

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№1(73) март 2023

---

**Главный редактор**  
**ТОВБ АЛЕКСАНДР САМУИЛОВИЧ,**  
президент СОВНЕТ, экс-вице-президент и почетный член IPMA, ассессор IPMA,  
CSPM (IPMA-B), доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»  
tovb@grebennikov.ru



---

**Заместитель главного редактора**  
**ЦИПЕС ГРИГОРИЙ ЛЬВОВИЧ,**  
к. э. н., вице-президент СОВНЕТ,  
главный консультант IBS, IPMA-PPMC, CSPM (IPMA-B),  
доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»  
gtsipes@ibs.ru



---

**Заместитель главного редактора**  
**ПОЛКОВНИКОВ АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ,**  
председатель правления СОВНЕТ, управляющий партнер группы компаний  
«Проектная ПРАКТИКА», ассессор IPMA, CPD (IPMA-A), PMP PMI  
apolkovnikov@pmppractice.ru



---

**Учредитель и издатель:**

ООО Издательский дом «Гребенников»  
Член Российской ассоциации маркетинга  
<http://www.grebennikov.ru>  
Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ  
<http://www.sovnet.ru>  
Журнал «Управление проектами и программами» является официальным изданием СОВНЕТ

**Редакция:**

**Руководитель редакции**

Рубченко Лариса [rubchenko@grebennikov.ru](mailto:rubchenko@grebennikov.ru)

**Литературный редактор**

Юдина Нина [yudina@grebennikov.ru](mailto:yudina@grebennikov.ru)

**Адрес редакции:**

127254, г. Москва, Огородный пр-д, д. 5, стр. 6, этаж мансарда,  
оф. 511  
Тел. (495) 147-31-10

**Подписка:**

[podpiska@grebennikov.ru](mailto:podpiska@grebennikov.ru)

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов.  
Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях несут рекламодатели. Все права на материалы, опубликованные в номере, принадлежат журналу «Управление проектами и программами». Перепечатка материалов допускается только с письменного разрешения редакции.  
Редакция оставляет за собой право не вступать в переписку с авторами.  
Тираж 920 экз. Цена договорная.  
ISSN 2075-1214

**ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС В КАТАЛОГАХ:**  
«РОСПЕЧАТЬ» — 85027; «ПРЕССА РОССИИ» — 12030

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

**Бабаев Игбал Алиджан оглы**



Азербайджан  
Основатель и президент AzPMA, Первый ассессор IPMA, д. т. н.

president@ipma.az

**Бурков Владимир Николаевич**



Россия  
Первый ассессор IPMA, д. т. н., проф., академик РАЕН.

vlab17@bk.ru

**Бушуев Сергей Дмитриевич**



Украина  
Основатель и президент УКРНЕТ, Первый ассессор IPMA, засл. деятель науки и техники Украины, д. т. н., проф.

upma@upma.kiev.ua

**Гаркуша Наталья Сергеевна**



Россия  
Д. пед. н., проф., СРМ (IPMA-C), генеральный директор АНО «Агентство развития проектного управления».

garnatalya@mail.ru

**Гельруд Яков Давидович**



Россия  
Директор научно-образовательного центра ЮУрГУ, д. т. н.

gelfrud@mail.ru

**Апенько Светлана Николаевна**



Россия  
Д. э. н., проф., СРМА (IPMA-D), завкафедрой менеджмента и маркетинга ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», apenkosn@omsu.ru

**Полевой Сергей Анатольевич**



Россия  
Д. т. н., СРМА (IPMA-D), доцент, проф. Финансового университета при Правительстве РФ.

sapolevoy@fa.ru

**Котляревская Ирина Васильевна**



Россия  
Завкафедрой УрФУ имени Б.Н. Ельцина, д. э. н., проф.

km@mail.ustu.ru

**Неизвестный Сергей Иванович**



Россия  
Профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, CPD (IPMA-A), д. т. н.

sergey@neizvestny.com

**Позняков Вячеслав Викторович**



Россия  
Вице-президент СОВНЕТ, Первый ассессор IPMA, д. т. н., проф., академик МАИЭС.

vpoznyakov@ihome.ru

**Титаренко Борис Петрович**



Россия  
Академик РАЕН, СРМ (IPMA-C), д. т. н., проф.

boristitarenko@mail.ru

**Романова Мария Вячеславовна**



Россия  
Президент Московского отделения PMI, CPD (IPMA-A), к. э. н., доцент.

mr@guu.ru

**Савченко Людмила Ивановна**



Казахстан  
Вице-президент KazAPM, CSPM (IPMA-B), к. э. н.

prom@intelsoft.kz

**Леонтьев Николай Яковлевич**



Россия  
Завкафедрой НГТУ, д.э.н., доцент, CSPM (IPMA-B).

leontiev@mail.ru

**Pieter Steyn**



Южная Африка  
Президент APMSA, член PMSA, Ms, MBA, PE, проф.

phian@cranefield.ac.za

**Frank T. Anbari**



США  
PhD, MBA, MS, PE, PMP PMI.

anbarif@aol.com

**Christophe N. Bredillet**



Франция  
Бывший вице-президент AFITEP (Франция), проф., PhD, MBA, CPD, СРМ IPMA.

christophe\_bredillet@wanadoo.fr

**Alfonso Bucero**



Испания  
Президент отделения PMI в Барселоне, PMP, член PMI, AEIPRO (Испания), IPMA.

alfonso.bucero@abucero.com

**Hiroshi Tanaka**



Япония  
PhD, профессор управления проектами, со-ветник и бывший президент JPMF.

hirojpmf@wta.att.ne.jp

**Morten Fangel**



Дания  
Основатель и директор DРМА, почетный член IPMA, Первый ассессор IPMA, MSc, PhD.

orten@fangel.dk

**David Frame**



США  
Директор PMI, проф., PhD, PMP PMI.

davidson.frame@umtweb.edu

**Qian Fupei**



Китай  
Основатель PMRC, председатель ССВ, Первый ассессор IPMA.

qianfp@nwpu.edu.cn

**Golenko-Ginzburg Dimitri**



Израиль  
Проф., DSC, Ma, PhD, иностранный член РАЕН, почетный член СОВНЕТ.

dimitri@bgumail.bgu.ac.il

**Mladen Vukomanović**



Хорватия  
PhD, MPhil, MEng, CivEng, IPMA-A, вице-президент IPMA, президент IPMA Хорватия.

mladen@ipma.world

**Adesh Jain**



Индия  
Основатель и почетный президент PMA (Индия), Первый ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

**David L. Pells**



США  
Основатель и бывший руководитель GPMF, член ASAPM (США), почетный член СОВНЕТ, Bs, MBA.

pells@sbcglobal.net

**Vladimir Obradović**



Сербия  
PhD, профессор Белградского университета, Alma Mater Еуропае и ГУУ, президент IPMA Сербия.

obradovicv@gmail.com

**Ronggui Ding**



Китай  
Профессор Шаньдунского университета, главный редактор журнала Project Management Review, вице-президент IPMA.

ding.ronggui@ipma.world

## УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Перед вами 73-й номер журнала «Управление проектами и программами», представляющий, как обычно, подборку статей авторов из разных частей мира, включая Россию, Испанию, Австралию, Францию и США. Статьи достаточно разнообразные, но, на мой взгляд, текущая подборка дает показательный срез тенденций развития проектного управления по различным направлениям в мире. Предлагаем вам прочитать статьи, задуматься об этих тенденциях, какие-то идеи авторов проанализировать и использовать в работе, а какие-то переосмыслить (и не обязательно со всем соглашаться).

Открывает номер статья Альфонсо Бусеро (Испания) «Как заручиться поддержкой руководства для обеспечения успеха проекта». Лично у меня на полке есть несколько книг Альфонсо и по проектным офисам, и по развитию компетенций руководителей проекта. Автора отличают широкий кругозор, профессионализм и умение предлагать структурированные концепции. В статье он анализирует роль куратора проекта с разных сторон.

Повышение роли высшего руководства при реализации проектов — это явный тренд последних лет. Я, например, нередко вижу в различных организациях значительный нереализованный потенциал повышения эффективности проектной деятельности за счет более грамотного, осмысленного вовлечения руководителей высшего звена в поддержку проектов на стратегическом уровне. В то же время руководители высшего звена не всегда имеют четкое представление о том, как обеспечить эту поддержку: им не хватает отдельных компетенций и понимания проблем руководителей проектов. Мне показалось, что, описывая роль и компетенции куратора проекта, автор представляет нам несколько идеализированный образ, который трудно себе представить в реальности. Тем не менее полезно задуматься о некоторых аспектах работы куратора, включая мотивацию и выстраивание взаимодействия, чтобы в итоге определить данную роль применительно к особенностям конкретной организации.

Продолжает номер статья «Внедрение устойчивого управления проектами на французских винодельнях в рамках адаптации к изменению климата», авторы — Джоэл Карбони (США) и Жуйсинь Чжан (Франция). Статья достаточно своеобразная, по содержанию больше направленная на анализ рынков для проектного управления, нежели на конкретный инструментарий управления, но в ней я увидел несколько трендов, которые полезно осмыслить и задуматься, как они работают в моей отрасли. Во-первых, это тенденция к расширению областей применения проектного управления на всё новые сферы. Надо уметь проводить анализ в той или иной области на предмет актуальности и применимости проектных подходов, выделять направления развития, продукты и жизненные циклы проектов. Во-вторых, это, конечно, вопросы устойчивого развития, которые сегодня также являются драйвером развития управления проектами.

Переходим к следующей статье, авторами которой являются российские исследователи из Финансового университета при Правительстве РФ профессор Сергей Иванович Неизвестный совместно со студентами Максимом Ковырзиным и Викторией Шварц. Тема статьи — «Роль корпоративной культуры в проектной деятельности», и это опять-таки тенденция. В последние годы для многих организаций стало очевидным, что повышение эффективности проектной деятельности только за счет выстраивания системы управления ею имеет ограничения. Чем больше регламентов, тем сложнее и медленнее могут становиться процессы, в определенной корпоративной культуре начинает возрастать бюрократизация процессов управления проектами. Действия участников проектов можно направлять не только регламентами, но и культурой организации, что дает больше гибкости. Однако бывает сложно не только определить, какая проектно-ориентированная культура нужна конкретной организации, но и, что гораздо сложнее, «вырастить», укоренить культуру. Авторы статьи анализируют различные аспекты корпоративной культуры, поддерживающей как

реализацию отдельного проекта, так и проектное управление в организации. Они также предлагают анализировать связь корпоративной культуры и уровня зрелости системы управления проектами, уровня цифровизации организации.

Исследование, представленное в следующей статье, выполнено коллективом из шести исследователей из различных университетов и компаний Австралии, включая Реймонда Янга, Али Квази и др. Тема статьи — «Связь между механизмами руководства проектом и его успехом: выводы по результатам анализа международных данных». «Руководство проектом» (в англоязычном варианте *project governance*) пока не очень распространенный термин и отличается от понятия «управление проектом». Это руководство проектами на корпоративном уровне. Оно включает в себя роль высшего руководства в поддержке реализации проектов в организации (о чем я уже писал, обсуждая роль куратора проекта), определение правил и регламентов реализации проектов, формирование корпоративных органов для принятия решений и поддержки проектов (например, проектного офиса), лидерскую роль высшего руководства и формирование проектной культуры в организации.

Восемь лет назад я участвовал в разработке первого стандарта по руководству проектами ISO 21505 *Guidance on Governance*, поэтому данная тема мне близка. Для меня даже список литературы по теме, приведенный в ссылках к статье, имеет отдельную ценность. Развитие концепции корпоративного руководства проектами и ее применение на практике является также трендом

последних лет. Авторы дают подробный обзор различных моделей и подходов к построению руководства проектами в организациях, анализируют влияние развития различных элементов руководства проектами на успех проектов. В номере публикуется первая часть статьи.

Далее в рубрике «Авторский взгляд» размещена статья Аскара Сабитовича Нуржанова под интригующим названием «Зачем вы нужны?» Автор фокусируется на проблемных областях реализации проектов и развития проектного управления в организациях с учетом опыта последних лет и текущего контекста. Статья носит дискуссионный характер и обостряет многие вопросы, на которые важно ответить при определении путей дальнейшего развития проектного управления.

Статья «Управление проектами в современном мире: состояние и тенденции», подготовленная на основе интервью Владимира Палагина с президентом ассоциации «СОВНЕТ» Александром Товбом, логично подводит итоги и дополняет статью, представленную в данном номере. В работе представлена широкая картина развития профессионального управления проектами на глобальном и национальном уровнях.

Традиционно номер журнала завершается рубрикой «Новости управления проектами», в которой публикуется информация о новых стандартах, прошедших и предстоящих мероприятиях.

Надеюсь, каждый из читателей журнала найдет что-то новое и полезное для себя и своих проектов. Желаю всем приятного и полезного знакомства со статьями данного выпуска! Успешных проектов!

*А.В. Полковников, заместитель главного редактора,  
председатель правления СОВНЕТ*



Журналы по менеджменту

# Менеджмент сегодня

Издается с 2001 года.

Управление производством, маркетингом, продажами, финансами, кадрами: планирование, организация, мотивация и контроль. Журнал освещает широкий спектр конкретных проблем управления, предлагает рекомендации специалистов, их практический опыт.

#### Основные темы журнала

- Антикризисный менеджмент
- Стратегические схемы
- Управление ресурсами
- Управление организационными процессами
- Формирование корпоративных ценностей и организационной культуры
- Управленческая компетентность и управленческие решения
- Построение партнерского траста и корпоративная социальная ответственность
- Зоны управленческих рисков
- Эмоциональный интеллект и лидерство
- Конкурентные войны и бенчмаркинг

**Цель издания:** служить надежным источником идей и практических инструментов, предоставляя возможность изложения взглядов на актуальную проблематику управления бизнесом максимально широкому кругу специалистов в области управления организацией.

**Аудитория журнала:** менеджеры, которые столкнулись с радикальными переменами в своей отрасли и стараются отреагировать на них наиболее эффективным образом, российские и зарубежные производители товаров и услуг, исследовательские и консалтинговые компании.

**Авторы:** преподавательский состав бизнес-школ и авторы книг, топ-менеджеры крупных российских предприятий, представительств западных компаний, руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм.



**Главный редактор:**  
Хомутский Дмитрий Юрьевич — к. т. н., MBA, действительный член ISPIМ, консультант по направлению «Управление инновационной деятельностью», заведующий кафедрой управления инновациями МНИИПУ, вице-президент НП «Внешторгклуб» по инновациям, профессор Сингапурской академии корпоративного менеджмента (SACM), управляющий партнер проекта Ariz.ru.

Объем журнала: 80–88 стр.  
Периодичность: 4 выпуска в год

#### Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 80178  
«Пресса России» 29532  
«Почта России» 79729

В редакции:  
(495) 147-31-10  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

тел.: (495) 147-31-10, mail@grebennikov.ru

ОПЫТ И ПРАКТИКА

## КАК ЗАРУЧИТЬСЯ ПОДДЕРЖКОЙ РУКОВОДСТВА ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСПЕХА ПРОЕКТА

В статье рассматривается, как кураторы и руководители проектов могут развивать навыки, необходимые для управления проектами и достижения поставленных целей. Автор подробно рассказывает об обязанностях куратора проекта: от коммуникаций и взаимодействия, отбора и обучения персонала, решения проблем, осуществления наставничества и получения обратной связи до оценки выполнения проекта.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** куратор проекта, руководитель проекта, лидер, отношения с клиентами, заинтересованные стороны, корпоративная культура



**Бусеро Альфонсо** — MSc, CPS, PMP, PMI-RMP, PfMP, член PMI, управляющий партнер и директор компании Busero PM Consulting (г. Мадрид, Испания)

### ВВЕДЕНИЕ

Успех или провал проекта часто определяется тем, насколько хорошо куратор проекта<sup>1</sup> — человек, который обеспечивает финансирование и достижение желаемых результатов, — относится к проекту, его руководителю и другим заинтересованным сторонам. Тем не менее руководители, назначаемые на роль куратора, часто не понимают, что они должны делать в течение жизненного цикла проекта. До тех пор пока высшее руководство и руководители проектов не поймут, как им взаимодействовать, неизбежно будут возникать проблемы с коммуникациями и реализацией проекта.

### 1. ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ КУРАТОР ПРОЕКТА

Многие специалисты не имеют четкого понимания того, что представляет собой кураторство.

---

<sup>1</sup> Мы используем термин «куратор проекта» для перевода на русский язык названия роли project sponsor. — Прим. ред.

Мы выбрали следующее определение: кураторство — это обязательство руководства определять, защищать и поддерживать основные работы от начала до конца проекта. Мы считаем, что куратор должен играть активную роль в жизненном цикле проекта. Очевидно, что он может выполнять разные обязанности, но каждый куратор должен брать на себя обязательства, проявлять приверженность и достигать нужных результатов — другими словами, демонстрировать заинтересованность в проекте.

Куратор взаимодействует со всеми заинтересованными сторонами проекта, чаще всего с руководителем. Он исполняет различные роли в течение жизненного цикла проекта: продавец, коуча и наставника, руководителя, бизнес-эксперта и арбитра, вдохновителя, специалиста по переговорам, защитника, обеспечивает коммуникацию с высшим руководством.

■ *Продавец.* Куратор проекта рекламирует проект перед заинтересованными сторонами. Он верит в проект, положительно отзываясь о нем и с увлечением рассказывает про его выгоды.

■ *Коуч и наставник.* Хороший куратор должен внушать уверенность руководителю проекта, уметь вселять в него веру и не позволять ее утратить. Куратор помогает руководителю проекта совершенствовать навыки решения проблем и способность выносить правильные суждения. Куратор делает все для создания новых знаний и повторного использования интеллектуального капитала проекта.

■ *Руководитель.* Куратор увеличивает мотивацию руководителей проекта за счет того, что позволяет им сосредоточиться на текущей работе. Он предлагает руководителю проекта рассмотреть возможные варианты действий, но не позволяет ему отвлекаться, призывая его сначала подумать, а потом действовать. Одна из обязанностей куратора — сохранять объективность при оценке актуальности проекта.

■ *Бизнес-эксперт и арбитр.* Куратор высказывает обоснованные суждения относительно ведения

бизнеса, чтобы научить руководителя принимать решения. Он принимает решения в тех случаях, когда это выходит за рамки полномочий руководителя проекта.

■ *Вдохновитель.* Куратор помогает руководителю проекта сохранять позитивный настрой и решать проблемы с командой, интересуется тем, что происходит в проекте. Куратор должен рассказывать команде проекта об изменениях, происходящих в организации, и о том, что он по этому поводу думает.

■ *Переговорщик.* Куратор должен быстро решать конфликты, помогать преодолевать препятствия, с которыми не может справиться руководитель проекта.

■ *Защитник.* Куратор вместе с руководителем проекта активно работает с рисками. Он принимает деятельное участие в реализации проекта, не позволяет высшему руководству и другим специалистам вмешиваться в работу команды и защищает ее от ненужной бюрократии.

■ *Специалист по коммуникациям.* Куратор проекта активно развивает отношения с высшим руководством со стороны клиента, быстро формирует доверительные отношения с руководителем проекта и клиентом и выступает в качестве связующего звена.

В одних организациях руководителя проекта выбирает куратор, в других выбор осуществляется в рамках управления портфелем компании в ходе специально созданного организационного процесса по итогам анализа характеристик проекта.

Ключевой обязанностью куратора проекта является создание правильной среды. Он должен рассказывать о важности проекта и убеждать членов команды в том, что каждый из них должен внести свой вклад в обеспечение успеха проекта и организации.

## 2. КАК НАЙТИ КУРАТОРА ПРОЕКТА

В сложных проектах куратор должен быть скорее лидером, чем менеджером. Лидер определяет

стратегическое направление, формирует видение и создает слаженную эффективную команду.

На вопрос о том, почему стоит брать на себя кураторские обязанности, можно ответить по-разному. Причины, которые приводят профессионалы в области управления проектами, можно разделить на четыре категории:

- 1) связанные с бизнесом;
- 2) связанные с политикой;
- 3) личные;
- 4) связанные с заинтересованными сторонами.

Быть эффективным куратором проекта означает предоставлять команде определенную свободу действий, но приходить на помощь в случае возникновения проблем. Хороший куратор наделяет полномочиями руководителя проекта и команду и выдает им кредит доверия. Люди учатся на ошибках.

Критерии выбора куратора определяются проектной культурой организации. Мы рекомендуем выбирать на эту роль людей, которые:

- ощущают потребность в переменах;
- обладают видением;
- последовательны в своих действиях и реакциях;
- готовы тратить свое время и энергию;
- считают очень важной проектную работу и запланированные результаты;
- смотрят в будущее;
- верят, что можно улучшить ситуацию, если учиться на своем опыте;
- реалистично оценивают ресурсы;
- способны к эмпатии;
- способны прогнозировать потребности клиентов;
- обладают полномочиями в организации;
- понимают, как устроен бизнес и как работает организация;
- выражают позитивный настрой на публике и в частных разговорах;
- способны управлять последствиями, потому что очень хорошо знают окружение проекта и организацию;
- следят за ходом проекта;
- предпочитают изменить ситуацию, а не вести бизнес по-старому.

Ключевым критерием является заинтересованность в позиции куратора. Мы настоятельно рекомендуем спросить кандидата, хочет ли он стать куратором конкретного проекта. Кураторство нужно «продать» (как и большинство задач, решаемых в организации). Человеку нужно показать, какие выгоды он получит от эффективного выполнения этой роли. Затем ему необходимо рассказать о его обязанностях.

Куратор проекта создает ценность:

1) для организации, потому что он как руководитель знает ее саму, бизнес-среду и обладает всем необходимым, для того чтобы помогать руководителю проекта в управлении проектом;

2) для руководителя и команды проекта, поскольку поддерживает их и защищает перед заказчиком и организацией;

3) для клиентов, поскольку он их выслушивает, принимает решения и помогает заинтересованным сторонам понять, что лучше для успеха проекта.

Один из наиболее важных шагов во внедрении управления проектами — убедить руководство организации в необходимости этого внедрения. Организации более эффективны, когда признают эффективное кураторство ключевой компетенцией. Поговорив с руководителями проектов из разных стран, мы убедились в том, что для получения положительного решения от руководителей о внедрении кураторства необходимо выполнить три шага, которые мы включили в нашу модель:

1) оценка — определение того, нужен ли куратор в конкретном проекте;

2) планирование — включение назначенного куратора в работу с самого начала;

3) отслеживание — регулярные беседы с куратором.

### **3. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ РОЛИ КУРАТОРА**

Что куратор проекта получит за свою работу? Этот вопрос имеет решающее значение, и на него должны ответить как команды, которым нужен

куратор, так и сотрудники, готовые взять на себя эту роль. Ответ обычно определяется характеристиками проекта.

Потенциальному куратору, как уже упоминалось, нужно рассказать о выгодах, которые он получит в результате выполнения этой роли. Обычно кураторы получают следующие выгоды:

- улучшение репутации и повышение авторитета в организации;
- участие в захватывающем и успешном проекте;
- маркетинговые возможности (улучшение собственного имиджа);
- увеличение популярности;
- учет собственных интересов.

Вы должны «продать» руководству внедрение кураторства. Чтобы этого добиться, следует выполнить следующие шаги:

- 1) постарайтесь узнать своих руководителей как можно лучше;
- 2) постройте концепцию — определите, что означает кураторство в вашей организации;
- 3) продемонстрируйте выгоды — расскажите о ценности кураторства и о тех выгодах, которые получит бизнес, если все будет сделано правильно;
- 4) получите согласие руководства.

Для успеха проекта недостаточно быть хорошим куратором; окружение проекта является слишком непредсказуемым, и это может привести к провалу. Куратор проекта идет на риск, когда соглашается на эту роль, но для него также является вызовом то, что его начинают считать стратегическим фактором успеха проекта.

От назначения куратора должны выигрывать все участники процесса. Иногда на должность куратора назначаются люди, неспособные выполнять эту работу. При проведении переговоров о назначении соблюдайте следующие четыре принципа:

- 1) отделяйте людей от проблем, а отношения — от предмета переговоров;
- 2) фокусируйтесь на интересах, а не на позициях;
- 3) предлагайте варианты, выгодные обеим сторонам;

4) настаивайте на использовании объективных критериев.

Формальный способ авторизации проекта — это принятие его устава. В уставе документируется актуальная информация о проекте для использования всеми его заинтересованными сторонами, определяются роли куратора и руководителя проекта, фиксируется признание проекта организацией. Компетентный куратор может подготовить проект устава и затем доработать его совместно с руководителем проекта. Это требует времени и усилий, но необходимо. Устав поможет вам определить, что вы знаете и чего не знаете о проекте.

Не каждый руководитель может стать хорошим куратором. Куратор проекта должен обладать такими характеристиками, навыками и взглядами, которые есть далеко не у всех. Он должен уметь принимать решения, быть увлеченным своим делом, знать бизнес, клиентов и отрасль, иметь видение будущего, опыт работы в основных сферах деятельности организации, обладать влиянием, авторитетом, уметь взаимодействовать с людьми, работать в связке с руководителем проекта и другими членами команды, обладать знаниями в тех областях, в которых не разбирается команда проекта.

Роль куратора может иметь разное значение в зависимости от культуры управления проектами в организации. Чтобы найти куратора, требуется время, и организация должна установить критерии, которые помогут в процессе отбора. Эффективность этого процесса определяется уровнем зрелости управления проектами в организации.

#### 4. КАК ПОДДЕРЖИВАТЬ КУРАТОРА

Основная проблема с кураторами проектов состоит в том, чтобы обеспечить их участие и заинтересованность в проекте на протяжении всего жизненного цикла. Мы часто видим, что в начале проекта куратор проекта со стороны поставщика демонстрирует высокую заинтересованность, но самоустраняется сразу после подписания договора с клиентом.

На протяжении жизненного цикла проекта куратор должен выполнять разные действия. С течением времени меняется и уровень его вовлеченности. Куратор принесет максимальную пользу, если будет помогать, но не вмешиваться в работу руководителя проекта и команды проекта. Куратор играет активную роль на этапах инициирования и планирования — он помогает определить цели проекта. Он также помогает руководителю проекта принимать решения на этапах формирования организации и комплектования проекта персоналом. Скорее всего, куратор лучше знает организационную политику и может помочь руководителю проекта сориентироваться в факторах, влияющих на выполнение проекта.

В идеальной ситуации куратором проекта должен стать человек, преданный делу, ответственный и воспринимающий проект всерьез, знающий, компетентный и способный не только говорить, но и действовать. Такие люди пользуются всеобщим доверием. Их ценности прозрачны и соответствуют ценностям организации и ее стратегии. Такие кураторы защищают команду от разрушительных внешних воздействий и поддерживают ее в трудные времена. Гораздо лучше с самого начала назначить хорошего куратора и подготовить его к выполнению этой роли, чем потом решать проблемы, вызванные назначением «неправильного» человека.

Чтобы между руководителем и куратором проекта установились хорошие отношения, требуется время. Один из методов, который мы считаем полезным и настоятельно рекомендуем, заключается в проведении ежемесячных обзоров проекта под руководством куратора. Эти совещания будут полезны для руководителя проекта, куратора и организации. Они заставляют руководителя анализировать статус проекта и ожидающие решения задачи, а куратору позволяют больше узнать о проекте, заказчике и других участниках проекта и, следовательно, увеличить объем продаж.

Во многих случаях основной причиной неудачных проектов является неэффективное кураторство. Самое важное, что могут сделать кураторы, — это осознать свою роль и действовать эффективно.

Главная характеристика куратора, отличающая его от других ролей — это его полномочия и авторитет, позволяющие осуществлять изменения. Кураторы проектов, в отличие от других лидеров, распределяют денежные потоки и обладают полномочиями, позволяющими им осуществлять трансформации. Лидеры смогут стать более эффективными кураторами крупных проектов, если проведут оценку своих талантов и навыков и разработают соответствующие планы действий. Успех начинается со стремления к совершенствованию.

## 5. ОТНОШЕНИЯ КЛИЕНТА И КУРАТОРА

Клиенты должны видеть в своих поставщиках лидеров. Вам нужно знать систему ценностей руководителей организации-заказчика, если вы хотите произвести на них впечатление. Мудрость заключается в том, чтобы «сначала постараться понять». Познакомьтесь с их стилем общения, узнайте, каковы их цели, с какими вопросами или проблемами они сталкиваются. Помогите клиенту найти решение, получить то, чего он хочет, хорошо выглядеть в глазах начальства, и он захочет повторить опыт сотрудничества.

Роль куратора проекта в отношениях с клиентами зависит от типа клиента и организации. Обычно клиенты предпочитают регулярно получать информацию о статусе проекта и хотят, чтобы куратор всегда был доступен для коммуникации. Один из ключей к успеху проекта — говорить правду с самого начала. Кураторы проекта со стороны поставщика и клиента должны обеспечивать открытость и прозрачность, создавая правильную среду для успеха проекта. Формирование и поддержание этих отношений требуют навыков сбора информации, умения разговаривать и готовности выполнять необходимые действия по результатам обсуждений.

В центре внимания в процессе сбора информации должен быть клиент, в процессе обсуждения — отношения, при выполнении необходимых действий — управленческие решения, которые

необходимо принимать относительно организационных и управленческих механизмов, обеспечивающих непрерывный сбор информации и обсуждение.

Чтобы заслужить доверие, нужно построить доверительные отношения, результаты которых будут выгодны для обеих сторон. Доверие куратора со стороны клиента похоже на здание: его нужно строить по кирпичикам. Это то, на формирование чего требуется время. Оно не приходит автоматически с должностью или званием.

Доверие руководителя оказывает значительное положительное влияние на эффективность работы сотрудника или организации. Настоящие лидеры вселяют силы в окружающих и заставляют их почувствовать свою значимость. В любом случае самым важным является проект, а не куратор или руководитель проекта. Обычно про лидеров, которым доверяют, говорят, что они «делают то, что обещали», «действуют в соответствии с тем, что говорят» или «подкрепляют свои слова действиями».

Чтобы укрепить доверие, нужны ум, гармония и увлеченность. Когда мы попросили руководителей проектов из разных европейских стран привести конкретные примеры того, что делают лидеры, которыми они восхищаются, чтобы завоевать уважение и доверие, обычно они говорили, что такие лидеры поддерживают, предлагают новые сложные задачи, выслушивают, хвалят за хорошую работу, доверяют, вдохновляют, делятся видением проекта, признают ошибки, дают советы, являются хорошими учителями и демонстрируют терпение.

Построение и поддержание хороших отношений требуют усилий. Эти процессы связаны с большими ожиданиями. Вы должны понимать, что клиенты хотят активного и постоянного участия куратора со стороны поставщика в проекте на протяжении всего его жизненного цикла.

## 6. ПЛАНИРОВАНИЕ И СОЗДАНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА

Управляющий совет — это орган, миссия которого заключается в обеспечении успешного

выполнения проекта. Отношения между проектом и управляющим советом аналогичны отношениям между советом директоров и компанией. Цель управляющего совета — направлять проект, а не управлять им. Здесь можно привести ответ генерального директора Hewlett-Packard на вопрос о том, как повысить эффективность совета по управлению проектами: «Принимайте решения».

В управляющий совет проекта должны входить руководители компании, представляющие все направления ее деятельности, прямо или косвенно связанные с проектом. Например, в проекте по внедрению организационных изменений участвуют отделы продаж, маркетинга, управления персоналом, технологий, операционный отдел и другие заинтересованные стороны. Соответственно, в управляющий совет проекта должны быть включены представители руководства каждого из этих отделов.

Организация управляющего совета проекта имеет большое значение для успеха проекта. Управляющие советы играют ключевую роль, поскольку они выполняют функцию планирования портфеля и таким образом связывают проекты с остальной частью пирамиды. Здесь следует учитывать некоторые правила:

- управляющий совет проекта наделяет полномочиями и на постоянной основе направляет деятельность руководителя проекта;
- управляющий совет проекта наделяет руководителя проекта полномочиями на реализацию проекта;
- каждый проект должен контролироваться;
- некоторые решения в течение жизненного цикла проекта не могут приниматься внутри команды.

В управляющий совет проекта входят представители клиента, куратор или кураторы проекта, владелец или владельцы бизнеса, а иногда и руководитель проекта. Руководители высшего звена в рамках своей работы в управляющем совете могут показывать пример командной работы: как создавать стратегию, определять приоритеты и решать проблемы.

На совещаниях управляющего совета руководитель проекта может многому научиться. В начале одного из моих проектов члены управляющего совета были очень тихими, выслушивали меня и поддерживали. Однако по ходу проекта я заметил, что им было трудно принимать решения. Нерешенные вопросы часто переносились на следующие совещания. Во время этих совещаний было много дискуссий. Каждый участник отстаивал свои интересы, что приводило к ожесточенным спорам. Для каждого из совещаний я готовил отчет о статусе проекта, который раздавал в начале встречи, однако вскоре понял, что мой отчет является слишком длинным и подробным. Поскольку целью управляющего совета было как можно скорее принять правильное решение, я сократил отчет до трех слайдов. После этого эффективность совещаний значительно увеличилась, а участники стали вести себя намного спокойнее.

Поведение членов управляющего совета определяется типом проекта и организации. Основная их цель — совместная работа для обеспечения успеха проекта. Каждый член управляющего совета должен забыть о личных и профессиональных интересах и вместо этого делать все для обеспечения успеха проекта и организации. Это легко сказать, но сложно выполнить. Эффективность и продуктивность управляющего совета достигается за счет сотрудничества. Управляющий совет должен поддерживать руководителя проекта.

## 7. КУРАТОРСТВО И ОЦЕНКА КУЛЬТУРЫ

Культуру можно описать как способ функционирования в организации. Она включает историю организационных конфликтов, символы, ритуалы, общие ценности, власть, структуру, традиции, нормы и стили. Если вы осознаете, какой является культура вашей организации, вы сможете внести в нее необходимые изменения.

Сначала нужно понять, что представляет собой культурная среда. Корпоративная культура может относиться к одному из следующих типов:

- культура власти;
- культура бюрократии;
- культура ориентированности на задачи;
- культура ориентированности на человека.

Каждый сотрудник выполняет определенную роль в процессе управления изменениями. Клиенты запускают проекты, а проекты создают изменения в организациях. В этом отношении в организациях, реализующих проекты, есть четыре критически важные роли:

- 1) защитники (хотят изменений, но не имеют необходимых для их реализации полномочий);
- 2) спонсоры (имеют полномочия на выделение ресурсов);
- 3) агенты (внедряют изменения);
- 4) объекты (являются объектом изменений или приспособляются к ним).

Куратор проекта в большей степени, чем любая действующая сторона, отвечает за финансирование проекта. Успехи и неудачи здесь напрямую определяют успех или провал проекта. Ответственность за финансовые вопросы лежит на кураторах со стороны клиента. Большое внимание уделяется финансовым причинам реализации проекта и прибыли, которую ожидает получить организация-заказчик.

Перед запуском проекта крайне важно оценить готовность к его реализации. Мы рекомендуем проводить оценку рисков, чтобы лучше представлять текущее положение организации относительно изменений, связанных с проектом. Этот инструмент позволяет выполнить общий анализ возможных рисков для планируемого проекта. Вы сможете больше узнать о ситуации и отношении к проекту вовлеченных в него людей.

Риски оцениваются по восьми факторам, критически важным для любого изменения:

- 1) мотивация;
- 2) заинтересованность;
- 3) общее видение;
- 4) культура;
- 5) согласованность;
- 6) коммуникации;
- 7) планирование;
- 8) навыки.

Мы предлагаем задействовать при выполнении анализа все заинтересованные стороны проекта, возможно, представителей различных уровней организации и различных групп. Так вы сможете собрать все существующие мнения, чтобы оценить возможные проблемы.

Оценка куратора позволяет узнать его заинтересованность в конкретном проекте. Низкий уровень заинтересованности увеличивает риск провала проекта. Мы рекомендуем проводить оценку куратора на этапе начального планирования проекта, до объявления о его запуске, в любое время после объявления о запуске и после завершения проекта.

## 8. ОТЗЫВЫ О ВЫПОЛНЕНИИ КУРАТОРСКИХ ФУНКЦИЙ

Быть назначенным куратором проекта и выполнять эту роль в течение жизненного цикла проекта — это не разовое действие. Ключевым фактором успеха для куратора являются коммуникации. Процесс коммуникации включает получение обратной связи. Информировать о результатах почти так же важно, как и достигать их.

Предоставляя обратную связь куратору проекта, заинтересованные стороны дают ему возможность внести необходимые изменения. Куратор должен уметь слушать команду проекта и заинтересованные стороны и извлекать из этого пользу. Иногда ему приходится просить, чтобы другие рассказали о своем опыте. Куратор должен не бояться правды и принимать решения на основе фактических данных.

Иногда бывает трудно сообщать новости, особенно плохие, вышестоящим руководителям, но это возможно. Обратная связь необходима для обеспечения открытой и прямой коммуникации. Мы настоятельно рекомендуем давать обратную связь куратору со стороны клиента в структурированном виде. Вы можете использовать лепестковую диаграмму, включающую следующие подлежащие оценке элементы:

- управление проектом со стороны клиента;
- навыки команды клиента;
- наличие необходимых ресурсов;
- процесс принятия решений;
- распределение обязанностей;
- сотрудничество с поставщиком;
- условия работы для команды поставщика;
- спонсорство клиента по отношению к проекту;
- инновационность.

## 9. РАЗВИТИЕ КУРАТОРСТВА

Некоторые руководители никогда не действовали от имени заказчика и не руководили клиентским проектом. Они могут не понять чувств руководителя проекта и важности планирования. Вышнее руководство может считать руководителей проектов волшебниками, способными решить любую проблему как по мановению волшебной палочки. Они часто не прилагают усилий для развития и поддержания тесных отношений с топ-менеджерами заказчика, не помогают им принимать правильные бизнес-решения, не поддерживают руководителей проектов в их работе.

Руководители компании должны знать, что означает управление проектами, и понимать, что эффективно управляемые проекты оказывают большое влияние на бизнес. Следует организовать обучение для руководителей. Начните с коротких сессий (длительностью по два или три часа), расскажите им об управлении проектами. Говорите на понятном им языке. Оцените окружение и учитывайте модели и ценности, важные для организации. Составьте глоссарий терминов по управлению проектами — это потребует времени, но это очень полезно. Успешные организации должны говорить на одном языке, но для этого иногда требуется словарь.

Покажите и объясните руководителям, что куратор должен включаться в работу с самого начала проекта и работать до его завершения. Куратор может быть «телохранителем» руководителя

проекта. Поощряйте диалог между руководителями проектов и компании. Топ-менеджеры компании смогут больше узнать о повседневной деятельности по проекту, согласовать ее со стратегическими целями и сделать больше, чтобы принести пользу проекту и организации.

## 10. ПОДГОТОВКА КУРАТОРА

В процессе наставничества два человека совместно работают над развитием карьеры, определением профессиональных целей и целей развития. Это интерактивное путешествие, и ответственность здесь лежит на обоих участниках процесса. Наставники-руководители обычно очень заняты, поэтому им нужно показать выгоды этой деятельности.

Такие выгоды существуют как для подопечных, так и для наставников. Подопечные обеспечивают себе более быстрый карьерный рост, успех в проекте и организации, а также признание со стороны коллег и самореализацию. Наставники получают возможность «отдавать», а также оттачивать свои лидерские навыки.

## 11. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Многие руководители и менеджеры проектов не учатся на своих проектах, потому что не

анализируют полученные результаты в течение жизненного цикла проекта. Стать сильным лидером — это конечная цель, которая достигается за счет получения знаний, но какова роль куратора в развитии обучающейся организации?

Процесс начинается с обзора проекта и выполнения определенных действий в зависимости от полученных результатов. Также требуется разрабатывать инструменты, позволяющие сохранять эффективность в политической среде.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной статье мы рассказали о том, что необходимо сделать, чтобы заручиться поддержкой руководства. Куратор проекта инициирует, финансирует и поддерживает проект с момента его создания до завершения (в течение всего его жизненного цикла). В идеале куратор проекта должен действовать проактивно. Руководители, выступающие в роли кураторов, должны уделять время каждому члену команды, преодолевать недопонимание и разногласия. Для этого требуется много энергии.

Успех начинается со стремления к совершенствованию. Лидеры смогут стать более эффективными кураторами крупных проектов, если проанализируют свои таланты, навыки и шаблоны поведения и разработают планы действий. Руководители проектов берут на себя инициативу по развитию навыков и проактивно управляют кураторами.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Bucero A. (2005). *Getting Senior Executives to Buy into Project Methods, a Case Study*. — <https://www.pmi.org/learning/library/senior-executives-buy-project-methods-7583>.
2. Bucero A. (2005). «Your best asset». *PM Network*, Vol. 19(9), p. 22.
3. Englund R., Bucero A. (2006). *Project Sponsorship: Achieving Management Commitment for Project Success*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
4. Englund R., Bucero A. (2014). *The Complete Project Manager*. Tysons Corner: Management Concepts Press.
5. Graham R.J., Englund R.L. (2004). *Creating an Environment for Successful Projects*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

*Перевод с английского А. Исламовой.  
Печатается с разрешения автора.*



Журналы по маркетингу

# Маркетинг и маркетинговые исследования

Журнал посвящен практическим аспектам современного маркетинга. Лучшее издание, освещающее вопросы маркетинга, по итогам третьего ежегодного опроса Гильдии Маркетологов и Российской ассоциации маркетинга (2003 г.). Награжден дипломом Торгово-промышленной палаты РФ и Союза журналистов России как лауреат конкурса «Экономическое возрождение России». Организатор конференции «Маркетинг и исследования».

#### Основные темы журнала

- Управление маркетингом
- Маркетинговые исследования
- Потребительское поведение
- Брендинг
- Промоушен-микс
- Директ-маркетинг
- Интернет-маркетинг
- Логистика

«Маркетинг и маркетинговые исследования» — это единственное в России издание, которое сотрудничает с зарубежными коллегами: Journal of Marketing, Marketing Management, Journal of Consumer Research, Harvard Business Review, Business Horizons, Journal of Advertising Research. На страницах журнала вы сможете найти статьи Филипа Котлера, Дэвида Аакера, Чарльза Нобеля, Стивена Брауна, Линды Хэллофс, Кевина Келлера, Тима Амблера и других всемирно известных специалистов в области маркетинга.

**Цель издания:** способствовать обмену позитивным опытом маркетинговой деятельности в России среди производственных и торговых предприятий и организаций, распространять практически ценную маркетинговую информацию о методах маркетинговой деятельности и маркетинговых исследований.

**Авторы:** маркетологи-практики — директора и менеджеры по маркетингу российских и транснациональных производственных и торговых предприятий, руководители и сотрудники исследовательских фирм и рекламных агентств.



**Главный редактор:** Скоробогатых Ирина Ивановна — д. э. н., профессор, завкафедрой маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова. Читает курсы «Маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Международный маркетинг», «Маркетинг услуг» на русском и английском языках для студентов, слушателей программ профессиональной подготовки. Имеет большой опыт проведения проектов маркетинговых исследований по заказу отечественных и международных компаний.

Объем журнала: 80–88 стр.  
Периодичность: 4 выпуска в год

#### Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 47552  
«Пресса России» 40529  
«Почта России» 79700

В редакции:  
(495) 147-31-10  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

тел.: (495) 147-31-10, mail@grebennikov.ru

ОПЫТ И ПРАКТИКА

## ВНЕДРЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ФРАНЦУЗСКИХ ВИНОДЕЛЬНЯХ В РАМКАХ АДАПТАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЮ КЛИМАТА

В статье приводятся результаты исследования, посвященного внедрению устойчивого управления проектами в винодельческой отрасли. Исследование включало опрос потребителей вина и качественный анализ результатов опроса, а также интервью с представителями французских виноделен. Авторы представляют концептуальную модель CWW для оценки основных факторов рынка вина и рассматривают один из ее элементов — производство вина, а также предлагают направления для внедрения устойчивого управления проектами в виноделии.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** изменение климата, устойчивое управление проектами, французские винодельни, концепция зеленого роста, устойчивое развитие

### ВВЕДЕНИЕ

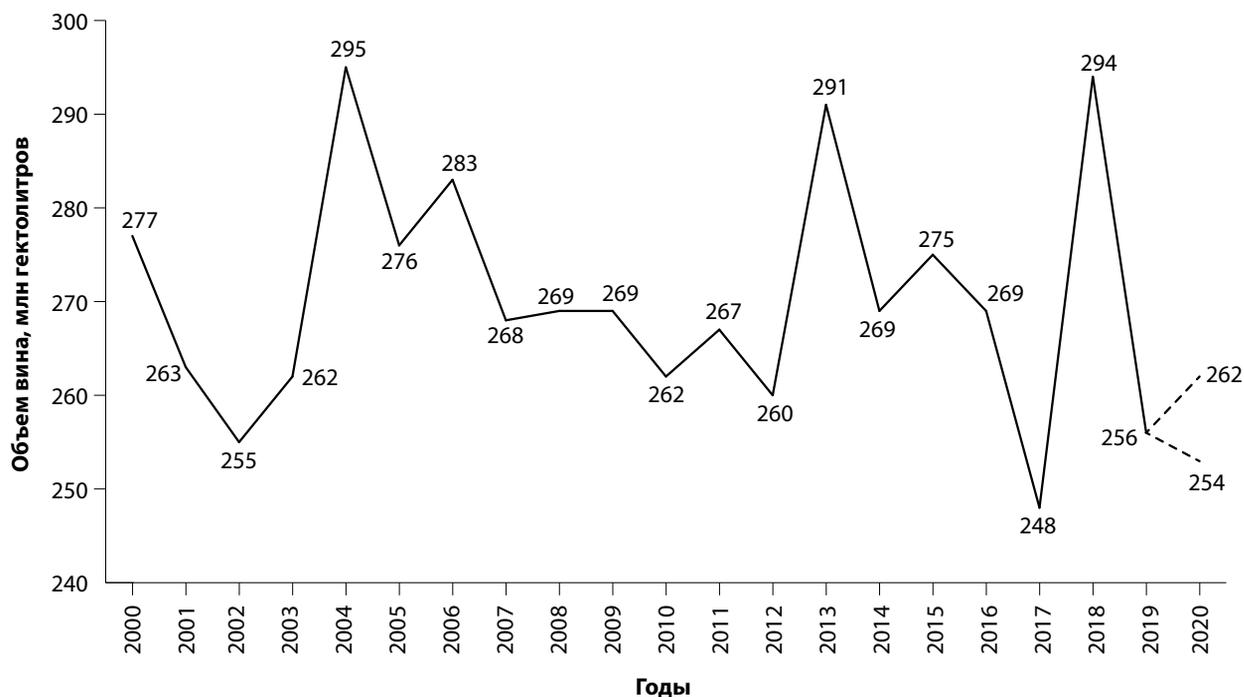
Быстрое развитие общества оказывает беспрецедентное воздействие на окружающую среду. В центре внимания множества людей находится проблема глобального потепления [6]. Изменение климата влияет на различные области человеческой деятельности, в том числе на сельское хозяйство [8] и, в частности, на виноградарство и виноделие.

В настоящее время винодельческая промышленность стремительно развивается во всем мире. Согласно данным Международной организации винограда и вина (OIV), мировой рынок вина претерпел значительные изменения в период с 2000 г. по 2020 г., что обусловлено влиянием геополитических и климатических факторов (рис. 1) [1].

Климатические изменения, влияя на процессы виноделия и хранения вина, ставят под угрозу его качество. Это заставляет производителей обратить внимание на тему устойчивого развития. Разрабатываемые ими методы решения проблем, связанных с влиянием климата, обеспечения устойчивого развития и защиты окружающей среды

**Чжан Жуйсинь** — исследователь Бизнес-школы SKEMA (г. Лилль, Франция)

**Карбони Джоэл** — IPMA-B, основатель и президент компании GPM Global (г. Нови, Мичиган, США)

**Рис. 1.** Производство вина в мире в период 2000–2020 гг.

Примечание: при оценке не учитывалось производство виноградного сока и сула.  
Источник: [1].

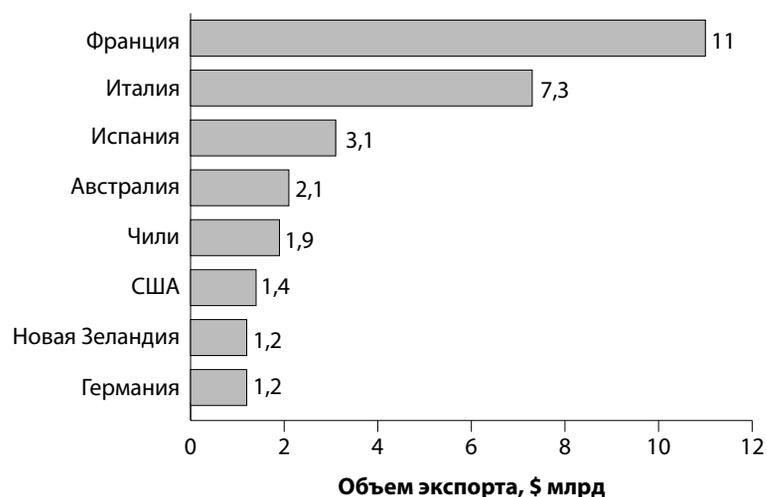
становятся все более эффективными [21]. Эта тенденция особенно усилилась после того, как в 2015 г. Организация объединенных наций разработала цели в области устойчивого развития (ЦУР), способствовавшие развитию устойчивого управления проектами во всем мире.

Совокупность климатических факторов и особенностей местности, влияющих на характеристики вина, называют терруаром (франц. *terroir*). Считается, что терруар определяет «душу вина», т.е. его органолептические свойства зависят от условий окружающей среды, в которых выращивается виноград [22]. В свою очередь, качество вина, определяемое терруаром, напрямую влияет на удовлетворенность потребителей [18]. По этой

причине винодельням придется решать проблемы, связанные с воздействием климата на виноградарство, виноделие и хранение вина. Таким образом, изменение климата влияет не только на виноградарство и виноделие, но и на бизнес [3].

Мировое потребление вина растет, в сфере торговли вином наблюдается тенденция к глобализации. Согласно прогнозу компании Report-Linker, к 2027 г. мировой рынок вина достигнет \$434,6 млрд [14].

Франция играет важную роль в мировом виноделии, она занимает лидирующие позиции среди крупнейших экспортеров вина [24] (рис. 2). Как можно увидеть на рис. 3, менее чем за 20 лет, в период с 2000 г. по 2020 г., экспорт вина

**Рис. 2.** Крупнейшие экспортеры вина в 2019 г.

Источник: [24].

из Франции практически удвоился [25]. В некоторые периоды объемы продаж снижались: например, в 2009 г. экспорт уменьшился из-за финансового кризиса 2008 г., а в 2020 г. — из-за воздействия пандемии COVID-19.

Сегодня розничные продавцы, дистрибьюторы, правительственные органы, экологические организации и потребители все больше внимания уделяют устойчивому развитию в винодельческой отрасли [9].

Мы разработали модель, позволяющую оценить взаимосвязь между поведением потребителей, производством и продажей вина, и назвали ее моделью CWW по первым буквам названий этих основных факторов рынка вина соответственно:

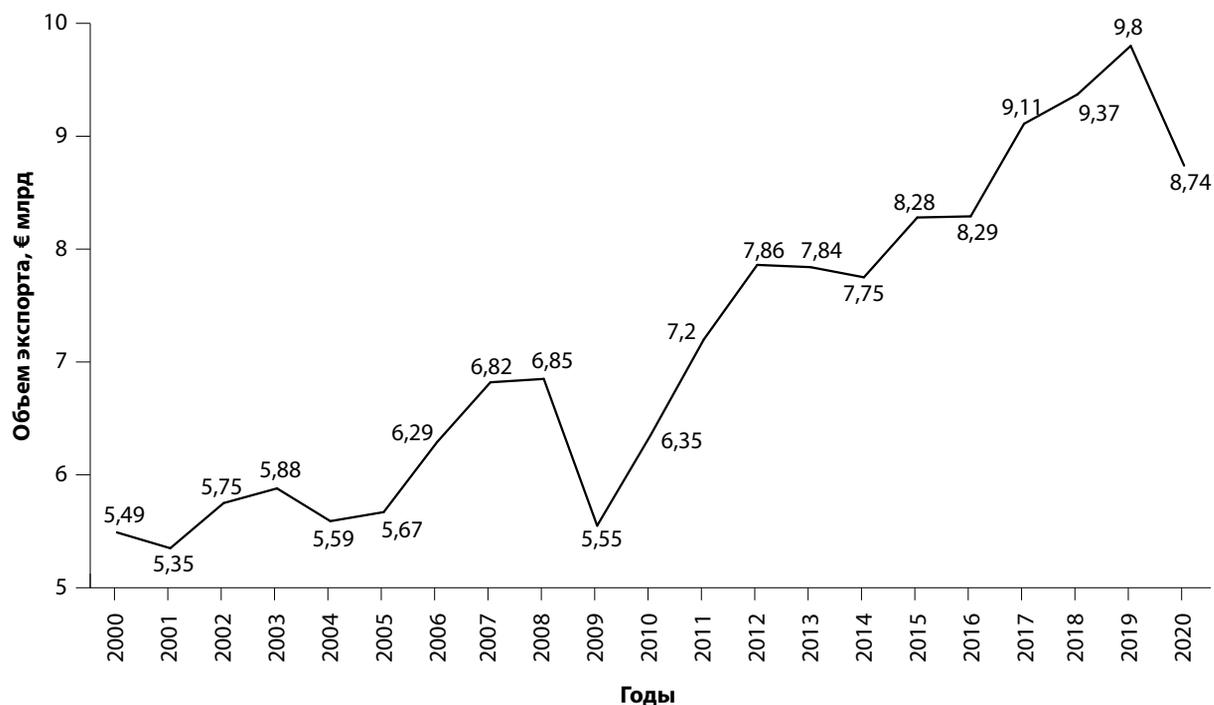
- C — consumer behaviors;
- W — wine production;
- W — wine companies.

В последние годы появляется все больше исследований в различных областях, посвященных устойчивому развитию. Это связано с общим стремлением к увеличению эффективности проектов,

т.е. к минимизации потерь, максимизации ценности и снижению затрат [11].

Понимание устойчивого развития и отношение к нему зависят от особенностей той или иной культуры и уровня образованности конкретных людей [2]. Учитывая огромную важность устойчивого управления проектами в настоящее время, организациям необходимо уделять больше внимания экономическим, социальным и экологическим вопросам. Кроме того, проблемы в проектах часто бывают связаны с особенностями организационной культуры [17].

В этой статье мы постараемся выяснить, внедряют ли французские производители вина устойчивое управление проектами для адаптации к изменению климата, каких успехов они достигли и что собираются делать в будущем. Мы опирались на предыдущие исследования, в которых анализировались экологические проблемы и используемые в виноделии методы обеспечения устойчивого развития. В работе будет рассмотрен один из аспектов разработанной нами модели

**Рис. 3.** Экспорт вина из Франции в 2000–2021 гг.

Источник: [25].

(производство вина). Кроме того, мы обсудим препятствия на пути реализации концепции зеленого роста и направления для внедрения устойчивого управления проектами.

## 1. АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как уже отмечалось, Франция является одним из ведущих производителей вина в мире, и винодельческая промышленность в стране растет на протяжении последних лет. Учитывая этот факт, а также то, что употребление вина увеличивается во всем мире, можно сказать: французское вино играет все более важную роль на международном рынке. В новом тысячелетии Франция стала

уделять еще больше внимания влиянию терруара (совокупности всех экологических факторов, которые делают определенный тип вина уникальным [27]) на выращивание винограда и вкус вина. Одним из факторов, в наибольшей степени воздействующих на терруар, является климат [13], поэтому изменение климата всегда было проблемой для виноделен. Климат влияет на такие аспекты терруара, как количество осадков, доступность воды, качество почвы и температура воздуха. Данные элементы являются ключевыми факторами, определяющими уникальность терруара [4]. Это значит, что французские винодельни должны сосредоточиться на устойчивом развитии.

В XXI в. изменение климата оказалось в центре общественного внимания. Изменение климата —

это «непрерывная пространственно-временная реальность» [10]. Оно оказывает большое влияние на природные системы, которые обеспечивают нас кислородом, чистой водой, продуктами питания, защищают от штормов и эрозии почвы и гарантируют наличие ресурсов в будущем, поэтому для нас очень важно, как изменится климат [19]. Глобальное потепление, значительно ускорившее выбросы углерода, оказывает очень сильное влияние на урожай [7]. Сегодня человечество осознало, что окружающая среда не только дает нам ресурсы, но и обеспечивает наше будущее, и проблема ее качества и защиты заслуживает серьезного внимания [20].

Изменение климата влияет на поведение потребителей, а поведение потребителей, в свою очередь, на международную торговлю [26]. И наоборот, поведение человека не только воздействует на изменение климата, но и определяет то, как мы реагируем на него и приспосабливаемся к нему [5].

Одним из крупнейших и самых привлекательных рынков для производителей вина является Китай. В 2019 г. в Китае проживало около 112 млн человек со средним и высоким доходом, почти половина из них покупала импортное вино не реже двух раз в год [12]. Соответственно, для французских производителей вина очень важна устойчивость китайского рынка [16].

В настоящее время существует множество публикаций, посвященных экологичному поведению потребителей, а также работ, где анализируется китайский рынок вина. Мы должны проанализировать поведение китайских потребителей вина в условиях изменения климата — эти данные позволяют французским производителям вина обеспечить собственное устойчивое развитие.

Социальные и экологические проблемы, с которыми мы сталкиваемся в настоящее время, свидетельствуют: устойчивое развитие должно стать самой важной темой для всех нас, в том числе для специалистов в области управления проектами [23]. Многие производители вина внедряют программы обеспечения устойчивого развития с целью

снижения затрат и максимизации выгод, поэтому приобретает популярность экологическая сертификация [15]. Производители вина также постоянно работают над обеспечением устойчивого развития в следующих областях:

- 1) управление водными ресурсами / отходами / энергией;
- 2) управление рисками;
- 3) управление цепочками поставок;
- 4) обучение и вовлечение сотрудников;
- 5) отношения с обществом [9].

Большинство французских производителей вина уже успешно внедрило практику зеленого виноградарства и управления энергопотреблением, но им также стоит задуматься о внедрении устойчивого управления проектами, чтобы обеспечить еще большую экологичность и рост.

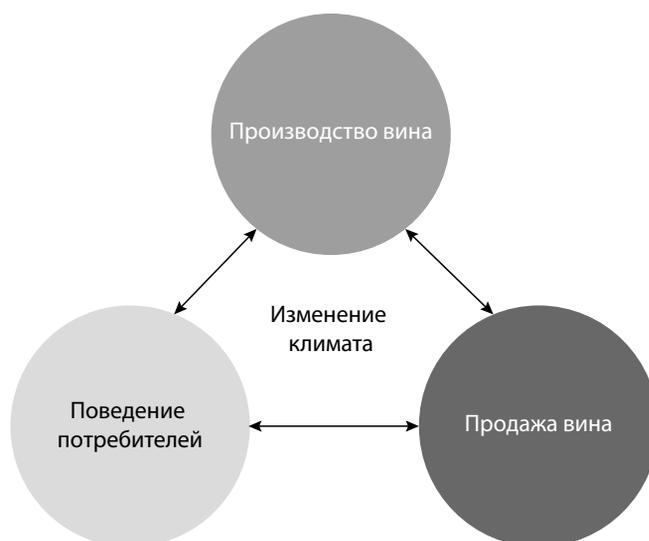
## 2. МЕТОДЫ

### 2.1. Производство вина как элемент концептуальной модели

Разработанная нами концептуальная модель представлена на рис. 4. Она позволяет определить корреляцию между поведением потребителей вина и изменением климата.

Три основных элемента модели тесно взаимосвязаны. Поведение потребителей влияет на производство и продажу вина, а они, в свою очередь, воздействуют на предпочтения и осведомленность потребителей. В настоящее время рост потребления вина и ухудшение экологической ситуации заставляют производителей вина уделять все больше внимания практике обеспечения устойчивого развития. Между тем социально-экологические факторы также оказывают большое влияние на практику винопроизводства. Соответственно, производители вина должны хорошо понимать рынок, чтобы успешно внедрять устойчивое управление проектами.

Китай как растущий рынок обладает огромным потенциалом, занимает пятое место по потреблению

**Рис. 4.** Концептуальная модель CWW в виноделии

вина в мире (рис. 5) и поэтому является одной из критически важных стран для французских производителей вина.

В период с января по май 2021 г. мы провели онлайн-опрос, в котором приняли участие жители 20 китайских провинций. Всего мы разослали 1000 анкет, из которых была заполнена 101. Поскольку множество потенциальных респондентов не ответили на наш запрос, полученные данные могут давать несколько искаженную картину. Опрос проводился в популярной социальной сети, и люди сами решали, хотят они участвовать или нет.

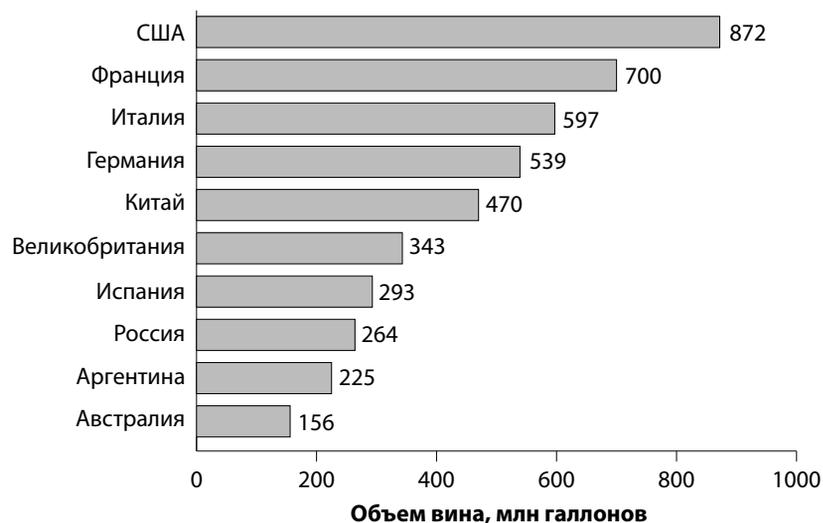
Мы использовали программу SPSS для анализа достоверности данных. Альфа Кронбаха (табл. 1) оказалась больше 0,6, из чего мы сделали вывод о положительной корреляции между анализируемыми вопросами и достаточным уровнем надежности. Первоначально опросник включал десять пунктов, но мы исключили три пункта из-за недостаточных значений показателя СТС. Таким образом, мы продемонстрировали, что данные

являются достаточно надежными и могут быть использованы для дальнейшего анализа.

Количество мужчин и женщин среди участников исследования оказалось практически одинаковым (рис. 6). В основном это были молодые люди от 18 до 30 лет (рис. 7). Нетрудно сделать вывод, что основной движущей силой рассматриваемого рынка является китайская молодежь. 66,34% из участников исследования указали, что не работают в винодельческой отрасли (рис. 8). Как можно увидеть на рис. 9, 75,25% респондентов положительно ответили на вопрос о необходимости органического виноградарства. Согласно рис. 10 более 80% участников посчитали экологическое земледелие нужным и только 0,99% — ненужным.

Большинство респондентов сообщили, что хотели бы узнать больше об органическом и натуральном вине (рис. 11). Также большая часть опрошенных заявили, что готовы согласиться с заменой широко используемых сортов винограда в связи с изменением климата, если это будет способствовать сохранению вкуса вина (рис. 12).

**Рис. 5.** Крупнейшие потребители вина (2019 г.)



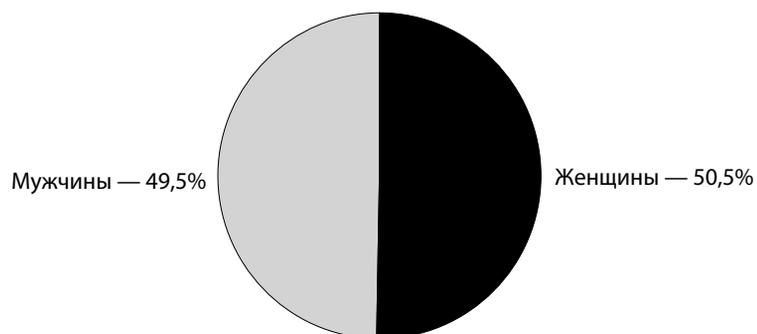
Источник: [28].

**Таблица 1.** Анализ надежности (альфа Кронбаха)

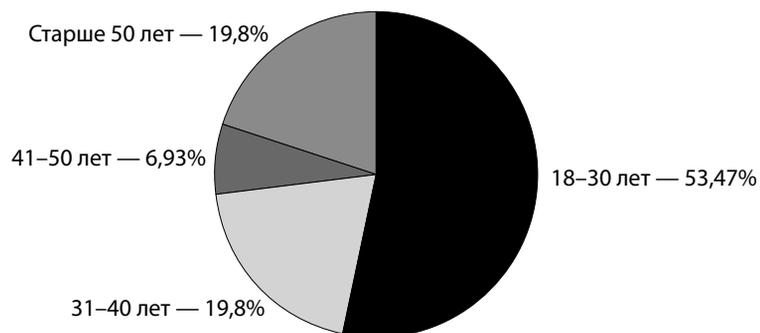
Вопросы	СИТС*	Удаленная альфа	Альфа Кронбаха	Стандартизированная альфа Кронбаха
Считаете ли вы необходимым органическое виноградарство?	0,396	0,596		
Готовы ли вы принять изменение вкуса вина как результат изменения климата?	0,311	0,615		
Знаете ли вы, что такое натуральное вино?	0,466	0,576		
Любите ли вы натуральное вино?	0,303	0,623		
Почему вам нравится натуральное вино?	0,355	0,611	0,636	0,69
Хотели бы вы узнать больше об органическом и натуральном вине?	0,466	0,588		
Считаете ли вы, что производители вина должны заниматься виноградарством, виноделием и осуществлять управление таким образом, чтобы это способствовало защите окружающей среды?	0,378	0,593		

\* СИТС (Corrected Item Total Correlation) — показатель «Откорректированный пункт — суммарная корреляция».

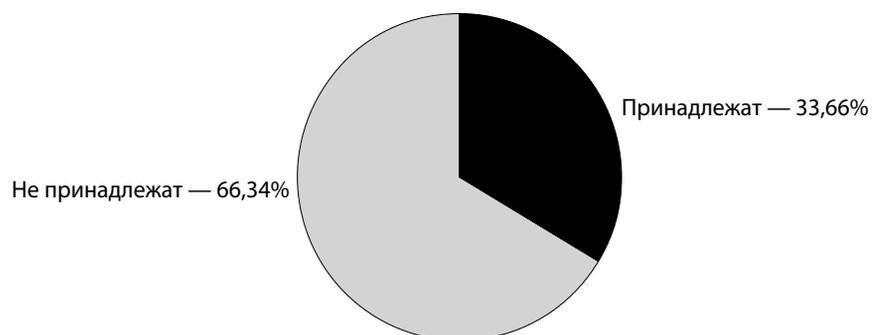
**Рис. 6.** Распределение респондентов по полу

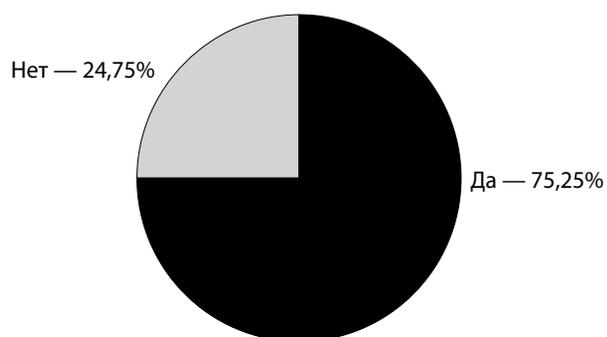
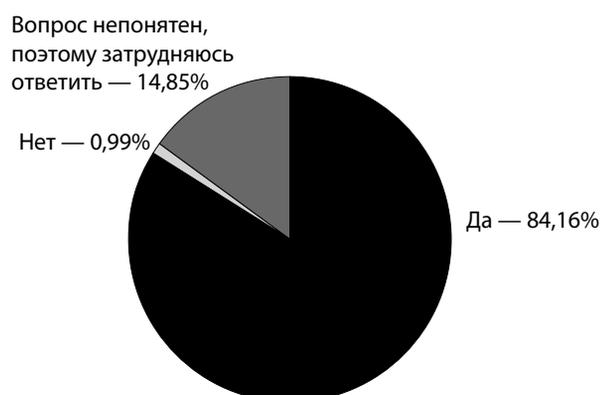


**Рис. 7.** Распределение респондентов по возрастным группам



**Рис. 8.** Принадлежность участников к винодельческой отрасли

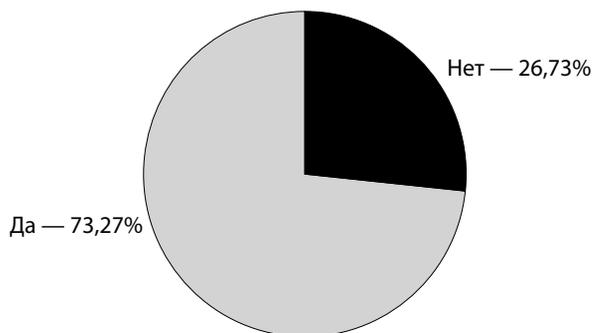


**Рис. 9.** Ответы респондентов на вопрос «Считаете ли вы необходимым органическое виноградарство?»**Рис. 10.** Ответы респондентов на вопрос «Считаете ли вы необходимым экологическое земледелие?»

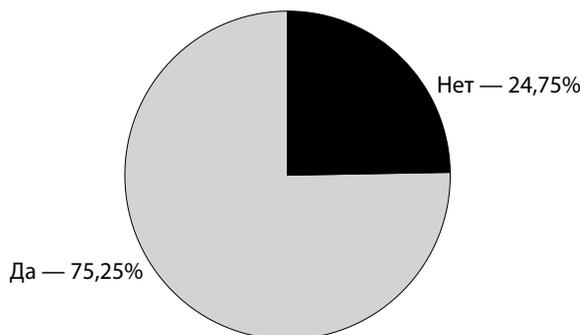
Мы определили коэффициент корреляции Пирсона для восьми переменных с помощью программы SPSS (табл. 2). В качестве зависимых переменных мы использовали принадлежность респондентов к винодельческой отрасли, а также то, является ли участник опроса ценителем вина. Шесть вопросов из левой части таблицы рассматривались как независимые переменные. Коэффициент корреляции между переменными «Являетесь ли вы ценителем вина?» и «Хотели бы вы узнать больше об органическом и натуральном

вине?» составил  $-0,41$  при уровне значимости от 0 до 0,01. Таким образом, корреляция между этими переменными отрицательна. Коэффициент корреляции между переменными «Являетесь ли вы ценителем вина?» и «Знаете ли вы, что такое натуральное вино?» составил  $-0,288$  при уровне значимости от 0,001 до 0,05. Это говорит о наличии значимой отрицательной корреляции между этими переменными. Коэффициент корреляции между переменными «Вы работаете в винодельческой отрасли?» и «Знаете ли вы, что такое натуральное

**Рис. 11.** Ответы респондентов на вопрос «Хотели бы вы узнать больше об органическом и натуральном вине?»



**Рис. 12.** Ответы респондентов на вопрос «Готовы ли вы согласиться с заменой широко используемых сортов винограда в связи с изменением климата, если это будет способствовать сохранению вкуса вина?»



вино?» составил 0,602 при уровне значимости от 0 до 0,01. Это означает, что между этими переменными существует значительная положительная корреляция. Во всех остальных случаях корреляции между переменными выявлено не было.

Таким образом, из анализа данных мы можем сделать следующий вывод: независимо от того, связана профессия респондента с виноделием и является он ценителем вина или нет, люди считают внедрение практики устойчивого развития необходимым и полезным для винодельческой отрасли. Однако в настоящее время только

профессионалы точно знают, что такое натуральное вино. Кроме того, в будущем нам придется столкнуться с ухудшением ситуации вследствие проблем с окружающей средой, что делает актуальным устойчивое управление проектами.

## 2.2. Интервью

Мы провели интервью с сотрудниками 15 крупных виноделен и государственных ассоциаций производителей вина из разных винодельческих регионов Франции. Десять интервью показали

Таблица 2. Коэффициент корреляции Пирсона

Вопросы	Вы работаете в винодельческой отрасли?	Вы являетесь ценителем вина?
Считаете ли вы необходимым органическое виноградарство?	0,123	0,162
Хотели бы вы узнать больше об органическом и натуральном вине?	0,203	-0,41**
Считаете ли вы, что производители вина должны заниматься виноградарством, виноделием и осуществлять управление таким образом, чтобы это способствовало защите окружающей среды?	0,22	-0,143
Готовы ли вы принять изменение вкуса вина как результат изменения климата?	0,234	-0,254
Готовы ли вы согласиться с заменой широко используемых сортов винограда, если это будет способствовать сохранению вкуса вина, в связи с изменением климата?	-0,125	-0,035
Знаете ли вы, что такое натуральное вино?	0,602**	-0,288*

\* $p < 0,05$ .\*\* $p < 0,01$ .

необходимую репрезентативность. Мы использовали метод случайной выборки. Несмотря на то что все большее число виноделен уделяют внимание устойчивому развитию, одной из главных проблем для них по-прежнему остается влияние изменений климата на виноделие.

Интервью включало следующие вопросы.

1. Считаете ли вы, что изменение климата оказывает значительное влияние на вино?

2. Какие меры были приняты на вашем предприятии в ответ на изменение климата?

3. Что вы думаете об устойчивом управлении проектами?

4. Каковы ваши достижения в этой области?

5. Что может быть усовершенствовано в будущем?

6. Считаете ли вы, что необходимо придерживаться практики устойчивого управления проектами?

Каждое интервью заняло примерно 20–30 минут. Все респонденты отметили большое влияние климата на терруар, виноградарство и производство вина. Повышение температуры ускоряет период созревания винограда, что меняет его вкус. Опрошенные из Шампани, Бордо и долины Роны признали, что вместо существующих сортов винограда можно вводить новые или использовать

нишевые сорта. Эти подходы начали использоваться в качестве меры реагирования на негативное влияние глобального потепления на сорта винограда. Они уже много лет применяются в Шампани, но не используются в Бургундии, хотя представители этого региона считают данную практику эффективной. Это связано с особенностями местной культуры и строгой иерархией винодельческих регионов — бордо считается вином высшего класса.

Все респонденты отметили: они знают, что такое устойчивое развитие и устойчивое управление проектами. Французские винодельни занимаются внедрением органического земледелия уже на протяжении 15 лет. Франция — одна из первых стран, где была принята концепция устойчивого развития. В числе прочего эта концепция предполагает повторное использование сточных вод с целью экономии водных ресурсов, оптимизацию цепочки поставок и органическое виноградарство. Более 90% французских виноделен управляют использованием грунтовых вод на склонах, имеют разработанные карты полива, что позволяет более эффективно расходовать воду. Все участники заявили, что их винодельни осуществляют обрезку и посадку лозы. Более того, винодельни выступают за экологическую реновацию

инструментов и зданий, улучшение систем очистки для снижения потребления воды и максимального сокращения объема сточных вод. В последние годы многие из них добились того, что сточные воды используются на 90–100%. 15 лет напряженной работы привели к тому, что углеродный след сократился почти на 20%, а использование химических удобрений — на 50%.

Минимизация использования пестицидов также ведет к увеличению экологичности вина. Сокращение или отказ от использования диоксида серы позволяет улучшить качество терруара и способствует устойчивому развитию винодельческой индустрии. Это также одна из причин популярности в последние годы натурального вина, рынок которого в будущем будет огромен. Винодельни неизбежно будут выбирать путь устойчивого развития, поскольку это позволяет минимизировать затраты и максимизировать выгоды.

Проанализировав мнения участников исследования, мы определили четыре основных направления для внедрения устойчивого управления проектами в винодельческой отрасли:

- 1) виноградарство;
- 2) производство;
- 3) хранение;
- 4) транспортировка.

Именно на эти сферы винодельни должны обратить особое внимание (рис. 13). В первых двух областях уже были достигнуты определенные успехи, теперь необходимо сосредоточиться на хранении и транспортировке вина.

### 3. ОГРАНИЧЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Хотя в данном исследовании убедительно доказывается неизбежность внедрения устойчивого управления проектами во французских винодельнях, оно имеет ряд ограничений.

1. При проведении анкетирования мы получили сравнительно небольшое количество анкет, если сравнивать с населением Китая. Соответственно,

полученные нами данные не могут в полной мере отражать текущую рыночную ситуацию.

2. Интервью включало небольшое количество вопросов, что приближает его к обычному разговору. Несмотря на то что вопросы были сформулированы четко, сам процесс интервью не имел формальной структуры. Из-за отсутствия стандартизированного набора вопросов надежность интервью можно поставить под сомнение, а результаты могут не отражать мнения всех французских виноделен.

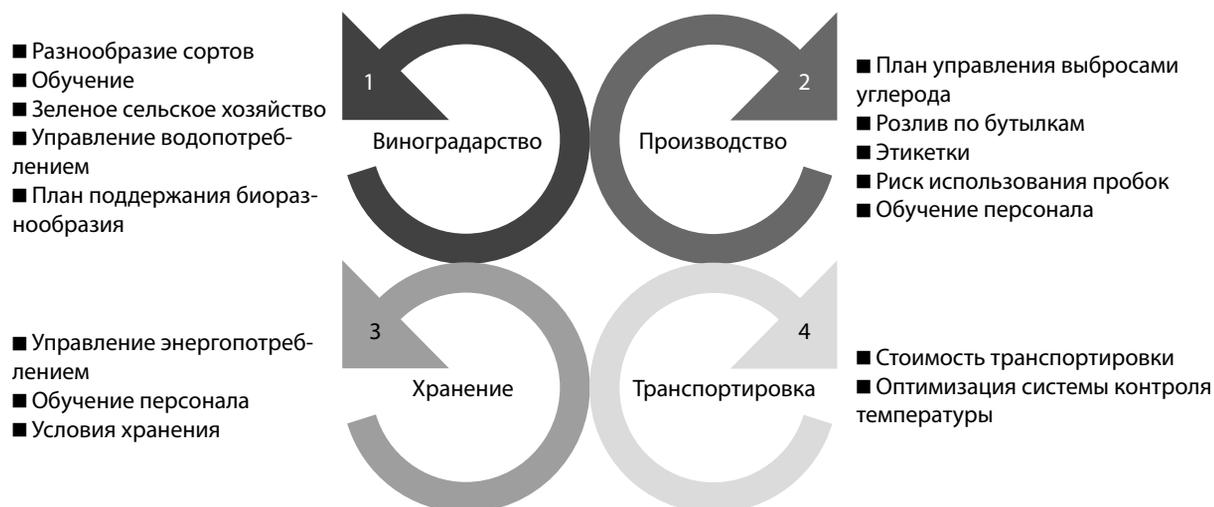
3. Наверняка существуют дополнительные факторы, способные повлиять на внедрение устойчивого управления проектами на винодельнях, которые мы должны учитывать, например социальные и экономические проблемы, вмешательство правительства и т.п.

### ВЫВОДЫ

В статье говорится о важности внедрения устойчивого управления проектами во французских винодельнях в рамках адаптации к изменению климата. Мы предложили концептуальную модель CWW, включающую три элемента: производство вина, поведение потребителей и продажу вина, и сфокусировались на одном из элементов — производстве вина. С помощью опроса мы проанализировали взгляд китайских потребителей на винодельни, использующие устойчивое управление проектами, а посредством интервью — преимущества внедрения устойчивого управления проектами на французских винодельнях.

Изменение климата оказывает большое влияние на нашу жизнь, и поэтому французским винодельням необходимо продолжать внедрять устойчивое управление проектами в следующих четырех областях: виноградарство, производство, хранение и транспортировка. Важно обеспечивать устойчивое развитие не только в сферах виноградарства и производства вина, но и в областях, связанных с человеческими ресурсами (обучение сотрудников, оптимизация рабочей среды).

**Рис. 13.** Четыре направления для внедрения устойчивого управления проектами на винодельнях



Результаты данного исследования можно применить ко всем странам с развитым виноделием. Внедрение устойчивого управления проектами позволит винодельням не только обеспечить

устойчивое развитие, но и увеличить эффективность бизнеса и улучшить качество окружающей среды. Это единственно правильный путь развития для виноделен.

## ЛИТЕРАТУРА

1. 2020 Wine Production. OIV First Estimates. — <https://www.oiv.int/public/medias/7541/en-oiv-2020-world-wine-production-first-estimates.pdf>.
2. Chekima B., Chekima S., Syed Khalid W., Igau O.A., Sondoh S.L. (2016). «Sustainable consumption: the effects of knowledge, cultural values, environmental advertising, and demographics». *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, Vol. 23(2), pp. 210–220.
3. Chinese Wine Market Industry — Strategies and Recommendations. — <https://nhglobalpartners.com/how-to-enter-the-wine-market-in-china-strategies-and-recommendations>.
4. Clark L.F., Kerr W.A. (2017). *Climate Change and Terroir: the Challenge of Adapting Geographical Indications*. — <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jwip.12078>.
5. Clayton S., Devine-Wright P., Stern P.C., Whitmarsh L., Carrico A., Steg L., Swim J., Bonnes M. (2015). «Psychological research and global climate change». *Nature Climate Change*, Vol. 5, pp. 640–646.
6. *Climate Change 2013. The Physical Science Basis — Summary for Policymakers, Observed Changes in the Climate System*. — [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/03/WG1AR5\\_SummaryVolume\\_FINAL.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/03/WG1AR5_SummaryVolume_FINAL.pdf).
7. DaMatta F.M., Grandis A., Arenque B.C., Buckeridge M.S. (2010). «Impacts of climate changes on crop physiology and food quality». *Food Research International*, Vol. 43(7), pp. 1814–1823.
8. De Oliveira Aparecido L.E., Lorençone P.A., Lorençone J.A., de Meneses K.C., de Moraes J.R. da S.C. (2020). «Climate changes and their influences in water balance of Pantanal biome». *Theoretical and Applied Climatology*, Vol. 143, pp. 659–674.
9. Dodds R., Graci S., Ko S., Walker L. (2013). «What drives environmental sustainability in the New Zealand wine industry?» *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 3, pp. 134–168.

10. Droulia F., Charalampopoulos I. (2021). *Future Climate Change Impacts on European Viticulture: a Review on Recent Scientific Advances*. — <https://www.mdpi.com/2073-4433/12/4/495>.
11. Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007). «Theory building from cases: opportunities and challenges». *Academy of Management Journal*, Vol. 50(1), pp. 25–32.
12. Fan Y.-T. (2019). *Chinese Wine Consumers Step Up*. — <https://www.wineintelligence.com/chinese-wine-consumers-step-up>.
13. Gladstones J. (2011). *Wine, Terroir and Climate Change*. Cambridge, MA: Wakefield Press.
14. *Global Wine Industry*. — [https://www.reportlinker.com/p05010580/Global-Wine-Industry.html?utm\\_source=GNW](https://www.reportlinker.com/p05010580/Global-Wine-Industry.html?utm_source=GNW).
15. Jourjon F., Chou H.-C., Gezart A., Kadison A., Martinat L., Pomarici E., Vecchio R. (2016). «Wineries evaluation of costs and benefits of sustainability certification program: the case of Terra Vitis in France». *Recent Patents on Food, Nutrition and Agriculture*, Vol. 8(2), pp. 138–147.
16. Li Y., Bardají I. (2017). *A New Wine Superpower? An Analysis of the Chinese Wine Industry*. — [https://oa.upm.es/49053/1/Cahiers\\_Agricultures\\_Yuanbo.pdf](https://oa.upm.es/49053/1/Cahiers_Agricultures_Yuanbo.pdf).
17. Martens M.L., Carvalho M.M. (2017). «Key factors of sustainability in project management context: a survey exploring the project managers' perspective». *International Journal of Project Management*, Vol. 35, pp. 1084–1102.
18. Mauracher C., Pocardano I., Sacchi G. (2016). «Wine tourism quality perception and customer satisfaction reliability: the Italian Prosecco District». *Journal of Wine Research*, Vol. 27 (4), pp.284–291.
19. McNutt M. (2013). *Climate Change Impacts*. — <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1243256>.
20. Mocuta D.N. (2017). «Influence of the climate changes on the human life quality, in rural areas». *Revista de Chimie*, Vol. 68(6), pp. 1392–1396.
21. Mozell M.R., Thach L. (2014). «The impact of climate change on the global wine industry: challenges and solutions». *Wine Economics and Policy*, Vol. 3, pp. 81–89.
22. Seguin G., van Leeuwen C. (2007). «The concept of terroir in viticulture». *Journal of Wine Research*, Vol. 17(1), pp. 1–10. — DOI: 10.1080/09571260600633135.
23. Silvius G., Schipper R., Planko J. (2012). *Sustainability in Project Management*. Oxfordshire: Routledge.
24. *The World Factbook Field Listing: Exports — Commodities*. — <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/exports-commodities/>.
25. Trenda E. *Yearly export value of wine from France between 2000 and 2020*. — <https://www.statista.com/statistics/1150454/wine-export-value-from-france/>.
26. Wells V.K., Ponting C.A., Peattie K. (2011). «Behaviour and climate change: consumer perceptions of responsibility». *Journal of Marketing Management*, Vol. 27(7–8), pp. 808–833.
27. Wilson J.E. (1998). *Terroir: the role of geology, climate and culture in the making of French wines*. London: Mitchell Beazley.
28. *Wine Statistics*. — <https://www.firstleaf.club/wine-school/article/wine-statistics/>.

Перевод с английского А. Исламовой.

Источник: Zhang R., Carboni J. (2021). «The sustainable project management utilization in French wineries while adapting to climate change». *European Journal of Sustainable Development*, Vol. 10(4), pp. 85–96. — DOI: 10.14207/ejsd.2021.v10n4p85.

Печатается с разрешения авторов.

## РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье приводится обзор и анализ кодексов корпоративной этики современных предприятий РФ. Целью работы является уточнение контекста корпоративной культуры и ее роли в проектной деятельности. Авторы доказывают, что несмотря на наличие кодексов этики на предприятиях присутствуют инсайдерские инциденты, наблюдается высокий уровень внутренних транзакционных издержек, что связано с отсутствием понимания важности доверия между сотрудниками и недоработкой корпоративной культуры.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** корпоративная культура, этика бизнеса, проектное управление, транзакционные издержки, луддизм, философия управления

### ВВЕДЕНИЕ

Корпоративной культуре в проектной деятельности посвящено немало работ [1–13]. Однако в них не всегда анализируются внутренние источники недостаточности корпоративной культуры, практические недочеты этики бизнеса, приводящие к напряженности в трудовых коллективах, затруднениям во внедрении новшеств, инноваций. В данной статье предпринята попытка проанализировать содержание основных положений стандартов проектного управления, касающихся корпоративной этики, корпоративных этических кодексов с точки зрения их влияния на трудности во внутренних коммуникациях, инсайдерские инциденты, противодействие новшествам и цифровизации.

Подобные трудности часто возникают из-за отсутствия общепринятого на предприятии понимания базовых элементов корпоративной культуры. Чтобы читателю было ясно, в каком семантическом пространстве излагается материал данной работы, приведем некоторые определения.

Корпоративная философия — это основные руководящие принципы управления организацией,

**Ковырзин Максим Иванович** — студент Финансового университета при Правительстве РФ (г. Москва)

**Неизвестный Сергей Иванович** — д. т. н., профессор Финансового университета при Правительстве РФ (г. Москва)

**Шварц Виктория Андреевна** — студентка Финансового университета при Правительстве РФ (г. Москва)

ее функционирования и развития. Корпоративная философия определяет всю внутреннюю жизнь организации и ее взаимодействие с окружающим миром [14, 15]. Базовые элементы корпоративной философии: видение, миссия, ценности, этика бизнеса, корпоративная культура.

Видение — это целостное представление о развитии предприятия.

Миссия — это гипотетически недостижимая цель предприятия. Она отвечает на вопрос, зачем нужно данное предприятие.

Ценности — основные убеждения, внутрикорпоративные правила и традиции, на основе которых реализуется бизнес. «Подлинная роль президента компании — управлять ее ценностями» [16]. Корпоративная философия определяет выбор методологии, средств и инструментов реализации бизнес-стратегии. Философия помогает коллективу предприятия ответить на вопросы: кто мы такие, на кого мы похожи, как мы живем и как собираемся жить?

Этика бизнеса — философская дисциплина, изучающая применение этических принципов к деловым ситуациям [17, 18].

Корпоративная культура отражает ценности, убеждения и поведение, которые определяют, как люди работают и взаимодействуют друг с другом каждый день [19, 20].

Для современных предприятий типично отсутствие процесса управления корпоративной культурой, тем не менее корпоративная культура формируется «сама по себе». Обычно начало этого процесса происходит под влиянием организаторов предприятия. Руководство осознанно декларирует свои видение, ценности. Многие основатели компаний стараются сразу сформулировать миссию, причем, как правило, высокопарно, с набором стандартных фраз, например: «Занять нишу на рынке... и быть лидером в предоставлении услуг... и товаров». Иногда миссия выглядит довольно вычурно, а ее смысл большинство членов коллектива не понимает. Однако любая миссия должна в себе содержать социальную направленность, что обусловлено выражением материальных и духовных желаний людей, составляющих коллектив.

С практической точки зрения миссия должна быть понятна каждому участнику трудового коллектива и принята им, содержательно направлена на обеспечение достойной жизни всех сотрудников предприятия. Руководство формирует корпоративную культурную среду, которой присуще стремление выполнять миссию через реализацию стратегии предприятия.

Во внутренних нормативных документах содержатся практические составляющие реализации миссии. Например, в политике управления предприятием присутствует пункт: «Ежегодно 1 февраля заработная плата всех сотрудников индексируется не менее чем на показатель инфляции». Если на предприятии подобные мероприятия не проводятся, то это является источником роста внутриколлективной напряженности, противостояния руководства и рядовых членов коллектива, поскольку руководство фактически обкрадывает своих подчиненных на величину инфляции.

В редких случаях «стихийное» формирование корпоративной культуры корректируется руководством или подразделением службы управления персоналом. Иногда на предприятии создают отдел управления организационным потенциалом, в задачи которого может входить реинжиниринг управления корпоративной культурой. Данное подразделение может стремиться целевым образом реализовать профессиональный, культурно-нравственный потенциал каждого сотрудника, создавая определенную производственно-этическую среду. На практике же отсутствие, например, реального авторского права не способствует передаче новых идей развития бизнеса креативными сотрудниками в общий банк идей предприятия. Более того, на многих предприятиях во внутренних документах указано, что «все новые разработки каждого сотрудника являются собственностью компании». Зачастую эти новые идеи во внешней среде озвучиваются руководством и в официальных документах авторство автоматически приписывается топ-менеджменту. Наблюдая такую картину, члены коллектива лишаются мотивации к креативному труду, повышению качества

и производительности бизнеса, корпоративная культура деградирует. Рядовые члены коллектива не испытывают доверия к руководству, растет внутреннее неприятие «ценностей» и «этики» бизнеса.

Фундаментом корпоративной культуры является доверие между сотрудниками предприятия. Доверие относится к числу этических категорий морали [21]. Это социальная потребность в совместности, эмоциональная близость, социальная идентичность, потребность в принадлежности и принятии, признании и уважении, кооперации, заботе о других и т.д. [22] Без доверия невозможно предсказать поведение человека, реакцию на определенные воздействия окружения [23], т.е., если нет доверия, невозможно управление коллективом и рисками (упреждение проблем, вызовов).

Формирование корпоративной культуры — двунаправленная деятельность: от руководства организации к ее сотрудникам и наоборот. Наиболее продуктивно формирование корпоративной культуры идет на этапе создания предприятия, когда руководство набирает коллектив и оценивает будущих сотрудников с точки зрения совместности их внутренних ценностей. Соискатели, просматривая предложения о работе, также решают, кому отдавать свой накопленный опыт, навыки, насколько взгляды руководства компаний, применяемые ими этические нормы не противоречат их собственным. Опытный работодатель понимает, что хороших профессионалов на рынке труда не так уж и много и конкуренты заинтересованы в таких ресурсах не менее, чем он.

Сформировать коллектив предприятия из единомышленников так, чтобы он стал командой, — сложная задача.

## **1. БАЗОВЫЕ РАЗЛИЧИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ И ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Особую роль корпоративная культура играет в инновационном, проектном управлении. При этом следует подчеркнуть принципиальное различие

между сущностями «управление проектами» и «проектное управление». При наличии процесса управления проектами на предприятии не обязательно присутствует проектное управление. Во многих организациях управление проектами идет так, как предписывает топ-менеджмент, а не внутренние нормативные регламенты, разработанные на основе национального и мирового опыта, эффективных методологий, современных инструментов и средств.

Специалисты по методологии управления проектами разделяют понятия «управление проектами» и «проектное управление» [24–26]. Первое может включать в себя разного рода процедуры руководства проектом. Так, в Советском Союзе основная процедура руководства проектами была основана на «телефонном управлении» и коллективной ответственности. Руководитель, давший указание по телефону, в любой критический момент мог апеллировать к тому, что его на «том конце провода» не так поняли или не расслышали. Коллективная ответственность рождала «управленческий футбол», безответственность, низкую производительность и невысокое качество управления проектами, хотя некоторые талантливые здравомыслящие руководители настаивали на том, что «всякое решение имеет фамилию, имя и отчество». К сожалению, и в современном бизнесе управления проектами подобные «подходы» нередко используются, дискредитируя собственно проектное управление.

Проектное управление характеризуется применением методов, инструментов, техник и компетенций по отношению к выбранному виду деятельности, а также принципов управления проектами. Основным принципом проектного управления является то, что проектная деятельность характеризуется уникальным набором процессов, содержащих координируемые и контролируемые работы с датами старта и завершения, которые выполняются для достижения целей проекта. Достижение целей проекта требует результатов, соответствующих определенным требованиям и ограниченными ресурсам (времени, бюджету, человеческим,

аппаратно-программным, материально-техническим, технологическим, методологическим и другим ресурсам).

Проектная деятельность направлена на такое изменение состояния объекта, организации, производства, процесса, при котором участники и заинтересованные стороны получают выгоды, улучшают качество жизни. Она признана наиболее эффективным способом осуществления изменений, а организаторы этой деятельности, руководители проектов, программ и портфелей являются лидерами в данной области. Таким образом, проектное управление как принципиальный подход к планированию, организации и выполнению работ может быть применено к разным видам деятельности, не обязательно ограничиваясь лишь собственно проектной.

Из всех функций проектного управления сложнее всего поддается реинжинирингу функция формирования корпоративной культуры предприятия. Корпоративная культура предприятия затрагивает каждого сотрудника. У любого из них есть свое понимание внутренних ценностей, нравственных, морально-этических норм. Если речь заходит о формировании объединенной, согласованной, жизнеспособной корпоративной культуры, очевидно, это будет затрагивать каждого сотрудника, так или иначе ограничивать его персональную культуру и требовать изменения личного культурного пространства. Если формирование корпоративной культуры охватывает не всех членов коллектива, то в нем будет накапливаться внутренняя напряженность вплоть до дестабилизации предприятия как единой системы. Насильственное навязывание нравственных, морально-этических норм может привести к снижению эффективности работы предприятия. Особенно это касается эффективности инновационных форм деятельности, таких как проектная.

Как показывают исследования в области повышения эффективности проектной деятельности предприятий, самой сложной проблемой является развитие корпоративной культуры [14, 15]. Поскольку практически все современные предприятия

России имеют матричную структуру, то в силу наличия в ней функциональной составляющей, обеспечивающей административную, операционную / производственную деятельность, на предприятии существуют вертикальные взаимосвязи. Они реализуют субординационную соподчиненность, что является одним из факторов ориентирования деятельности предприятия на реализацию стратегии и миссии.

Таким образом, очевидно, что во всех подобных организациях существуют ограничения демократии. Отсюда следует, что формирование и реинжиниринг корпоративной культуры предприятия не могут идти исключительно демократическим путем. Как правило, отправной точкой формирования корпоративной культуры являются этические принципы и ценности, которые формулирует руководство в привязке к миссии и видению развития предприятия. Эти принципы, миссию, видение руководство как минимум должно довести до сведения всех членов коллектива, а в лучшем случае организовать совещания по их согласованию. В первом случае этические принципы, реализуемые на предприятии, вообще не привлекают демократический подход, во втором — лишь частично.

## **2. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ И БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Чем выше корпоративная культура и зрелость бизнеса предприятия, тем меньше у команд форс-мажорных обстоятельств, проблем и вызовов [27–29]. На предприятиях с низкой корпоративной культурой на управление проблемами ресурсов выделяется на два-три порядка больше, чем на управление рисками [30]. Самые значимые риски современных предприятий относятся к управленческим. Онтологически управление во многом отождествляется с управлением рисками. Чем качественнее управление рисками (упреждением проблем), тем эффективнее управление.

На предприятиях с неразвитой корпоративной культурой руководство часто пытается проводить мероприятия по «укреплению» культурно-организационного потенциала. Это высокопарно называется «тимбилдингом». Обычно такие мероприятия проводятся по завершении крупных проектов, в даты рождения фирмы или ее руководителя. Сотрудников в течение суток развлекают на теплоходе, корпоративах с участием шоу-звезд, обильным застольем и т.д., иногда вывозят на соревнования по пейнтболу, в течение которых коллектив делится на две группы, поливающие друг друга грязью в прямом и переносном смысле. После подобных мероприятий, как правило, сохраняется и укрепляется деление коллектива на группировки, а рядовые сотрудники с сожалением вспоминают «корпоратив», вместо которого «выброшенные десятки миллионов следовало бы потратить на увеличение зарплаты».

На предприятиях низкого уровня зрелости бизнеса выделяют большие средства на управление риском проявления луддизма (явного и скрытого сопротивления сотрудников некоторым бизнес-процессам). Однако с точки зрения профессионального менеджмента это относится не к управлению рисками, а к управлению проблемами. В данной ситуации управление риском заключалось бы в том, чтобы не допустить луддизма [31].

В целом в матричных структурах нет четких границ между управлением рисками и проблемами, существует путаница между этими видами менеджмента [32]. Это приводит к тому, что в матричных структурах организаций низкого уровня зрелости управления фактически не выделяются ресурсы на управление рисками и нет методологических, технологических и интеллектуальных ресурсов, которые занимались бы упреждением проблем, упреждением вызовов, профессиональным моделированием развития бизнес-процессов, профессиональным планированием проектов. При низком качестве планирования проектов основные трудозатраты управления сосредоточены на управлении изменениями. На предприятиях высокого уровня зрелости процесс управления

изменениями затрагивает лишь «реагирование» на изменения внешних условий, а в случае наличия ресурсов, учитывающих сценарии изменения внешних условий, процесс управления изменениями фактически отсутствует. В работе Н.Ф. Алтуховой и соавторов [33] показано, что основой реинжиниринга создания корпоративной культуры в матричных структурах является реинжиниринг системы мотивации. Мотивацию на работу в экстремальных условиях, т.е. мотивацию на работу с проблемами, следует трансформировать в мотивацию на упреждение вызовов, на эффективное управление рисками.

В условиях мейнстрима цифровизации невысокая корпоративная культура зачастую оборачивается негативными последствиями с точки зрения информационной безопасности. Формальное соблюдение кодексов этики, декларирующих в основном правила взаимоотношений с внешними клиентами, порядок приема и регистрации подарков и вознаграждений за успешное сотрудничество и т.п., не создает практической основы для доверия между сотрудниками, в частности для укрепления защиты информации. При переводе делопроизводства в цифровой вид у многих сотрудников появляется доступ к конфиденциальной, служебной информации, и такие сотрудники не упустят возможности выплеснуть накопившийся негатив по отношению к руководству. Отсутствие доверия, напряженность между руководством и подчиненными приводят к росту инсайдерских инцидентов.

Как показывают исследования аналитического центра InfoWatch, на современных предприятиях более 80% инцидентов нарушения защиты информации предприятий обусловлены внутренними причинами, связанными с инсайдерской передачей конфиденциальной информации во внешнюю среду [34]. Газета «Коммерсантъ» опубликовала статью о «слитии» базы данных сотрудников Сбербанка в открытый Интернет: «На днях на специализированном форуме phreaker.pro была выложена база данных сотрудников Сбербанка. База представляет собой текстовый файл размером

около 47 мегабайт, в котором содержится свыше 421 тыс. записей с ФИО сотрудников и их логинами для входа в операционную систему, которые в большинстве случаев совпадают с адресами их почты. Причины утечки там не раскрыли. По словам источников «Ъ», наиболее вероятны «злонамеренные действия» кого-то из действующих или бывших сотрудников» [35].

«На компьютерах общего доступа в МФЦ «Ъ» обнаружил множество скан-копий паспортов и других документов, к которым может получить доступ любой желающий. По словам экспертов, на основании этих данных можно набрать микрозаймов или даже получить доступ к средствам на счетах людей. Профильные министерства называют подобное хранение данных грубейшим нарушением, умалчивая о том, как будет решаться проблема и кто компенсирует ущерб в случае их неправомерного использования» [36].

### 3. КОМАНДНАЯ ЭТИКА И ЗРЕЛОСТЬ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Основы формирования команды и коллектива могут существенно различаться. Коллектив предприятия может формироваться исходя из функциональных требований бизнеса. Команда формируется, как правило, из единомышленников, имеющих общие ценности, морально-нравственные этические принципы [37–39]. У коллектива не всегда соблюдается реализация этих основ.

Основа этики команды состоит в наличии у ее членов самоуважения, взаимоуважения, взаимопомощи, доверия. В команде есть специфические особенности, например, слухи и сплетни обречены на смерть. На многих предприятиях с отсутствием командной этики значительная часть рабочего времени в коллективе тратится на обсуждение слухов, гороскопов, глобальных космогонических проблем, а также материального и служебного положения отдельных сотрудников. Это приводит к непроизводительным тратам времени, снижает качество корпоративной культуры и является

одним из факторов низкой производительности труда.

Как правило, для проектно-ориентированной культуры характерны сфокусированность на результатах, на работе в команде, значительно более высокая терпимость к неопределенности и неудачам, экстравертность и открытый обмен знаниями. Люди, работающие в ее рамках, учитывают особенности культуры внутренних и внешних партнеров, чтобы строить эффективные рабочие отношения и избегать конфликтов. Высшее руководство поощряет создание проектно-ориентированной корпоративной культуры в организации, позволяя временным командам проектов и программ создавать соответствующую рабочую атмосферу внутри постоянных подразделений организации. Признание существования различных культур и информирование людей о различиях позволяют создать атмосферу уважения к разным культурам и добиться слаженной работы постоянных и временных организационных структур, а также увеличить эффективность сотрудничества с внешними партнерами.

Как отмечалось выше, одной из составляющих корпоративной культуры является компетентность организации в проектном управлении. Однако зачастую содержание внутренних документов, фиксирующих философские основы управления проектами, портфелем проектов, направлено на формирование компетентности менеджеров в успешном освоении бюджета. Если в коллективе исповедуется подобная философия, то эта стратегия управления рано или поздно приведет бизнес в тупик.

Если же руководство не идет на поводу текущих тактических выгод, а старается реализовывать качественно определенную миссию, открыто согласует свое видение развития предприятия и свои ценности с ценностями большинства членов коллектива, то это закладывает прочный фундамент корпоративной культуры. Прежде чем внедрять какие-либо новшества, новые системы, опытный руководитель проводит серьезное разъяснение выгод для коллектива и каждого сотрудника от

внедрения инноваций. При наличии у руководства компетентности фактически управлять корпоративной культурой интересы предприятия согласуются с интересами членов коллектива, а если на нем исповедуется корпоративная философия, основанная на взаимоуважении, взаимопомощи и доверии, то коллектив постепенно превращается в команду единомышленников.

В команде единомышленников интересы команды становятся выше интересов отдельного члена команды, причем это происходит на сознательном уровне для всех ее участников. В проектно-ориентированных предприятиях доминируют горизонтальные связи: все члены команд общаются напрямую между собой, отсутствуют "балластные" субординационные коммуникации. Эта философия бизнеса направлена на эффективное использование ресурсов с целью достижения результатов проектов, бизнес-процессов. Руководство понимает: если в команде культура ориентирована на активизацию творчества, разумной инициативы, то коллектив формируется из профессионалов высокого уровня, из личностей, а любая личность плохо поддается управлению. По-настоящему свободной личностью управлять невозможно, но с ней можно сотрудничать.

На предприятиях высокого уровня корпоративной культуры не используется связка понятий «начальник — подчиненный» — только слово «сотрудник». Это не означает, что на подобных предприятиях отсутствуют вертикальные связи: они есть, но доминируют все-таки горизонтальные, и если на таком предприятии генеральный директор приказом назначил сотрудника руководителем проекта, то в рамках задач проекта этот сотрудник будет распоряжаться генеральным директором как трудовым ресурсом проекта и генеральный директор будет подчиняться руководителю проекта. Конечно, это редко встречающийся вариант корпоративной философии — в силу различия людей, составляющих команду, будут и различия в понимании подобных этических принципов. Задача поиска общего решения принципиально

важна и трудно решаемая, но, если уровень интеллектуального и морального развития отдельных индивидуумов достаточен для того, чтобы каждый из них мог осознанно поступиться частью своих требований, принять компромиссное решение, адаптировать свои морально-этические нормы к принципам, выработанным в команде, она будет решена.

Зрелость корпоративной культуры означает ее способность сохранять устойчивое положение во внешней среде; способность к переработке опыта и встраиванию его в существующую систему представлений, выраженную в базисных представлениях организационной культуры, бизнес-процессах, внутренних регламентах и нормативах. Она во многом определяется уровнем коллективных компетенций и развитием базы знаний. Способность к саморазвитию — самый значимый элемент зрелости корпоративной культуры предприятия. В таблице приведены основные характеристики предприятия в пятиуровневой системе зрелости IPMA Delta [40–42] с точки зрения зрелости корпоративной культуры.

#### **4. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЦИФРОВИЗАЦИЯ**

Стремительное развитие цифровизации непосредственно влияет на корпоративную культуру предприятий. Цифровизация позволяет делать бизнес-процессы более прозрачными, а принятие управленческих решений с привлечением обработки больших данных — оперативным. Современные средства цифровизации дают возможность отслеживать не только бизнес-процессы, делопроизводство, но и практически все действия персонала.

Средства цифровизации на предприятиях невысокого уровня зрелости бизнеса позволяют руководству частично компенсировать низкое качество корпоративной культуры. Так, в условиях несформированности доверия в коллективах подобных предприятий руководство внедряет системы

**Таблица.** Основные характеристики уровней зрелости предприятия с точки зрения корпоративной культуры и смежных проблем менеджмента предприятия

Факторы сравнения	Уровни зрелости				
	1	2	3	4	5
Ситуационное отношение	Ситуация полностью управляет предприятием	Ситуация диктует свои условия	Предприятие фрагментарно управляет ситуацией	Предприятие управляет ситуацией в рамках занятой ниши бизнеса	Предприятие всецело формирует нужные ему ситуации и управляет ими
Отношение предприятия к стандартам	Не достигло уровня применения стандартов	Начало применять стандарты	Использует стандарты	Максимально соответствует стандартам	Является источником новых стандартов, т.к. существующие стандарты тормозят развитие
Саморазвитие	Отсутствует	Минимальное	Фрагментарное	Значимое	Полное
Тип поведения	Борется за выживание, не сводит концы с концами	Неустойчиво выживает	Выживает	Успешно выживает, «толкаясь локтями»	Развивается так, как считает нужным (живет независимо)
Уровень процессного управления	Нет описания процессов	Фрагментарное описание процессов	Все процессы описаны и управляемы	Внедрен бенчмаркинг бизнес-процессов	Все процессы выстроены и управляемы единым процессом реализации миссии
Тип цели проектной деятельности	Спорадический (случайное решение проблем)	Ситуационный (системное решение проблем)	Вызов (начало конкурентоспособности)	Системный вызов (конкурентоспособный)	Самоопределяющийся («над конкуренцией»), полная реализация миссии
Системное формирование портфеля проектов	Выполнение любых возможных проектов	Хаотическое формирование портфеля проектов	Зачатки осознанного системного формирования портфеля	Бенчмаркинг проектов при формировании портфеля	Формирование портфеля полностью в соответствии с миссией
Тип управления	Бессистемно-интуитивное	Интуитивно-плановое	Интуитивно-системное	Системно-плановое	Системно-креативное
Системное целеполагание	Отсутствует	Минимальное	Фрагментарное	Значимое	Полное

Источник: [40].

предотвращения потери данных (Data Lost Prevention, DLP). Культурологически DLP базируется на этике Ф. Тейлора и Г. Форда, которые традиционно считаются отцами современного менеджмента и культуры основ управления. «Конвейерная этика» в управлении Ф. Тейлора и Г. Форда предполагала, что у типичного рабочего основная

жизненная установка — «не напрягаться физически и мысленно; мыслить для рабочего — это наказание» [43, 44]. Человек в теории Тейлора — Форда — это шестеренка в механизме экономики.

Для управления корпоративной культурой Г. Форд создал на своих заводах социологические

департаменты, основной задачей которых была слежка за трудовым ресурсом вне производства, информирование о настроениях и особенностях личной жизни рабочих. Сейчас это делается с помощью IT-инструментов под прикрытием необходимости всеобщей цифровизации. Как правило, DLP внедряется на предприятии так, чтобы сотрудники об этом не знали, но рано или поздно тайное становится явным — сотрудники узнают о том, что за ними пристально следит DLP, а о результатах регулярно докладывает руководству. Как следствие, это приводит к деградации корпоративной культуры, социальной напряженности, росту текучести кадров, обострению противостояния руководства предприятия и рядовых сотрудников, существенному падению устойчивости бизнеса.

Если внедрение системы DLP проводится обычным методом (доведение решения руководства через приказ без предварительного информирования сотрудников, административное принуждение персонала к использованию DLP, неинформирование сотрудников о скрытых функциях системы), то последствия такого мероприятия будут отрицательными. В тех случаях, когда до внедрения DLP проводится детальная разъяснительная работа о выгодах ее внедрения, осуществляется полное информирование, корректируется система мотивации, результаты будут позитивными.

Некоторые подходы, упреждающие напряженность в коллективе при внедрении систем DLP, приведены в работе Н.Ф. Алтуховой и соавторов [33]. Следует отметить, что повсеместная цифровизация приводит к существенному сокращению личного пространства людей, что является причиной роста социальной напряженности. Так, после глобальной цифровизации жизни в первом в мире «умном городе» Сонгдо (Южная Корея) население стало массово покидать его [45, 46]. У жителей Сонгдо практически не осталось личного информационного (да и физического) пространства: что бы они ни делали, чем бы ни пользовались, вся эта информация, включая сведения интимного характера, централизованно собирается и при желании может быть доступна для заинтересованных лиц.

Важнейшая роль корпоративной культуры состоит в обеспечении эффективной реализации положений таких важнейших документов, как этический кодекс и политика управления предприятием, в формировании фундамента безопасности бизнеса в целом и информационной безопасности в частности [47]. Непродуманная цифровизация, в том числе неквалифицированное применение системы DLP, несет в себе опасность разрушения доверия между рядовыми сотрудниками и руководством предприятия, ухудшения корпоративной культуры и в целом приводит к росту внутренних транзакционных издержек. К сожалению, в базовых этических принципах проектного управления, которые даются в ICB IPMA [41], PMBOK PMI [48, 49], в текстах кодексов этики, имеющих в открытом доступе [50–59], и даже в специализированных исследованиях проблем корпоративной культуры [60–69] основной этический код — доверие — обходят стороной.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративная культура как свод канонов поведения, общепринятый среди всех сотрудников предприятия на основе устоявшихся ценностей и зафиксированный во внутренних нормативных документах, является фундаментом жизни коллектива. Если корпоративная культура строится на взаимоуважении, взаимопомощи и доверии, то коллектив такого предприятия становится единой командой, способной успешно достигать стратегических целей, с низкими внутренними транзакционными издержками.

Анализ стандартов проектного управления, кодексов деловой этики предприятий показывает отсутствие базового элемента корпоративной культуры — доверия между сотрудниками. Именно оно является одной из причин, вызывающих высокий уровень транзакционных издержек (больших затрат ресурсов на коммуникации, преодоление сопротивления членов коллектива инновациям, нововведениям, реинжинирингу процессов и т.д.).

Руководители современных предприятий стараются максимально использовать цифровые средства для контроля сотрудников, в частности внедрения непрерывной слежки, например систем DLP. Слабый уровень компетентности в области внедрения DLP, непонимание отрицательных последствий применения этого инструмента свидетельствуют о недостаточности корпоративной культуры в коллективе, неэффективном функционировании этического кодекса в части взаимоуважения и доверия. Очевидно, что для преодоления данных проблем требуются существенная трансформация корпоративной культуры, ее укрепление, скрупулезное внимание руководства учреждений к имплементации всех базовых положений основных внутренних нормативных документов, таких как этический кодекс, политика стратегического управления предприятием, уход от их формального применения.

Низкий уровень корпоративной культуры, недостаточное доверие между членами коллектива не позволяют реализоваться организационному, интеллектуальному, креативному потенциалу предприятия. Руководство ревностно относится к интеллектуальному и профессиональному росту подчиненных, видя в этом угрозу для своей карьеры, а в каждом креативном предложении

стремится заподозрить скрытые «истинные» мотивы. В подобных условиях работники не спешат делиться своими бизнес-идеями, находясь в корпоративной среде, где «инициатива наказуема» и «начальству виднее».

Зрелая корпоративная культура предприятия влияет и на окружение. С одной стороны, такая культура толерантна к другим ценностям, этике, нравственным традициям. С другой, она способна позитивно воздействовать на формирование окружающего культурно-этического пространства таким образом, чтобы оно в морально-нравственных основах было совместимо с внутренними нормами предприятия. Со временем корпоративная культура организации проникает во внутреннюю среду заказчиков, подрядчиков, государственных органов и других участников бизнеса. Конечно, существует и обратный процесс влияния, но если на предприятии сформировалась устойчивая зрелая культура, то разрушить ее внешним факторам довольно трудно.

Высокая корпоративная культура обеспечивает низкий уровень внутренних транзакционных издержек, что согласно закону Р. Коуза [70, 71] является залогом выживания в неустойчивой, турбулентной окружающей среде.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации. Проблемы формирования и управления. — СПб.: Гуманистика, 2006. — 216 с.
2. Астахова Н.В. Корпоративная философия как основа креативной организации // Вестник ТГУ. — 2009. — Выпуск 3(71). — С. 90–193.
3. Бердыкулова Г.М., Мальдебекев А.А. Влияние организационной и проектной культур на успешность проекта // Интерактивная наука. — 2017. — №21. — С. 102–206.
4. Выходцева Е.А. Проектное управление формированием корпоративной культуры // Вестник ГУУ. — 2014. — №1. — С. 188–195.
5. Гладкая Е.Н. Корпоративная культура и культура управления проектами в организации: изменения при внедрении проектного подхода // Управление проектами и развитие производства. — 2008. — №4(28). — С. 154–157.
6. Истигечева Л.А. Корпоративная культура проектного типа как фактор повышения эффективности организации в рамках реализации целей проектного управления // Менеджмент и инновации. — 2016. — №6. — С. 54–59.
7. Кондранова А.М., Куимова М.В. О роли корпоративной культуры // Молодой ученый. — 2015. — №9(89). — С. 632–633.
8. Кудряшов В.С. Основы формирования и развития корпоративной культуры в организации // *Juvenis Scientia*. — 2018. — №8. — С. 4–8. — DOI 10.32415/jscientia.2018.08.01.
9. Курзенева Е.А., Краснопецева Е.С., Трофимова О.М. Проектное управление как часть корпоративной культуры муниципального образования // Вопросы управления. — 2020. — №1(62). — С. 123–131.
10. Erken H., Donselaar P., Roy T. (2018). «Total factor productivity and the role of entrepreneurship». *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 43(6), pp. 1493–1521. — DOI 10.1007/s10961-016-9504-5.

11. Kim T., Chang J. (2019). «Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study». *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40(1), pp. 65–84. — DOI 10.1108/LODJ-08-2018-0291.
12. Piwowar-Sulej K. (2021). «Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry». *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 14(6), pp. 1270–1289.
13. Schein E.H. (2018). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: The Jossey-Bass Business, 458 p.
14. Strengers J., Mutsaers L., van Rossum L., Graamans E. (2022). «The organizational culture of scale-ups and performance». *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 35(8), pp. 115–130. — DOI 10.1108/JOCM-09-2021-0268.
15. Иванова Т.Б., Журавлева Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография. — М.: РУДН, 2016. — 152 с.
16. Peters T.J., Waterman R.H.Jr., Waterman R.H. (2004). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: HarperCollins, 400 p.
17. Черепанова Н.В. Этическое основание российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — 2010. — №6. — С. 3–11.
18. Sandbu M. (2011). *Just Business. Arguments in Business Ethics*. New Jersey: Prentice Hall, 206 p.
19. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организационная культура // Проблемы экономики и менеджмента. — 2012. — №10(14). — С. 4–26.
20. Мецгер А.А. Корпоративная культура в моделях корпоративного управления // Управленец. — 2013. — №2(42). — С. 47–55.
21. Леонова И.Ю. Доверие: понятие, виды и функции // Вестник Удмуртского университета. — 2015. — Том 25. — Выпуск 2. — С. 34–41.
22. Ильин Е.П. Психология доверия. — СПб.: Питер, 2013. — 288 с.
23. Леонова И.Ю. Предикторы межличностного доверия // Психология общения и доверия: теория и практика: сборник материалов Международной конференции УРАО, МГУ. 6–7 ноября 2014 г. / Под ред. Т.П. Скрипкиной. — М.: Университет РАО, 2014. — 777 с.
24. Кравец Е.О., Вертиль Н.Н. Дефиниция понятий «управление проектами» и «проектное управление» // Вестник Института экономических исследований. — 2021. — №3(23). — С. 105–110.
25. Проектное управление. — <https://economy-ru.info/info/167255/>.
26. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления. — М.: ГУУ, 2006. — 383 с.
27. Войтишек Е. Бюджет на разработку проекта: ожидание и реальность. — <https://rb.ru/opinion/byudzhets-i-realnost/>.
28. Гребенюк А. Анализ бюджета, который поможет объективно оценить финансовый результат компании. — <https://www.fd.ru/articles/37164-analiz-byudjeta-kotoryu-pomojet-obektivno-otsenit-finansovyy-rezultat-kompanii>.
29. Катунина И.В. Конфигурирование офиса управления проектами: опыт инновационной промышленной компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2018. — №1(106). — С. 58–64.
30. Илларианов А.В., Клименко Э.Ю., Неизвестный С.И. Самоучитель топ-менеджера. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 648 с.
31. Неизвестный С.И., Галин Р.Ю. Гибридный процесс управления проектным офисом холдинга // Проблемы теории и практики управления. — 2022. — №3. — С. 85–105.
32. Неизвестный С.И. Распределение ресурсов предприятий в управлении инцидентами информационной безопасности и информационными рисками // Информационная безопасность: вчера, сегодня, завтра. Сборник статей по материалам III Международной научно-практической конференции / Отв. ред. Н.В. Гришина. — М.: РГГУ, 2019. — С. 105–110.
33. Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Долганова О.И., Неизвестный С.И., Славин Б.Б., Хисюков Э.Р. Корпоративная культура как инструмент повышения эффективности управления предприятием в условиях пандемии и постпандемии // Проблемы теории и практики управления. — 2022. — №1. — С. 62–80.
34. Аналитика отрасли информационной безопасности. — [www.infowatch.ru/analytics](http://www.infowatch.ru/analytics).
35. Солдатских В. Сотрудники Сбербанка утекли в Сеть. — <https://www.kommersant.ru/doc/3785052>.
36. Горячева В., Васильева А., Воронов А. Паспорта общего пользования. — <https://www.kommersant.ru/doc/3800268>.
37. Данилов А.П., Усольцева И.В. Актуальные аспекты эффективности использования трудовых ресурсов коммерческой организации // Гуманитарные балканские исследования. — 2019. — Том 3. — №2(4). — С. 109–112.
38. Рушева А.В. Корпоративная культура как источник эффективности организации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия «Социальные науки». — 2006. — №1(5). — С. 367–374.
39. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. — СПб.: Питер, 2017. — 336 с.
40. Неизвестный С.И., Яценко Ю.Г. Особенности целеполагания проектной деятельности на разных уровнях зрелости бизнеса // Управление развитием сложных систем. — 2012. — Выпуск 9. — С. 66–74.
41. *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (ICB). Version 4.0.* — [http://products.ipma.world/wpcontent/uploads/2016/03/IPMA\\_ICB\\_4\\_0\\_WEB.pdf](http://products.ipma.world/wpcontent/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf).
42. *IPMA Delta Certification Scheme.* — <https://www.ipma.world/organisations/organisation-certification/delta/>.
43. Taylor F.W. (1967). *Principles of Scientific Management*. New York: Norton, 144 p.
44. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 304 с.
45. Yoo S. (2017). *Songdo: the Hype and Decline of World's First Smart City. Sustainable Cities in Asia*. Milton Park: Routledge, 322 p.
46. Overstreet K. (2021). *Building a City from Scratch: the Story of Songdo, Korea.* — <https://www.archdaily.com/962924/building-a-city-from-scratch-the-story-of-songdo-korea>.
47. Гладиллина В.А., Неизвестный С.И. Роль компетенции медиации руководителя службы информационной безопасности предприятия в управлении информационными рисками // Информационная безопасность: вчера, сегодня, завтра. Сборник статей по материалам III Международной научно-практической конференции / Отв. ред. Н.В. Гришина. — М.: РГГУ, 2019. — С. 28–31.

48. *Code of Ethics & Professional Conduct*. — <https://www.pmi.org/about/ethics/code>.
49. *Ethics Complaints*. — <https://www.pmi.org/about/ethics/complaints>.
50. Богатырев Е.Д., Беляев А.М., Еремин С.Г. Этика государственной и муниципальной службы / Под ред. С.Е. Прокофьева — М.: Юрайт, 2021. — 326 с.
51. «Газпром Нефть». Корпоративный кодекс. — <https://ir.gazprom-neft.ru/upload/iblock/48b/855f697332b31cc2c723265ae2bf7a15.pdf>.
52. Кодекс деловой и корпоративной этики НК «Роснефть». — <http://rosneft-bunker.ru/upload/medialibrary/6a2/6a22656f1bf651046edb2bcе08620f80.pdf>.
53. Кодекс корпоративной этики и делового поведения. — <https://www.sberbank.com/ru/about/ethics>.
54. Корпоративная этика. — <https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/corporate-ethics/>.
55. Кулагина Е. Кодекс корпоративной этики: правила составления документа. — <https://www.hr-director.ru/article/66656-kodeks-korporativnoy-etiki-19-m3>.
56. Приказ ФСТЭК РФ от 17 марта 2011 г. №138 «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Федеральной службы по техническому и экспортному контролю». — [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116010/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116010/).
57. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих. — <https://butyrsky.mos.ru/state-service/the-model-code-of-ethics-and-professional-conduct-for-civil-servants-of-the-russian-federation-and-m/>.
58. Типовой кодекс этики и служебного поведения федеральных государственных гражданских служащих аппаратов федеральных судов общей юрисдикции и управлений (отделов) Судебного департамента в субъектах Российской Федерации. — <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55071469/>.
59. Этический кодекс ГУУ. — <https://guu.ru/new-studying/ob-universitete/eticheskij-kodeks-guu/>.
60. Бакштановский В.И. Этика успеха: идея → доктрина → исследовательская концепция (предыстория проекта «Возвращение этики успеха») // Вестник прикладной этики. — 2016. — №49. — С. 110–136.
61. Ильина О.Н., Ципес Л.Г. Этические риски в командах проектов во время удаленной работы // Управление проектами и программами. — 2022. — №3. — С. 188–202. — DOI 10.36627/2075-1214-2022-3-3-188-202.
62. Alexander M. (2017). *The Importance of Being Ethical in Project Management*. — <https://www.techrepublic.com/article/the-importance-of-being-ethical-in-project-management/>.
63. Burrows J.D. (2021). *Project Management Ethics. The Importance of Business Ethics as a Project Management Professional (PMP)*. — <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2124&context=honors>.
64. *Business Ethics: the Case for Operating with Integrity*. — <https://www.ebsco.com/sites/g/files/nabnos191/files/acquiadam-assets/66750772.pdf>.
65. Galvao G.A.D., Gamboa L., Parizzotto L., Piao R.S., de Carvalho M.M. (2017). «Compliance and Ethics for Project Management Governance». In: *Proceedings of 13th European Conference on Management, Leadership and Governance: ECMLG, 2017*. Reading: Academic Conferences and Publishing, pp. 115–123.
66. Harrin E. *7 Ethics Tips for Project Managers*. — <https://rebelsguidetopm.com/7-ethics-tips-for-project-managers/>.
67. Hoke T. (2014). «Zero tolerance for bribery, fraud, and corruption». *Civil Engineering*, Vol. 84(7), pp. 40–41.
68. Wiseman L. (2021). *Impact Players: How to Take the Lead, Play Bigger, and Multiply Your Impact*. New York: Harper Business, 336 p.
69. Wong K.L., Rae S.B. (2012). *Beyond Integrity: a Judeo-Christian Approach to Business Ethics*. — [https://www.academia.edu/8844316/Scott\\_Rae\\_and\\_Kenman\\_L\\_Wong\\_Beyond\\_Integrity\\_A\\_Judeo\\_Christian\\_Approach\\_to\\_Business\\_Ethics](https://www.academia.edu/8844316/Scott_Rae_and_Kenman_L_Wong_Beyond_Integrity_A_Judeo_Christian_Approach_to_Business_Ethics).
70. Coase R. (1988). *Notes on the Problem of Social Cost*. Chicago: University of Chicago Press, p. 158.
71. Bertrand E. (2015). «An underrated originality of «the problem of social cost»: the LSE source». *History of Economic Ideas*, Vol. 23(3), pp. 19–43.

## ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

# СВЯЗЬ МЕЖДУ МЕХАНИЗМАМИ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТОМ И ЕГО УСПЕХОМ: ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА МЕЖДУНАРОДНЫХ ДАННЫХ (ЧАСТЬ 1)

Для успешной реализации проекта необходима поддержка со стороны топ-менеджеров, однако у них обычно мало времени и неясно, какие механизмы руководства проектом эффективны. Авторы выявляют механизмы, положительно влияющие на успех проекта, а также определяют, когда в жизненном цикле проекта тот или иной из них способен принести максимальные результаты.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: руководство проектом, провал проекта, успех проекта

**Янг Реймонд** — старший преподаватель Университета Нового Южного Уэльса, специализирующийся в области руководства проектами, преподаватель Университета Сиань Цзяотун — Ливерпуль. Ранее работал консультантом по вопросам управления в компании Deloitte Touche Tohmatsu, IT-директором совместного предприятия Fujitsu Australia и Bell Atlantic (г. Канберра, Австралия)

**Чэнь Вэньсинь** — аспирантка Школы бизнеса Университета Нового Южного Уэльса. Исследует вопросы корпоративного управления и руководства проектами (г. Канберра, Австралия)

**Квази Али** — профессор, преподаватель маркетинга Университета Канберры. Автор всемирно известных исследований в области КСО, опубликовал 127 статей в ведущих международных журналах и материалах конференций. Сферы профессиональных интересов: КСО / устойчивое развитие, экологический менеджмент и маркетинг услуг (г. Канберра, Австралия)

**Парри Уоррен** — основатель компании LifeMap Research, автор запатентованной системы предиктивной аналитики Change Tracking, которую компания Accenture использовала в более чем 300 глобальных организациях в 30 странах. Одним из первых начал применять эмпирические исследования и моделирование для увеличения успешности управления изменениями. Автор книги Big Change, Best Path (г. Сидней, Австралия)

**Вон Адриан** — аналитик-исследователь компании Gartner, студент магистратуры Школы информационных технологий Сиднейского университета (г. Сидней, Австралия)

**Пун Саймон К.** — адъюнкт-профессор Сиднейского университета. Сферы профессиональных интересов: информатика здравоохранения, междисциплинарные исследования в области компьютерных и математических наук, менеджмента, информационных систем и государственного здравоохранения (г. Сидней, Австралия)

## ВВЕДЕНИЕ

Исследователи [2] постоянно обращались к руководству проектами<sup>1</sup> начиная с 2000 г., когда появился этот термин [42, 80]. Сегодня мы уже достаточно много знаем об этой теме благодаря усилиям как практикующих менеджеров, так и научных сотрудников.

В настоящее время собственные стандарты по руководству проектами разработали некоторые организации, специализирующиеся на управлении проектами [19, 23, 28, 29, 45, 71] и IT-аудите [11], а также на стандартизации [12]. Однако далеко не все практики знают о существовании этих стандартов и используют их. Кроме того, до сих пор не была разработана теория, объясняющая, почему стандарты руководства проектами должны работать на практике. Этот вопрос важен, потому что сегодня экономическая жизнь все в большей степени определяется проектами [67], а от успеха проектов в государственном секторе зависит

<sup>1</sup> В данной статье мы переводим project governance как «руководство проектом», а project management — как «управление проектом». — *Здесь и далее прим. ред.*

улучшение качества жизни людей [98]. К сожалению, показатель успешности проектов остается неизменно низким несмотря на значительные усилия, направляемые на улучшение их результатов [10, 30, 35, 38, 74, 75].

Основная проблема заключается в том, что для успеха проекта необходима поддержка высшего руководства [92], но топ-менеджеры редко уделяют им должное внимание [13]. Ресурсы ограничены, и руководство проектом является одним из механизмов, позволяющих вовремя получать необходимую информацию от топ-менеджеров. Однако в профессиональном сообществе отсутствует единое мнение в отношении того, что на самом деле представляет собой руководство проектом [2, 81]. Р. Джослин и Р. Мюллер [34] доказали, что существует небольшая, но значимая корреляция между структурой руководства проектом и его успехом, но не продемонстрировали, как руководство проектом должно осуществляться на практике. Они также рекомендовали проанализировать другие модели руководства проектами, чтобы получить целостную картину взаимосвязи между руководством проектом и его успехом.

Настоящая работа основана на результатах прошлых исследований и рассматривает данную взаимосвязь как в теоретическом, так и в практическом плане. Мы постарались выяснить, какие механизмы руководства проектом коррелируют с его успехом, разработали модель руководства проектом, чтобы объяснить, почему оно может определять успех проекта. При создании модели мы опирались на научные работы, посвященные руководству проектами и корпоративному управлению<sup>2</sup>. Эта модель позволила нам эмпирически проверить, способствует ли использование руководства проектом достижению успеха.

Сначала мы дадим краткий обзор научных работ, составляющих теоретическую основу концепции руководства проектами, далее опишем модель руководства проектом и представим статистические данные, которые использовались для

ее практического применения. Мы использовали статистические отраслевые данные, поскольку они, скорее всего, будут пользоваться доверием у высшего руководства. Кроме того, они содержат широко распространенные показатели успеха (снижение затрат, улучшение обслуживания клиентов и повышение эффективности). После этого мы представим результаты и покажем значение исследования. В завершение приведем выводы, опишем ограничения и предложим возможные направления будущих исследований.

## 1. ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Руководству проектами посвящено не так много работ. В 2014 г. Т. Ахола и др. [2] выполнили обзор исследований по руководству проектами. Они обнаружили всего 19 ключевых статей и в результате анализа пришли к выводу об отсутствии согласия в отношении того, что на самом деле представляет собой руководство проектами. А. уль-Мусавир и др. [81, с. 1659] и М. Симард и др. [69] провели собственный обзор литературы и также заключили: согласие в отношении единого определения руководства проектами в целом отсутствует. Соответственно, нет единого мнения и о том, что представляет собой эффективная структура руководства проектом.

Одни исследователи предпринимали попытки разработать собственные структуры руководства проектами, другие изучали структуры руководства для проектов, выполняемых несколькими организациями, например мегапроектов [1, 68]. В этой перспективе проект обычно является мегапроектом: его временная организация включает множество юридически независимых компаний, и руководство проектом заключается в обеспечении согласованности действий различных заинтересованных сторон для достижения единой цели. Поскольку в настоящей статье мы фокусируемся на структуре руководства проектом,

<sup>2</sup> Здесь и далее в статье мы переводим corporate governance как «корпоративное управление».

реализуемым внутри одной компании, мы не рассматривали эту точку зрения подробно.

Другие исследователи изучали руководство проектами, реализуемыми внутри одной компании [33, 57]. Они разработали собственные структуры руководства проектом, задействующие различные перспективы и основанные на различных теориях. Некоторые исследователи сосредоточились на разработке механизмов руководства проектами, позволяющих управлять взаимодействием между топ-менеджерами и руководителями проектов, другие рассматривали руководство проектами как многоуровневое явление и сфокусировались на разработке соответствующей многоуровневой структуры.

Исследователи разрабатывали не только структуры руководства проектами, но и находящиеся на более низком уровне механизмы руководства проектами, предназначенные для управления поведением руководителей проектов. В литературе по руководству проектами отношения между владельцем и руководителем проекта сравниваются с отношениями между владельцем корпорации и топ-менеджером. Соответствующие исследования сосредоточились на создании эффективных механизмов руководства проектами с использованием уже существующих разработок по корпоративному руководству, например теории принципа — агента и теории ответственного руководства.

Механизмы руководства проектом можно разделить на два основных типа — механизмы контроля и механизмы доверия [33, 96]. В литературе рассматриваются две связанные с ними темы — взаимозаменяемость этих двух типов [65, 78] и их комбинации [7, 39]. В исследованиях, где изучалась взаимозаменяемость двух типов механизмов руководства проектом, предлагалось использовать их в зависимости от определенных факторов. Например, А. Тойвонен и П. Тойвонен [78] обнаружили, что выбор механизмов руководства проектом определяется высшим руководством. О. Цвикаэль и Дж. Смирк [94] считают, что выбор этих механизмов должен определяться уровнем

риска. Чтобы оценить эффективность механизмов руководства проектом, они опросили членов Института управления проектами в Азиатско-Тихоокеанском регионе и обнаружили, что в стабильной среде эффективнее контроль, а в нестабильной среде — доверие. Р. Джослин и Р. Мюллер [34], используя данные, полученные в результате международного межотраслевого онлайн-опроса, обнаружили, что ориентация на заинтересованные стороны значительно увеличивает успех проекта, и при этом не нашли какой-либо существенной связи между механизмами руководства (контроля) проекта и успехом проекта.

Другие исследования выходят за рамки изучения традиционного конфликта между руководителем и куратором проекта. Ученые, однако, признают важность окружения и многомерных структур руководства проектом для его успеха. Некоторые исследователи, работающие в этом направлении, изучали структуры руководства проектом, основанные на теориях корпоративного руководства, при этом последнее рассматривалось как окружение проекта. Например, Р. Мюллер и др. [53] исследовали, как корпоративное руководство влияет на структуру руководства проектом. Они определили организационные факторы, воздействующие на выбор и реализацию механизмов руководства проектами, и обнаружили, что наличие институтов руководства, полномочий и гибкой структуры способствует созданию механизмов руководства проектами.

Э. Ту и П. Уивер [79], считающие, что на руководство проектом влияет корпоративное руководство, попытались разработать для него многоуровневую структуру на основе концепций корпоративного руководства, управления проектами / программами и портфелем. Они выделили четыре ключевых механизма руководства проектом:

- 1) управление портфелем;
- 2) кураторство<sup>3</sup>;
- 3) офис управления проектами;
- 4) поддержка проектов и программ.

<sup>3</sup> Здесь и далее в статье мы переводим *sponsor* как «куратор», а *sponsorship* как «кураторство».

Первый механизм — управление портфелем — в основном используется для выбора или прекращения проектов, в то время как остальные три направлены на успешную реализацию выбранных проектов. П. Сирисомбунсук и др. [70] эмпирически оценили связь между эффективностью проекта и тремя аспектами руководства проектом (управление портфелем, кураторство, эффективность и продуктивность проекта; раскрытие информации и отчетность). Они обнаружили, что все три измерения положительно связаны с эффективностью проекта.

Некоторые исследователи руководства проектами опирались не только на теорию корпоративного руководства, но и на другие теории. Мюллер и др. [54] предположили, что руководство проектом не определяется исключительно теорией корпоративного руководства, и исследовали взаимодействие руководства проектами и корпоративного руководства и его влияние на этические вопросы во временных организациях, используя институциональную теорию и теорию принципа — агента. Они обнаружили, что механизмы корпоративного руководства заменяют механизмы руководства проектами (механизмы контроля и доверия) в решении этических проблем. Это связано с тем, что корпоративное руководство устанавливает общую структуру, с которой должны синхронизироваться механизмы руководства проектами.

К. Бизенталь и Р. Вилден [4] посмотрели на проблему под еще более широким углом и разработали концептуальную многоуровневую структуру руководства проектами, используя различные теории: на уровне проекта — теорию принципа — агента и экономику транзакционных издержек, на уровне портфеля — теорию зависимости от ресурсов, на уровне организации — теорию ответственного руководства и теорию стейкхолдеров.

М. Симард и др. [69] задействовали теорию процессов и концепцию придания смыслов и разработали трехуровневую концептуальную модель, чтобы объяснить взаимодействие между организационной структурой, руководством проектами

и структурой руководства. Эта концептуальная модель позволяет понять, как взаимодействуют организационное окружение и руководство проектом. Авторы рассматривают, как участники проектов понимают формальные требования и действуют в соответствии с ними.

Кроме того, признавая ограниченность теорий корпоративного руководства для исследования руководства проектом, А. уль-Мусавир и др. [81] подтвердили, что ни одна теория не может объяснить сложные отношения между проектами и организацией, и попробовали показать, как руководство проектом влияет на его успех. Они создали структуру руководства проектом и, опросив руководителей 333 международных проектов, продемонстрировали, что она воздействует на успех проекта как напрямую, так и через управление выгодами. Они выяснили, что эффективное руководство проектом прямо или косвенно увеличивает вероятность его успеха. Наиболее эффективными они сочли такие механизмы, как информационная прозрачность, применение упорядоченных механизмов руководства на протяжении всего жизненного цикла проекта и один центр ответственности (владелец проекта). При этом их исследование показало, что четкое определение ролей и обязанностей оказывает значительное негативное воздействие на инвестиционный успех проекта. Этот результат противоречит результатам многих исследований, в которых подчеркивалась важность четкого распределения ролей и обязанностей [39].

На сегодняшний день не существует единого общепринятого мнения о том, что представляет собой эффективная структура руководства проектом [33]. Это можно объяснить двумя причинами. Во-первых, в работах, посвященных руководству проектом, представлены различные структуры, основанные на разных предположениях или показанные с разных точек зрения. Руководство проектом представляет собой многоуровневое явление [4]. При этом некоторые исследователи сфокусировались на определенных аспектах проекта и, соответственно, разрабатывали только

отдельные аспекты руководства проектом. Хотя были созданы и многомерные структуры руководства проектами, многие из них представляют собой концептуальные структуры, не включающие элементы руководства. В результате существует всего несколько примеров эмпирических исследований, в которых анализируется связь между эффективной системой руководства проектом и его успехом [55, 81].

Во-вторых, многие исследователи рассматривали структуру руководства проектом статически, не учитывая процессы руководства проектом, влияющие на его успех. Механизмы руководства, вероятно, функционируют по-разному на протяжении жизненного цикла проекта, поскольку этапы проекта не похожи друг на друга. Следовательно, эффективность системы руководства также будет различаться на разных этапах проекта.

Необходимо интегрировать и исследовать эффективность структуры руководства проектом систематически с учетом изменений, происходящих в процессе реализации проекта. Следуя этой логике, в данной статье мы приняли развернутое и широко используемое определение руководства проектом, данное Р. Мюллером, согласно которому «руководство проектом — это система ценностей, обязанности, процессы и политика, которые позволяют с помощью проектов достигать целей организации и способствовать реализации интересов всех внутренних и внешних заинтересованных сторон, а также самой корпорации» [52]. Мы разработали многомерную концептуальную модель, опираясь на различные теории, поскольку одна теория не может описать все аспекты руководства проектом [81]. Затем мы оценили эффективность модели на разных этапах проекта.

## 2. РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ ДЛЯ ПОНИМАНИЯ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТОМ

Принимая во внимание вывод Т. Ахолы и др. [2] об отсутствии консенсуса и рекомендацию

Р. Джослина и Р. Мюллера [34] опробовать другие модели руководства проектом, для целей данного исследования мы разработали многоуровневую концептуальную структуру руководства проектом, а затем оценили эффективность различных механизмов руководства проектом на разных этапах его жизненного цикла. Концептуальная структура основана на HB280 — стандарте руководства проектом, опубликованном Standards Australia — организацией по стандартизации Австралии [88]. HB280 является удачной отправной точкой, поскольку содержащиеся в этом стандарте рекомендации основаны на более подробно рассмотренных в сравнении с предыдущими исследованиями кейсах [88]. Эти рекомендации соответствуют критериям, предъявляемым к научным работам, и обосновывают применение предлагаемых механизмов руководства проектом [91].

Изучение работ, посвященных механизмам руководства проектом, показало, что, хотя было разработано множество отраслевых стандартов по руководству проектом [11, 12, 19, 23, 28, 29, 45, 71, 75], только одно заслужило доверие как у практикующих профессионалов, так и у исследователей [88]. В этом стандарте руководство проектами рассматривается как внешняя по отношению к компании структура и устанавливаются правила для отдельных проектов на уровне портфеля, чтобы уменьшить проблемы, обусловленные отношениями между принципалом и агентом, и реализовать стратегию проектных компаний.

Рекомендации HB280 перечислены ниже, и мы попытались рассмотреть каждую из них в контексте — привести ссылки на соответствующую литературу. Важное место занимает литература по корпоративному руководству, поскольку руководство проектами представляет собой его часть [50]. Не существует общей теории корпоративного руководства, тем не менее доминирующее положение, по-видимому, занимает теория принципала — агента, а теория ответственного руководства и теория заинтересованных сторон являются альтернативными точками зрения [9]. В данном исследовании мы также рассмотрели теории

корпоративного руководства среднего уровня, связанные с информированием руководства о нарушениях, и проектные теории запланированных изменений.

Рекомендации NB280 сформулированы в виде шести вопросов, на которые топ-менеджеры должны отвечать на протяжении всего жизненного цикла проекта.

1. Видение: какая (бизнес-) выгода должна быть получена?

2. Изменения: сколько изменений требуется для получения желаемой выгоды?

3. Куратор: заинтересован ли в достаточной мере куратор проекта и обладает ли он достаточным влиянием, чтобы осуществить необходимые изменения?

4. Ключевые показатели эффективности (KPI): как будет измеряться успех?

5. Культура: сообщают ли заинтересованные стороны о проблемах в случае их возникновения?

6. Мониторинг: получены ли ожидаемые выгоды (или мне нужно вмешаться)?

## 2.1. Гипотезы, основанные на теориях корпоративного руководства

Вопросы 1, 3, 4 и 6 можно рассматривать как механизмы руководства проектом, позволяющие решать проблемы, обусловленные отношениями между принципалом и агентом и взаимодействием с заинтересованными сторонами.

Теория стейкхолдеров отстаивает важность как внутренних, так и внешних заинтересованных сторон, таких как сотрудники, поставщики и сообщества, в достижении целей организации. Эта теория рассматривает корпорацию как систему стейкхолдеров с разным уровнем участия [4]. Однако она предполагает, что ценности и интересы стейкхолдеров отличаются, соответственно, корпорация рассматривается как совокупность различных и даже конфликтующих интересов [20].

Исследователи, работающие в данной области, пытались понять, как можно сбалансировать конфликтующие интересы стейкхолдеров таким

образом, чтобы создать ценность для каждого из них. Здесь возможны три различные перспективы: корпоративная, концептуальная и перспектива заинтересованных сторон [73]. В корпоративной перспективе исследуется, как корпорация работает с различными заинтересованными сторонами. В перспективе заинтересованных сторон исследуется, как заинтересованные стороны влияют на корпорацию. В концептуальной перспективе анализируется связь между определенными концепциями и взаимодействиями между бизнесом и заинтересованными сторонами. В любом проекте действует множество заинтересованных сторон с различными ценностями и интересами. Следовательно, эту теорию можно использовать для понимания и организации взаимодействия со стейкхолдерами.

Вопрос 1 (о видении) представляет собой механизм, позволяющий обеспечить согласованность действий заинтересованных сторон, и на первый взгляд кажется тривиальным. Тем не менее исследования показывают, что только два из трех проектов реализуются с учетом экономического обоснования и очень часто потенциальные выгоды преувеличиваются [36, 83, 84]. В конечном итоге только в 40% случаев бизнес-выгоды известны и реалистичны. Во многом это связано с тем, что в любом проекте участвует множество заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны важны для получения выгод от проекта [33], однако они имеют различные ценности, придерживаются различных убеждений и по-разному толкуют одни и те же события. Это может привести к тому, что стороны будут по-разному представлять себе выгоды, которые должны быть реализованы в рамках проекта. Более того, Дж. фон Меддинг и др. [82] обнаружили, что заинтересованные стороны могут препятствовать реализации проекта или даже остановить его. Они также показали, что заинтересованные стороны могут использовать свое положение и выдавать свои желания за потребности. Соответственно, исследователи предположили, что согласование целей проекта заинтересованными

сторонами положительно влияет на успех проекта. Следовательно, необходимо добиваться, чтобы заинтересованные стороны согласовывали выгоды проекта — это обусловлено важностью их роли, поэтому мы предполагаем, что наличие общего видения может решить проблему несоответствия целей и, вероятно, позволит увеличить успех проекта.

*Гипотеза 1:* согласование заинтересованными сторонами (владельцами проекта и органами с соответствующими делегированными полномочиями) выгод, которые должны быть достигнуты в ходе проекта, положительно влияет на его успех.

## 2.2. Теория принципала — агента

Теория принципала — агента очень важна для лучшего понимания руководства проектами [2, 4, 96]. В данной теории люди рассматриваются как оппортунисты и индивидуалисты, причем первые стараются реализовать свои интересы за счет других, а вторые максимально сосредоточены на личных интересах. Теория принципала — агента рассматривает две категории — модели неоптимального выбора и модели морального риска. Неоптимальный выбор связан с асимметричностью информации (агент знает больше принципала), которая существует до подписания контракта. Моральный риск связан с асимметричностью информации, которая существует после подписания контракта.

## 2.3. Неоптимальный выбор

Неоптимальный выбор объясняется асимметричностью информации. Эта проблема возникает, когда покупатели могут наблюдать только за распределением товаров, тогда как продавцы имеют полную информацию об их качестве [85]. Из-за информационной асимметрии продавцы стремятся получить прибыль за счет неосведомленных покупателей, продавая товары, ценность которых ниже той цены, которую за них запрашивают. Эта проблема проявляется и в ситуации,

когда потенциальный работник располагает информацией о своей будущей работе, а работодатель практически ничего не знает о потенциальном работнике. В этой ситуации потенциальный сотрудник может притвориться способным к работе, с которой он не может или не хочет справиться. В качестве возможного решения этой проблемы было предложено использовать сигналы и механизмы обусловленного контракта [18]. Мы опирались на эти идеи, чтобы объяснить, почему выбор куратора проекта важен.

После определения выгод необходимо заручиться поддержкой высшего руководства [31]. Куратор проекта обычно является старшим менеджером и участвует в обеспечении поддержки высшего руководства. Было установлено, что поддержка высшего руководства необходима и почти достаточна для достижения успеха проекта [92]. Однако вы можете выбрать не лучшего кандидата на роль куратора проекта, если у вас недостаточно информации либо о кураторе проекта, либо о самом проекте. Это приводит нас к выводу о необходимости разработки критериев выбора куратора.

Р. Янг и Э. Джордан [90] считают, что таким критерием должна быть заинтересованность. Авторы обнаружили, что уровень заинтересованности куратора во многом влияет на успех проекта. Они определили заинтересованность как личную / эмоциональную вовлеченность в реализацию организационных и поведенческих изменений [90]. Заинтересованность отражает степень, в которой куратор проекта готов посвятить себя проекту. Эта готовность также определяется полномочиями и степенью ответственности куратора. Определенный объем полномочий не только позволяет кураторам проектов эффективно осуществлять руководство, но и показывает, что им доверяют, а это обычно вызывает у людей желание делать больше для проекта.

Полномочия связаны с определенной степенью ответственности. Однако известно, что кураторы отвечают за выгоды не более чем в 5–13% случаев. Более того, уровень заинтересованности

также определяет то, как куратор проекта руководит командой. Лидерство в команде является одним из наиболее важных показателей эффективности управления проектами [17]. По мнению Р. Янга и Э. Джордана [90], куратор проекта с высоким уровнем энтузиазма с большей вероятностью будет использовать управление эффективностью для обучения членов команды и таким образом стимулировать их к участию в проекте. Следовательно, куратор с высоким уровнем заинтересованности, скорее всего, не только посвятит себя проекту, но и будет мотивировать членов команды на достижение успеха проекта. На основании вышесказанного мы выдвинули следующую гипотезу.

*Гипотеза 2:* успех проекта возрастает, когда ответственность за выгоды передается куратору проекта, заинтересованному в реализации необходимых изменений.

## 2.4. Моральные риски

Теория принципала — агента говорит, что владельцы и менеджеры имеют разные интересы, по-разному относятся к рискам и неодинаково информированы [33]. Соответственно, если владельцы перестанут контролировать ситуацию, может возникнуть вторая проблема теории принципала — агента — моральный риск: менеджеры, отвечающие за повседневные операции, могут воспользоваться асимметричностью информации и начать действовать оппортунистически.

Сдерживание оппортунистического поведения требует определенных затрат. В теории принципала — агента основным способом снижения этих затрат считается заключение договора между владельцами и менеджерами. В корпоративном руководстве считается, что для этого нужно разрабатывать эффективные механизмы стимулирования и контроля [24].

Разделение владельцев и руководителей проектов похоже на разделение собственности и контроля, описанное в теории принципала — агента: владельцы проектов несут ответственность за мониторинг создания ценности, а топ-менеджеры

отвечают за мониторинг реализации проектов и принятие решений в ответ на возникающие проблемы. В этом случае асимметричность информации и конфликт интересов владельца и руководителя проекта могут привести к тому, что руководитель проекта поведет себя оппортунистически и проект потерпит неудачу. В данной ситуации механизмы руководства проектом помогут смягчить эту проблему за счет согласования целей руководителя проекта с целями компании. Считается, что этого можно добиться за счет четкого определения ролей, ответственности и процедуры принятия решений, а также внедрения механизма контроля процессов [14, 52]. Оно позволит усовершенствовать процесс принятия управленческих решений, повысит прозрачность, снизит риски и неопределенность, будет способствовать усвоению уроков и совершенствованию способов реализации проектов [16].

Таким образом, механизмы руководства проектом необходимы, поскольку принципалам бывает сложно понять, что агенты ведут себя оппортунистически [86]. Кроме того, механизмы руководства необходимы в условиях турбулентного окружения, поскольку они позволяют быстро выявлять возникающие проблемы и обеспечивать выполнение проектов. Соответственно, вопрос 4 (о KPI) и вопрос 6 (о мониторинге) представляют собой механизмы руководства, с помощью которых можно решать проблемы, связанные с отношениями принципала и агента. Это типичные методы контроля проекта. Более того, вопрос 4 отражает проблему, поскольку только один из трех проектов оценивается в реализованных выгодах [93].

В большинстве случаев успех определяется по тому, был ли проект реализован в срок, в рамках бюджета, соответствует ли продукт проекта спецификациям. При этом почти не осознается тот факт, что эти показатели очень мало коррелируют с успехом проекта (т.е. с получением выгод) [48]. Вопрос 4 касается второй проблемы, которая может возникнуть в отношениях принципала и агента, — принципалу сложно или дорого оценивать качество работы агента [21].

В литературе по корпоративному управлению указывается, что недостаточность или асимметричность информации могут привести к неэтичному / аморальному поведению. М. Дженсен и У. Меклинг считают: если принципал обладает информацией, позволяющей ему оценивать действия агента, то агент с большей вероятностью будет действовать в интересах принципала [33]. Соответственно, для успеха проекта принципал должен получить необходимую информацию.

Такие механизмы руководства, как KPI и мониторинг, полезны, поскольку они позволяют информировать заинтересованные стороны о реализации проекта и тем самым в определенной степени предотвращают описанные выше проблемы. Мы предполагаем, что наличие правильной информации и мониторинга увеличивает успешность проектов, поскольку решает проблему асимметричности информации в отношениях принципала и агента.

*Гипотеза 3:* использование KPI в ходе руководства проектом для оценки реализованных выгод увеличивает шансы на успех проекта.

*Гипотеза 4:* мониторинг KPI в ходе руководства проектом увеличивает шансы на успех проекта.

На первый взгляд приведенные выше гипотезы могут показаться тривиальными — до тех пор, пока мы не заглянем в общепринятые рекомендации по управлению проектами. Например, в отчетах исследовательской компании Standish [72, 76] отмечается, что руководители проектов должны следовать методологии управления проектами, вовлекать пользователей, обеспечивать поддержку высшего руководства, осуществлять общее планирование и создавать хорошую проектную команду. При этом внимание на видении или ключевых показателях эффективности не акцентируется. Кроме того, мы знаем, что положения, лежащие в основе приведенных выше гипотез, на практике не соблюдаются [32, 83].

Если в результате исследования наши четыре гипотезы подтвердятся, можно будет утверждать, что теория стейкхолдеров и теория принципала — агента дают убедительное объяснение того, почему

руководство проектом способно обеспечить его успех.

## 2.5. Гипотезы, основанные на других теориях

Механизмы руководства, основанные на теориях корпоративного руководства, не позволяют эффективно решать проблемы, связанные с оппортунистическим поведением. Теории корпоративного руководства, в частности теория принципала — агента, в том виде, в каком они были представлены до сих пор, подвергались критике как минималистские [62]. Необходимы дополнительные теории, относящиеся к уровню проекта. Механизмы руководства проектом, основанные на теориях корпоративного руководства, в основном предлагают структуры, однако на самом деле гораздо важнее понять, «как люди могут заставить эти структуры работать» [9]. Структуры необходимы, но главный вопрос заключается в том, как эффективно использовать их на практике.

Рассмотрим вопрос 2 (об изменениях) и проанализируем литературу по управлению проектами. Повествующих об этом вопросе материалов множество, но наиболее важны для нас работы, посвященные теориям среднего уровня и связанные с получением бизнес-выгод. Выгоды обычно достигаются за счет изменений или дополнительных инвестиций [5].

Существует множество работ по управлению изменениями, большинство из которых основано на работах К. Левина и его теории запланированных изменений [6]. Чтобы получить выгоды, почти всегда необходимо осуществить изменения, и проекты лучше рассматривать как инициативы по управлению изменениями, чем как технические [59, 61].

Выгоды можно получить не только за счет процесса идентификации, который является предметом гипотезы 1. Исследователи уже давно показали, что важным набором навыков, который необходимо приобрести, является работа с агентами изменений [46]. Соответственно, мы предполагаем, что руководство проектом должно включать

контроль запланированных изменений для обеспечения успеха проекта.

*Гипотеза 5:* контроль внедрения изменений, необходимых для получения выгод, в ходе руководства проектом увеличивает шансы на успех проекта.

Далее мы рассмотрим вопрос 5, поскольку он связывает теории управления изменениями с теориями корпоративного руководства через теорию информирования о нарушениях [56]. Глобальное окружение, в котором организации работают и принимают решения, становится все более нестабильным, что затрудняет прогнозирование будущего [43, 49]. Соответственно, в вашем проекте почти наверняка произойдут неожиданные события, которые могут поставить под угрозу получение выгод. Тем не менее исследования, посвященные стихийным бедствиям, показывают, что всегда существуют ранние предупредительные сигналы и кто-то всегда знает: что-то не так [25, 58].

Поскольку контролирующие механизмы руководства не могут гарантировать, что заинтересованные стороны будут эффективно реагировать на проблемы, необходимо развивать культуру, в которой поощряется немедленная реакция на проблемы или оппортунистическое поведение. Согласно Дж. фон Медингу и др. [82], наиболее широко используемое определение культуры дано Э. Шейном: «Культура — это утверждения, которые группа начинает разделять в результате успешного решения проблем» [66]. Таким образом, культура может использоваться в качестве эффективного инструмента, дополняющего механизмы контроля и способного заставить заинтересованные стороны решать выявляемые проблемы.

Необходимо формировать культуру, в которой заинтересованные стороны без колебаний будут информировать руководство о неэтичном / аморальном поведении. В контексте проекта поощрение может быть не очень значительным, но оно очень важно. Для этого нужна инклюзивная культура, которая характеризуется взаимным признанием, взаимопониманием, взаимной поддержкой, доверием и целостностью [64]. В такой культуре

приветствуются любые идеи и поощряются любые попытки решить проблему. Мы предлагаем проверить следующую гипотезу, основанную на вышеприведенных идеях.

*Гипотеза 6:* создание культуры, в которой заинтересованные стороны не боятся сообщать о проблемах, связанных с неожиданными событиями, в рамках руководства проектом повышает шансы на его успех.

## 2.6. Структура руководства проектом

Ниже представлена структура руководства проектом, обобщающая теоретические рассуждения. Мы сформулировали шесть механизмов руководства проектом, которые соответствуют как рекомендациям стандартам NB280, так и предложенным нами гипотезам. Структура руководства проектом представляет собой исследовательскую модель (рис. 1), которая включает шесть факторов-условий (слева) и один фактор-результат (справа).

Фактор-результат — это успех проекта, т.е. получение ожидаемых выгод проекта. Их можно определить по-разному, но обычно они связаны со снижением затрат, улучшением обслуживания клиентов или повышением эффективности.

Факторы-условия — это четыре концепции (на рисунке выделены серым), опирающиеся на теории корпоративного управления и позволяющие решать проблемы несоответствия целей и асимметричности информации. Первая концепция (связанная с вопросом 1, или B1 — «Видение») соответствует гипотезе Г1 о том, что все заинтересованные стороны должны согласовать выгоды, которые будут реализованы в ходе проекта. Вторая концепция (B2 — «Куратор») соответствует гипотезе Г2 о том, что куратор должен быть заинтересован в проекте и обладать необходимыми для внедрения требуемых изменений полномочиями. Следующие две концепции обеспечивают механизмы руководства для контроля поведения агента: B4 — «KPI» соответствует гипотезе Г3 о необходимости использования показателей

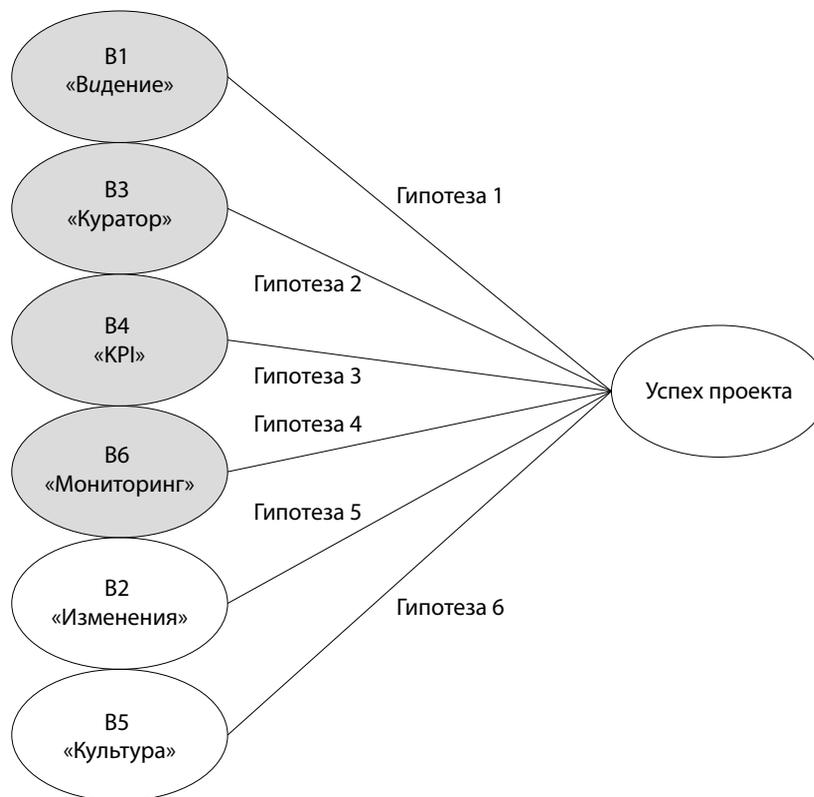
успешности, связанных с выгодами, а В6 — «Мониторинг» соответствует гипотезе Г4 о необходимости мониторинга достижения КРІ.

Следующие две концепции — В2 и В5 — связаны с реализацией изменений. В2 — «Изменение» соответствует гипотезе Г5 о том, что для реализации

выгод необходимо внедрять изменения. Последняя концепция В5 — «Культура» связана с культурой проекта, поощряющей информирование о нарушениях, и соответствует гипотезе Г6.

Мы предполагаем, что все концепции напрямую влияют на успех, как показано на рис. 1.

Рис. 1. Структура руководства проектом



## ЛИТЕРАТУРА

1. Adami V.S., Verschoore J.R. (2018). «Implications of network relations for the governance of complex projects». *Project Management Journal*, Vol. 49(2), pp. 71–88.
2. Ahola T., Ruuska I., Artto K., Kujala J. (2014). «What is project governance and what are its origins?» *International Journal of Project Management*, Vol. 32(8), pp. 1321–1332.

3. Becker W., Kennedy P. (1992). «A lesson in least squares and R squared». *American Statistical Association*, Vol. 46(4), pp. 282–283.
4. Biesenthal C., Wilden R. (2014). «Multi-level project governance: trends and opportunities». *International Journal of Project Management*, Vol. 32(8), pp. 1291–1308.
5. Brynjolfsson E., Hitt L.M. (1998). «Beyond the productivity paradox: computers are the catalyst for bigger changes». *Communications of the ACM*, Vol. 41(8), pp. 49–55.
6. Burnes B. (2004). «Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal». *Journal of Management Studies*, Vol. 41(6), pp. 977–1002.
7. Caniëls M.C.J., Gelderman C.J., Vermeulen N.P. (2012). «The interplay of governance mechanisms in complex procurement projects». *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18(2), pp. 113–121.
8. Cenfetelli R.T., Bassellier G. (2009). «Interpretation of formative measurement in information systems research». *MIS Quarterly*, Vol. 33(4), pp. 689–707.
9. Clarke T. (2004). *Theories of Corporate Governance: the Philosophical Foundations of Corporate Governance*. Milton Park: Routledge.
10. Clegg C., Axtell C., Damodaran L., Farbey B., Hull R., Lloyd-Jones R., Nicholls J., Sell R., Tomlinson C. (1997). «Information technology: a study of performance and the role of human and organizational factors». *Ergonomics*, Vol. 40(9), pp. 851–871.
11. *COBIT 5. A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT* (2012). Rolling Meadows: ISACA.
12. *Corporate Governance of Projects Involving IT Investments* (2010). Sydney: Standards Association of Australia.
13. Crawford L. (2005). «Senior management perceptions of project management competence». *International Journal of Project Management*, Vol. 23(1), pp. 7–16.
14. Crawford L., Cooke-Davies T.J. (2007). «Project governance — the role and capabilities of the executive sponsor». *Project Perspectives*, Vol. XXXI, pp. 66–74.
15. Creswell J.W., Creswell J.D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
16. Cundill G., Fabricius C. (2009). «Monitoring in adaptive co-management: toward a learning based approach». *Journal of Environmental Management*, Vol. 90(11), pp. 3205–3211.
17. Dainty A.R.J., Cheng M.-I., Moore D.R. (2004). «Competency-based model for predicting construction project managers' performance». *Journal of Management in Engineering*, Vol. 21(1), pp. 2–9.
18. Darrrough M.N., Stoughton N.M. (1986). «Moral hazard and adverse selection: the question of financial structure». *The Journal of Finance*, Vol. 41(2), pp. 501–513.
19. *Directing Change: a Guide to the Governance of Project Management*. — [https://www.apm.org.uk/media/2149/directing-change-may-12-low-res\\_0.pdf](https://www.apm.org.uk/media/2149/directing-change-may-12-low-res_0.pdf).
20. Donaldson T., Preston L.E.E.E. (1995). «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications author (s): Thomas Donaldson and Lee E. Preston Source». *The Academy of Management Review*, Vol. 20(1), pp. 65–91.
21. Eisenhardt K.M. (1989). «Agency theory: an assessment and review». *Academy of Management Review*, Vol. 14(1), pp. 57–74.
22. Eisenhauer J.G. (2003). «Regression through the origin». *Teaching Statistics*, Vol. 25(3), pp. 76–80.
23. *Executive Engagement: the Role of the Sponsor*. — <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/business-solutions/executive-engagement.pdf>.
24. Fama E.F., Jensen M.C. (1983). «Agency problems and residual claims». *The Journal of Law and Economics*, Vol. 26(2), pp. 327–349.
25. Fortune J., Peters G. (1995). *Learning from Failure: the Systems Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
26. Gefen D., Straub D. (2005). «A practical guide to factorial validity using PLS-graph: tutorial and annotated example». *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16(1), pp. 91–109.
27. Geladi P., Kowalski B.R. (1986). «Partial least-squares regression: a tutorial». *Analytica Chimica Acta*, Vol. 185(1), pp. 1–17.
28. *Governance of Co-Owned Projects*. — <https://www.apm.org.uk/media/3406/governance-of-co-owned-projects-web-final-secure.pdf>.
29. *Governance of Portfolios, Programs and Projects: a Practice Guide* (2016). Newtown Square: Project Management Institute.
30. Hastie S., Wojewoda S. (2015). *Standish Group 2015 Chaos Report — Q&A with Jennifer Lynch*. — <http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>.
31. Jarvenpaa S.L., Ives B. (1991). «Executive involvement and participation in the management of information technology». *MIS Quarterly*, Vol. 1(2), pp. 205–227.
32. Jenner S. (2012). *Managing Benefits*. Norwich: The Stationary Office.
33. Jensen M.C., Meckling W.H. (1976). «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, Vol. 3(4), pp. 305–360.
34. Joslin R., Müller R. (2016). «The relationship between project governance and project success». *International Journal of Project Management*, Vol. 34(4), pp. 613–626.
35. Kiechel W. (2010). *The Lords of Strategy*. Boston: Harvard Business Press.
36. Lin C., Pervan G., McDermid D. (2005). «IS/IT investment evaluation and benefits realization issues in Australia». *Journal of Research and Practice in Information Technology*, Vol. 37(3), pp. 235–251.
37. Loureiro A., Torgo L., Soares C. (2004). «Outlier detection using clustering methods: a data cleaning application». In: *Proceedings of KDNNet Symposium on Knowledge-Based Systems for the Public Sector*. Bonn: Springer.
38. Lovallo D., Kahneman D. (2003). «Delusions of success: how optimism undermines executive's decisions». *Harvard Business Review*, Vol. 81(7), pp. 56–63.

39. Lu P., Guo S., Qian L., He P., Xu X. (2015). «The effectiveness of contractual and relational governances in construction projects in China». *International Journal of Project Management*, Vol. 33(1), pp. 212–222.
40. Mackenzie N., Knipe S. (2006). «Research dilemmas: paradigms, methods and methodology». *Research Paradigms*, Vol. 16(2), pp. 1–11.
41. Mahaney R.C., Lederer A.L. (2011). «An agency theory examination of information systems project success». *Journal of Computing and Information Science in Engineering*, Vol. 51(4), pp. 102–113.
42. Mähring M. (2002). *IT Project Governance: a Process-Oriented Study of Organizational Control and Executive Involvement*. — [https://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2002\\_015.pdf](https://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2002_015.pdf).
43. Malekpour S., de Haan F.J., Brown R.R. (2016). «A methodology to enable exploratory thinking in strategic planning». *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 105(4), pp. 192–202.
44. Maletic J.I., Marcus A. (2000). «Data cleansing: beyond integrity analysis». In: *Proceedings of the Conference on Information Quality, Boston, October*, pp. 200–209.
45. *Managing Successful Programs* (2011). Norwich: Office of Government Commerce.
46. Markus L.M. (1996). «Change agency — the next IS frontier». *MIS Quarterly*, Vol. 20(4), pp. 385–407.
47. Markus L.M. (1981). «Implementation politics: top management support and user involvement». *Module Solutions & Systems*, Vol. 1(4), pp. 203–215.
48. Markus M.L., Axline S., Petrie D., Tanis C. (2000). «Learning from adopters' experience with ERP: problems encountered and success achieved». *Journal of Information Technology*, Vol. 15(4), pp. 245–265.
49. Mintzberg H. (1994). «The rise and fall of strategic planning». *Harvard Business Review*, Vol. 72(1), pp. 107–114.
50. «Module 7: project governance» (2010). In: *Risk and Compliance*. Sydney: Chartered Secretaries Australia.
51. Mulaik S.A., James L.R., van Alstine J., Bennett N., Lind S., Stilwell C.D. (1989). «Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models». *Psychological Bulletin*, Vol. 105(3), pp. 430–445.
52. Müller R. (2009). *Project Governance*. Surrey: Gower Publishing.
53. Müller R., Pemsal S., Shao J. (2014). «Organizational enablers for governance and governmentality of projects: a literature review». *International Journal of Project Management*, Vol. 32(8), pp. 1309–1320.
54. Müller R., Turner J.R., Andersen E.S., Shao J., Kvalnes Ø. (2016). «Governance and ethics in temporary organizations: the mediating role of corporate governance». *Project Management Journal*, Vol. 47(6), pp. 7–23.
55. Müller R., Zhai L., Wang A. (2017). «Governance and governmentality in projects: profiles and relationships with success». *International Journal of Project Management*, Vol. 35(3), pp. 378–392.
56. Near J.P., Miceli M.P. (1995). «Effective whistle-blowing». *Academy of Management Review*, Vol. 20(3), pp. 679–707.
57. Nguyen N.M., Killen C.P., Kock A., Gemünden H.G. (2018). «The use of effectuation in projects: the influence of business case control, portfolio monitoring intensity and project innovativeness». *International Journal of Project Management*, Vol. 36(8), pp. 1054–1067.
58. Nikander I.O., Eloranta E. (2001). «Project management by early warnings». *International Journal of Project Management*, Vol. 19(7), pp. 385–399.
59. Parry W. (2015). *Big Change, Best Path: Successfully Managing Organizational Change with Wisdom, Analytics and Insight*. London: Kogan.
60. Parry W., Kirsch C., Shaw D. (2012). «Empirical development of a model of performance drivers in organisational change projects». *Journal of Change Management*, Vol. 14(1), pp. 99–125.
61. Peppard J., Ward J., Daniel E. (2007). «Managing the realization of business benefits from IT investments». *MIS Quarterly Executive*, Vol. 6(1), pp. 1–11.
62. Perrow C. (1986). *Complex Organizations*. New York: Random House.
63. Petter S., Straub D., Rai A. (2007). «Specifying formative constructs in information systems research». *MIS Quarterly*, Vol. 31(4), pp. 623–656.
64. Pless N.M., Maak T. (2004). «Building an inclusive diversity culture: principles». *Journal of Business Ethics*, Vol. 54(2), pp. 129–147.
65. Sausser B.J., Reilly R.R., Shenhar A.J. (2009). «Why projects fail? How contingency theory can provide new insights — a comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss». *International Journal of Project Management*, Vol. 27(7), pp. 665–679.
66. Schein E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Vol. 42. San Francisco: Jossey-Bass.
67. Schoper Y.-G., Wald A., Ingason H.T., Fridgeirsson T.V. (2018). «Projectification in Western economies: a comparative study of Germany, Norway and Iceland». *International Journal of Project Management*, Vol. 36(1), pp. 71–82.
68. Shenhar A., Holzmann V. (2017). «The three secrets of megaproject success: clear strategic vision, total alignment, and adapting to complexity». *Project Management Journal*, Vol. 48(6), pp. 29–46.
69. Simard M., Aubry M., Laberge D. (2018). «The utopia of order versus chaos: a conceptual framework for governance, organizational design and governmentality in projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 36(3), pp. 460–473.
70. Sirisomboonsuk P., Gu V.C., Cao R.Q., Burns J.R. (2018). «Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance». *International Journal of Project Management*, Vol. 36(2), pp. 287–300.
71. *Sponsoring Change: a Guide to the Governance Aspects of Project Sponsorship*. — [https://www.apm.org.uk/media/2162/sponsoring-change-a-guide-to-the-governance-aspects-of-project-sponsorship\\_0.pdf](https://www.apm.org.uk/media/2162/sponsoring-change-a-guide-to-the-governance-aspects-of-project-sponsorship_0.pdf).
72. *Standish Group CHAOS Summary 2009 Report*. — <https://studylib.net/doc/8388572/standish-group-chaos-summary-2009-report>.
73. Steurer R. (2006). «Mapping stakeholder theory anew: from the «Stakeholder theory of the firm» to three perspectives on business-society relations». *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15(1), pp. 55–69.
74. *The CHAOS Report* (2013). West Yarmouth: Standish.

75. *The High Cost of Low Performance. How Will You Improve Business Results?* (2016). — [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?sc\\_lang=temp=en-GB](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?sc_lang=temp=en-GB).
76. *The Standish Group. Unfinished Voyages — I.* — [https://www.inf.ufpr.br/urban/2019-1\\_205\\_e\\_220/205e220\\_Ler\\_ver\\_para\\_complementar/StandishGroup\\_\\_UnfinishedVoyages-I.pdf](https://www.inf.ufpr.br/urban/2019-1_205_e_220/205e220_Ler_ver_para_complementar/StandishGroup__UnfinishedVoyages-I.pdf).
77. Thomas J., Mullaly M. (2008). *Researching the Value of Project Management*. Newtown Square: PMI.
78. Toivonen A., Toivonen P.U. (2014). «The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization — an agency and stewardship approach». *International Journal of Project Management*, Vol. 32(8), pp. 1358–1370.
79. Too E.G., Weaver P. (2014). «The management of project management: a conceptual framework for project governance». *International Journal of Project Management*, Vol. 32(8), pp. 1382–1394.
80. Turner J.R., Keegan A. (2001). «Mechanisms of governance in the project-based organization: roles of the broker and steward». *European Management Journal*, Vol. 19(3), pp. 254–267.
81. Ul Musawir A., Serra C.E.M., Zwikael O., Ali I. (2017). «Project governance, benefit management, and project success: towards a framework for supporting organizational strategy implementation». *International Journal of Project Management*, Vol. 35(8), pp. 1658–1672.
82. Von Meding J., McAllister K., Oyedele L., Kelly K. (2013). «A framework for stakeholder management and corporate culture». *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 3(1), pp. 24–41.
83. Ward J., Daniel E. (2012). *Benefits Management: How to Increase the Business Value of Your IT Projects*. Chichester: John Wiley & Sons.
84. Ward J., Taylor P., Bond P. (1996). «Evaluation and realisation of IS/IT benefits: an empirical study of current practice». *European Journal of Information Systems*, Vol. 4(4), pp. 214–225.
85. Wilson C. (2019). *The New Palgrave Dictionary of Economics*. New York: Springer.
86. Wiseman R.M., Cuevas-Rodríguez G., Gomez-Mejia L.R. (2012). «Towards a social theory of agency». *Journal of Management Studies*, Vol. 49(1), pp. 202–222.
87. Young M., Young R. (2012). «The rise and fall of project management: are we observing the birth of a new discipline?» *Project Portfolio Management*, Vol. 3(1), pp. 58–77.
88. Young R. (2006). *Case Studies — How Boards and Senior Management Have Governed ICT Projects to Succeed (or Fail)*. Sydney: Standards Australia.
89. Young R., Grant J. (2015). «Is strategy implemented by projects? Disturbing evidence in the State of NSW». *International Journal of Project Management*, Vol. 33(1), pp. 15–28.
90. Young R., Jordan E. (2003). «Passion and IT governance: two case studies reveal why and how senior management should support IS projects». In: *7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10–13 July 2003, Adelaide, South Australia*, pp. 941–955.
91. Young R., Jordan E. (2008). «Top management support: mantra or necessity?» *International Journal of Project Management*, Vol. 26(7), pp. 713–725.
92. Young R., Poon S. (2013). «Top management support — almost always necessary and sometimes sufficient for success: findings from a fuzzy set analysis». *International Journal of Project Management*, Vol. 31(7), pp. 943–957.
93. Zarrella E., Tims M., Carr B., Palk W. (2005). *Global IT Project Management Survey: How Committed are You*. Hong Kong: KPMG International.
94. Zwikael O., Smyrk J. (2015). «Project governance: balancing control and trust in dealing with risk». *International Journal of Project Management*, Vol. 33(4), pp. 852–862.

*Окончание статьи читайте в следующем номере журнала.  
Перевод А. Исламовой.  
Печатается с разрешения авторов.*

## АВТОРСКИЙ ВЗГЛЯД

## ЗАЧЕМ ВЫ НУЖНЫ?

В статье автор ссылается на свою предыдущую работу, в которой описаны наблюдения за развитием проектного управления на примере промышленного предприятия до экономического кризиса 2008 г. С тех пор произошли качественные изменения в сфере проектного управления, но человеческий фактор так же, как и раньше, оказывает сильное влияние на проектную деятельность — этой теме и посвящен материал.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** проектное управление на предприятиях, успешность проектов, проектные компетенции, капитальные проекты, гибкие технологии, методы и средства управления проектами



**Нуржанов Аскар Сабитович** — Executive MBA, CPD (IPMA-A), Cert IoD. Независимый директор Академии управления WINbd, ассессор конкурса «Проектный Олимп» с 2015 г. В 2016 г. и 2021 г. занимал призовые места в номинации «Лучший проект года» конкурса «Проектный Олимп» в категории «Мегапроекты» как руководитель офиса управления проектами. Практический опыт руководства и управления проектами — более 20 лет (г. Москва)

## ВВЕДЕНИЕ

Десять лет назад на сайте московского отделения PMI в рамках обмена опытом я разместил статью «Зачем вы нужны?»<sup>1</sup>. В ней говорилось о факторах, способствующих и препятствующих развитию проектного управления на производственных предприятиях в период до экономического кризиса 2008 г. Поводом для ее написания послужили дискуссии в профессиональных кругах о том, почему у нас недостаточно развивается проектное управление на уровне предприятий. Одним из распространенных мнений было то, что руководитель предприятия видит в специалисте по проектному управлению угрозу своей монополии на управленческую функцию, или соперника. Такое мнение существовало в начале 2000-х гг. Г. Керцнер на примере американских компаний констатирует, что «исполнители высшего уровня боялись введения управления проектами — ведь оно, став ключевой дисциплиной, потребовало бы децентрализации власти, делегирования прав принятия

<sup>1</sup> В настоящее время статья на сайте отсутствует. — Прим. ред.

решений менеджерам проектов и тем самым отняло бы у топ-менеджеров власть, вес, авторитет и полномочия» [2].

Г. Керцнер приводит также другие причины сопротивления введению концепции управления проектами. Это то, что концепция воспринималась всего лишь как средство планирования и составления расписания работ для исполнителей низшего уровня. По этой причине на данное средство не обращали должного внимания в руководстве компаний, а потому не видели всех выгод, которые можно получить при правильном его использовании.

Наши компании, проходя путь корпоративного развития, наступают на грабли и набивают шишки. Приведенные в статье кейсы и факторы имели место более десяти лет назад, но большинство из них остаются актуальными и сегодня. До сих пор и довольно часто управление проектами рассматривается как «затратная» дисциплина, но не «ценностная».

Объективно различные направления проектного управления получили серьезное развитие. Это, например, компетенции и услуги по календарно-сетевому моделированию или применение гибких технологий в IT-проектах. Нагляден позитивный факт широкого обсуждения и продвижения концепции спонсорства в проектах. Очень мощный импульс в популяризации и внедрении проектного управления получил государственный сектор. Аналитический центр при Правительстве РФ ежегодно с 2014 г. проводит конкурс профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» при методологической поддержке СОВНЕТ. Складывается впечатление, что в настоящий момент государственный сектор даже опережает корпоративный в применении методов и средств проектного управления.

В заключительной части статьи упоминаются кризисы как сдерживающий фактор «временности», что отражается на решениях по полноценному

внедрению проектного управления. Кризисы цикличны, и данный фактор остается существенным во все времена.

Прошедший 2022 г. принес «черного лебедя» в виде международных санкций, что негативно отразилось на реализации капитальных проектов. Смещены на неопределенный срок поставки основного технологического оборудования, ограничены продвинутое технологические сервисы, приостановлена совместная работа с зарубежными партнерами. Наверняка руководители проектов одними из главных факторов неудачи указывают наложенные санкции, но если учесть, что, по статистике, только половина проектов выдерживают сроки, то надо внимательно посмотреть, в каких случаях именно введенные ограничения были причиной их приостановки.

Вероятно, недостаточный контроль плановых сроков привел к тому, что санкции драматически повлияли на ту часть проектов, в которых по базовому плану до конца 2021 г. должны были завершиться работы, влияющие на поставку импортного оборудования и получение услуг от зарубежных контрагентов. Я твердо убежден, что одним из освоенных уроков должно быть соблюдение строгой дисциплины в следовании контрольным срокам, и тогда добрая часть проектов была бы оснащена дорогим оборудованием, а услуги монтажа можно найти и у себя.

Проектное управление, конечно, не избавит от появления «черного лебедя», но точно повысит вероятность того, что проекты не войдут в зону влияния аномальных событий в будущем. Как результат, укрепится «антихрупкость»<sup>2</sup> капитальных и некапитальных проектов. Для этого надо рассматривать проектное управление не с точки зрения стоимости функции в конкретный момент, а с точки зрения ценности в перспективе.

История показывает, что мы умеем преодолевать экономические трудности, а в области проектного управления у нас произошли качественные изменения за последнюю декаду, но сами мы

<sup>2</sup> Понятия «черный лебедь» и «антихрупкость» взяты из одноименных работ Н.Н. Талеба [3, 4]. — *Здесь и далее прим. авт.*

в качестве субъектов проектного управления не сильно изменились.

## 1. КОНТЕКСТ (РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ)

Контекст развития проектного управления намного шире, чем отдельный аспект возможного соперничества между руководителем предприятия и специалистом по проектному управлению. Специалист по проектному управлению не конкурент руководителя компании — у них совершенно разные мотивы и жизненные позиции. Специалист по проектному управлению является экспертом в команде руководителя.

Развитие проектного управления на предприятии зависит и от глубины экспертных знаний специалистов по проектному управлению, и от умения руководителя использовать эффективные управленческие инструменты. Конечно же, нельзя сказать, что проектное управление как управленческий инструмент не развито — существует значительный потенциал для повышения эффективности его применения на предприятиях.

Проектное управление активно используется в секторе информационных технологий. Об этом говорит большое количество вебинаров, посвященных IT-проектам. Очень часто для определения факторов успешности управления любыми проектами применяются отчетные данные в области разработки программного обеспечения [7].

Если говорить об уровне государственного управления, то и здесь есть области для улучшения. Это касается лидирующей роли правительства в разработке стандартов по управлению проектами (например, правительство Великобритании поддерживает методологический подход PRINCE2), и контроля со стороны государственных органов над реализацией государственных программ и инфраструктурных проектов с использованием

утвержденных стандартов. Это тема для отдельного обсуждения, но, думаю, все согласятся, что популяризация на государственном уровне существенно влияет на развитие самой среды управления проектами во всех секторах экономики.

В данной статье описано, что сдерживает развитие проектного управления. Мнение основано на наблюдениях автора во время работы на производственных и сервисных предприятиях нефтедобывающей отрасли. Возможно, сделанные выводы являются общими для всего промышленного сектора.

Во многих компаниях существует методологическая основа системы управления проектами, но измерить эффективность системы можно не объемом нормативной базы, а с помощью показателей реализации самих проектов. Основатель и президент компании Independent Project Analysis (IPA) Э. Мерроу [6] утверждает, что коэффициент успешности реализации крупных проектов<sup>3</sup>, рассчитанный по результатам мониторинга более 300 проектов по всему миру, составляет примерно 50%. Большинство проектов реализуется, но успешен только каждый второй. Крупные нефтедобывающие и нефтесервисные компании поддерживают внедрение процессов по управлению проектами, и это скорее следование корпоративным начинаниям или дань моде, чем осознанная необходимость.

Успех любого проекта зависит от конструктивной поддержки руководителя. Например, руководитель корпоративного центра остановил реализацию проекта по внедрению управленческого учета: руководитель одного из операционных предприятий заявил, что не видит от этого пользы. Проект был продолжен только тогда, когда все без исключения руководители операционных предприятий подтвердили, что он им необходим и они понимают, какие преимущества получают их предприятия.

Непосредственная вовлеченность и заинтересованность руководителя является важнейшим

<sup>3</sup> Э. Мерроу определяет успех проекта как отсутствие проблем по пяти показателям: запланированная стоимость, конкурентность затрат по отношению к аналогичным проектам, отсутствие сдвига начала работ, конкурентность по срокам реализации по отношению к аналогичным проектам, выполнение плана производства (отсутствие падения производства на второй год после введения актива в эксплуатацию).

фактором успеха для внедрения любых инициатив, но есть и другие факторы, которые необходимо учитывать при внедрении системы управления проектами. Одни из них влияют на развитие проектного управления на корпоративном уровне, другие препятствуют реализации проектов на операционном уровне.

## 2. РУКОВОДСТВО И КОНТРОЛЬ

Руководителям и специалистам разного уровня недостает знаний о самом проектном управлении, о его преимуществах, методах и средствах. В регионах реализации проектов не хватает специалистов с необходимыми компетенциями. Корпоративные программы обучения в основном состоят из общих курсов на базе подготовки к профессиональной сертификации. Необходимо дополнить обучение специализированными тренингами по разным областям знаний, календарно-сетевому планированию, формированию иерархической структуры работ, проведению мозговых штурмов для идентификации рисков и другими профильными темами. Довольно часто эти компетенции специалистам приходится осваивать самостоятельно.

Распространено мнение, что в управлении производственным предприятием едва ли не единственными компетенциями являются технические. Руководителей операционных предприятий назначают исходя в основном из наличия производственного опыта. Пример из практики: когда руководитель корпоративного уровня задал вопрос специалистам по проектному управлению операционной компании «Зачем вы нужны?», специалисты развернуто рассказали, в чем состоит работа по поддержанию процессов управления проектами. Руководителем корпоративного уровня был сделан вывод, что руководитель операционной компании не имеет достаточного производственного опыта и только поэтому ему необходим дополнительный персонал для управления проектами. Конечно, производственный опыт должен являться условием для назначения

руководителя операционной компании, но если мы говорим о проектно-ориентированной компании, то оно не может быть единственным.

Одним из сдерживающих факторов для развития проектного управления является краткосрочность назначений руководителей и менеджеров операционного уровня, когда назначения происходят с целью реализации только текущего проекта, а завтра руководителя могут поставить на другую задачу. Единственную задачу можно решить, используя и другие инструменты кроме проектного управления. С точки зрения достижения краткосрочных целей такие назначения кажутся обоснованными, но это ограничивает долгосрочное развитие предприятия. Полноценный эффект от внедрения системы проектного управления наступает не сразу, полномасштабное внедрение подразумевает более длительный период нахождения в должности.

Это же касается и иностранных специалистов. Предполагается, что высококвалифицированные эксперты должны принести в компанию передовую практику, но временные условия трудовых контрактов ограничивают внедрение системных управленческих процессов, несущих долговременную ценность. В большинстве своем иностранные специалисты не знают, как методологически внедрять управленческие процессы, включая и систему проектного управления. Они привыкли работать в среде, где управленческие процессы и системы были внедрены десятилетия назад другими специалистами — их старшими товарищами.

Положение о краткосрочности можно было бы отнести и к привлеченным консультантам — они также являются временными участниками проектов, но консультанты профессионально владеют методологией внедрения управленческих процессов. Они также могут предложить лучшую отраслевую практику и помочь определиться с тем, какие приемы и методы больше подойдут конкретному предприятию исходя из уровня зрелости, управленческой культуры и применяемой нормативной базы. Услуга эта, конечно, дорогая, но создает ценность на будущее.

Недостаточное внимание к стратегическому планированию в части целеполагания и поддержки устойчивого развития не способствует развитию самого проектного управления и проектных компетенций у специалистов. У этого фактора, конечно, есть и объективные причины: мы относительно недавно вступили в рыночную экономику, а развитые страны на протяжении многих лет формировали управленческие процессы, которые приносят пользу и выгоду предприятиям в настоящее время. Предполагается, что мы должны быстрее пройти этот путь. В пользу этого говорят более интенсивный информационный обмен во всем мире и быстрое освоение чужого опыта.

Другим фактором является продолжающаяся финансовая нестабильность, которая диктует предприятиям и руководителям проектов краткосрочные задачи по оптимизации затрат. Из-за этого сокращается численность административного персонала, уменьшаются бюджеты на управленческий консалтинг. Предприятия не могут планировать программы капиталовложений на более длительный срок и, соответственно, полноценно внедрять методы и инструменты управления проектами для поддержки инвестиционных решений.

Не способствует проявлению инициативы на операционном уровне и чрезмерный контроль со стороны вышестоящих органов. При мониторинге проекта руководители на уровне корпоративного центра часто осуществляют микроменеджмент. Всегда есть соблазн лично руководить каждым видом работ, знать точное количество задействованных ресурсов. Мотивом обычно служит желание улучшить качество реализации проекта, но такое управление выражается в изменении плана управления проектом, в отказе от логики, примененной ранее при принятии решений. Данные действия ведут к потере инициативы со стороны команды управления проектом. Зачем принимать управленческие решения, если потенциально могут быть приняты другие?

Излишний контроль также можно отнести и к методологии, которая обычно доводится до операционного предприятия с уровня корпоративного

центра. В общей методологии есть логика стандартизации процессов по всей компании, формирования единой отчетности, но при этом не учитываются особенности реализации отдельных проектов, уровень зрелости предприятия, наличие необходимых компетенций и ресурсов. Новый проект — это обычно новая команда, получившая «в наследство» результаты инициирования проекта. Принципиальность в применении централизованных правил без учета условий реализации отдельных проектов ведет или к дополнительным затратам времени на адаптацию нормативной документации, или к формальному применению методологии.

Наличие квалифицированных специалистов на операционном уровне управления проектами позволяет вести конструктивный диалог со специалистами по методологии, находящимися на более высоком уровне. Например, в операционной компании была разработана программа поэтапного внедрения проектного управления с организацией офиса управления проектами. Предлагаемая структура не соответствовала типовой, принятой по всей группе компаний, но руководитель операционной компании взял на себя ответственность за нее и обосновал решение перед корпоративным центром, сославшись на наличие в команде сертифицированных специалистов.

Таким образом:

- нацеленность на краткосрочные задачи уменьшает ценность системы проектного управления, которая, в свою очередь, предполагает выгоды в долгосрочной перспективе;
- чрезмерный уровень контроля со стороны корпоративного центра сдерживает инициативу специалистов на уровне реализации проектов.

### 3. ИСПОЛНИТЕЛИ И РЕАЛИЗАЦИЯ

Если о воздействии корпоративного центра на систему проектного управления мы можем говорить как о реализации управленческой миссии, то на операционном уровне это больше личностное

восприятие, определяемое персональными мотивами участников. Управление проектами — это деятельность, зависящая от людей, а не от механизмов и ресурсов. Развитию мешают сами люди — субъекты проектного управления — по разным причинам и часто произвольно.

Есть хорошая цитата от английского писателя Д. Адамса: «Человеческие существа, почти уникальные в своей способности учиться на чужом опыте, также замечательны своим очевидным нежеланием делать это» [5]. В нашем случае нежелание способствовать проектному управлению обусловлено рядом причин: это и недостаточная вера в успех среди пользователей, и непонимание преимуществ управления проектами для достижения целей компании. Также это неправильное восприятие межфункционального взаимодействия в рамках матричной структуры, боязнь дополнительной работы и потери существующих полномочий и просто нежелание отказаться от того, к чему привык.

В начале 2000-х гг. на волне экономического роста на предприятиях возникало очень много инициатив по внедрению информационных систем и реинжинирингу бизнес-процессов. Очень часто эти процессы происходили одновременно, это отнимало много сил у работников предприятий, да и не каждое внедрение было удачным. Параллельные инициативы, связанные с организационными изменениями, вели к перенастройке информационных систем и разрабатываемых процессов. Когда это происходит часто, работники перестают верить в успех самого начинания по внедрению проектного управления и в то, что в последующем им не будут поставлены другие задачи.

Например, информационная система бюджетирования с анализом проекта и показателями улучшения его операционной эффективности внедряется со стороны корпоративного центра без проработки процессов управления проектами и без личной ответственности и заинтересованности операционного руководства. В результате само проектное управление не поддерживается в процессе

эксплуатации системы, и аналитические данные становятся излишними. В дополнение к этому нередко подменяются понятия: часто на вопрос о необходимости внедрения управления проектами следует ответ, что компания собирается внедрить MS Project или Primavera. Считается, что использование специализированного программного обеспечения является почти единственным обязательным условием проектного управления и само по себе приводит к его эффективности.

Управленческая теория предлагает успешно реализовать небольшой проект, чтобы люди поверили в реальность большого начинания. Например, специалисты, отвечающие за внедрение системы управления проектами, решили использовать переезд в новый офис как небольшой проект. Предпосылки для этого были — два предшествующих переезда прошли с недочетами: то рабочих мест не хватало, то Интернет не работал. Новый переезд был организован по всем классическим правилам: была создана иерархическая структура работ (ИСР), организована матричная команда, были определены факторы успеха проекта. В результате переезд состоялся в срок, руководитель проекта был премирован, а у предприятия появилось обоснование преимуществ системы управления проектами.

Финансово-экономические службы невольно оказываются противниками внедрения проектного управления. Ограничения существующей учетной системы требуют внесения изменений в устоявшиеся аналитические справочники, например при планировании и перекладке работ в ИСР. Зачастую это изменения небольшие, требующие обновления существующих справочников, но их нужно согласовать с корпоративной службой поддержки, кроме того, необходимо внести изменения в существующую отчетность. При интенсивной загрузке любое небольшое изменение добавляет специалистам работы. Кроме того, возникает конфликт интересов, связанный с вопросами инвестиционного планирования, формирования бюджетов, управления рисками. Нежелание финансово-экономических отделов терять

контрольно-координирующую роль в этих сферах является серьезным сдерживающим фактором развития проектного управления.

Если с финансово-экономическими службами можно наладить взаимодействие через совместную работу по формированию производственного контракта<sup>4</sup>, то с техническими подразделениями приходится находить точки соприкосновения по многим другим вопросам. Производственные менеджеры с трудом соглашаются на участие своих специалистов в работе проектных команд, утверждая, что матричное взаимодействие неэффективно, и при этом отстаивая возможность единоличного распоряжения своими трудовыми ресурсами. В результате внедрения системы управления проектами появляется независимая отчетность, исчезает возможность для манипулирования информацией, становятся очевидными просчеты в планировании. Чтобы избежать этого, производственники утверждают, что внедрение управления проектами — дополнительная работа и неясно, в чем состоит деятельность по сопровождению процессов управления проектами. Так, один из ответственных производственных менеджеров на вопрос о необходимости внедрения проектного управления заявил: «Это дело хорошее, если не приведет к созданию отдельной службы».

При взаимодействии с производственными службами много времени уходит на проведение разъяснительной работы, и на согласование методологических и организационных аспектов. Хорошей практикой является, когда администраторы назначаются от офиса управления проектами — тогда у производственников нет необходимости отвлекать своих специалистов на административную работу, при этом внешние администраторы обеспечивают объективность проектной отчетности.

Приведу наглядный пример того, насколько разными мотивами руководствуются менеджеры.

Назначенный руководитель проекта отчитывается по всему комплексу проектных работ, и, когда дело доходит до отдельного функционального направления в рамках проекта, функциональный менеджер перехватывает инициативу и мешает руководителю проекта завершить доклад. Так повторяется регулярно, и только в откровенной беседе функциональный руководитель признается, что для него очень важно самому отчитываться перед руководителем предприятия и быть на виду. Решение о его назначении руководителем другого аналогичного проекта помогает разрешить ситуацию. В дальнейшем он оказался результативным менеджером.

Внедрение системы управления проектами будет успешным, если организовать интеграцию проектных задач для различных функций в планы реализации проектов. Обеспечить это можно на базе финансово-экономической функции, службы перспективного развития или любого другого подразделения с функцией консолидации. Очень часто таким интегратором выступает функция снабжения, которая обычно считается одним из узких мест при реализации проектов.

Например, служба снабжения нефтяной компании инициировала проект по совершенствованию системы снабжения крупных капитальных проектов. В результате выработалось четкое понимание ключевых мероприятий службы снабжения в зависимости от стадии реализации проектов, появились предложения по разделению полномочий при принятии решений и интеграции карты контрактов и ИСР в консолидированный план. Предложенные решения послужили основой для завершения формирования общей методологии управления крупными проектами.

Таким образом:

- неуспешные примеры реинжиниринга бизнес-процессов и внедрения ПО в прошлом мешают продвижению самого проектного управления, вызывая недоверие у работников;

<sup>4</sup> Здесь производственный контракт — документ, служащий для поддержания процесса, направленного на установление KPI, мониторинг, контроль и оценку их достижения, используемый в целях премирования работников по результатам деятельности.

■ неполное представление о преимуществах проектного управления, персональные мотивы участников и интересы различных подразделений могут существенно повлиять на полноценное внедрение системы проектного управления.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные наблюдения, положенные в основу статьи, были сделаны во время работы на предприятиях нефтяной промышленности. В мае 2013 г. на заседании расширенной коллегии Минэнерго РФ были подведены итоги деятельности министерства в 2012 г. [1] Было отмечено, что в 2012 г. объем национальной добычи нефтяного сырья увеличился по сравнению с 2011 г. на 6,6 млн т (+1,3%) и составил в абсолютном выражении 518 млн т, установив новый максимальный уровень после распада СССР. Вдохновляющие данные, и это определенно стало результатом повышения эффективности добычи нефти и отдачи от месторождений, разработанных в конце прошлого и начале этого века. Нефтяная отрасль является очень капиталоемкой, и результаты разработки месторождений во времени измеряются десятилетиями. Сокращение инвестиций во время кризиса 2008 г. должно было негативно повлиять на показатели добычи нефти на предстоящее десятилетие, и в ответ нефтяные компании значительно улучшили успешность реализации текущих проектов по разработке месторождений как задел для будущего устойчивого роста добычи.

Что же препятствует развитию проектного управления?

1. Фактор временности на макро- и на микроуровнях, на уровне экономики государства

и промышленных предприятий. Мы живем то в ожидании второй волны кризиса, то в режиме продолжающейся стагнации, да и непрекращающиеся войны на Ближнем Востоке пугают нас возможностью изменения курса доллара или цены на нефть. Конечно, это оказывает влияние на срок стратегий, отражается на решениях руководителей.

2. Неполная осведомленность всех субъектов системы управления проектами: со стороны заказчиков — о преимуществах и выгодах применения проектного управления, со стороны исполнителей — о методах и средствах управления проектами.

3. Соперничество между специалистом по проектному управлению и руководителем.

Те, кто принимает участие в развитии системы управления проектами, должны не только четко объяснить, в чем состоит работа по сопровождению процессов управления, а в чем — выгода, но и хорошо представлять, что может оказаться препятствием для внедрения и факторами успеха, какая поддержка необходима и со стороны руководства, и со стороны функциональных служб, и обязательно осознавать персональные интересы и мотивы всех участников проектного управления.

Вышеперечисленные примеры говорят о том, что нефтяная специфика не оказывает сильного влияния на внедрение системы проектного управления. То, что связано с человеческим фактором, должно быть присуще всем отраслям промышленности. Вопрос «Зачем нужны специалисты по проектному управлению?» должен и задаваться, и восприниматься как основа для обсуждения того, какую дополнительную ценность может принести грамотное внедрение и правильное применение системы проектного управления.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Итоги 2012 года на заседании расширенной коллегии Минэнерго. — <https://neftegaz.ru/news/gosreg/257022-itogi-2012-g-na-zasedanie-rasshirennoy-kollegii-minenergo-reportazh-neftegaz-ru/>.

2. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. — М.: ДМК Пресс, 2003.
3. Талеб Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. — М.: КоЛибри, 2021.
4. Талеб Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. — М.: КоЛибри, 2022.
5. *Douglas Adams Quotes*. — [https://www.azquotes.com/author/79-Douglas\\_Adams](https://www.azquotes.com/author/79-Douglas_Adams).
6. Merrow E. (2012). *Oil and Gas Industry Megaprojects: Our Recent Track Record*. — [https://www.spe.org/media/filer\\_public/de/15/de15f740-fa58-4ca9-9383-ff54030f990f/153695.pdf](https://www.spe.org/media/filer_public/de/15/de15f740-fa58-4ca9-9383-ff54030f990f/153695.pdf).
7. *Standish Group CHAOS Summary 2009 report*. — <https://studylib.net/doc/8388572/standish-group-chaos-summary-2009-report>.

*Статья публикуется в редакции автора.*



Журналы по управлению финансами

# Управление финансовыми рисками

Специализированное издание на русском языке, посвященное теории и практике управления рисками в финансовых организациях и на предприятиях. Журнал освещает основные аспекты риск-менеджмента, новые методические разработки и достижения в решении как теоретических, так и практических вопросов, связанных с построением системы управления рисками как части целостного управления организацией. Издание знакомит с опытом российских и зарубежных коллег в этой области, с разработками ведущих отечественных и международных финансовых организаций и институтов и их адаптацией к условиям российского рынка.

## Основные темы журнала

- Вопросы государственного регулирования и надзора за корпоративными системами управления рисками
- Банковские риски: теория, практика, методология
- Риски финансовых рынков
- Управление рисками в страховых компаниях
- Риск-менеджмент на предприятии
- Макроэкономические риски и риски глобализации
- Риски и технологии
- Теория финансовых рисков
- Эконометрика
- Вопросы профессионального обучения риск-менеджмента
- Лучший опыт и практика риск-менеджмента
- Дискуссионная рубрика
- Рецензии и аннотации

**Авторы:** профессионалы, имеющие практический опыт риск-менеджмента, разработки и внедрения новых методических решений и способов управления отдельными видами и факторами рисков, готовые поделиться им со своими коллегами.



**Главный редактор:**  
Михаил Бухтин —  
к. э. н., независимый профессиональный эксперт в области риск-менеджмента, работающий в российской банковской системе с момента ее создания (с 1992 года) на управленческих должностях, имеющий практический и методический опыт создания систем риск-менеджмента в ряде коммерческих банков.

Объем журнала: 80–88 стр.  
Периодичность: 4 выпуска в год

## Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 85025  
«Пресса России» 12029  
«Почта России» 79802

В редакции:  
(495) 147-31-10  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

тел.: (495) 147-31-10, mail@grebennikov.ru



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СОВРЕМЕННОМ  
МИРЕ: СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ

Мы начинаем публикацию статей, подготовленных на основе серии интервью на Rutube-канале В.С. Палагина «Управление проектами и современность». В.С. Палагин беседует с экспертами в сфере проектного менеджмента об истории, современном состоянии и тенденциях развития управления проектами (УП). Данная статья основана на интервью с А.С. Товбом и посвящена текущим тенденциям в проектном управлении, среди которых цифровизация, изменение целей и ценностей УП, гармонизация классических и гибких подходов и др.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** изменения, развитие управления проектами, цели, ценности, классические подходы, гибкие подходы



**Товб Александр Самуилович** — президент SOVNET, экс-вице-президент и почетный член IPMA, ассессор IPMA, CSPM (IPMA-B), доцент ИИБС НИТУ «МИСиС» (г. Москва)



**Палагин Владимир Сергеевич** — к. в. н., доцент, РМР, ведущий консультант ГК ПМСОФТ (г. Москва)

**В.С. Палагин:** Rutube-канал «Управление проектами и современность» [1] был задуман как своеобразная летопись интеллектуальной и духовной жизни сообщества управления проектами — летопись не как запись дат и фактов, а как запись мыслей и чувств по поводу наиболее значимых событий, причем из первых уст.

Беседа двух участников перед видеочамерами есть продолжение культурной традиции, у истоков которой известные «Диалоги» Платона. Что касается мыслей и чувств, то они в равной мере важны для управления сложными системами в сложных условиях. В управлении такими проектами и предприятиями одинаковые исходные данные часто не предполагают одинаковых решений. В этих условиях обучение и передача опыта побуждают перейти от изучения и воспроизведения успешных решений мастера к изучению и усвоению его успешного образа мыслей и чувств. Эта область познания, к сожалению, в значительной мере закрыта для наблюдения и трудна для описания самим обладателем таких знаний.

Не умаляя роли и значения важнейших коллективных форм познания, обратим внимание

на то, что в ходе живого общения каждый из нас применяет их индивидуально. Это происходит, когда мы получаем дополнительную информацию через позу, жесты, мимику, темп речи, интонацию, выражение глаз, словарь собеседника. Благодаря этому слова наполняются дополнительными смыслами, которые обогащают общение. Видеоинтервью дает возможность заглянуть в этот кладезь опыта и мудрости, хоть и не все эксперты решаются выступать в таком жанре.

Формат видеоинтервью оказался продуктивным в плане интерпретации. Мы решили представить основные тезисы наиболее интересных интервью в виде текстов — это популярная практика в мире современных медиа. Благодаря этому каждый получатель информации имеет возможность выбрать канал, наиболее подходящий для его восприятия.

Первая серия интервью была посвящена поиску ответов на классические вопросы: «Кто виноват (в изменениях, которые происходят в управлении проектами)?» и «Что (с этим) делать?» Большое спасибо всем участникам проведенных интервью за поддержку, интересные диалоги и готовность делиться своим опытом и знаниями.

В планах на 2023 год — запись новых, не менее интересных серий. Приглашаю редакторов, экспертов и авторов журнала к участию в этом проекте.

## 1. АКТУАЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Один из героев фильма «Москва слезам не верит» говорил, что со временем телевидение перевернет жизнь всего человечества: «Ничего не будет: ни кино, ни театра, ни книг, ни газет — одно сплошное телевидение». Сегодня то же самое можно сказать об управлении проектами: в современных условиях оно необходимо буквально всем.

Управление проектами (УП) — древнейшая профессия. Если вы посмотрите на первый абзац «Ветхого завета», то увидите большинство признаков

проектного менеджмента. Предание о Вавилонской башне — это история о неудачном проекте.

Мы все находимся в состоянии постоянных изменений. Когда мы хотим осуществить целенаправленные изменения и достичь в этом успеха, нам на помощь может прийти тот или иной подход, метод из управления проектами. Инструменты УП можно использовать во всех отраслях. В разных сферах деятельности подходы могут немного различаться, но они имеют общую логику, общее построение и полезны для всех. Именно поэтому так важно обучать проектному управлению в высшей школе: оно должно стать сквозным предметом, который будет преподаваться на факультетах и гуманитарного, и технического направлений.

## 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Сегодня международные отношения, экономические и культурные связи, цепочки поставок подвергаются суровому испытанию. Рассмотрим, как в этих условиях меняется профессиональное взаимодействие в сфере УП на международном уровне на примере Российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ».

СОВНЕТ является членом Международной ассоциации управления проектами IPMA. По своей структуре IPMA — это ассоциация ассоциаций. Входящие в нее члены — национальные ассоциации управления проектами — полностью самостоятельны, но имеют свой голос и взаимодействуют с другими участниками именно в указанном формате (ассоциации ассоциаций).

Члены IPMA периодически собираются на заседаниях совета делегатов. Это законодательный орган (парламент), в котором с определенным количеством голосов представлены все страны-члены. Раньше от коллег из других стран часто можно было услышать, что мы (члены IPMA) — это семья. Однако некоторые участники уже несколько лет назад стали говорить: «Нет, мы уже выросли из этого, мы не семья, а сообщество, комьюнити».

Возникает вопрос, в чем разница между семьей и сообществом? Наш коллега из Ирландии Э. Нортон сказал про это так: «Из семьи вы не можете изгнать дядю-алкоголика: он все равно останется вашим дядей, а из сообщества можете». Можно сказать, что сейчас IPMA находится в переходном состоянии: частично ее члены — это все еще семья, но в какой-то степени уже сообщество. В семье же мы все-таки сохраняем семейные отношения — дружбы, взаимодействия и теплоты.

С самого начала своего существования IPMA была вне политики, в фокусе ее деятельности — только управление проектами как профессия. Национальные ассоциации могут быть не всегда согласны друг с другом, каждая из них работает по законам своей страны и в ее интересах, и в этом смысле они абсолютно независимы. Тем не менее представители ассоциаций-членов вместе обсуждают и принимают стандарты и правила профессиональной деятельности, придерживаются профессиональной этики. Профессиональные взаимоотношения между ними не имеют никакого отношения к внутренним делам каждой страны, например, полноправными членами ассоциации являются такие страны, как США и Иран.

### 3. АКТУАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

В условиях кризиса неизбежны изменения. Они затрагивают и внешнее окружение проектов и компаний, и их внутреннюю организацию. Прежде чем рассмотреть, как меняется проектный менеджмент сегодня и какие вызовы перед ним стоят, проанализируем, как развивалось УП в прошлом.

#### 3.1. Направления развития УП

Управление проектами прошло несколько стадий развития. На первой стадии появились технологии и инструменты УП: сетевые графики, сетевое планирование и т.д. Вторая стадия характеризуется вниманием к человеческому фактору

и так называемым «мягким» навыкам (soft skills), т.е. в целом к вопросам, связанным с межличностными отношениями при реализации проектов. На третьей стадии на первый план вышла связь управления проектами и стратегического управления. С этой точки зрения рассматривались юридические, политические, экономические и другие факторы, которые влияют на проектное управление и на которые оно может повлиять.

Отметим, что инструменты, разработанные на всех стадиях, актуальны и сейчас: с течением времени проектный менеджмент лишь обогащается новыми направлениями развития, ни одно из них не теряет своей актуальности. Настоящий профессионал в сфере управления проектами должен развивать навыки, соответствующие всем перечисленным стадиям.

Две крупнейшие организации в сфере УП — Институт управления проектами (PMI) и Международная ассоциация управления проектами (IPMA) — фокусировались на разных подходах к проектному менеджменту. В центре внимания подхода PMI — процессы управления проектами. Подход IPMA ориентирован на компетентность профессионалов в области управления проектами. Компетентностью профессионала мы называем его способность и готовность успешно выполнять определенную работу в конкретных условиях.

Сегодня подходы PMI и IPMA взаимно обогащают друг друга. Отношения между этими организациями можно охарактеризовать английским словом cooperation — это одновременно и кооперация, сотрудничество в области развития и продвижения управления проектами как профессии, и соревнование в профессиональной сертификации. Кроме того, есть и другие организации, влияющие на направление развития УП: Японская ассоциация управления проектами (PMAJ), работавшая методологию P2M, Австралийский институт управления проектами (AIPM), Ассоциация управления проектами Великобритании (APM) и Германии (GPM) и т.д.

### 3.2. Национальный и глобальный уровни развития УП

Изначально проектное управление развивалось на национальном уровне (можно вспомнить разработки оборонной промышленности США и СССР в 1950–1960-х гг.). Затем мы наблюдали глобализацию — эта тенденция была актуальна в течение долгого времени. Сейчас, в 2020-х гг., происходит возврат на национальный уровень, т.е. можно говорить о существовании некоторого тренда: от национального уровня к глобализации и обратно.

В качестве иллюстрации этого тренда можно привести руководство «COBHET-Agile» [2], разработанное с учетом российских национальных особенностей. Оно посвящено управлению проектами классическими и гибкими методами в российских условиях. При этом представленные в нем подходы могут применяться и в других странах при условии учета национальной специфики.

### 3.3. Цифровизация

Цифровая трансформация затрагивает многие виды деятельности, в том числе управление проектами. Безусловно, это тоже новый тренд, и пандемия доказала его актуальность.

32-й Всемирный конгресс IPMA в 2021 г. прошел в гибридном формате, очно и заочно. В начале пандемии организаторы сомневались, что готовы к онлайн-мероприятию такого масштаба, тем не менее конгресс был проведен успешно: в нем приняли участие 300 человек в офлайне в Санкт-Петербурге, включая примерно 50 иностранных гостей, и 1000 человек в онлайн. Конгресс показал важность цифровых, телекоммуникационных инструментов в текущих условиях: они позволяют по-новому организовать нашу деятельность и добиваться успеха. Очевидно, что развитие искусственного интеллекта, больших данных, нейросетей сильно затронет управление проектами, и изучать эти направления нужно начинать как можно раньше.

### 3.4. Целеполагание в новых условиях

Традиционно цели в проектной деятельности определяются высшим руководством и бизнес-требованиями, и дело руководителей проектов — знать, понимать эти цели и обеспечивать их достижение. Однако уже многие десятилетия в проектный менеджмент проникают элементы стратегического управления: руководителям проектов также нужно понимать, почему поставлены те или иные цели, возможно, ставить цели самим, а если цели поменялись, уметь подстраиваться под эти изменения и т.п.

Управление проектами расширяется не только в сторону стратегии и бизнес-планирования, но и в других направлениях (сопровождение продукта, корпоративное управление, управление операциями). Этот процесс будет продолжаться.

Также можно говорить об изменении глобальных целей развития отдельных отраслей и экономики в целом (в качестве примера приведем такую цель, как импортозамещение, или достижение технологического суверенитета).

Наш мир стоит на пороге нового технологического уклада, и, чтобы перейти к нему, нужен новый уклад экономики, новые подходы и методы управления, в частности проектного. Объекты проектного управления — это проекты, программы проектов и других мероприятий, а также портфели этих проектов и программ. Существуют особенности управления каждым из этих видов объектов, но есть и общие принципы, поэтому мы и говорим об управлении проектами как о профессиональной деятельности.

## 4. ЦЕННОСТИ

Создание ценности не сразу стало одним из ключевых понятий управления проектами. Раньше говорили о достижении цели, о результате, об эффекте, а сейчас создание ценности отражено в самом определении проекта: в современном

понимании проект — это комплекс мероприятий, который ведет к созданию ценности.

Главные ценности управления проектами не меняются — это результативность и эффективность, работа на благо общества. Тем не менее в условиях современной экономики появляются новые ценности, например экологичность, устойчивое развитие, корпоративная ответственность.

Мы наблюдаем смещение фокуса с конкретного результата, который должен принести проект, на долгосрочные эффекты от его реализации: социальные и экологические последствия, жизнеспособность проекта в перспективе, влияние на жизнь следующих поколений. Эти вопросы сейчас находят отражение в стандартах УП и сертификации специалистов в области проектного управления, а также являются важнейшими элементами стратегических целей всех передовых организаций (в России это, например, «Росатом» и Сбербанк). Стратегические цели, в свою очередь, достигаются посредством реализации соответствующих проектов и программ.

## 5. КЛАССИЧЕСКИЕ И ГИБКИЕ ПОДХОДЫ К УП

В последние годы принципы управления проектами изменились в сторону большей гибкости: все большее распространение получают методы Scrum, agile, канбан и т.д. На наш взгляд, в дальнейшем проектный менеджмент должен идти к гармонизации гибких и классических подходов, к балансу гибкости и должного уровня формализации, необходимого по ряду причин (законодательных, юридических, управленческих).

Для руководителя проекта важно развивать поведенческую и личностную компетентность. До недавнего времени в центре внимания были когнитивные элементы компетентности, предполагающие работу с нашим сознанием, с тем, что мы можем понять, сформулировать, вербализовать и развить в себе и в членах наших команд. По мере внедрения цифровизации, развития

технологий искусственного интеллекта, больших данных и нейросетей все больше рутинных операций, связанных с принятием решений (в том числе управленческих), будут осуществлять наши помощники. Нам приходится управлять проектами в сложных турбулентных условиях: мы столкнулись с пандемией, с новой геополитической реальностью, с экологическими ограничениями и т.д. — и, чтобы делать это эффективно, руководителю проектов необходимо также использовать свое подсознание, т.е. то, что описывается словами «интуиция», «предвидение», «предчувствие», «проницательность», «внутреннее чутье», «прозорливость» и т.д.

Иллюстрацией актуальности такого подхода может служить поведенческая экономика. Это направление исследований, развивающееся на Западе в последние десятилетия, предполагает, что на поведение экономических субъектов и на экономические решения влияют не только рациональные факторы (затраты, доходы, риски), но и неосознаваемые (иррациональные). Важная задача — поставить эти подсознательные, «трансрациональные» факторы на службу управлению и проектной деятельности. Мы называем это ситуационной чувствительностью профессионалов управления проектами. В этом направлении ведутся определенные работы в СОВНЕТ, и в случае успеха соответствующие элементы компетентности будут включены в стандарты и сертификационный процесс. Пока сложно сказать, как это будет выглядеть на практике. Возможно, важным элементом компетентности руководителей проектов станут элементы ситуационной чувствительности. Может быть, проекты будут разделены на простые, в которых можно обойтись без этих элементов компетентности, и сверхсложные, где они будут необходимы.

## 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Антикризисное управление — это один из элементов профессиональной компетентности

руководителя проектов. Выделим качества, важные для развития соответствующих навыков.

■ *Рефлексия.* Необходимо стремиться анализировать сложившуюся ситуацию, стараться отделить эмоциональное от рационального и найти выход.

■ *Ответственность.* Когда люди списывают неудачи на внешние обстоятельства, они ищут не решение проблемы, а оправдание. Руководитель проекта должен не бояться брать на себя ответственность — только так можно выйти из кризиса.

■ *Эмоциональный интеллект.* Персонал по-прежнему остается главным ресурсом любой организации или проекта. В условиях кризиса важность навыков межличностного взаимодействия и эмоционального интеллекта возрастает.

■ *Профессионализм и этика.* На одном из онлайн-семинаров из цикла «Проектная среда»,

организованных СОВНЕТ совместно с Национальной ассоциацией инженеров-консультантов в строительстве (НАИКС) и Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации, выступил проректор по цифровой трансформации СПбПУ А.И. Боровков. Меня очень впечатлила одна его мысль, которую кратко можно сформулировать как лозунг профессионалов: «Компетенции побеждают санкции» [3]. Чтобы выйти из кризиса, важно оставаться профессионалом и придерживаться этических принципов.

■ *Ситуационная чувствительность.* Это качество тесно связано с развитием «иррационального интеллекта», о котором мы говорили ранее. Ситуационная чувствительность — это умение интерпретировать так называемые слабые сигналы и принимать на их основе правильные решения.

Самое главное — нужно помнить, что после кризисов всегда наступают лучшие времена.

## ИСТОЧНИКИ

1. Управление проектами и современность. — <https://rutube.ru/channel/27181575>.
2. СОВНЕТ-Agile: руководство по компетентности профессионалов в управлении проектами классическими и гибкими методами в российских условиях. — М.: Ассоциация СОВНЕТ, Новые печатные технологии, 2020. — 144 с.
3. Управление проектами создания новых индустрий: Алексей Боровков выступил на семинаре «Проектной среды» СОВНЕТ. — <https://nticenter.spbstu.ru/news/8200>.

*Подготовлено Л. Рубченко.*

## **1. СТАНДАРТ ISO 22361:2022**

На сайте Международной организации по стандартизации (ISO) в октябре 2022 г. был опубликован новый стандарт ISO 22361:2022 Security and Resilience — Crisis Management — Guidelines («Безопасность и жизнестойкость — менеджмент кризисных ситуаций — руководство») [1]. Документ разработан техническим комитетом ISO/TC 292 Security and resilience («Безопасность и жизнестойкость»).

По замыслу авторов, данное руководство должно помочь организациям справляться с кризисными ситуациями. Документ в первую очередь адресован топ-менеджерам компаний, т.к. именно на высшее руководство ложится ответственность за стратегическое планирование и обеспечение способности организации к антикризисному управлению.

Руководство включает следующие аспекты:

- контекст, основные понятия, принципы и проблемы;
- обеспечение и развитие способности организации управлять кризисными ситуациями;

- лидерство в кризисной ситуации;
- проблемы и сложности в принятии решений, с которыми сталкивается группа менеджмента кризисной ситуации в ходе своей работы;
- связь и обмен информацией в кризисной ситуации;
- обучение, проверка готовности к кризисным ситуациям и извлечение уроков.

ISO 22361:2022 не единственный стандарт, в котором рассматриваются вопросы антикризисного управления. В октябре 2018 г. были опубликованы технические спецификации CEN/TS 17091:2018 Crisis Management — Guidance for Developing a Strategic Capability [2], а несколькими годами ранее, в мае 2015 г., — стандарт BS 11200:2014 Crisis Management. Guidance and Good Practice [3].

## **2. НЕКРУГЛЫЙ СТОЛ «ПРОРЕСУРСЫ»**

30 ноября 2022 г. прошел некруглый стол «ПРО-ресурсы», организаторами которого выступили Аналитический центр при Правительстве РФ, Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»

и Объединенный проектный институт «Атомэнергопроект» [4].

Программа мероприятия включала три секции.

1. *Методики и подходы к управлению ресурсами.* В качестве модератора этой секции выступил А. Лякин, руководитель проектного офиса по цифровой трансформации Департамента города Москвы по конкурентной политике.

А. Баринов, директор по управлению ресурсами и производственной эффективности АО «Атомэнергопроект», рассказал об опыте внедрения системы нормирования трудозатрат для управления ресурсами в компании.

Доклад А. Бидзана, начальника отдела планирования и распределения объемов работ администрации ООО «Газпром проектирование», был посвящен изменениям в методике и подходах к управлению ресурсами, которые произошли в компании.

2. *Импортонезависимые инструменты планирования и управления ресурсами.* Модерировал секцию А. Агафонов, директор по сопровождению и развитию проектного производства АО «Атомэнергопроект», руководитель отраслевого центра компетенций «Инженерное проектирование» Госкорпорации «Росатом».

На этой секции также выступил А. Баринов, он рассмотрел проблемы, связанные с разработкой и внедрением в компании «Атомэнергопроект» комплексной системы управления проектированием на базе импортонезависимой платформы «IC Planner».

В. Либберзон, генеральный директор проектной группы Spider, рассказал о возможностях и преимуществах информационно-аналитического инструмента Spider Project.

3. *Обучение и развитие персонала и управление знаниями.* Модератором секции стал А. Полковников, председатель правления СОВНЕТ.

В рамках этой секции А. Агафонов рассказал о Школе проектировщиков, обучающей экспертов и руководителей и готовящей команды для работы над строительством сложных объектов.

А. Маковская, ведущий консультант Университета управления проектами, представила доклад

на тему «Кейсы и результаты обучения проектных команд». В числе прочего были рассмотрены инструменты и форматы, используемые в процессе обучения, такие как цифровые платформы обучения, чат-боты, сервисы обратной связи, проектная работа и т.д. В завершающей части доклада А. Маковская привела пример реализованного проекта по разработке программы обучения и развития.

С заключительным докладом выступил президент СОВНЕТ А. Товб. Он рассказал об инициативе по созданию в структуре ассоциации Института управления современными строительными проектами. Среди целей этого института — обобщение передового опыта, проведение исследований, разработка стандартов, создание и продвижение инновационных решений, распространение передовой практики управления инвестиционно-строительными проектами.

И. Винокуров, начальник управления проектного менеджмента в государственном секторе Аналитического центра при Правительстве РФ, завершил мероприятие обещанием, что все озвученные предложения и идеи будут обобщены и переданы в Аппарат Правительства РФ для дальнейшего рассмотрения и возможной реализации.

### **3. РОССИЯ И РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ: СОТРУДНИЧЕСТВО В СФЕРЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ**

12 декабря 2022 г. в Министерстве архитектуры и строительства Республики Беларусь состоялся круглый стол, посвященный обмену опытом управления проектами в строительстве [5]. Для участия в мероприятии Союз строителей Республики Беларусь пригласил представителей Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ». Делегацию СОВНЕТ возглавил президент А. Товб.

Деятельность Союза строителей Республики Беларусь направлена на эффективное использование имеющегося потенциала в строительстве, участие в разработке и содействие реализации

государственных программ социально-экономического развития, формирование инвестиционной политики.

На круглом столе члены делегации СОВНЕТ выступили с докладами по следующим темам:

- «Лучшие практики по управлению строительными проектами на примере Construction Industry Institute (CII);»
- «Современное состояние и тенденции развития проектного управления в мире и в России»;»
- «Создание в рамках Ассоциации «СОВНЕТ» Института современных систем управления в строительстве им. В.И. Воропаева».

Кроме того, делегация СОВНЕТ провела несколько отдельных встреч: с руководством крупнейшего в Беларуси домостроительного комбината «МАПИД» и хай-тек-компаний Encanta и Cuby, а также с членами Союза строителей. В ходе этих встреч были затронуты такие вопросы, как применение современных методов управления проектами в практике строительства в Республике Беларусь, взаимодействие в области подготовки отечественной и международной сертификации управленческих кадров в целях содействия формированию единого рынка инженерных и строительных услуг в ЕАЭС. На встрече с председателем Союза строителей Республики Беларусь А. Ничкасовым также обсуждались перспективы сотрудничества СОВНЕТ и Союза строителей в сфере профессионального управления проектами в строительстве, объединения экспертного потенциала двух стран для дальнейшего развития методов управления проектами в строительной деятельности.

#### **4. КОНКУРС «ПРОЕКТНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ — 2023»**

5 января 2023 г. был открыт прием заявок на участие в конкурсе «Проектный руководитель — 2023» [6, 7].

Конкурс ежегодно проводится Агентством развития проектного управления совместно

с СОВНЕТ, Центром подготовки руководителей цифровой трансформации и Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

Конкурс призван содействовать распространению методологии проектного менеджмента и развитию проектной культуры в учреждениях и организациях России, повышать авторитет специалистов в области управления проектами, сохранять и приумножать знания и ценности профессионального сообщества проектных руководителей.

Цель конкурса — выявление лидеров среди проектных менеджеров посредством объективной и независимой оценки их достижений, компетенций и потенциала развития.

Участвовать в конкурсе могут специалисты в сфере проектного менеджмента с соответствующим опытом работы не менее одного года и реализовавшие хотя бы один проект. Также подать заявку могут участники прошлых лет, не дошедшие до финала (без ограничения), победители (после двухлетнего перерыва с момента победы в конкурсе), финалисты (через год после выхода в финал).

Номинации конкурса «Проектный руководитель»:

- «Руководитель проекта»;»
- «Руководитель проектного офиса»;»
- «Эксперт в управлении проектом»;»
- «Руководитель проектов цифровой трансформации».

Конкурс проводится в несколько этапов:

- 1) прием заявок — с 5 января по 5 марта 2023 г.;
- 2) онлайн-оценка уровня профессиональных технических компетенций — с 6 по 19 марта 2023 г.;
- 3) оценка отчета об опыте проектной деятельности — с 20 марта по 20 апреля 2023 г.;
- 4) онлайн-оценка уровня личностно-управленческих компетенций — с 1 по 14 мая 2023 г.;
- 5) заключительный очный этап — три дня в июне — августе 2023 г.

На заключительном этапе финалисты будут работать над реальными проблемами, которые

сформулирует правительство региона, принимающего у себя конкурс. Первым заданием для финалистов станет подготовка проектных предложений для решения этих проблем. Лучшие предложения будут рассмотрены профильными министерствами с точки зрения их практической

реализации. Второе задание — самопрезентация перед жюри и ответы на вопросы членов жюри.

Город, в котором пройдет завершающий этап конкурса, пока не определен и будет анонсирован позже.

## ИСТОЧНИКИ

1. ISO 22361:2022 *Security and Resilience — Crisis Management — Guidelines*. — <https://www.iso.org/standard/50267.html>.
2. CEN/TS 17091:2018 *Crisis management — Guidance for Developing a Strategic Capability*. — <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/cen/11612d5d-7309-4192-b6d9-a86c85aaabda/cen-ts-17091-2018>.
3. BS 11200:2014 *Crisis Management. Guidance and Good Practice*. — <https://knowledge.bsigroup.com/products/crisis-management-guidance-and-good-practice-1/standard>.
4. Некруглый стол «PROресурсы» — итоги. — <https://sovnet.ru/news/nekругlyy-stol-proresursy-itogi>.
5. Сотрудничество России и Беларуси в области управления проектами в строительстве. — <https://sovnet.ru/news/sotrudnichestvo-rossii-i-belarusi-v-oblasti-upravleniya-proektami-v-stroitelstve>.
6. «Проектный руководитель». — <https://проектныйруководитель.рф>.
7. Старт конкурса «Проектный руководитель — 2023». — <https://sovnet.ru/news/start-konkursa-proektnyy-rukovoditel-2023>.

*Материал подготовлен Н. Артонкиной.*

## КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
29–30 марта 2023 г.	Сингапур; мероприятие пройдет в онлайн-формате	Международная конференция	Международная конференция по управлению портфелями проектов International Conference on Portfolio Management and Project Portfolio Optimization <a href="https://waset.org/portfolio-management-and-project-portfolio-optimization-conference-in-march-2023-in-singapore">https://waset.org/portfolio-management-and-project-portfolio-optimization-conference-in-march-2023-in-singapore</a>
14 и 21 апреля 2023 г.	Мероприятие пройдет в комбинированном формате: 14 апреля 2023 г. — онлайн, 21 апреля 2023 г. — очно в отеле Solux Hotel Moscow, г. Москва, Россия	Ежегодная российская тематическая конференция	Конференция о современных методах менеджмента Agile Days'2023 <a href="https://agiledays.ru/#about">https://agiledays.ru/#about</a>
22–23 апреля 2023 г.	г. Нанкин, КНР	Ежегодная международная исследовательская конференция	11-я Международная исследовательская конференция IPMA <a href="https://www.ipma-research-conference.world">https://www.ipma-research-conference.world</a>
22–23 июня 2023 г.	г. Тель-Авив, Израиль; мероприятие пройдет в онлайн-формате	Международная конференция	Международная конференция по управлению стоимостью и управлению проектами ICCEPM 2023: 17th International Conference on Cost Engineering and Project Management <a href="https://waset.org/cost-engineering-and-project-management-conference-in-june-2023-in-tel-aviv">https://waset.org/cost-engineering-and-project-management-conference-in-june-2023-in-tel-aviv</a>
29–30 июня 2023 г.	Гостиница «Холидей Инн Москва Суэвский», г. Москва, Россия	Ежегодная конференция по управлению проектами	III Всероссийский форум по проектному управлению компании InterForum «Изменения в управлении проектами на фоне воздействия внешней среды» <a href="https://interforums.ru/pm23/home#main">https://interforums.ru/pm23/home#main</a>
10–13 июля 2023 г.	г. Сан-Себастьян, Испания	Ежегодный международный конгресс	27-й Международный конгресс по управлению проектами и инжинирингу (International Congress on Project Management and Engineering) <a href="https://congresos.aepro.com/english">https://congresos.aepro.com/english</a>
12–15 сентября 2023 г.	Красная поляна, г. Сочи, Краснодарский край, Россия	Ежегодная корпоративная конференция	XXII Конференция компании ПМСОФТ «Экономика новой реальности 2» <a href="https://www.pmssoft.pro/conf2023/">https://www.pmssoft.pro/conf2023/</a>

# CONTENTS AND ABSTRACTS OF PAPERS

## **How to build executive support for achieving project success**

*Alfonso Bucero*

The article addresses how project sponsors and project managers can develop the skills they need to manage successful projects. The author describes in detail the responsibilities of the project sponsor, from communications and liaison, selection and training, problem solving, mentoring and feedback, to the review of project execution.

**KEYWORDS:** *project sponsor, project manager, leader, customer relations, stakeholders, corporate culture*

## **The sustainable project management utilization in French wineries while adapting to climate change**

*Ruixin Zhang, Joel Carboni*

The article considers sustainable project management in wine industry using mixed-method research approach: qualitative research with interview-based analysis is the primary method, as well as surveys used to interpret the elements of sustainable project management necessarily utilizing in French wineries. The authors present a conceptual model CWW for interpreting the relationship of main factors in wine marketing, considers one of the aspects of the model — wine production, and propose drivers of sustainable project management implementation in the wine industry.

**KEYWORDS:** *climate changes, sustainable project management, French wineries, green growth, project management, sustainability*

## **The role of corporate culture in project activities**

*Maxim Kovyrzin, Sergey Neizvestny, Victoria Schwartz*

The article proposes the review and analysis of codes of corporate ethics of modern enterprises of the Russian Federation. It is shown that the basis of corporate ethics is mutual trust of employees of enterprises. However, this element is not mentioned in open access documents, regulations, project management standards related to corporate ethics. Despite the existence of codes of ethics, there are insider incidents at enterprises, a high level of internal transaction costs, which is obviously due to a lack of understanding of the importance of trust between employees and shortcomings of corporate culture. The purpose of this work is to clarify the context of corporate culture and its role in project activities.

**KEYWORDS:** *corporate culture, business ethics, project management, transaction costs, Luddism, management philosophy*

## **The relationship between project governance mechanisms and project success. An international data set (part 1)**

*Raymond Young, Wenxin Chen, Ali Quazi, Warren Parry, Adrian Wong, Simon K. Poon*

Project governance has been linked to project success because top management support is necessary for projects to succeed. However, top managers are time poor and it is not clear which project governance mechanisms are effective for project success. The purpose of this article is to address this issue and identify project governance mechanisms that correlate with project success and are effective at different stages in the project lifecycle.

**KEYWORDS:** *project governance, project failure, project success*

## **Why are you needed?**

*Askar Nourzhanov*

In the article, the author refers to his previous article, which had been describing observations on the development of project management on the case of an industrial enterprise before the economic crisis of 2008. Since then, there have been good, scaled changes in the field of project management, but the human factor is of a big influence as it was before.

**KEYWORDS:** *enterprise project management, project success criteria, project management competencies, capital projects, agile approach, project management tools and techniques*

## **Project management in the modern world: current state and trends**

*Alexandr Tovb, Vladimir Palagin*

We start a series of articles prepared on the basis of interviews from Rutube channel «Project management and modernity». The author of the channel Vladimir Palagin talks with experts in project management about the history, current state and tendencies in project management development. This article is based on the interview with Alexandr Tovb and is devoted to current trends in project management, including digitalization, changing the goals and values of project management, balancing of classical and agile approaches, etc.

**KEYWORDS:** *changes, project management development, goals, values, classical approaches, agile approaches*

## **КОНТАКТЫ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ» №1, 2023**

**Бусеро А.:** BUCERO PM Consulting, C/ Maestro Serrano, 17, 28290, Las Matas, Madrid, Spain.

**Чжан Ж.:** SKEMA Business School, Av. Willy Brandt, 59777 Lille, France.

**Карбони Дж.:** GPM Global, 23491 Haggerty Rd, Novi MI 48375 USA.

**Ковырзин М.И.:** 125167, Россия, г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 49/2, Финансовый университет при Правительстве РФ.

**Неизвестный С.И.:** 125167, Москва, Ленинградский пр-т, д. 49/2, Финансовый университет при Правительстве РФ.

**Шварц В.А.:** 125167, Москва, Ленинградский пр-т, д. 49/2, Финансовый университет при Правительстве РФ.

**Янг Р.:** UNSW Sydney, NSW 2052, Australia.

**Чэнь В.:** UNSW Sydney, NSW 2052, Australia.

**Квази А.:** University of Canberra, Bruce ACT 2617 Australia.

**Парри У.:** LifeMap Research, 25 Bligh St, Sydney, New South Wales, 2000, Australia.

**Вон А.:** The University of Sydney, NSW 2006, Australia.

**Пун С.К.:** The University of Sydney, NSW 2006, Australia.

**Нуржанов А.С.:** 119049, Россия, г. Москва, Ленинский пр-т д. 4А, оф. 3, Академия управления WINbd.

**Товб А.С.:** 119049, Россия, г. Москва, ул. Ленинский пр-т, д. 4а, оф. 3, п/я 3, некоммерческое партнерство «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».

**Палагин В.С.:** 119021, Россия, г. Москва, ул. Россолимо, д. 17, стр. 3, эт. 4, пом. I, ком. 29, ГК ПМСОФТ.

**Артонкина Н.В.:** 119048, Россия, г. Москва, Комсомольский пр-т, д. 42, стр. 1, ООО «НФП Бизнес решения».

# Подписаться — просто!

Для оформления подписки внимательно заполните счет-заказ, отметив названия и количество изданий, а также реквизиты вашей организации

# 1

## Отметьте названия и количество журналов

Более подробно об изданиях вы можете узнать на сайте Издательского дома «Гребенников»: [www.grebennikoff.ru](http://www.grebennikoff.ru)  
Действует гибкая система скидок

	Цена на полугодие	Количество
<b>Управление персоналом:</b>		
Мотивация и оплата труда	15 000	_____
Управление развитием персонала	15 000	_____
<b>Маркетинг и продажи:</b>		
Маркетинг и маркетинговые исследования	15 000	_____
Бренд-менеджмент	15 000	_____
Интернет-маркетинг	15 000	_____
Маркетинговые коммуникации	15 000	_____
Реклама. Теория и практика	15 000	_____
<b>Менеджмент:</b>		
Менеджмент сегодня	15 000	_____
Управление проектами и программами	15 000	_____
<b>Управление финансами:</b>		
Управление финансовыми рисками	15 000	_____

# 2

## Укажите реквизиты вашей компании

Плательщик: \_\_\_\_\_

Адрес юридический: \_\_\_\_\_

ИНН / КПП: \_\_\_\_\_

Адрес для доставки: \_\_\_\_\_

Контактное лицо: \_\_\_\_\_ Телефон: \_\_\_\_\_

# 3

Отправьте заявку по адресу [mail@grebennikov.ru](mailto:mail@grebennikov.ru)  
Наш менеджер свяжется с вами

## Всем подписчикам на 2023 год в подарок:

- альманахи;
- доступ к электронным версиям журнала, на который оформлена подписка, за предыдущие годы;
- сотрудничество на льготных условиях для вузов, библиотек и корпоративных институтов



Для получения более подробной информации свяжитесь с нами:  
тел.: +7 (495) 147-3110, e-mail: [mail@grebennikov.ru](mailto:mail@grebennikov.ru)