

---

Научная статья

УДК 334.024

doi:10.22394/1818-4049-2024-108-3-99-111

## **Типология власти Макса Вебера в контексте проектного управления**

**Данил Валерьевич Башмаков**

МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

dv.bashmakov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8663-4757>

**Аннотация.** *Статья посвящена отношениям власти, складывающимся в условиях проектной формы организации деятельности. Основная цель работы – анализ влияния характеристик проекта на необходимость в определенном типе власти для эффективного управления командой. В статье использована типология власти Макса Вебера, дано сравнительное описание каждого типа власти относительно приемлемых условий их проявления. Потребность в традиционном типе власти возникает в обстоятельствах строгого соответствия институциональному контексту проекта и при влиятельных заинтересованных сторонах. Средством выражения традиционного типа власти в проекте является контекстуальная компетентность в том содержании, в каком ее определяют стандарты IPMA. Харизматический тип власти становится актуальным в проектах с высокой неопределенностью, требующих творческих, уникальных решений. Руководитель этого типа обеспечивает сплоченность команды в уверенном стремлении к успеху проекта. Наконец, бюрократический тип власти востребован в типовых проектах с открытым регламентированным взаимодействием членов команды. И этот тип власти выражен посредством применения профессиональных стандартов и корпоративных методик проектного управления, что наиболее заметно у исполнителей с высокой организационной зрелостью. В заключительной части статьи типология власти Вебера представлена в виде семантического дифференциала по характеристикам проекта. В результате работы сделан вывод о возможном сочетании в проекте всех трех типов власти по Веберу в виде триады управленческих ролей «куратор проекта – руководитель проекта – руководитель проектного офиса (или функциональный руководитель)».*

**Ключевые слова:** *легитимность, работа в команде, заинтересованные стороны проекта, ответственность в проекте, ограничения проекта, рационализация проектного управления*

**Для цитирования:** Башмаков Д. В. Типология власти Макса Вебера в контексте проектного управления // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 3 (108). С. 99–111. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2024-108-3-99-111>

Original article

## **Max Weber's typology of authority in the context of project management**

**Danil V. Bashmakov**

MIREA — Russian technological university, Moscow, Russia

dv.bashmakov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8663-4757>

**Abstract.** *The article is devoted to the relations of power that develop in the conditions of the project form of organization of activities. The main purpose of the article is to analyze the impact of project characteristics on the need for a certain type of authority to effectively manage a team. The article uses Max Weber's typology of authority, and provides a comparative description of each type of authority in relation to the existing conditions in the project. The need for a traditional type of authority arises in circumstances of strict compliance with the institutional context of the project and with powerful stakeholders. The means of expressing the traditional type of authority in the project is contextual competence in the content as defined by the IPMA standards. The charismatic type of authority is relevant in projects with high uncertainty, requiring creative, unique solutions. This type of authority ensures team cohesion in the confident pursuit of project success. Finally, the bureaucratic type of authority is relevant in standard projects with open regulated interaction of team members. And this type of authority is expressed through the application of professional standards and corporate project management techniques, which is most noticeable in companies with high organizational maturity. The final part of the article presents a semantic differential of types of authority according to the characteristics of the project. As a result of the work, a conclusion was made about the possible combination of all three types of authority in a project in the form of a triad of managerial roles «project sponsor - project manager - head of the project office (or functional manager)».*

**Keywords:** *legitimacy, teamwork, project stakeholders, responsibility in the project, project constraints, rationalization in project management*

**For citation:** Bashmakov D. V. (2024) Max Weber's typology of authority in the context of project management *Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii* [Power and Administration in the East of Russia], no. 3 (108), pp. 99–111. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2024-108-3-99-111>

### **Введение**

Актуальность задач непрерывного и устойчивого развития для современных организаций определяет в качестве их особенности все большее число проектных решений в структуре их деятельности. Реализация же проектов предполагает применение командного подхода к работе, существенным принципом которого является интенсивность межсубъектного взаимодействия ради всеобщего успеха. Но успех не есть результат лишь усилий команды, он также обусловлен контекстом проекта и тем, как команда его воспринимает. Отношения власти – часть этого контекста, но в то же время и следствие преднамеренных действий членов команды.

Власть – ключевой фактор конфигурации взаимоотношений, определяющий их направленность к разным центрам интересов. Власть различна по своей природе, в основе ее движущих сил разные аспекты жизнедеятельности людей: положение в структуре социальных отношений, знания и способности, наличие жизненно необходимых ресурсов,

эмпатия и т. д. Вследствие такого многообразия явлений власти неудивительно, что она издавна, с ветхозаветных времен, является одной из центральных тем в описании отношений между людьми.

Макс Вебер стал одним из ученых, который посвятил свою исследовательскую деятельность изучению природы человеческой власти во всем богатстве ее исторических примеров. Обратив свой взгляд на обратную сторону власти, а именно на причины подчинения людей влиянию других, им была предложена типология, не утратившая своей актуальности за сто лет, и даже напротив, вызывающая немалый научный интерес в условиях формирования многополярного мира. В этой работе предпринимается попытка применения типологии власти Вебера в анализе отношений проектной организации и рассмотрение проявления каждого типа власти в условиях деятельности проектной команды.

### **Особенности проектной команды**

Проектная команда представляет собой особый тип ситуаций для реализации управленческих отношений. Так как она

является объединением людей в рамках совместного решения какой-либо временной задачи, в ней проявляется специфический набор условий, предопределяющий типовые характеристики власти для участников проекта, в его составе:

- важность и ценность получения результата для всех и необходимость скоординированных усилий в его достижении;
- новизна результата и масштабность изменений в окружающей действительности участников проекта;
- временный характер существования проектной команды;
- неопределенность исхода проекта и необходимость веры всех участников в успех его реализации;
- уникальность решаемой задачи и потребность в творческом потенциале команды;
- экстраординарность условий инициации проекта;
- опыт участников в проектной деятельности и степень его формализации;
- локальность проекта в конкретных институциональных условиях, его ограниченность в пространственно-временном континууме;
- необходимость соответствия результатов требованиям широкого круга заинтересованных сторон с разной степенью их влияния;
- солидарная ответственность команды за результат (отношения круговой поруки);
- коллегиальность решений;
- межфункциональный характер участия в проекте;
- проблема вовлеченности членов команды в условиях их неполной занятости;
- возможность мотивации участников посредством распределения выгод от достижения общего результата проекта;
- востребованность сертифицированных специалистов вследствие развития профессиональных сообществ.

Относительно этих выше выделенных особенностей функционирования проектной команды проанализируем проявление в них разных типов власти. Типология власти Макса Вебера имеет фундаментальное значение при рассмотрении вопроса о классификации управленче-

ских отношений. Согласно его точке зрения, в основе различия отношений власти лежит принцип легитимности, т.е. причины, по которым люди принимают и следуют воле другого человека. На этом основании Вебер различает традиционную, харизматическую и рациональную власть [Вебер, 2019. С.29]. Действие этих типов власти рассмотрим в контексте реализации проекта.

#### **Традиционная власть**

Данный тип власти означает личный авторитет человека, основанный на святости традиции, т. е. с позиций легитимности подчинение происходит в силу привычного образа жизни; подчинение продолжается, потому что оно было ранее, было уже много времени и нет мотивов что-либо менять в виду приемлемости текущего положения дел для всех участников.

В этом случае следует различать масштаб привычного: с одной стороны, речь может идти о привычных отношениях субординации коллег на протяжении 3-5 лет, но с другой – о святой преемственности поколениями норм поведения, о культуре власти, например, об уважении к старшим или личном пиетете к наставнику, нормах чести, репутации и т.д. Вебер отмечал зависимость личного пиетета перед традиционной властью от почитания норм традиций, влияние которых он называл «властью предания» [Вебер, 2019. С. 75], а в пример приводил ограниченность действий светских правителей страхом перед религиозными авторитетами, стоящих на страже традиций [Вебер, 2019. С. 78]. Применительно к проектной команде рассматривать поведение ее участников в первом аспекте нет смысла, поскольку проект по определению своему предприятие временного характера, а значит любая привычная субординация отменяется его завершением и может быть свойственна лишь только самой организации, которая привычным для себя образом формирует отношения в системе проектного управления. Однако во втором аспекте изучение традиционной власти должно быть обращено на проектную команду.

Проект всегда локализован в про-

странстве и времени и в силу этих ограничений изоморфен той институциональной среде, в которой реализуется. Проект заключен в рамках конкретных национальных культур и ценностей своей эпохи. Инициация проекта оказывается затруднительной, если в своем содержании он противоречит правовым условиям и традициям населения тех стран, в которых ожидаемо проявятся эффекты его реализации, также и действия участников проекта оказываются малоэффективными, если ими не установлены общепринятые нормы хозяйственной практики. Наглядными примерами этому могут быть те международные проекты, что не были реализованы по причине отсутствия институциональных условий, способных обеспечить атмосферу доверия для всех участников. В частности, можно отметить проект строительства железной дороги Каир – Кейптаун, инициатором которого был английский колониалист Южной Африки и основатель алмазодобывающей компании «De Beers» Сесил Джон Родс. Целью его проекта было соединение британских владений на разных концах африканского континента непрерывной железнодорожной и телеграфной магистралью. Однако завершению проекта в XIX веке препятствовали наличие на маршруте немецких колоний, с метрополией которых правительство Британии было в конфронтации, а также политическая нестабильность в Южной Африке, вызванная как активностью буров, так и недовольством местного населения [Царев, 2010].

Еще один пример, интерес к которому растет в последнее время – это проект строительства канала Иранруд, соединяющего Каспийское море и Индийский океан. Помимо того, что этот мегапроект технически сложный из-за горного ландшафта и протяженности канала, серьезными барьерами для его реализации являются введенные против него в 1997 г. санкции США и угрозы финансовых и иных экономических мер наказания для всех его возможных участников, а также несогласие ряда правительств прикаспийских стран, которые, несмотря на явные для них выгоды, будучи чле-

нами тюркских международных организаций, могут выступить в защиту интересов Турции, стремящейся сохранить преимущества своих проливов Босфор и Дарданеллы [Иванов, 2020]. Так, в силу грандиозности своего замысла этот проект оказывается слишком сложным по структуре национально-политических интересов его возможных участников.

Неслучайно традиционная власть рассматривается в контексте таких гигантских проектов, поскольку их инициация связана с выражением национально-культурных смыслов существования тех или иных стран, с экзистенциальными вопросами их дальнейшего развития, а потому и с решениями, принимаемыми на самых высоких уровнях руководства этих стран с учетом политической конъюнктуры. Наличие гарантированного дохода и надежность привлекаемых бенефициаров, как правило, позволяет запустить привычные механизмы распределения выгод между ними инициатором проекта, не беспокоясь о рационализации институциональных условий их взаимодействия. Иными словами, традиционная власть в управлении проектами проявляется в том, что участники крупных проектов получают соответствующие полномочия в силу оказываемого им доверия со стороны национальных правителей, но при условии, что последние являются выразителями национальных интересов. Например, китайское правительство иницируя проекты в других странах, в дальнейшем выполняет их силами госкомпаний, используя специфическую модель финансирования, характерной чертой которой является непрозрачность условий сделок [Гемуева, 2018]. Такой подход к реализации проектов позволяет китайским компаниям работать в странах с нестабильным или сложным внутриполитическим положением, а также со странами, правительства которых по критериям ОЭСР являются неэффективными или коррумпированными, т. е. получать преимущество в мировой экономике там, где вопросы распределения выгод от участия в проекте ничтожно значимы по сравнению с общим эффектом от реализации самого проекта. Так,

в странах Африки в условиях завышенных ожиданий местного населения от реализации крупных транспортных, энергетических и телекоммуникационных проектов организационные отношения в них приобретают черты патриархального правления – когда действия руководителя страны выражают исключительную заботу о всеобщем благе.

Проводником традиционной власти среди непосредственных участников проекта является его куратор, он становится выразителем политических интересов руководства страны (либо местных администраций или каких-либо сообществ в зависимости от масштаба и содержания проекта) в решении проблем, требующих соответствующего уровня эскалации. В отсутствие куратора его роль выполняет наряду с другими обязанностями руководитель проекта. В смысле характеристики проявления чистого типа традиционной власти куратор выступает в роли доверенного лица заказчика или иных ключевых заинтересованных сторон проекта, который ожидает получения успешного результата от действий команды, относясь к ней как к коллективу с солидарной ответственностью.

Помимо того, что в основе влияния куратора лежит оказанное ему инициаторами/заказчиками доверие, для него также ожидаема контекстуальная компетентность в соответствии с терминологией IPMA, согласно которой она есть совокупность методов, инструментов и техник, позволяющих взаимодействовать с окружением проекта, а также способность понимать, почему люди участвуют в проектах [Яценко, 2018]. Одна составляющая данной компетентности выражена в работе с такими формальными средствами, как стратегические документы с обоснованием проектов, административные структуры и процедуры, в которых возникают и реализуются проекты, действующие законы, правила и стандарты, определяющие требования к проектам. Другая составляющая компетентности характеризует способности, которые как раз и позволяют кураторам завоевывать доверие в социальном окружении проекта, выстраивая эффектив-

ные неформальные взаимоотношения на основе понимания личных целей, нравов, обычаев, убеждений и норм хозяйственной практики.

Решения по проекту, вырабатываемые в рамках традиционной власти, обусловлены отношениями с заинтересованными сторонами, которые развиваются куратором или руководителем из понимания степени их власти, интереса и правомочности. При этом чем меньше заинтересованных сторон и более явно выражена градация их влияния на проект, тем чище тип традиционной власти, т. е. тем более явно будут проступать черты личного пиетета, свойственные патримониальности и патриархальности. И наоборот, чем больше заинтересованных сторон и разнообразнее их влияние, тем в большей степени требуются методы и техники рационализации отношений – от переговорных методик и контрактов до таких инструментов, как круг стейкхолдеров, карта заинтересованных сторон, матрица их вовлеченности и т. д. [Ципес, Шадаева, 2015].

#### **Харизматическая власть**

Этот тип власти основан на вере в сверхъестественные способности человека, т.е. такие способности, которые у остальных людей ближайшего окружения естественным образом не возникают. Следовательно, люди подчиняются такому человеку, потому что никто кроме него не способен решать определенные задачи. И чем более стабильно субъект харизматической власти проявляет свои сверхъестественные способности в успешном деле, тем сильнее вера подчиненных и неоспорим его авторитет [Вебер, 2019. С. 179].

Применительно к проекту такая конфигурация власти в большей степени подходит его руководителю, лидеру команды и ее окружения, который способен убедить всех в необходимости получения результата и поддерживать их веру в то, что этот результат будет достигнут, обеспечивая прогресс его исполнения.

Вообще сам факт того, что проект ограничен во временной перспективе и его участники вовлечены в конкретную деятельность лишь на определенный срок, предполагает отсутствие какой-

либо преемственности власти, а значит проект в принципе невозможен, пока кто-то не проявит харизму в его инициации. При этом важно заметить, что чем дольше по времени проект, тем выше ответственность руководителя перед его участниками, поскольку их ожидания становятся все более экзистенциальными, а вот их интерес к проекту под влиянием чередующихся обстоятельств может измениться. По мере такого возрастания ответственности харизматичность руководителя должна быть все более интенсивна, чтобы препятствовать снижению актуальности проекта.

Нужда в харизме руководителя проекта проявляется еще более остро в тех проектах, где деятельность направлена на уникальный результат, в достижении которого ранее не было сформировано опыта, что типично, например, для стартап-проектов. В этой ситуации члены команды вынуждены разрабатывать и следовать принципиально новой технологии в проекте, а поскольку исход такой практики заранее неизвестен, они нуждаются в укреплении своей веры в успех дела. В этом отношении очень точным был ответ создателя бренда «Qiwí» и венчурного фонда «Run Capital» Андрея Романенко на вопрос, что является главным для него при принятии решения инвестировать в тот или иной проект: «Главное всегда – фаундер и команда. Если не чувствую в них уверенности, то инвестировать не буду не при каких условиях»<sup>1</sup>. Следовательно, значимость проявления харизматической власти в проекте растет по мере увеличения рисков, связанных с новизной его содержания.

Харизматическая власть в любой сфере деятельности носит революционный характер в том смысле, что она ориентирована на преобразование повседневности и существующих практик. «Сверхъестественность» лидера является не только элементом новизны в восприятии окружающих, но зачастую сама подпитывается новыми идеями, взрывающими пла-

сты привычной им действительности. Наглядным примером этому может служить Великий соляной марш Ганди. Этот социальный проект разворачивается на фоне ставшего обиденным за полтора столетия господства Британии в Индии. Новая же идея Махатмы Ганди заключалась в освобождении от этого господства, но не путем вооруженной борьбы, а ненасильственной практикой сопротивления. Сатьяграха с санскрита означает «стояние, упорство в истине». Поскольку истина открыта каждому, обращение к совести является более эффективным средством, чем угрозы и насилие. Эта идея порождает технику новой повседневности – гражданское неповиновение, а именно осознанное нарушение законов, противоречащих морали, и последующее смиренное претерпевание наказания [Таран, 2009]. Проект соляной сатьяграхи был направлен против британской монополии на добычу и производство соли, установленной в 1882 г. Нарушение соляного закона было уголовным преступлением, в том числе и для жителей побережья, которые столетиями бесплатно добывали соль выпариванием морской воды. 12 марта 1930 г. Ганди организует почти месячный поход к морю для публичной демонстративной добычи соли из Аравийского моря без уплаты налога колониальным властям. Поход объединил около 100 тыс. человек и параллельно воспроизведен другими лидерами в других местах страны, все эти походы сопровождались массовыми арестами, а некоторые закончились расстрелом демонстрантов. Тем не менее социальный проект достиг своей цели и на следующий год соляной закон был отменен.

Нередко сама действительность готовит почву для харизмы руководителя и его проекта. Острые проблемы, нависшие угрозы, кризисные ситуации – все это благоприятные условия для того, чтобы предложить новые идеи, а также возможность продемонстрировать свои способности на фоне всеобщей усталости и отчаяния. Проекты часто иницируются

<sup>1</sup> Самые харизматичные венчурные инвесторы: увлечения, инвестиции, отношение к жизни // RB.RU — интернет-издание о технологиях и бизнесе. 16 декабря 2015. URL: <https://rb.ru/article/samye-harizmatichnye-venchurnye-investory-uvlecheniya-investitsii-otnoshenie-k-jizni/> (дата обращения: 25.06.2024).

в таких экстраординарных обстоятельствах, когда восприимчивость к новым мыслям и предложениям повышена. Например, когда Алан Маллали возглавил компанию «Ford», она находилась в глубоком кризисе, потеряв за предыдущие 15 лет 25 % своей рыночной доли и достигнув крупнейшего в ее истории годового убытка в \$12,7 млрд [Джордж, 2019. С. 306]. И вот как Д. Прабху и Н. Раджу описывают его приход в своей книге «Бережливые инновации. Технологии умных затрат»: «Маллали буквально перетряхнул весь бизнес компании – свернул производство малопопулярных устаревших марок, закрыл дублирующие друг друга программы проектирования новых, объединил компанию под лозунгом плана «ОДИН Ford» и, в конечном итоге, заставил проектировщиков быстро довести до ума пусть и не столь многочисленные, но самые многообещающие продукты. За счет этого компания Ford не просто выжила, но и вернулась к процветанию – и экономический кризис 2008 года преодолела благополучно, в отличие от обанкротившихся конкурентов General Motors и Chrysler» [Прабху, Раджу, 2018. С.192]. Алан Маллали в данном случае типичный пример того ряда харизматичных руководителей, которые спасают свои компании от неудач запуском антикризисных проектов, программ, разрушая в них стагнирующий порядок. Сверхспособность харизматичного руководителя здесь проявляется наиболее явным образом, поскольку ключевые и содержащие в себе максимальный риск решения требуют непомерной ответственности, т. е. осознанной готовности признать за собой вину за последствия такого проекта, на что мало кто согласится.

Все предыдущие условия проявления харизматической власти указывают и на то, что она актуальна в проектах, эффективность которых характеризуется возможностью получения большего дохода. Руководитель проекта подобно магу, доказывающему свою способность оправдывать чаяния верующих в него, должен продемонстрировать на собственном примере, что его действия всегда обеспечивают участникам проекта получение более вы-

сокого дохода. Таким образом, харизма руководителя оказывается особенно востребованной в проектах, реализуемых на условиях контрактов с фиксированной ценой, с включением в них бонусных вознаграждений для команды (Fixed Price Incentive Fee (FPIF), Fixed Price Award Fee (FPAF)) [Ahsan, Matsukawa, 2012]. Однако, чем более предсказуема возможность получения бонусов при наличии четкой схемы их начисления и механизма распределения среди участников, тем меньше требуется от руководителя усилий, связанных с его харизмой (убеждения, веры, доказательств). Поскольку ответственность в таком случае перераспределяется от руководителя к остальным членам команды проекта, она становится все более персональной для них.

#### **Бюрократическая власть**

Источник данной власти – рациональные правила, которые в своем содержании осмыслены до уровня общей приемлемости. Система установленных рациональных правил образует порядок, в котором люди уже подчиняются не какому-то одному человеку, субъекту власти, но этим правилам как общеобязательным нормам.

В отношении проектов данный тип власти проявляется в той совокупности положений и регламентов, которые определены и документально оформлены организациями их иницирующими и исполняющими. Руководитель проекта, члены команды и другие участники проекта действуют в пределах предписанных им служебных ролей. По сути они являются носителями обезличенных функций, выполнять которые вправе любой человек, но при условии надлежащего качества подготовки. Чем более подробно определены эти роли, установлены нормы взаимодействия и регламентированы процессы, тем выше мера рационализации проектного управления, определяющая возможности повышения организационной зрелости соответствующей системы организации, исполняющей проект. Руководитель проекта бюрократического типа в системе проектного управления является одним из ее элементов со своим «инструментальным» назначением

и, чтобы соответствовать тенденциям роста организационной зрелости в ней, должен постоянно совершенствовать свой инструментарий и актуализировать компетентность в соответствии с используемыми в его организации стандартами, методиками и регламентами.

Однако важно заметить, что рационализация уместна в отношении не всех проектов даже в пределах одной организации. Единичные и редкие проекты, реализация которых направлена на получение уникального для этой организации результата, не нуждаются в подробном наборе средств их рационализации – затраты на разработку для них специфических стандартов, методик и регламентов окажутся напрасными и не обеспечат должного эффекта из-за невостребованности созданных активов в будущем [Богданов, 2012. С. 30]. В таких разовых проектах преобладает творчество команды и харизма ее руководителя. Напротив, в часто повторяющихся проектах, ставших для организации типовыми, именно качество рационализации и организационная зрелость являются ключевыми факторами их эффективного управления.

Для понимания качества рационализации проект следует рассматривать как обобществленное действие, которое сформировано с учетом требований и ожиданий всех заинтересованных в нем лиц. Это качество возрастает от проекта к проекту через накопленный опыт переговоров между участниками, заключения ими соглашений и их дальнейшего пересмотра, неприятных прецедентов в виде забастовок и протестных митингов, выражения критического мнения группами людей в СМИ и социальных сетях и т. д. В результате перечисленных действий вырабатываются более устойчивые нормы взаимоотношений при реализации проектов, которые приобретают общепринятый характер и вследствие этого становятся тем порядком, что имеет силу регулирующего воздействия на конкретные социальные явления. Эти нормы отражаются не только в контрактах и иной документации проекта, но, что особенно важно, в методиках и стандартах как корпоративного, так и национального и

международного уровня.

Руководитель бюрократического типа принимает ответственность за реализацию общепринятых норм участия в проекте и распределяет задачи, связанные с их исполнением, на членов команды, типизация ролей которых все больше освобождает их от круговой поруки, вмняя им обязанности, требующие личной ответственности. Однако с учетом масштаба проекта размеры этой ответственности могут быть значительными. Это прежде всего обусловлено уникальностью роли каждого члена команды, поскольку проект требует решения комплексных задач на основе межпредметной специализации знаний. Это последнее обстоятельство вновь вызывает тенденцию социальной структуры проекта к круговой поруке, а рационализацию направляет к способам ее осуществления в виде различных форм проведения совещательных мероприятий (скрам-митинг, демо, ретроспектива и т. д.) и введению таких техник, как покер планирования, доски канбан и др. В итоге, в своем чистом типе бюрократическая власть в проекте всегда оказывается сдавленной с одной стороны взаимовязкой членов команды в достижении успеха, с другой – мерой ответственности и неприкосновенной областью полномочий, необходимой для реализации сотрудником своего таланта в специальной сфере компетенций.

При формировании команды на рациональных основаниях возникает та же задача «обобществления» обособленных интересов кандидатов, в том числе связанных с межличностными отношениями, комфортной творческой средой для работы и профессионального и карьерного роста. Но эта задача актуальна при рассмотрении в разрезе технологии исполнения продукта проекта, при чем более актуальна, если продукт уникален. В противном случае (т.е. при наличии отраслевых стандартов к исполнению продуктов), а также в разрезе технологии управления проектом, действующей нормой является отбор членов команды в соответствии с той или иной системой сертификации по какому-либо международному или национальному стандарту.

Применительно к управлению проектами такие стандарты содержат лучшие общепринятые практики по взаимодействию в проекте, учитывающие накопленный опыт в решении требований всех заинтересованных сторон.

В профессиональном сообществе по управлению проектами сертификация соответствующих руководителей и специалистов широко распространена на основе «Свода знаний по управлению проектами» (PMBoK) Института управления проектами, «Требований к компетентности» (ICB) Международной ассоциации по управлению проектами, а также национальных требований, разрабатываемых национальными ассоциациями - участниками IPMA (в России – COBHET), стандарта «Проекты в контролируемом окружении» (PRINCE 2) Офиса государственной торговли Соединенного Королевства, «Руководства по управлению проектами и программами для внедрения инноваций на предприятиях» (P2M) Ассоциации по управлению проектами Японии [Судоргин, 2024].

Все перечисленные стандарты предписывают поведение руководителя и участников в проекте и необходимый им состав компетенций для его успешного завершения. В ходе сертификации организации, представляющие профессиональное сообщество, проверяют степень соответствия имеющихся у кандидата знаний, навыков, умений, опыта заявленным в стандарте компетенциям, по сути определяя его право на должность в тех случаях, где сертификат является обязательным условием трудоустройства.

Организационная зрелость – второй фактор эффективного управления в аспекте применения бюрократической власти. Организационная зрелость означает наличие такого ресурсного потенциала и компетенций организации, которые обеспечивают ее способность достигать стабильного успеха в реализации множества иницируемых и исполняемых ею проектов [Руденко, Субботина, 2019]. Как правило, организационная зрелость предполагает наличие в системе управления организации подсистемы проектного управления, включая соответствующую

организационные подразделения и должности руководителей проектов на постоянной основе. Это обстоятельство исключает такую особенность проекта, как отсутствие преемственности власти руководителя. В случае развитой системы проектного управления руководитель проекта – постоянная должность, субъект которой с определенной периодичностью возглавляет сменяющие друг друга проекты. Его действия определены помимо регламентов и положений еще и должностными инструкциями, а также зачастую квалификационным требованием в виде актуальных профессиональных сертификатов. Помимо руководителя проекта есть и другие административные должности, например, куратор проекта, руководитель программы, руководитель проектного офиса и т. д., обладающие бюрократической властью в проекте в тех решениях, которые требуют в соответствии с их обязанностями согласования и/или утверждения. Источник их влияния – формальные полномочия их должностей, обусловленные в свою очередь тем порядком, который организация формирует в результате повышения своей зрелости в управлении проектами. Преимуществом такого формального воздействия является предсказуемость поведения членов команды и других участников проекта, а также возможность устранения рисков разногласий через процедуру эскалации проблем, добиваясь формирования общего мнения о реализации проекта. Недостатком же принято считать возможное увеличение сроков проекта, вызванное необходимостью времени на согласование, а главное, в случае отсутствия последнего, – времени на изменения проектных решений.

### **Заключение**

Основной вывод, который можно сделать – это то, что в контексте проекта типы власти необязательно являются взаимоисключающими, они могут сосуществовать в одном проекте.

Однако справедливым будет и вывод о том, что при наличии конкретных признаков проекта требуется определенный тип влияния в нем. Для демонстрации этого вывода в таблице 1 представлен

Таблица 1

**Типология власти Вебера в виде семантического дифференциала  
по характеристикам проекта относительно предметных  
областей управления им.**

Предметная область знаний проектного управления	Характеристика проекта	Оценка приемлемости типа власти (Т – традиционный, Х – харизматический, Б – бюрократический)			Характеристика проекта
		-	0	+	
Управление интеграцией	Соответствие институциональному контексту	Т, Б		Х	Противоречие институциональному контексту
Управление содержанием	Типовые решения, стандартная практика	Б	Т	Х	Творческие решения
Управление сроками	Долгосрочный проект	Х		Т, Б	Краткосрочный проект
Управление стоимостью	Стремление к увеличению прибыли	Х		Б, Т	Гарантированный доход в проекте
Управление качеством	Ориентация на качество результата и стабилизацию требований	Б		Х, Т	Гибкое управление проектом
Управление командной	Профессионализм всех членов команды	Б	Т	Х	Сильный лидер в команде
Управление коммуникациями	Регламентированное взаимодействие	Б		Т, Х	Неформальное личное общение
Управление рисками	Высокая неопределенность в проекте	Х, Т		Б	Низкая неопределенность проекта
Управление контрактами	Непрозрачность операций	Т	Х	Б	Информационная открытость
Управление заинтересованными сторонами	Влиятельность небольшого числа лиц	Т	Х	Б	Ситуация коммуникативной сложности с большим числом участников

*Источник: составлено автором*

семантический дифференциал по существенным характеристикам проекта относительно предметных областей знаний проектного управления.

Сочетание вышеуказанных признаков проекта предполагает разные типы власти в нем, проявления которых можно найти в триаде «куратор проекта – руководитель проекта – функциональный руководитель (или руководитель проектного офиса)». Через эту триаду все три типа власти – и традиционная, и харизматическая, и бюрократическая, – могут сосуществовать в одном проекте.

Но эта триада власти сильно отличается от одного проекта к другому: где-то вовсе нет куратора и его функции исполняет руководитель проекта, где-то полно-

мочия функциональных руководителей ничтожны, не во всех организациях создан проектный офис и т. д. Разные проекты требуют разных подходов к управлению ими, следовательно, требуются руководители с разными качествами, с разной предрасположенностью к одному из типов власти. Некорректно требовать от руководителей разных проектов одинакового набора компетенций.

Еще один вывод в этой работе связан именно с предрасположенностью людей к реализации определенного типа власти и развитием в рамках этого типа набора компетенций. Здесь важно отметить, что типы власти Вебера – это продукты культуры, а не просто следствия особенностей психологии или образования.

Типы власти культивируются, и культивируются по-разному в разных обществах. Общим трендом современности является признание инноваций в качестве самодостаточной ценности, необходимым условием развития мира и существования человечества, а вместе с этим формируется и культ харизматичного лидера [Салогуб, 2022. С. 133]. В странах западной цивилизации приветствуется любая позиция субъекта, разрушающего своими действиями стереотипы воззрений и нормы общественной практики. Напротив, в странах глобального юга, прежде всего Азии [Санаи, 2024] и Африки [Харитоновна, 2024], культивируется преемственность традиций. Здесь поощряется поведение, которому свойственны отношения личного пиетета, патриархальная забота, любовь к привычному образу жизни, в котором как в зеркале отражается смена поколений, когда отец в жизни сына видит ту же обрядовость, что имела место и в его детстве, а вера людей в предание, на основе которого

и существует эта обрядовость. В этих странах возникает культ традиционной власти, поддерживающей стабильность отношений, и потому с опаской воспринимаящей многие проекты. Тем не менее сочетание общемирового тренда на харизматичное поведение и защиты традиционных ценностей концентрирует в странах глобального юга творческое напряжение, которое стимулирует их рост по двум фарватерам: 1) харизматичный руководитель традиционного типа власти, способный сформировать общий вектор прогресса, как условие сохранения традиционных ценностей; 2) рационализация как синкретизм власти, устанавливающая лоскутный порядок, в котором с позиций традиционных ценностей проходят легализацию новые нормы поведения. В конечном итоге то, по какому фарватеру та или иная страна движется к своему будущему, будет определять особенности реализации проектов, с помощью которых это движение только и возможно.

#### Список источников:

1. Богданов, В. В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 248 с.
2. Вебер, Макс. Хозяйство и общество: очерк понимающей социологии: в 4 т. / Макс Вебер; [пер. с нем.]; сост., общ. ред. и предисл. Л. Г. Ионина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. Т. IV. Господство. 542 с. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1516-7>
3. Гемуева, К. А. Китайские инфраструктурные проекты в странах Африки южнее Сахары: кредитное финансирование // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2018. Т. 11. № 5. С. 55–73. <https://doi.org/10.23932/2542-0240-2018-11-5-55-73>.
4. Джордж, Б. Внутренний компас лидера: как стать сильным руководителем. М.: Альпина Паблишер, 2019. 368 с.
5. Иванов, А. В. Оценка социальных и экономических конкурентных преимуществ как инструмента обеспечения экологической безопасности Волжского бассейна // На страже экономики. 2020. №2(13). С. 183–189. <https://doi.org/10.36511/2588-0071-2020-2-183-189>
6. Прабху, Д., Раджу, Н. Бережливые инновации. Технологии умных затрат. М: Издательство «Олимп-Бизнес», 2018. 416 с.
7. Руденко, М. Н., Субботина Ю. Д. Оценка зрелости проектного управления организации // Управленческое консультирование. 2019. № С. 50–55. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-7-50-55>
8. Салогуб, А. М. Креативность и кризис – новые ресурсы коммерческой организации в условиях цифровой трансформации // Власть и управление на Востоке России. 2022. № 2 (99). С. 126–137. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2022-99-2-126-137>.
9. Санаи, М. Грядущий мировой порядок: необходимость культурного мультилатерализма // Диалоги и конфликты культур в меняющемся мире: XXI Междуна-

родные Лихачевские научные чтения, 25–26 мая 2023 г. Санкт-Петербург: СПбГУП, 2024. С. 123–127.

10. Судоргин, М. В. Международные стандарты в области управления проектами // Материалы Афанасьевских чтений. 2024. №1(48). С. 77–84.

11. Таран, П. Е. Политика ненасилия в контексте философии права // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Юридические науки». 2009. Том 22 (61). № 2. С. 89–96.

12. Харитоновна, Е. В. Традиционные африканские ценности и этика в зеркале деловых коммуникаций, или почему в Африке не приживается западная модель капитализма // Диалоги и конфликты культур в меняющемся мире: XXI Международные Лихачевские научные чтения, 25–26 мая 2023 г. Санкт-Петербург: СПбГУП, 2024. С. 246–248.

13. Царев, А. С. Англо-бурская война и позиция Германии // Вестник Рязанского государственного университета имени С.А. Есенина. 2010. № 1(26). С. 54–60.

14. Ципес, Г. А., Шадаева, Н. М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 1) // Управление проектами и программами. 2015. № 2. С. 138–156.

15. Яценко В. В. Компетентность проектного менеджера как ключевая компетенция организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. № 1. С. 142–149.

16. Ahsan, K., Matsukawa, H. Project Price Modeling by Optimal Fixed Price Incentive Contract // *Innovation and Supply Chain Management*, vol. 6, no. 4, pp. 165–171, December 2012.

#### References:

1. Bogdanov, V. V. (2012) Project management. Corporate system – step by step. M.: Mann, Ivanov i Ferber. 248 p. (in Russ.).

2. Weber, M. (2019) Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology: in 4 vol. / Translated from German; compiled by L. G. Ionina. M.: Izd. dom Vysshej shkoly ekonomiki, vol. IV. Gospodstvo [Authority]. p. 542 <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1516-7> (in Russ.).

3. Gemueva, K. A. (2018) Chinese Infrastructure Projects in Sub-Saharan Africa: Credit Financing *Kontury global'nyh transformacij: politika, ekonomika, pravo* [Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law], vol. 11, no 5, pp. 55–73 <https://doi.org/10.23932/2542-0240-2018-11-5-55-73> (in Russ.).

4. George, B. (2019) True North: Discover Your Authentic Leadership. M.: Alpina Publishers, p. 368 (in Russ.).

5. Ivanov, A. V. (2020) Assessment of social and economic competitive advantages as a tool for ensuring environmental safety of the Volga basin *Na strazhe ekonomiki* [The Economy under Guard], no 2(13), pp. 183–189 <https://doi.org/10.36511/2588-0071-2020-2-183-189> (in Russ.).

6. Prabhu, J., Radjou, N. (2018) Frugal Innovation: How to Do More with Less. M: Olympus-Business, p. 416 (in Russ.).

7. Rudenko, M. N., Subbotina, Yu. D. (2019) Assess the Maturity of Organization's Project Management *Upravlenčeskoe konsul'tirovanie* [Administrative Consulting], no 7, pp. 50–55 <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-7-50-55> (in Russ.).

8. Salogub? A. M. (2022) Creativity and crisis – new resources of commercial organization in the conditions of digital transformation *Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii* [Power and Administration in the East of Russia]. No 2 (99), pp. 126–137 <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2022-99-2-126-137> (in Russ.).

9. Sanaei, M. (2024) The Next World Order: The Necessity of Cultural Multilateralism *Dialogues and Conflicts of Cultures in the Changing World: The 21st International Likhachov Scientific Conference, May 25–26, 2023*. St. Petersburg: SPbUHSS, p. 146. (in Russ.).

10. Sudorgin, M. V. (2024) International Standards in the field of Project Management *Materialy Afanas'evskih chtenij* [Materials of the Afanasiev Conference], no 1 (48), pp. 77–84 (in Russ.).

11. Taran, P. (2009) The non-violence policy in the context of legal philosophy *Uchenye zapiski Tavricheskogo nacional'nogo universiteta im. V. I. Vernadskogo. Seriya «Yuridicheskie nauki»* [Scientific Notes of Tavrida National V. I. Vernadsky University. Series: Juridical sciences], vol. 22 (61), no 2, pp. 89–96 (in Russ.).

12. Haritonova, E. V. (2024) Traditional African values and ethics in the mirror of business communications, or why the Western model of capitalism does not take root in Africa *Dialogi i konflikty kul'tur v menyayushchemsya mire: XXI Mezhdunarodnye Likhachevskie nauchnye chteniya, 25–26 maya 2023 g.* [Dialogues and Conflicts of Cultures in the Changing World: The 21st International Likhachov Scientific Conference, May 25–26, 2023]. St. Petersburg: SPbUHSS, p. 146 (in Russ.).

13. Tsaryov, A. S. (2010) Boer war and the Position of German *Vestnik Ryazanskogo gosudarstvennogo universiteta imeni S.A. Esenina* [The Bulletin of Ryazan State University named for S. A. Yesenin], no 1 (26), pp. 54–60 (in Russ.).

14. Tsipes, G. L., Shadaeva N. M. (2015) Managing relationships with project stakeholders: From simple to complex (part 2) *Upravlenie proektami i programmami* [The Project Management Journal], no. 3, pp. 218–228 (in Russ.).

15. Yatzenko, V. V. (2018) Competence of the project manager as a key competence of the organization *Menedzhment i biznes-administrirovanie* [Management and Business Administration], no 1, pp. 142–149 (in Russ.).

16. Ahsan, K., Matsukawa, H. (2012) Project Price Modeling by Optimal Fixed Price Incentive Contract, *Innovation and Supply Chain Management*, vol. 6, no. 4, pp. 165–171.

Статья поступила в редакцию 04.07.2024; одобрена после рецензирования 30.07.2024; принята к публикации 01.08.2024.

The article was submitted 04.07.2024; approved after reviewing 30.07.2024; accepted for publication 01.08.2024.

#### **Информация об авторе**

Д. В. Башмаков – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры современных технологий управления, МИРЭА – Российский технологический университет.

#### **Information about the author**

D. V. Bashmakov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Modern Management Technologies of the Institute of Management Technologies MIREA – Russian technological university.