

## УПРАВЛЕНИЕ СОФТ-ФАКТОРАМИ. ВОПРОСЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

В данной работе описаны особенности управления проектами, связанные с таким софт-фактором, как культура. Прояснение понятия «культура» и определение набора его индикаторов проводится на основе анализа научных работ, посвященных влиянию культурных и социокультурных факторов на проектную деятельность. Этот обзор позволяет автору представить и обосновать перспективные направления исследований в данной области.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** софт-факторы, культура, индикаторы культуры, стандарты управления проектами, мультикультурные проекты



Коженикова Евгения Александровна — консультант ЗАО «Системы управления» (г. Москва)

### ВВЕДЕНИЕ. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Современный мир бросает вызов проектному менеджеру, фокусируя внимание не столько на технологических, сколько на софт-факторах управления проектом. Динамичность экономики, глобализация, активно развивающиеся специализированные и неспециализированные сетевые сообщества, поддерживаемые современными технологиями, — все это создает новые условия управления проектами. Составление оптимального проектного графика по-прежнему остается приоритетной задачей, но наряду с ним все отчетливее осознается необходимость системного управления культурными факторами для обеспечения устойчивого развития организации и успешной реализации проектов, которые все чаще нарушают устоявшиеся границы — границы государств, временных поясов, развитых и развивающихся экономик, традиций, культур. Практика работы в международных командах по управлению проектами становится все более распространенной, но при этом достаточно проблематично найти квалифицированного специалиста по работе

с такими командами [12]. Некоторые авторы отмечают, что работа в международных командах сложна не только из-за необходимости управлять представителями разных национальных культур, но и из-за проблемы совмещения нескольких национальных моделей управления проектами, нескольких культур менеджмента [7, 20]. Приблизительно с 2005 г. на многих международных конференциях по управлению проектами стали появляться отдельные секции, посвященные исследованию и обсуждению софт-факторов в этой сфере. Так научное сообщество реагирует на опсанную нами тенденцию.

Таким образом, актуальность решения проблемных вопросов в данной области сложно переоценить. Исследователи уже достигли определенных результатов в изучении софт-факторов. Но некоторые из сделанных ими выводов вызывают ряд вопросов. В нашем обзоре мы формулируем эти вопросы, а также предложим возможные пути их решения.

Не секрет, что в исследованиях софт-факторов одним из самых употребляемых терминов является термин «культура». Однако в большинстве работ феномен, характеризующийся этим термином, понимается довольно расплывчато: фактически все, что не может быть описано в других терминах, называется культурой. Это настолько удобно для исследователей, что в некоторых работах нет даже адекватного определения этого понятия. Сформулированные качества обсуждаемого термина не позволяют считать его научным и, соответственно, использовать в исследованиях<sup>1</sup>. Поэтому одной из принципиальных задач нашей работы становится прояснение понятия «культура» применительно к софт-факторам и управлению проектами.

Следующим шагом после прояснения ключевого термина будет ответ на вопрос, в каких проблемных для управления проектами ситуациях апелляция к культуре становится единственно

возможным выходом. Очевидно, что софт-факторы играют значительную роль при реализации любых проектов, в любых организационных, институциональных и прочих контекстах. Однако мы ставим вопрос иным образом: для описания каких аспектов управления проектами используется понятие «культура» и какие модели и механизмы существуют для такого описания. После того как необходимые ответы будут получены, мы сможем определить, каким образом анализируется культура в научных работах. Это существенно дополнит сформулированное нами определение и даст возможность обрисовать дальнейшие перспективы применения этого понятия. Дополнительным результатом решения этой задачи станет обзор существующих научных работ, систематизированных по решаемым в них исследовательским вопросам. Это позволит достаточно четко определить те области управления проектами, в которых остаются нерешенные проблемы и еще не использовалось понятие «культура».

Опираясь на конкретный термин с четко определенными возможностями и границами применения и на структурированный обзор существующих исследований, мы сможем сформулировать перспективы дальнейшего применения термина «культура» и перспективы использования социокультурных факторов при решении исследовательских задач, актуальных на сегодняшний день.

Обзор, который мы представляем, будет, таким образом, направлен на структурирование и обобщение имеющегося материала. Кроме того, предполагается выявить возможности прикладного использования результатов существующих и новых исследований.

## 1. КОНТЕКСТ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Впервые тезис о необходимости изучения социокультурных факторов управления был

<sup>1</sup> Мы, разумеется, говорим именно об исследованиях в области менеджмента. В отличие от них, в социальных науках предлагается множество обоснованных определений культуры, ее изучению посвящен ряд работ, рассматривающих это понятие через призму социологических и культурологических подходов. — *Здесь и далее прим. авт.*

сформулирован Г. Хофштеде. Эпиграфом к любой статье, посвященной изучению факторов, связанных с национальной культурой, может стать цитата из его работы *Cultural dimensions in management and planning*: «A management technique or philosophy that is appropriate in one national culture is not necessary appropriate in another» («управленческая техника или философия, применимая в одной национальной культуре, совсем не обязательно будет применима в другой») [10].

Казалось бы, вопрос изучения особенностей национальных культур лежит в сфере компетенции этнографов, антропологов и, возможно, социологов. Однако ни один из этих специалистов не может гарантировать, что результаты его исследований достаточно точны, детализированы и проработаны, чтобы их можно было использовать в практических целях. Вот почему даже в этой области искать объекты исследований и изучать их должны сами менеджеры в ходе реализации проектов или при проведении исследований.

Эту позицию отражают работы, о которых будет сказано ниже. Обычно предметом исследования в подобных работах являются неясные, сложные или проблемные области профессиональной жизни. К этому типу относятся кейс-стади — исследования, в которых анализируются конкретные примеры. Вместо глобальных выводов в них содержится достаточно точная и конкретная характеристика проекта, его целей, ключевых параметров и возникших при управлении этим проектом проблем [3, 15, 18, 20]. Подобные исследования интересны своей прикладной значимостью. Научное и профессиональное сообщества могут использовать их в качестве рекомендаций при реализации подобных проектов в похожих условиях. Это поможет при планировании проекта, определении состава входящих в него работ, наборе и распределении трудовых ресурсов, выработке системы коммуникаций, анализе рисков и методов реагирования на них, а также при реализации иных аспектов планирования, контроля и завершения проектов.

Противоположную тенденцию представляют количественные работы, предметом которых являются устойчивые характеристики национальных культур. Это масштабные исследования, обычно проводимые с помощью анкетирования. В одних случаях опрос проводят сами исследователи, в других используются полученные ранее результаты. В этих работах нивелируются различия в управлении отдельными проектами, зато они позволяют делать масштабные выводы об основных аспектах местной специфики в этой области. Говоря о подобных работах, нельзя не упомянуть классические труды Г. Хофштеде и ряда других исследователей [10, 11, 19, 20]. Работы в рамках данного тренда носят академический характер, в противоположность описанным выше, и поэтому возможности прикладного применения их результатов несколько ограничены. Они могут быть использованы для развития базы фундаментальных знаний по менеджменту в сфере управления проектами.

Кроме исследований описанных типов существует еще ряд работ, авторы которых косвенным образом апеллируют к социокультурным проблемам управления проектами. Эти исследования составляют довольно обширную группу. В ряде случаев они посвящены изучению ключевых факторов, определяющих будущий успех или неуспех проекта: культурные и этические установки участников проекта, их ценности, представления о факторах, оказывающих влияние на ход и результат проекта, на возникновение конфликтов в процессе работы, на реализацию различных предметных областей в управлении проектами. В других работах авторы фокусируются на социокультурных различиях менеджмента разных стран (в частности, в управлении проектами), противопоставляя восточный и западный стиль управления. Некоторые из этих работ являются междисциплинарными, поскольку апеллируют к различиям религиозных и этических установок западных и восточных менеджеров или к институциональным аспектам — правовым, логистическим, финансовым [14]. Подобный холистический

подход представляется нам наиболее оправданным и обоснованным. Некоторые работы фокусируются на историческом и социальном различии между национальными типами управления, используя его как основу для выявления индикаторов культуры. В настоящем обзоре мы не будем отдельно говорить об этих работах.

## 2. ПОНЯТИЕ «КУЛЬТУРА» В ИССЛЕДОВАНИЯХ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»

Основная задача, которую мы ставили перед собой, — выяснить, что именно подразумевают под понятием «культура» исследователи, которые используют его в работах, посвященных управлению проектами. Чтобы решить ее, мы обратились к ряду статей и докладов, прочитанных на международных конференциях по управлению проектами. Знакомство с ними натолкнуло нас на мысль, что исследователи используют этот термин для обозначения практически любого феномена, который нельзя охарактеризовать другими способами. Таким образом, можно констатировать значительную размытость понятия, которая становится проблемой при использовании его в научных работах.

Приведем несколько определений термина «культура» из разных статей:

■ that is shared within a nation such as a common language, common political, legal and educational systems («это то, что разделяют люди одной национальности — общий язык, общие политические, юридические и образовательные системы») [3, с. 174];

■ shared values, expectations and norms found within countries, regions, social groups, business firms and even departments and work groups within a firm; the behavioural norms that a group of people, at a certain time and place, have agreed upon

to survive and co-exist («ценности, ожидания и нормы, разделяемые в рамках стран, социальных групп, организаций и их подразделений или рабочих групп»; «поведенческие нормы, относительно которых группа людей в определенное время и в определенном месте достигла согласия в целях выживания и совместного существования») [18, с. 307];

■ managers from different cultures perceive the world differently, their *subjective rationalities* differ and so differ their chooses («менеджеры из разных культур воспринимают мир по-разному, их субъективная рациональность отличается, так же, как отличается выбор, который они совершают») [5, с. 685].

Приведенные цитаты из работ, посвященных менеджменту, свидетельствуют о том, что культура связана с набором ментальных конструкций, т.е. она определяет то, как менеджер думает, воспринимает ситуацию, на основе чего принимает решения<sup>2</sup>. Эти характеристики зависят от ряда факторов, таких как национальность, особенно организации или конкретного проекта. Мы вслед за Г. Хофштеде будем придерживаться определения культуры как набора установок, детерминированных национальностью.

Мы прояснили значение термина, и благодаря этому перед нами встает следующий вопрос. Что есть культура, определяемая национальностью, если говорить о конкретных эмпирических индикаторах? Иначе говоря, на каких элементах повседневной деятельности менеджера по управлению проектами может отражаться набор его установок, верований, норм? Ответу на этот вопрос посвящены следующие разделы статьи. В них содержатся обзоры работ, которые тем или иным образом затрагивают проблему влияния культуры и других софт-факторов на управление проектами в целом, отдельные области управления проектами и взаимодействия участников, факторы оценки успешности проекта и т.д.

<sup>2</sup> Под основанием для принятия решений понимается набор нормативных и моральных установок, определяющих допустимые и недопустимые решения. В данной работе не рассматриваются разные типы рациональности.

### 3. СРАВНИТЕЛЬНЫЕ КАЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. КЕЙСЫ

Общей чертой работ данного типа является, как уже было сказано выше, их конкретика: это описания частных случаев с проблемами и выводами, которые не всегда можно экстраполировать на иные ситуации. Кроме того, в таких работах очень высока степень детализации описываемых проблем или затруднений, что, например, при характеристике международных проектов означает подробное описание поведения людей разных национальностей.

В этих работах мы не найдем универсальных параметров, которые необходимы для получения общего списка индикаторов культуры. Но от обзора данных исследований нельзя отказаться, т.к. через уникальные случаи мы сможем определить ключевые области, в которых возникают проблемы при реализации проектов менеджерами и исполнителями разных национальностей. В данных исследованиях под культурой понимают набор национально детерминированных различий в установках.

Значительную часть подобных работ составляют исследования на основе проектов, реализованных западными специалистами в восточных странах или в странах с развивающейся экономикой — Китай, Индия, некоторые страны Африки. Отдельные работы поражают степенью мультикультурности. Это касается не только объекта исследования, но и личности исследователя. Так, например, на конгрессе IPMA в Риме была представлена работа об интеграции традиционных западных подходов к управлению проектами в бизнес-среду Китая, авторами которой были профессор из Южной Африки. Подобных примеров много, но мы не будем останавливаться на них подробно. Цель нашего исследования — определить, в рамках каких аспектов и процессов управления проектами наиболее часто возникают проблемы при реализации международных проектов. Обратимся к наиболее характерным работам, затрагивающим эту тему.

В одной из таких работ проводится анализ трех научных проектов, совместно реализованных Францией и Нидерландами. На время осуществления проектов страны обменивались учеными, которые работали на полную ставку в стране-реципиенте. Автор работы проанализировал документы, сформированные в ходе реализации проектов, провел 16 открытых интервью с участниками проектов из обеих стран и принял участие в четырех совместных встречах сторон проектов. При описании результатов исследования автор обращается не только к собственным наблюдениям и данным интервью, но и к национальным контекстам, связанным с политическими, историческими и институциональными особенностями стран, что делает его выводы более обоснованными и системными. Приведем некоторые из этих выводов. Решения, принятые голландцами, являются конвергенцией возможных решений, основанной на консенсусе. Их культуре присущи право на несогласие, эгалитаризм, объективность, контроль над эмоциями и прагматизм. Французы ориентируются на собственные принципы и возможные последствия своего решения. Различия проявляются и в восприятии проекта. Для голландцев на первом месте стоит кооперация ради общей цели. При этом сам проект воспринимается как договор, условия которого следует соблюдать буквально, в противном случае могут возникнуть финансовые проблемы. Для французов подобный буквализм в отношении плана проекта абсолютно неприемлем. Что касается отношения к контролю и мониторингу проекта, голландцы готовы отвечать за каждую операцию в отдельности и отчитаться за все средства, потраченные на нее, тогда как французы склонны ориентироваться на укрупненные величины и не позволяют посторонним лицам вмешиваться в их часть работы, пока она не будет выполнена полностью [3, с. 177–178]. Итак, голландцы и французы испытывают сложности при организации контроля и мониторинга в ходе проекта, т.к. по-разному относятся к тому, как должен выполняться план, как следует принимать решения и какой показатель приоритетен в тройке «время — стоимость — качество».

Другое исследование, о котором стоит здесь упомянуть, посвящено проекту строительства нового отеля в Китае, в реализации которого принимали участие представители Китая и Англии. Чтобы нагляднее представить результаты исследования, авторы дают характеристику затрагиваемых культур в целом. Для азиатских культур характерно внимание к выстраиванию личных отношений, коллективному консенсусу, социальному статусу. В западных странах больше внимания уделяется компетенции менеджера, которая обсуждается открыто, а в восточных странах это недопустимо: менеджер должен в любых условиях сохранять лицо, поэтому проблемы решаются только с глаза на глаз. Европейцы воспринимают время как монокроническое (не больше одной операции в каждый момент времени). В Азии же превалирует полихроническое восприятие времени (допускается возможность одновременного выполнения нескольких дел, при этом внимание к тому, что каждое действие должно быть закончено вовремя, снижается). Подробно анализируя совместную работу китайских и английских специалистов (реализация проекта заняла около 20 лет), авторы приходят к ряду выводов. Процесс принятия значимых решений в Китае может затянуться и показаться англичанам и остальным представителям западной или европейской культуры бюрократизированным. В действительности речь идет о разных системах ценностей: для китайской культуры важнее сохранить и улучшить семейные отношения и связи между группами, чем вовремя принять необходимое решение. В китайской культуре разрешается апелляция к техническим компетенциям, чтобы доказать свою позицию в переговорах, однако частое обращение англичан к юридическим аспектам решаемого вопроса способно подорвать доверие китайской стороны. Возникли проблемы и с тем, как китайцы объясняли недостаток своих компетенций в строительстве, что привело к значительным задержкам в проекте. Следствием несоответствия культур стало возникновение серьезных проблем и недопонимание при принятии решений, учете мнений сторон во

время поиска консенсуса, а также при выражении своих позиций и поиске выхода из тупиковых ситуаций [18]. Эти области кажутся вспомогательными и находятся на микроуровне, но они оказываются весьма значимыми при реализации проектов.

В третьем исследовании, посвященном реализации международных проектов с помощью виртуально создаваемых команд, мы встречаем список факторов, от которых, с одной стороны, существенно зависит успех или провал проекта, а с другой — которые испытывают значительное влияние со стороны национальной культуры. Это такие факторы, как формирование повестки дня, принятие решений, жесткость выставляемых требований, причины возникновения конфликтов и недопонимания, отношение к ролям и ответственности, восприятие времени, доверие [15].

Формат работы не позволяет дать более подробный обзор исследований данного типа, но вышесказанного достаточно, чтобы сделать промежуточный вывод. Культура при ближайшем рассмотрении оказывает влияние на вспомогательные области коммуникации и взаимодействия при реализации проекта: формат и уровень принятия решений, способ говорить о своих компетенциях, мнения, уровень доверия между исполнителями, жесткость требований к выполнению задач. Существуют и индикаторы культуры, касающиеся восприятия проекта в целом: отношение к операциям, производимым по договору, и тем, необходимость которых осознается непосредственно при реализации проекта, отношение к достижению результатов при ограниченном ресурсе времени и к возможности одновременной работы над несколькими задачами.

#### 4. СРАВНИТЕЛЬНЫЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

В количественных исследованиях не дается подробного описания каждого случая, зато авторы тщательно работают над поиском универсальных и квантифицируемых показателей культуры,

чтобы проверить гипотезы о ее взаимосвязях с различными аспектами управления проектами. Редукция культуры до набора показателей дает возможность выявить индикаторы этого феномена, а также определить аспекты управления проектами, которые подвержены влиянию национальной культуры.

Большинство исследований национальной культуры и степени ее влияния на управление проектами опирается на концепцию Г. Хофштеде и его последователей. Одним из таких исследований является работа по изучению влияния национальной культуры на реализацию крупных международных научных проектов. Авторы приходят к выводу, что набор культурных переменных (индивидуализм, дистанция власти, отношение к изменениям, ориентация на будущее, отношение к неопределенности и ориентация на исполнение) оказывают влияние на ряд аспектов управления международными проектами. Сюда относят такие параметры, как географическое распределение исполнителей и работ проекта, стремление уложиться в рамки долгосрочного бюджета, структура управления проектом, отношение к перемещению семьи и образованию детей при переезде, восприятие оплаты труда как справедливой или несправедливой [19]. Авторы конкретизируют зависимость этих параметров от культурных переменных, но описание этой зависимости не входит в нашу задачу.

Мультикультурные проекты (научные, строительные или иные) всегда представляют собой предмет интереса исследователей. Для нас они также являются значимыми, поскольку в таких проектах весьма остро стоит проблема контакта представителей различных национальных, организационных и проектных культур. Так, стоит упомянуть исследование, в котором сравниваются финские и российские менеджеры по управлению проектами. Его авторы пришли к выводу, что различия в этих национальных культурах касаются таких аспектов реализации проектов, как делегация автономии, деятельность по упрощению выполняемых задач, отношение к ошибкам как

к способу познания и обучения, обеспечение обратной связи [16]. Дополняет этот список еще одно исследование, посвященное мультипроектам. В этой работе, посвященной управлению качеством мультикультурных проектов, указываются следующие аспекты национальных (в некоторых случаях организационных) культур: общая дисциплина, принципы формирования навыков и обучения, принцип использования ресурсов, ключевые мотивирующие факторы, принятие решений, восприятие власти, восприятие рисков, восприятие контрактных условий [1, 2]. Аспекты влияния национальных культур связаны с процессами управления проектами опосредованно, но вполне однозначно. Управление ресурсами и коммуникациями должно учитывать, как воспринимаются типичные принципы обучения, какие дисциплинарные нормы являются для участников незыблемыми, наконец, какие факторы мотивации и поддержания рабочей атмосферы будут эффективны в данном коллективе. То же самое относится и к остальным группам процессов и предметным областям управления проектами.

В ряде других исследований поднимается вопрос о культурных различиях менеджеров проектов относительно предметных областей управления проектами. Одна из подобных работ построена на девяти предметных областях по РМВОК и определяет наличие культурных различий между китайскими и израильскими менеджерами. Результаты опроса 425 проектных менеджеров подтвердили гипотезу, что значимые различия в области культуры наблюдаются в сферах использования программного обеспечения, новых инструментов и техник управления проектами и коммуникаций между проектными менеджерами и организациями, в которых осуществляются проекты [20].

При реализации проектов различия в культуре и установках оказывают влияние и на вопросы лидерства и общего управления проектами. В частности, в исследовании по изучению факторов ранних проблем в проектах, проведенному на основе результатов 17 интервью с менеджерами

проектов и анализа четырех кейсов, указывается, что ментальные различия исполнителей и менеджеров проектов могут сказаться на решении вопросов планирования работ, формирования расписания, управления снабжением и поставками [17].

Результаты сравнительного исследования по Китаю и западным концепциям управления проектами говорят о том, что влиянию национальной культуры подвергается ряд направлений деятельности проектных менеджеров и исполнителей проектов: работа в команде, отношения с клиентами и субконтракторами (т.е. всеми стейкхолдерами), решение конфликтов, отношения с родительской компанией (аналог лояльности) и отношение к неопределенности [6]. Уточним, что сравнивались менеджеры из Китая и Великобритании, с которыми было проведено по десять глубинных интервью.

Кроме этого, различия в этических установках и связанном с ними поведении могут оказывать влияние и на лояльность организации, и на то, как осуществляется управление организацией или проектом [13]. Это весьма общие выводы, однако они подкреплены достаточно вескими количественными данными. В некоторых работах присутствуют указания на коммуникации, построение командной работы и работы внутри проектных команд, которые также испытывают влияние национальной культуры [11].

Возможно, многие характеристики культуры являются весьма общими, даже несмотря на то, что они использовались для универсального количественного измерения культур и их влияния на управление проектами. Но обозначенные индикаторы настолько значимы, что невнимание к ним может поставить под угрозу реализацию любого проекта. Если исключить их из сферы внимания, участники проектов не смогут договориться о том, следует ли выполнять несколько задач одновременно и почему при этом не стоит развивать конфликты по поводу выполнения отдельных работ; они не будут знать, правильно ли то, что реализация проекта ведется на территории заказчика и с использованием его ресурсов, или вместо

этого следует выстраивать отдельные статьи затрат и переводить проект в другое помещение; они не смогут принять решение о том, необходимо ли идти в ресторан с заказчиком, чтобы получить дополнительное финансирование, или вместо этого стоит продемонстрировать результаты работы по проекту и т.д.

На основе приведенных данных можно сделать вывод о том, какие индикаторы культуры можно использовать в дальнейших исследованиях и какие области управления проектами уже анализировались на предмет влияния культуры, а какие потенциально могут быть подвергнуты такому анализу. Об этом мы поговорим в следующем разделе.

## 5. ПЕРСПЕКТИВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВЛИЯНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ КУЛЬТУР НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Индикаторами культуры, помимо четырех переменных, предложенных Г. Хофштеде (индивидуализм-коллективизм, дистанция власти, избегание неопределенности, маскулинность-феминность) [10], могут выступать такие параметры, как восприятие времени, отношение к развитию, отношение к статусам других людей (заработанным и приписанным), принцип высказывания и отстаивания (или неотстаивания) собственного мнения, склонность к конфликтам (открытым или латентным). Впрочем, определение индикаторов культуры — задача куда более сложная, чем определение тех областей управления проектами, на которые она оказывает влияние. Как бы мы ни старались уточнить концепт и определить его границы и индикаторы, которые используются в исследованиях, нам приходится высказать весьма неожиданное с точки зрения стоявшей перед нами задачи утверждение. Национальная культура действительно оказывает влияние на большое количество аспектов управления проектами. Более того, мы не можем в настоящий момент назвать аспекты управления проектами,



которые не испытывают влияния данного софт-фактора.

Исходя из краткого обзора ключевых типов исследований, сформулировав достаточно четкое определение понятия «культура» и сформировав список ее индикаторов, мы можем предположить, какие из областей управления проектами кроме уже изученных могут быть подвергнуты исследованию в контексте влияния национальной культуры.

Суммируя описанные выше результаты исследований, мы можем заключить, что в качестве основных направлений разработки и исследования могут выступать: планирование и составление расписания, коммуникации и конфликты, восприятие рисков и реагирование на них, отношение к процессу реализации и достижению показателей эффективности, отношение к качеству процессов и продуктов, лидерство и власть, отношения с контракторами и стейкхолдерами, восприятие стоимостных ограничений, управление знаниями.

Одним из самых перспективных направлений разработки мы считаем исследования по релокации стандартов управления проектами. Эти стандарты создавались для облегчения процесса управления проектами в организациях, универсализации процессов, обеспечения контроля качества процессов и результатов проектов. Они используются в различных странах — в России, к примеру, некоторые применяют РМВОК (который, правда, официально является не стандартом, а сводом знаний) и P2M. Именно в этом заключается наша мысль: стандарт, как и все остальное в управлении проектами, детерминирован национальной культурой — в различиях подходов к управлению проектами P2M и РМВОК сомневаться не приходится. Но применение этих стандартов в разных странах может вызывать отторжение участников проектов (явное или латентное), или при их использовании устанавливаются критерии оценки качества проектов, которые участники не считают приемлемыми. Вопрос универсальных стандартов, таким образом, должен быть

решен через их релокализацию, т.е. интеграцию зарубежного стандарта в местную культуру.

Именно разработке этой методике мы и планируем посвятить свои дальнейшие исследования.

Предполагается экспертным методом выделить те области управления проектами (без привязки к предметным областям и процессам), которые могут испытывать влияние национальных культур. После этого мы соотнесем с ними список индикаторов культуры, используемых в количественных исследованиях масштабного характера (типа GLOBE), и оставим для рассмотрения только те, которые потенциально могут демонстрировать взаимосвязь, исходя из анализа источников по данной тематике. После этого мы проведем интерпретационный анализ разницы числовых показателей и сформируем список особенностей культур, которые должны накладываться на стандарты разных стран. Для анализа мы предполагаем взять максимально различные культуры, чтобы продемонстрировать значимость показателей.

Существует и другое перспективное прикладное направление — разработка инструкций для мультипроектных команд. Для достижения этого результата мы предполагаем провести интерпретационный анализ показателей культуры (соотнесенный с областями управления проектами), демонстрирующий, представителям каких культур будет сложно работать вместе, а кто будет дополнять друг друга, и какие задачи эффективнее всего выполняются такими мультикультурными коллективами. К примеру, людям с противоположным восприятием времени (моно- или полихроническим) сложно будет совместно выполнять какие-либо действия по совместной реализации проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность проблемы влияния софт-факторов на управление проектами сложно переоценить, поскольку в научном сообществе наблюдается всплеск внимания к данной теме. В рамках этой работы мы представили обзор исследований,

которые посвящены изучению влияния национальной культуры на реализацию проектов. Мы исходили из того, что благодаря излишней популярности термина «культура» он включает слишком много аспектов управления. Парадоксально, но, даже сформулировав достаточно четкое определение и сделав обзор существующих исследований, мы не смогли опровергнуть утверждение, что культура — слишком общий термин. Напротив, мы нашли неопровержимые доказательства того, что невнимание даже к небольшому количеству аспектов национальной культуры может поставить

под угрозу если не саму реализацию проекта, то соблюдение требований к качеству, срокам и стоимости, которые являются основными критериями оценки эффективности проекта.

Опираясь на доказательства значимости культуры, приведенные в статье, мы наметили возможные пути исследований и разработки этого концепта в отношении управления проектами. Настоящая работа может послужить основой для релокации международных стандартов и разработки инструкций по управлению мультикультурными проектами.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Минина В.Н., Крупская А.Ю., Дмитриенко Е.С. Влияние социально-культурной и бизнес-среды на управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированных организациях // Управление проектами и программами. — 2010. — №3. — С. 204–221.
2. Танака Х. Комплексное управление мультипроектами в подрядных организациях // Управление проектами и программами. — 2006. — №2. — С. 122–137.
3. Bony de J. (2010). «Project management and national culture: a Dutch-French case study». *International Journal of Project Management*, No. 28, pp. 173–182.
4. Bredillet C., Yatim F., Ruiz P. (2010). «Project management deployment: the role of cultural factors». *International Journal of Project Management*, No. 28, pp. 183–193.
5. 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.
6. Chen P., Partington D. (2004). «An interpretive comparison of Chinese and Western conceptions of relationships in construction project management work». *International Journal of Project Management*, No. 22, pp. 397–406.
7. Chevrier S. (2003). «Cross cultural management in multinational project group». *Journal of World Business*, Vol. 38, pp. 141–149.
8. Dingle J. (1991). «Cultural issues in the planning and development of major projects». *Project Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 29–33.
9. Hofstede G. (1983). «Cultural dimensions for project management». *Project Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 41–48.
10. Hofstede G. (1984). «Cultural dimensions in management and planning». *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 81–99.
11. Hsu J.S.C., Chang J.Y.T., Klein G., Jiang J.J. (2011). «Exploring the impact of team mental models on information utilization and project performance in system development». *International Journal of Project Management*, No. 29, pp. 1–12.
12. Hubner R. (2008). *Excellence in Intercultural Project Management*. Roma: IPMA World Congress «Project Management to Run».
13. Jackson T., Artola M.C. (1997). «Ethical beliefs and management behaviour: a cross-cultural comparison». *Journal of Business Ethics*, No. 16, pp. 1163–1173.
14. Jiang D., Koster M., Pretorius W. (2008). «The success model of project management in the Chinese business environment». Roma: IPMA World Congress «Project Management to Run».
15. Lee-Kelley L., Sankey T. (2008). «Global virtual teams for value creation and project success: a case study». *International Journal of Project Management*, No. 26, pp. 51–62.
16. Makilouko M. (2004). «Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers». *International Journal of Project Management*, No. 22, pp. 387–396.
17. Nikander I., Eloranta E. (2000). «Project management by early warnings». *International Journal of Project Management*, No. 19, pp. 385–399.
18. Pheng L.S., Leong C. (2000). «Cross-cultural project management for international construction in China». *International Journal of Project Management*, No. 18, pp. 307–316.
19. 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.
20. Zwikael O., Shimizu K., Globerson S. (2005). «Cultural differences in project management capabilities: a field study». *International Journal of Project Management*, No. 23, pp. 454–462.