративного управления, представляет особый интерес для организаций и предлагает директорам компаний понятные инструменты управления не рутинной деятельностью и обеспечиваемыми ею возможностями.

Куратор¹ проекта является главным связующим звеном между корпоративным управлением и руководством проектом. В его обязанности входит координация взаимоотношений трех важнейших элементов организации:

¹ В оригинале используется традиционный англоязычный термин sponsor. — Прим. ред.

Кроуфорд Линн — доктор наук, профессор управления проектами Университета Бонд (Австралия) и Высшей школы ESC of Lille (Франция), управляющий директор Human Systems International Limited, UK (Австралия)

Кук-Дэвис Тэрри — доктор наук, профессор управления проектами университетов University of Technology (Сидней), University College (Лондон), исполнительный президент Human Systems International Limited, UK (Великобритания)

- 1) высшее звено управления, которое устанавливает стратегические цели развития;
- 2) коммерческие директора и линейные менеджеры, которые обеспечивают ежедневную прибыль, услуги и ресурсы;
- 3) руководитель и команда проекта, обеспечивающие успешное выполнение проекта.

Четкое определение и эффективное исполнение обязанностей куратора проекта являются важнейшим элементом как корпоративного управления, так и руководства проектом. Данный элемент играет решающую роль в успехе программы или проекта.

В противовес тем, кто делает акцент на корпоративном управлении, в данной статье мы представляем определение руководства проектами как взаимосвязанное с корпоративным управлением. Также мы описываем роль, которую куратор проекта играет в корпоративном управлении и руководстве проектом, показываем важность куратора в достижении успеха, ссылаясь на исследования возможности организаций формировать комплексный портфель проектов и управлять им.

1. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РУКОВОДСТВО ПРОЕКТОМ

1.1. Необходимость корпоративного управления

Интерес к корпоративному управлению возрос после обвала фондового рынка, произошедшего в конце 1980-х гг. и вызвавшего крах ряда корпораций в начале 1990-х гг. Существует несколько примеров того, как государство пыталось усовершенствовать практику корпоративного управления: документы Cadbury Code of Practice (Великобритания) [2] и Strictly Boardroom: Improving: Governance to Enhance Company Performance (Австралия) [11], впервые опубликованные в 1993 г. Несмотря на все попытки урегулирования, результатом дальнейшего давления

на корпорации явились кризис дефляции в Японии (с начала 1990-х гг. до недавнего времени), азиатский финансовый кризис и кризис управления (конец 1990-х гг.), а также крах интернет-экономики (2000–2001 гг.). В отчете Weill Gothshal & Manges [9], подготовленном для Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), провал бизнеса корпораций Enron, Worldcom и Tuso в США рассматриваются как катализатор перемен в практике корпоративного управления, поскольку данные события сильно повлияли на международные финансовые рынки. Однако ОЭСР также ссылается и на «местные» неудачи в корпоративном управлении в компаниях Великобритании, Австралии, Германии, Франции, Японии, Кореи и Швейцарии, указывая, что подобные проблемы были достаточно широко распространены.

Различные неудачи, связанные с превышением полномочий исполнительным руководством, а в ряде случаев с явным мошенничеством, оказали значительное влияние на экономику [12]. С тех пор как ОЭСР выпустила «Принципы корпоративного управления» (1999 г.), в странах ОЭСР было издано около 35 кодексов и изложений принципов корпоративного управления [9]. Одним из наиболее значимых документов стал американский Закон о борьбе с корпоративным и бухгалтерским мошенничеством, вышедший в 2002 г. Хотя территорией юрисдикции данного закона являются США, его влияние ощущается во всем мире, поскольку многие глобальные корпорации, имеющие связи с США, вынуждены подвергаться проверкам на соответствие данному закону. В финансовом секторе организации также зависят от различных соглашений, включая «Базель II» (новое соглашение о достаточности капитала), но не ограничиваясь им.

Раньше топ-менеджеры мало интересовались управлением проектами. Одни полагали, что оно имеет скорее тактическую, нежели стратегическую ценность. Другим оно вообще не нравилось, или они испытывали к нему некоторое недоверие, т.к. оно способствует обзримости,

транспарентности и ответственности — затрудняет процесс сокрытия недостатков. Поскольку теперь Закон о борьбе с корпоративным и бухгалтерским мошенничеством требует, чтобы директора компаний брали на себя ответственность за обеспечение «точности и надежности корпоративной информации», их отношение к транспарентности начало меняться. Сейчас управление проектами стоит рассматривать как непосредственную помощь руководству высшего звена при выполнении им обязательств, описанных в законе.

Корпоративное управление может охватывать связи между менеджментом компании, ее советом директоров (или управленческой командой), акционерами и другими заинтересованными сторонами, обеспечивать структуру, посредством которой устанавливаются цели компании, а также определяются средства их достижения и контроль выполнения [12]. В сферу корпоративного управления включаются такие вопросы, как:

- роли и служебные обязанности;
- ответственность;
- информационная открытость и транспарентность;
- контроль и управление рисками;
- принятие решений;
- этика;
- производительность и эффективность;
- реализация стратегии.

1.2. Определение руководства проектом

Руководство проектом — часть корпоративного управления. Руководство проектом вносит значительный вклад в развитие вышеупомянутых вопросов, представляющих интерес для корпоративного управления. Проекты и программы как инструменты осуществления перемен являются основополагающими при реализации стратегии. Управление проектами в первую очередь связано с управлением рисками, контролем,

производительностью и эффективностью. Концепция руководства проектами четко определит служебные роли, обязанности и ответственность, что обеспечит основу для принятия решений. Как упоминалось выше, для успешного управления проектами необходимы информационная открытость и транспарентность.

Руководство проектами может быть определено как совокупность формальных принципов, структур и процессов, применяемых для отдельных проектов, программ или портфелей проектов, с помощью которых:

- назначают куратора (или руководящий орган) проекта;
- определяют и регулируют роли, обязанности, ответственность, принятие решений и обеспечивают управление этими разграничениями;
- координируют связи внутри проекта, функции планирования и контроля [10].

2. ВЕДУЩАЯ РОЛЬ КУРАТОРА ПРОЕКТА

Из определения руководства проектами, приведенного выше, следует, что куратор проекта играет ведущую роль. Куратор — это высшая инстанция проекта, следовательно, он обеспечивает связь между руководством проекта и корпоративным управлением. Согласно определению куратора проекта должен быть членом совета директоров корпорации. В Путеводителе по руководству управлением проектами, опубликованном Ассоциацией управления проектами Великобритании (APM), говорится, что «кураторы проекта — это своего рода канал, по которому руководители проектом напрямую отчитываются и получают формальную власть, круг обязанностей и решения. Куратор является владельцем бизнеса, в рамках которого осуществляется проект. Компетентная кураторская поддержка является прекрасным подспорьем даже для самых лучших управляющих проектами» [1, с. 9]².

² Перевод данного документа опубликован в этом номере журнала на стр. 326–334. — Прим. ред.

2.1. Роли куратора проекта

В большинстве случаев функции куратора проекта недостаточно четко определены, кроме того, существует большое количество вариаций роли куратора в зависимости от организации [7]. Динсмор и Кук-Дэвис [8] проводят разнообразные наблюдения над управлением проектами на различных предприятиях и в организациях и предлагают пять отличных, но взаимозависимых ролей куратора:

- 1) высшая инстанция управления проектом;
- 2) ответственный за экономическое обоснование;
- 3) «сборщик» прибыли;
- 4) «друг в высшем обществе» для руководителя программы или проекта;
- 5) безусловный лидер проекта.

Прежде чем мы рассмотрим результаты некоторых исследований, будет полезно остановиться на каждой из указанных ролей.

2.1.1. Высшая инстанция управления проектом

В контексте руководства проектами это наиболее очевидная роль куратора проекта, хотя она не обязательно декларируется. В основном существуют два вида работ, выполняемых любым предприятием:

- 1) повторяющиеся задачи или процессы, протекающие постоянно и составляющие обычную сферу деятельности (бизнес в целом);
- 2) уникальные виды деятельности — проекты и программы, которые реализуются лишь однажды временной командой для проведения каких-либо выгодных изменений.

В данной статье термин «проекты» используется в основном для обозначения второго вида работ без разделения на программы и проекты. Тем не менее эти два вида работ являются отличными друг от друга, они требуют различных форм управления и руководства [13]. На практике это означает, что задача руководства отдельно взятым проектом, вероятно, является вызовом куратору, который оказался на верхних уровнях менеджмента организации благодаря успешному

управлению бизнесом в целом. В этом случае куратор может впасть в крайности: либо отказаться от участия и возложить все на руководителя проекта и его команду, либо детально контролировать проект, мешая команде проекта, фокусировать свое внимание на процессе управления и предоставлять совету директоров информацию.

2.1.2. Ответственный за экономическое обоснование

Экономическое обоснование проекта очень важно, поскольку оно кратко излагает основную причину его разработки. Далеко не все организации принимаются за создание проектов просто потому, что они занимаются ими. Проекты — это средство достижения следующих целей: улучшение результатов текущих видов деятельности, развитие нового бизнеса, разработка новых продуктов, поиск новых рынков, внедрение инновационных технологий, новых способов работы, новых процессов, даже построение новой инфраструктуры, обнаружение новых ресурсов. В любом из этих случаев природа и объем прибыли будут различны. Цель экономического обоснования и состоит в том, чтобы описать детально, какова будет выгода от проекта для предприятия.

Тщательное экономическое обоснование очень важно для руководства проектом и корпоративного управления, поскольку оно делает выгоду, ожидаемую предприятием от реализации проекта, транспарентной. Оно подкрепляет устав проекта, который сам по себе является необходимой предпосылкой для управления рисками и четкого планирования объема работ. Одна из функций куратора как представителя интересов предприятия в проекте — обеспечение четкого следования экономическому обоснованию, в том числе за счет разработки плана проекта, таким образом, чтобы он соответствовал экономическому обоснованию.

2.1.3. «Сборщик» прибыли

Хотя экономическое обоснование проекта очень важно, но это всего лишь лист бумаги, не

представляющий особенной ценности для предприятия до тех пор, пока не принесет реальной выгоды. Эта выгода «собирается» или «реализуется» только тогда, когда товары или услуги вырабатываются (производятся) с помощью проектов. Проекты эффективно используются предприятием с целью создания прибыли, предусмотренной в экономическом обосновании проекта. Это дело личных предпочтений: кто-то считает, что он «собирает урожай из прибыли» (в данном случае имеется в виду, что семена были посеяны, урожай созрел и в конце концов можно пожинать плоды своего труда), а кто-то полагает, что он «реализует» прибыль (имея в виду, что идеи были воплощены в нечто реальное).

В каждом случае прибыль не может быть получена, пока не завершён проект, пока товар или услуги не были доставлены конечному покупателю, а впоследствии применены им на благо предприятия. Куратор, будучи постоянной частью организации, реализующей проект, может лучше воздействовать на пользователей, нежели команда проекта, которая едва ли уже будет существовать, когда появится прибыль. Однако проект сам по себе может оказывать влияние на прибыль посредством оценки товаров или услуг, т.е. насколько товар или услуга соответствуют реальным требованиям пользователя. Таким образом, куратор должен обеспечить сотрудничество команды проекта и организации в течение жизненного цикла проекта.

2.1.4. «Друг в высшем обществе»

«Друг в высшем обществе» — это, вероятно, одна из ролей куратора, которая основывается на его интуиции. Благодаря авторитету и статусу кураторы идеально подходят для того, чтобы помогать управлять высокопоставленными заинтересованными лицами, участвующими в проекте: получать необходимые ресурсы от линейных менеджеров, уметь завладеть умами и сердцами влиятельных людей, которые враждебно относятся к проекту или не заинтересованы в нём.

2.1.5. Безусловный лидер проекта

Последняя из пяти основных ролей куратора — это сплав из четырех предыдущих. Она равносильна эмоциональному лидерству в проекте: все сотрудники на всех уровнях организации должны понимать, что это делается во имя проекта, от которого необходимо получить прибыль. Эта функция куратора, возможно, требует от него наибольших затрат сил, мастерства управления тремя абсолютно отличными сферами:

- 1) внешняя реальность (фокусировка на задаче);
- 2) межличностные отношения (управление отношениями);
- 3) собственное поведение, отношения и ценности (самоорганизация куратора).

Хотя первые четыре роли куратора сфокусированы на задаче, т.е. относятся к первой сфере, две другие сферы не менее важны. Управление взаимоотношениями требует от куратора способности задать самому себе следующие вопросы.

■ Все ли стороны, задействованные в проекте, четко осознают свои задачи?

■ Те ли люди принимают решения, насколько правильны эти решения и пути их принятия?

■ Каждый ли делает то, что необходимо делать с целью достижения желаемых результатов?

Одновременно самоорганизация куратора проекта подразумевает необходимость ответить на следующие вопросы.

■ Достаточно ли времени я уделяю программе?

■ Выражаю ли я веру в экономическое обоснование проекта?

■ Воодушевляет ли мое поведение и отношение руководителя проекта и его команду, заставляет ли мыслить шире и искать решения, которые соотносятся с общими целями проекта?

Исследования, представленные в данной статье, изначально не были направлены непосредственно на кураторов проектов, хотя, в отличие от большинства других исследований, они признавали важность руководства проектом и кураторской поддержки. Цель исследования была усовершенствована по сравнению с предыдущими

разработками, представленными ранее [3, 4, 5, 6] и приведенными кратко в таблице.

Была разработана анкета, содержащая вопросы, связанные с наличием / отсутствием определенных прав для каждого из уровней и степенью достигнутого успеха для каждого критерия на каждом уровне. Естественно, у этого метода есть свои слабые стороны: выбранный нами пример может оказаться нехарактерным для всех проектов и организаций. Респонденты отвечают тогда, когда проект уже завершен, и это может привести к тому, что их ответы будут «от достигнутого» (проект оказался успешным, видимо, у нас была высокая профессиональная квалификация, и наоборот). Вопросы тщательно выбирались из предыдущего исследования. Можно ожидать, что множество вариантов будут коррелировать друг с другом (высокая степень линейной взаимозависимости).

Документ содержит 44 вопроса, касающихся прав на различных уровнях: 21 вопрос — на уровне организации, 10 — на уровне руководства / кураторства и 13 — на уровне самого проекта. Для ответа на каждый вопрос нужно воспользоваться

шкалой Лайкерта (градации согласия / несогласия с каким-либо высказыванием), где ответы варьируются от «абсолютно неверно» (1) до «абсолютно верно» (4). Кроме того, есть 21 дополнительный вопрос, связанный с достигнутым успехом: 10 вопросов по уровню организации, 6 — по руководству / кураторству и 5 — по проекту. Ответ на каждый вопрос может относиться к одной из четырех зон: 3 — результат соответствует ожиданиям, 4 — результат несколько лучше, чем ожидалось, 2 — результат несколько хуже, чем ожидалось, 1 — результат намного хуже, чем ожидалось.

Значительная часть минусов с точки зрения методологии будет компенсирована достаточным объемом данных. В этой статье представлены сводные результаты 168 заслуживающих доверия анкет на уровне проекта, 117 — на уровне руководства / кураторства и 30 — на уровне организации. Респонденты, отвечавшие на вопросы более высокого уровня, также заполняли анкеты и на более низких.

Данные поступили из США (121 анкета), Великобритании (38 анкет) и других стран (9 анкет). Было представлено значительное разнообразие

Таблица. Вклад куратора проекта в его успех

Разговор о...	Включает в себя	Критерии успеха	Критические факторы успеха
...правильной комбинации...	Высшее исполнительное руководство	<ul style="list-style-type: none"> ■ Реализация стратегии ■ Повышение продуктивности ■ Выполнение правильных проектов ■ Правильное выполнение проектов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Руководство портфелем ■ Постоянное совершенствование ■ Всесторонние и надежные показатели
...из правильных (нужных) проектов...	<ul style="list-style-type: none"> ■ Руководство проектом ■ Куратор проекта ■ «Клиент», «владелец», «исполнитель работ» 	Заинтересованные стороны проекта удовлетворены	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ясные и достижимые цели ■ Вовлеченность заинтересованных сторон ■ Процессы получения прибыли ■ Стратегия проекта
...правильно выполненных	<ul style="list-style-type: none"> ■ Руководитель проекта ■ Команда проекта 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Время ■ Стоимость ■ Качество ■ Содержание и границы ■ Техническое исполнение ■ Безопасность и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ясные и достижимые цели ■ Способная и эффективная команда ■ Адекватные ресурсы ■ Четкие технические требования ■ Эффективное планирование и контроль ■ Управление рисками

отраслей. Среди респондентов фигурировали руководители высшего звена (12 человек), кураторы проекта или члены комитета по руководству проектом (87 человек), ответственные за процессы проекта (19 человек), руководители проектов (31 человек) и члены команды проекта (19 человек).

2.2. Сравнительная характеристика результатов на трех уровнях

Возможно, первый заслуживающий внимания результат состоит в том, что лишь 3% организаций заявили, что их портфель проектов соответствует их ожиданиям либо превысил их. Общая картина на уровне руководства / кураторства несколько лучше (8%), а на уровне проекта еще лучше (около 20%), однако большая часть проектов не соответствует ожиданиям (рис. 1).

Картина полномочий и возможностей отражает это в определенной мере, хотя оказывается, что уровень возможностей выше, нежели тот успех, который они могли бы обеспечить. Рис. 1 показывает, что на уровне управления проектом

большинство организаций в большей или меньшей степени имеют основные полномочия и возможности для управления проектом, несколько хуже положение на уровне руководства / кураторства. Дела обстоят совсем иначе на уровне организации, где, как полагают больше четверти респондентов, необходимые полномочия и возможности почти или полностью отсутствуют (рис. 2).

На уровне организации, имея 30 анкет, рано проводить анализ. На двух нижестоящих уровнях, однако, можно уже сделать несколько интересных выводов.

2.3. Уровень руководства / кураторства. Возможности и успех (результативность)

Согласно приведенным данным проекты не могут иметь результаты, на достижение которых они не рассчитаны изначально.

Только в результате реализации 7% проектов выгоды соответствуют ожиданиям на 100% или больше, в то время как больше двух третей проектов — на 75% и меньше. Эти цифры относятся

Рис. 1. Оценка достижения успеха на трех уровнях

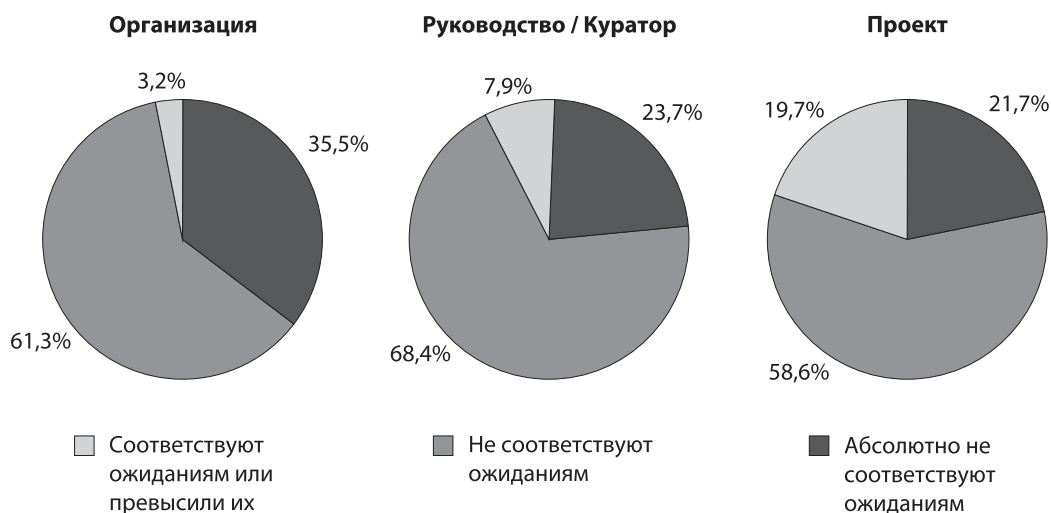
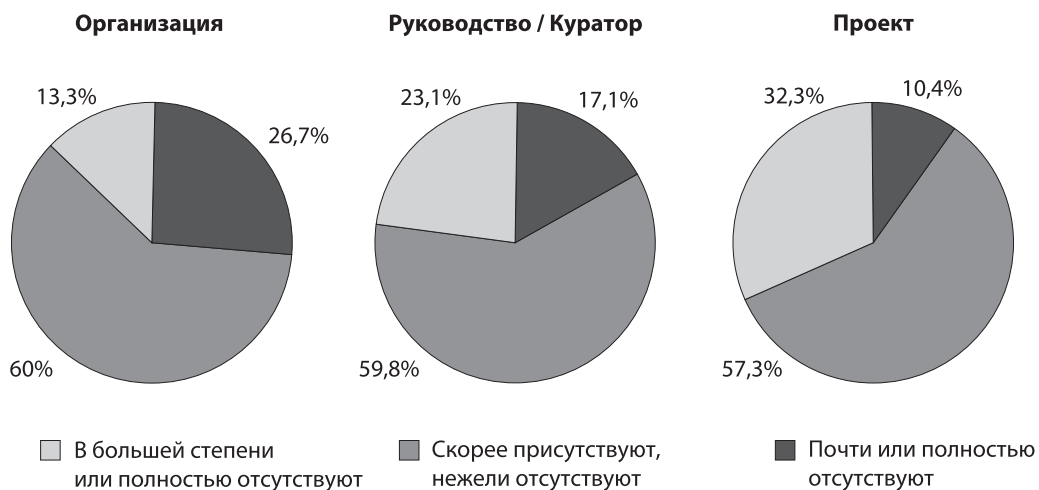


Рис. 2. Профессиональные навыки (оценка на трех уровнях)



лишь к тем 75% проектов, по которым была возможность провести оценку, в остальных проектах оценить полученные выгоды оказалось невозможно. Тем не менее кураторы не абсолютно разочарованы в своих проектах (рис. 3).

Если обратиться к полномочиям и возможностям руководства / кураторства, то следует отметить, что существуют значительные различия между самыми редко представленными полномочиями и возможностями (интегрированные финансовые системы), которые скорее отсутствуют, нежели присутствуют, и самыми часто встречающимися (четкость цели проекта и наличие экономического обоснования), которые скорее имеются, нежели отсутствуют (рис. 4).

Около 26% успеха проекта зависит от вариативности полномочий и возможностей, связанных с руководством / кураторством, между ними и достижением успеха существует четкая связь (рис. 5).

Несомненно, привлекательное экономическое обоснование может повлиять на расширение полномочий и возможностей куратора. Однако все ли полномочия и возможности одинаково важны? На чем следует сфокусировать внимание, чтобы улучшить ситуацию? В этом случае может помочь дополнительный анализ.

2.4. Какие полномочия и возможности имеют большее значение?

Методика, известная как Classification and Regression Tree, может быть использована для изучения данных с целью установить полномочия и возможности, которые оказывают наибольшее влияние на достижение того или иного результата, в данной статье — конечной эффективности³ проекта (успешность проекта на уровне руководства / кураторства) и его непосредственной эффективности⁴ (оценка успеха управления проектом

³ В оригинале используется термин *effectiveness*, подразумевающий степень достижения конечных результатов проекта для бизнеса. — Прим. ред.

⁴ В оригинале используется термин *efficiency*, подразумевающий степень достижения непосредственных результатов проекта. — Прим. ред.

Рис. 3. Степени достижения успеха проекта

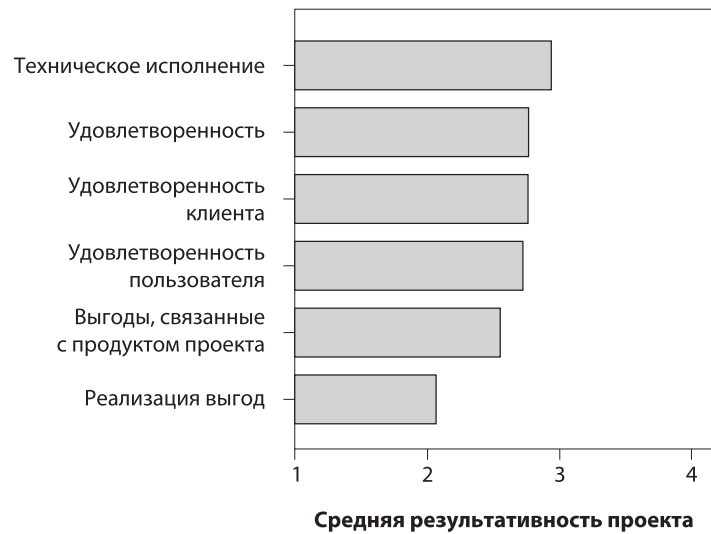


Рис. 4. Проранжированные полномочия и возможности руководства / кураторства

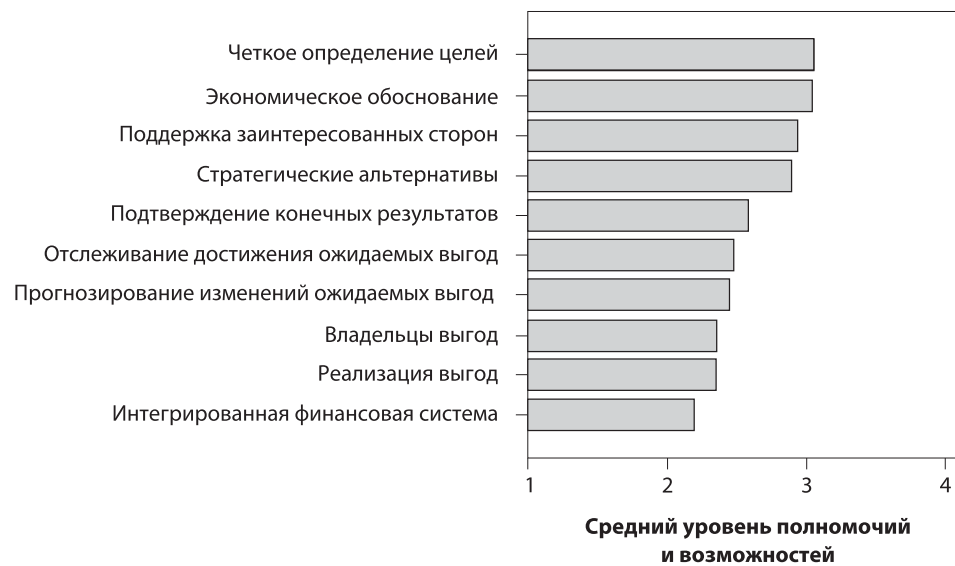


Рис. 5. Полномочия и возможности, в наибольшей степени влияющие на конечную эффективность проектов



по классическим параметрам: время, стоимость, масштаб, качество, охрана труда и окружающей среды). Преимущества этого метода состоят не только в том, что он позволяет выяснить, какая возможность в наибольшей степени влияет на успех проекта, но и при последовательном рассмотрении найти следующую по оказываемому влиянию возможность и т.д.

Этот метод также способен дать количественный прогноз возможного повышения успешности проекта. Результаты анализа для конечной и непосредственной эффективности проектов приведены на рис. 6 и рис. 7 соответственно.

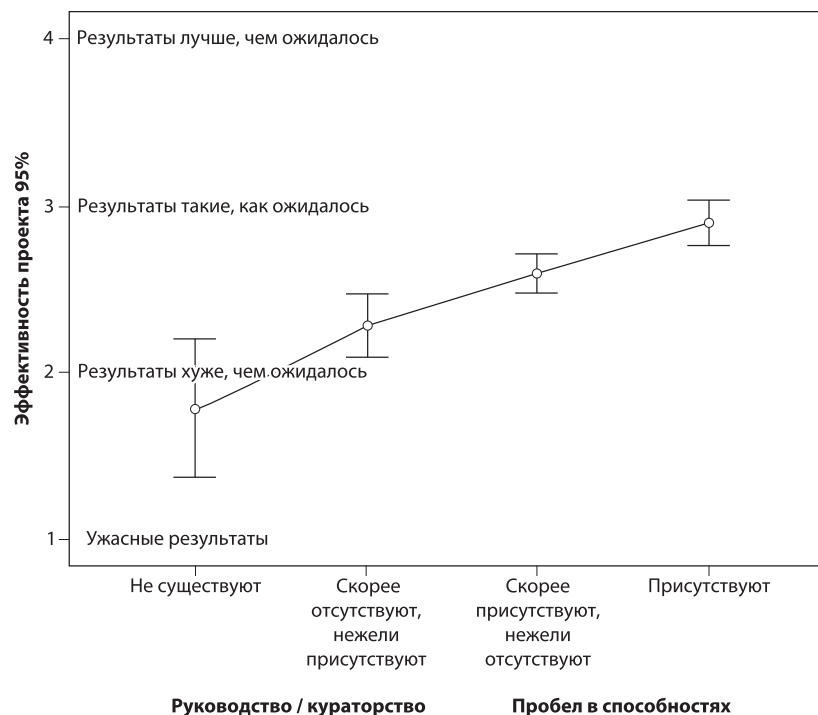
В целом из девяти полномочий и возможностей, которые в наибольшей степени связаны с улучшением конечной и непосредственной эффективности, не менее шести зависят от возможностей и усилий куратора проекта.

С точки зрения конечной эффективности куратор находится в самом выгодном положении для того, чтобы:

- обеспечить рассмотрение всех стратегических альтернатив, прежде чем проект будет одобрен;
- обеспечить проект необходимыми ресурсами;
- наделить команду проекта всеми необходимыми полномочиями для достижения целей проекта.

С точки зрения непосредственной эффективности куратор играет значительную роль в обеспечении:

- качества экономического обоснования, на котором базируется проект;
- возложения ответственности за реализацию выгод проекта на нужных людей в организации;

Рис. 6. Влияние возможностей на успех проекта

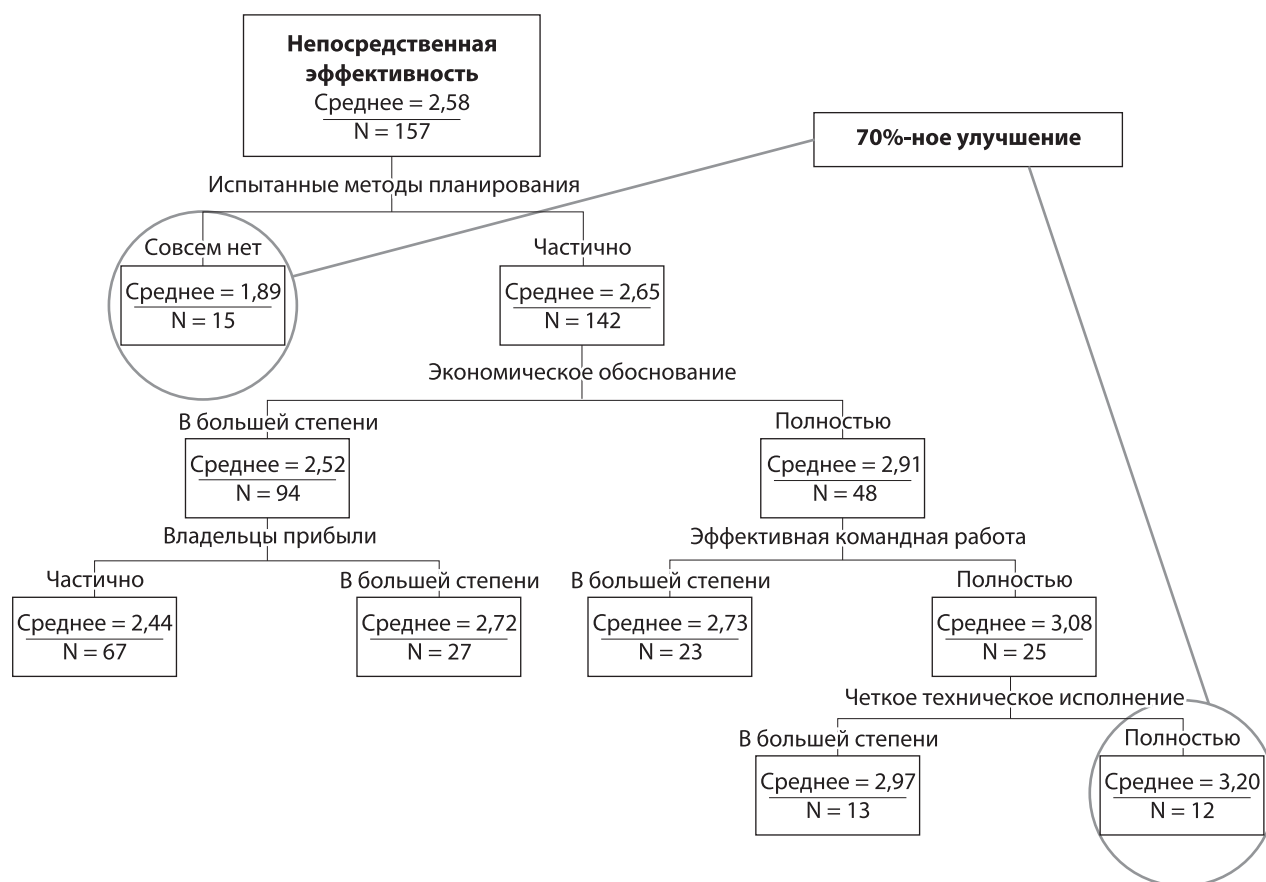
■ наличия таких требований к техническому исполнению проекта, что при соответствии им экономические показатели будут достижимыми.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Куратор проекта играет очень важную роль в объединении корпоративного управления и руководства проектами. Он является связующим звеном между высшим исполнительным руководством, разрабатывающим стратегию для корпорации, и командой проекта, которая ее реализует.

Куратор проекта отвечает за обеспечение того, чтобы выгоды, обозначенные в экономическом обосновании проекта, были действительно получены и чтобы проект или программа были успешно завершены. Выполняя данные задачи, куратор должен выступать не только как руководитель, но и как владелец экономического обоснования, «сборщик» прибыли, «друг в высшем обществе» и безусловный лидер проекта. Исследования показывают, что существует четкая взаимозависимость между кругом полномочий и возможностями куратора проекта, с одной стороны, и эффективностью или достигаемым успехом — с другой.

Рис. 7. Полномочия и возможности, в наибольшей степени влияющие на непосредственную эффективность проектов



ЛИТЕРАТУРА

1. *A Guide to Governance of Project Management* (2004). High Wycombe, UK, Association for Project Management.
2. Cadbury A. (1992). Report of The Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance: The Code of Best Practice (Cadbury Code). London, Gee & Co.
3. Cooke-Davies T. (2002). «The «real» success factors on projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 20(3), pp. 185–190.
4. Cooke-Davies T.J. (2001). *Towards Improved Project Management Practice: Uncovering the Evidence for Effective Practices Through Empirical Research*. PhD Thesis, Leeds Metropolitan University.
5. Cooke-Davies T.J. (2002). «Establishing the link between project management practices and project success». In: Slevin D.P., Cleland David I. and Pinto J.K. (Eds). *Project Management Research at the Turn of the Millenium: Proceedings of PMI Research Conference*. July, Seattle, Philadelphia, PA, Project Management Institute.
6. Cooke-Davies T.J. (2004). «Project success». In: Morris P.W.G. and Pinto J.K. (Eds). *The Wiley Guide to Managing Projects*. Hoboken, NJ, John Wiley and Sons.

7. Crawford L., Brett C. (2001). «Exploring the role of the project sponsor». In: *Proceedings of the PMI New Zealand Annual Conference: Project Success: Putting it all together*, Wellington, New Zealand, Wellington, New Zealand, PMINZ.
8. Dinsmore P.C., Cooke-Davies T.J. (2006). *The Right Projects Done Right! From Business Strategy to Successful Project Implementation*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
9. Gregory H.J., Simmelkjaer R.T. (2002). *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Members States on Behalf of the European Commission*. New York, Weil, Gotshal & Manges, LLP.
10. Hazard V., Crawford L.H. (2004). «Defining project governance». In: *Proceedings of ProMAC Research Conference*. Tokyo, Japan, Society of Project Management (SPM, Japan), Nanyang Technological University (NTU, Singapore) and Tsinghua University (China).
11. Hilmer F. (1998). *Strictly Boardroom: Improving Governance to Enhance Company Performance*. 2 ed. Melbourne, Information Australia.
12. OECD Principles of Corporate Governance (2004). Revised ed. Paris, France: OECD.
13. Turner J.R., Keegan A. (1999). «The versatile project based organisation: governance and operational control». *European Management Management Journal*, Vol. 17(3), pp. 296–309.

*Источник: Project Management Essential Reality for Business and Government,
Cracow, Poland, 2007, pp. 269–274.
Перевод И. Шиляевой.
Печатается с разрешения автора.*