

УДК 316.7

**Колмыкова Марина Александровна**

кандидат социологических наук, доцент кафедры  
государственного и муниципального управления,  
Оренбургский государственный университет

[mari\\_kol@mail.ru](mailto:mari_kol@mail.ru)

**Marina A. Kolmykova**

candidate of sociological Sciences  
associate professor at the chair  
of the State and municipal management  
Orenburg State University

[mari\\_kol@mail.ru](mailto:mari_kol@mail.ru)

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

### **THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN IMPLEMENTING OF PROJECT MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS**

***Аннотация.** Интерес к изучению корпоративной культуры остается актуальным на протяжении многих лет, на современном этапе важным фактором эффективности деловых организаций является уровень проектного управления, где корпоративная культура становится не просто инструментом внутренней интеграции, а формирует идеологию организации. В статье предлагается рассмотреть роль корпоративной культуры в повышении эффективности реализации проектного управления в современных организациях. Упор делается на противоречии: формируется ли новая корпоративная культура для предприятий проектного типа и как происходит трансформация норм, ценностей, образцов поведения в новых условиях. Делается вывод о том, что создавать «новую» культуру организации проще, чем менять существующую.*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, проектное управление, мотивация, проектная культура, организации проектного типа, проектный офис, ценности и нормы поведения.*

***Abstract.** Interest in the study of corporate culture has remained relevant for many years, at the present stage an important factor in the effectiveness of business organizations is the level of project management, where corporate culture becomes not just a tool of internal integration, but forms the ideology of the organization. The article offers to consider the role of corporate culture in enhancing the effectiveness of project management in modern organizations. The focus is on the contradiction: is there formed new corporate culture for project-type enterprises; how rules, values and behaviors change in the new environment. The conclusion is that creating a «new» culture of the organization is easier than changing existing culture.*

**Keywords:** *corporate culture, project management, motivation, strategic objectives, project-type organizations, project office, values and rules of behavior.*

Интерес к изучению корпоративной культуры остается актуальным на протяжении многих лет. На современном этапе важным фактором эффективности деловых организаций является уровень проектного управления, где корпоративная культура становится не просто инструментом внутренней интеграции, а формирует идеологию организации. При выстраивании качественной структуры проектного управления ракурс смещается с ежедневного выполнения функций, которые прописаны трудовым договором и должностной инструкцией, на конечные результаты командной работы. Сейчас можно найти множество работ, в которых рассматриваются вопросы важности применения проектного управления в организациях. Однако научных работ, посвященных вопросам культуры организации внутри проектных групп и ее влияния на результат сплоченной работы, достаточно мало.

Рассматривая вопрос взаимодействия корпоративной культуры и проектного управления, необходимо ответить на главные вопросы: «Может ли корпоративная культура помочь в трансформации организации к «проектному типу?» и «Как происходит изменение норм, ценностей, образцов поведения в организации, внедряющих проектное управление?». Именно это мы постараемся рассмотреть в данной статье на основе теоретических подходов и мнения авторов, которые, в свою очередь, ссылаются на практические знания и опыт крупных компаний и органов власти.

Целью данной статьи является рассмотрение теоретических подходов к пониманию роли корпоративной культуры в повышении эффективности реализации проектного управления в деятельности организации.

Обратимся к исследованию Бердыкуловой Г. М., где она, ссылаясь на опрос, проведенный компанией Blu-Prints Южной Африки в 2009 году, подтвердила тезис о том, что корпоративную культуру можно рассматривать как важный компонент эффективности деятельности организации. Опрос показал, что в некоторых организациях культура поощряет реализацию целей, следовательно, это способствует, в том числе, успешности реализации проектов. В этой среде используемая структура управления проектом играет даже меньшую роль в успехе проекта, чем культурные традиции, образцы и нормы поведения, которые способствуют эффективному общению, совместной работе над проектом, обучению и развитию участников проектной деятельности [1].

Гладкая Е. Н. отмечает, что управление проектами вызывает сегодня наибольший интерес у руководителей и специалистов во всех сферах деятельности предприятий, в том числе, как одна из форм мотивации персонала для карьерного роста. Автор утверждает, что, если в компании нет понимания культуры управления проектами, то обучение отдельных специалистов ничего не даст с точки зрения развития организации, в целом. Под культурой проекта ею предлагается понимать развитое на должном уровне управление всей

совокупностью проектов и адекватная атмосфера, позволяющая сделать управление проектами успешным.

Кроме того, Гладких Е. Н. пытается ответить на вопрос: «Что заставляет организации меняться?», и выделяет несколько факторов, как внешних, так и внутренних, таких как, стремление изменить культуру организации, отношение к этому коллектива, ориентированность на результат, развитие организации [2].

Практическим опытом реализации проектного управления делится в своей статье Выходцева Е. А., которая утверждает, что любые организационные изменения без осознанной поддержки персонала обречены на провал, качественным инструментом, позволяющим внедрять инновационные ценности и новые организационные нормы, является корпоративная культура. Автор, имея опыт организационного консультирования и разработки проектов, утверждает, что процесс формирования корпоративной культуры имеет ярко выраженные черты проекта [3].

Истигечева Л. А., утверждает, что формирование корпоративной культуры проектного типа связано с формированием особого набора структурных элементов, позволяющих добиться максимальных результатов в рамках конкретного проекта или серии проектов [4].

Интерес представляет исследование Перминовой С. В. и Гутман С. С., которые проводят обстоятельный сравнительный анализ всех элементов культуры, проектно-ориентированной и не проектно-ориентированной компаний. В результате делаются выводы о том, что культуру проектно-ориентированной компании характеризуют специфические ценности и нормы, образцы поведения, традиции и верования. Кроме того, авторы отмечают, что в развитых странах проектный подход к ведению бизнеса рассматривается как само собой разумеющееся. Соответственно, и культура таких организаций представляет собой совокупность совершенно других правил и норм, образцов поведения и традиций, которые разделяются членами трудового коллектива и воспринимаются на уровне идеологии [5]. Не случайно в управленческой науке появляется такое понятие, как «проектное мышление», которое, по сути, присуще далеко не каждому. Поэтому можно утверждать, что в российской действительности, если предприятие выбирает путь проектного управления, ему придется столкнуться с множеством барьеров и отторжений в силу того, что люди привыкли работать «по-другому».

На примере корпорации Intel в России можно рассмотреть некоторые факторы, которые и определяют организацию как проектно-ориентированную, а именно мотивацию членов проектных команд. В статье О.С. Гапоновой, Е.В. Закаблуковского и И.А. Коршунова выделяются факторы сформированности эффективной системы мотивации проектной команды, в которой грамотно сочетаются элементы внутренней и внешней мотивационных структур индивидуумов. Это неудивительно, ведь для корпорации, работающей в сфере инноваций, вполне ожидаемо, что используются специфические подходы к управлению персоналом [6]. Авторы в ней отмечают, что на этапе

формирования инновационного проекта они уделяют особое внимание именно двум аспектам:

во-первых, формированию команды руководителей проектов;

во-вторых, формированию такой культуры управления проектом, которая могла быть инструментом качественных преобразований.

По мнению авторов данной статьи, именно сильная и прогрессивная корпоративная культура способна вовлекать и удерживать инициативных, перспективных, настроенных на карьеру и самосовершенствование работников. Нам очень близка подобная точка зрения, поскольку проектное мышление, как мы сказали выше, свойственно далеко не всем работникам, а, тем более, инициативные и перспективные работники, способные работать в команде проекта, должны быть главным приоритетом в деятельности организаций, ориентированных на результат. В этом и проявляется «проектная идеология», на которой базируются организации «нового типа».

Если говорить о сущности и соотношении понятий «культура» и «проект», то необходимо отметить, что проект полностью соответствует признакам организационной системы и, как в любой устойчивой организационной системе, в проекте также формируется уникальная социокультурная среда – культура проекта. В данном случае организационная культура проекта должна выступать инструментом, позволяющим мотивировать команду проекта, способствовать достижению общих целей, развивающим инициативу и ответственность сотрудников и т.д. [7].

На современном этапе развития проектного управления мы сталкиваемся с таким понятием, как «проектный офис», который представляет собой новое, интересное и в полной мере пока еще не до конца изученное явление практического управления проектами, но набирающее популярность. Помочь в понимании сущности данного явления могут Титов С. А. и Новикова Н. А., которые отмечают, что офис проектов занимается лишь вопросами разработки и развития процессов и инструментов управления проектами, внедрением специальных инструментов, обучением команд проектов, проведением различных тренингов [8]. В каждом конкретном случае проектные офисы могут решать разнообразный набор задач, занимать различное положение в организационной структуре организации, однако, они представляют собой уникальное культурное явление как носители и создатели проектной культуры.

Проводя анализ существующих работ, посвященных проектному управлению, можно сделать вывод о том, что большинство из них анализирует опыт внедрения подобного управления в деловых организациях. Вместе с тем, реализация огромного количества проектов присуща и органам государственной власти. Отметим, что в государственных структурах имеет место более жесткий и непрерывный контроль достижения результатов проекта на всех этапах – от разработки до реализации. Так, Леонова О. В., отмечает, что внедрение проектного подхода к деятельности в органах государственной власти включает в себя формирование не только единой проектной культуры, но и наличие у работников, вовлеченных в проектную деятельность, соответствующих компетенций. Автор утверждает, что на сегодняшний день можно смело

говорить о процессе формирования в органах государственной власти, так называемой, проектной культуры, которую можно охарактеризовать как совокупность норм и принципов, определяющих активность, инициативность и мотивированность государственных и муниципальных служащих к использованию проектного подхода в своей деятельности [9]. Однако мы не можем согласиться с подобным утверждением и считаем, что говорить о формировании проектной культуры среди государственных и муниципальных служащих пока преждевременно, поскольку опыт внедрения проектного управления в регионах показывает, что муниципальные образования имеют заметные трудности в этом вопросе. Нельзя отрицать, что внушительное количество целевых программ и проектов, реализуемых как на федеральном, так и региональном уровне, разрабатываются силами специалистов, имеющих статус государственных служащих. Но любая культура подразумевает общность ценностей, норм, образцов поведения, которые разделяются большинством членов трудового коллектива, и, утверждать о формировании проектной культуры в органах государственной власти пока не приходится.

Подтверждение нашего мнения можно найти в статье Курзеновой Е. А., которая отмечает, что основное внимание в органах власти на сегодняшний день уделено формированию нормативно-правовой базы по управлению проектами. При этом отмечается, что не секрет, что в органах власти культура формируется годами и представляет собой особые правила, образцы поведения, характерные для конкретной профессиональной группы, принципы взаимодействия, как по горизонтали, так и по вертикали. Безусловно, культура любой организации может трансформироваться под воздействием управленческих воздействий, но это требует времени [10].

Подводя итог вышесказанному, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, культура традиционных организаций и предприятий «проектного типа» существенно отличается друг от друга. Культура проектно-ориентированных предприятий представляет собой совокупность совершенно других правил и норм, образцов поведения и традиций, которые разделяются членами трудового коллектива и воспринимаются на уровне идеологии.

Во-вторых, считаем, что «новая» идеология может быть сформирована только на основе проектного мышления персонала, которое свойственно далеко не каждому. Инициативные, ответственные работники, способные работать в команде проекта, должны быть главным приоритетом в деятельности организаций, ориентированных на результат. В этом и проявляется «проектная идеология», на которой базируются организации «нового типа».

В-третьих, только сильная и прогрессивная корпоративная культура, способная сплотить в единое целое инициативных, перспективных, настроенных на карьеру и самосовершенствование работников, может быть эффективным инструментом в процессе внедрения проектного управления в любой организации. Изменение норм, ценностей, образцов поведения в организации, внедряющих проектное управление, возможно только благодаря грамотной деятельности лидера организации, являющегося носителем высокой управленческой культуры.

### **Литература:**

1. Бердыкулова Г. М., Мальдебеков А.А. Влияние организационной и проектной культур на успешность проекта // *Интерактивная наука*. 2017. №21. - С. 102-206.
2. 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.
3. Выходцева Е. А. Проектное управление формированием корпоративной культуры // *Вестник ГУУ*. 2014. №1. – С. 188-195.
4. Истигечева Л. А. Корпоративная культура проектного типа как фактор повышения эффективности организации в рамках реализации целей проектного управления // URL: [http://journal.safbd.ru/ru/issues/2016-nob-119-noyabr-dekabr\\_article\\_57-59](http://journal.safbd.ru/ru/issues/2016-nob-119-noyabr-dekabr_article_57-59) (дата обращения 28.11.2020)
5. Перминова С. В., Гутман С. С. Культура в проектно-ориентированной компании // *Общество: философия, история, культура*. 2014. №3. – С. 34-37.
6. Гапонова О. С., Закаблукровский Е. В., Коришунов И. А. Элементы корпоративной культуры как мотивационный аспект формирования команды инновационного проекта (на примере корпорации Intel в России) // *Инновации*. 2012. №6 (164). – С. 113-121.
7. Выходцева Е. А., Малышкин Н. Г. Особенности проектной культуры в контексте жизненного цикла проекта // *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*. 2013. №31. – С. 142-149.
8. Титов С. А., Новикова Н. А. Проектные офисы как элемент корпоративной системы управления проектами: анализ и классификация // *Вестник ГУУ*. 2014. №14. – С. 251-258.
9. Леонова О. В. Трансформация управленческой культуры в государственном секторе в условиях внедрения проектного управления // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2017. №2. – С. 167-175.
10. 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.

### **Literature:**

1. Berdykulova G. M., A.A. Maldebekov A. A. Influence of organizational and project cultures on project success // *Interactive science*. 2017. №21.-P.102.206.
2. Glagkaya E. N. Corporative culture and the project management culture in organization: changes appearing during implementing project approach // *Project management and production development*. 2008. №4 (28). –P.154-157.
3. Vykhodtseva E. A. Project management of corporate culture formation // *Vestnik GUU* 2014. №1. – P. 188-195.
4. Istigheva L. A. Corporate culture of a project type as a factor in increasing the efficiency of an organization within the framework of implementing the goals of



*project management* // URL: [http://journal.safbd.ru/ru/issues/2016-no6-119-noyabr-dekabr\\_article\\_57-59](http://journal.safbd.ru/ru/issues/2016-no6-119-noyabr-dekabr_article_57-59) (date of the application 28.11.2020)

5. *Perminova S. V., Gutman S. S. Culture in the project-oriented company // Society: philosophy, history, culture. 2014. №3. – P. 34-37.*

6. *Gaponova O. S., Zakablukovskiy E. V., Korshunov I. A. Elements of corporate culture as a motivational aspect of forming an innovative project team (on the example of Intel Corporation in Russia) // Innovations. 2012. № 6 (164).- P. 113-121.*

7. *Vykhodtseva E. A., Malyshkin N. G. Features of project culture in the context of life cycle // Economics and modern management: theory and practice. 2013. №31 –P. 142-149.*

8. *Titov S. A., Novikova N.A. Project offices as an element of corporate project management system: analysis and classification // GUU Bulletin. 2014. №14. – P. 251-258.*

9. *Leonova O. V. Transformation of the management culture in the public sector in terms of implementation of project management // Central Russian Journal of Social Sciences. 2017. №2. – P. 167-175.*

10. *Kurzeneva E. A., Krasnopevtseva E. S., Trofimova O. M. Project management as part of the corporate culture of the municipality // Management issues. 2020. № 1 (62). – P. 123-131.*