

Управление результативностью труда руководителей на основе оценки эффективности проектов*

И.В. Катунина¹, Т.В. Конорева²,

¹Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омск, Россия
<http://orcid.org/0000-0002-1130-3985>

²Финансовый университет (Омский филиал), Омск, Россия
<http://orcid.org/0000-0002-7401-833X>

Аннотация

Актуальность. Опыт применения ключевых показателей эффективности и сбалансированных систем показателей, свидетельствующий о значимых негативных последствиях в системе управления и организационной культуре, обусловил поиск новых подходов к управлению результативностью труда руководителей, способствующих развитию внутренней мотивации. Цель работы – провести исследование возможностей применения оценки эффективности проектов для управления результативностью труда руководителей. Авторами выдвинута и обоснована идея построения системы управления результативностью труда руководителей на основе оценки эффективности проектов, осуществляемых под их руководством.

Методы. Концептуальная основа статьи базируется на методологии системного подхода, в частности методах структурно-функционального и процессного подходов, также в работе использовались методы анкетирования и математической статистики. Авторами проведено анкетирование слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров с целью исследования степени распространения проектно-ориентированного управления и состояния оценки эффективности управления проектами на предприятиях г. Омска.

Результаты. В статье проанализированы позитивные стороны и сдерживающие факторы построения систем ключевых показателей эффективности и систем сбалансированных показателей для оценки проектной деятельности и результативности труда руководителей в организациях, реализующих проекты. Выявлена зависимость уровня эффективности компании и степени оценки эффективности проектов.

Перспективы. В качестве стратегических ориентиров формирования системы управления результативностью труда на базе ключевых показателей эффективности проектов предложены решения с учетом широкого круга вопросов от обучения руководителей организаций и проектов до управления изменениями в компаниях, применяющих проектное управление. Авторами сформулированы этапы реализации предложенного подхода: определение концепции управления результативностью труда; оценка возможностей и определение круга управленческих решений по привязке системы оценки результативности труда руководителей к результатам проектной деятельности; установление ключевых показателей эффективности проектов; проработка институциональных аспектов внедрения ключевых показателей эффективности проектов; разработка механизма реализации системы управления результативностью труда на базе ключевых показателей эффективности проектов.

Ключевые слова: эффективность; результативность труда; управление результативностью; проект; управление проектами; оценка эффективности; ключевые показатели эффективности; сбалансированная система показателей.

Для цитирования: Катунина И.В., Конорева Т.В. Управление результативностью труда руководителей на основе оценки эффективности проектов // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 46–53.

УДК 331.101(571.13)
JEL O32

* Публикация подготовлена при финансовой поддержке Министерства образования Омской области в рамках поддержанного Российским фондом фундаментальных исследований научного проекта № 16–12–55010 «Мониторинг качества управления проектами в системе обеспечения эффективности инновационно-инвестиционных проектов развития региона».

Managers' Labour Performance Management Based on Assessment of Projects Efficiency**

I.V. Katunina¹, T.V. Konoreva²,

¹Omsk F.M. Dostoevsky State University, Omsk, Russia
<http://orcid.org/0000-0002-1130-3985>

²Financial University (Omsk branch), Omsk, Russia
<http://orcid.org/0000-0002-7401-833X>

Abstract

Introduction, Purpose. Experience of key performance indicators and balanced scorecards application revealed significant negative consequences in management systems and organizational cultures. So, there are needs to be new approaches to performance management of managers' labor allowing increasing in internal motivation. The paper aims to investigate the possibility of application of projects efficiency assessment to management of managers' labor performance. The authors advanced and approved an idea concerning comprising of the managers' labor performance management system based on assessment of projects efficiency that are implemented under their guidance.

Methods. The conceptual scheme of the paper is based on methodology of the systems approach, specifically methods of structural-functional and process approaches. Surveys and mathematical statistics were used as well. The authors interviewed the participants of the Presidential Managers' Training Program for investigation of the extent of project oriented management spreading and the state of project efficiency assessment in Omsk companies.

Results. The paper contains the analysis of the experience of key performance indicators and balanced scorecards application in companies in Russia and abroad, characteristics of strengths and constraints for building such systems for project activities assessment. The connection between company's performance and the degree to which a company assesses project efficiency was confirmed.

Discussion. The strategical directions of development of the managers' labor performance management system based on assessment of projects efficiency including a broad range of issues from organization and project managers' learning to change management practices in project oriented companies were offered. The authors determined stages of the proposed approach realization: definition of the labor performance management construct; opportunities analysis and identification of managerial decisions needed to tie the managers' labor performance management system to project activities results; setting-up project key performance indicators; working through institutional issues of project key performance indicators implementation; working out the mechanism of realization the managers' labor performance management system based on assessment of projects efficiency.

Keywords: efficiency; labor performance; performance management; project; project management; efficiency assessment; key performance indicators; balanced scorecards.

For citation: Katunina I.V., Konoreva T.V. Managers' Labour Performance Management Based on Assessment of Projects Efficiency. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 46–53. (In Russ.).

UDC 331.101(571.13)

JEL O32

Введение

В условиях усиления динамики и увеличения сложности конкурентной среды будущее организаций зависит от эффективности принятых управленческих решений. В последние годы в промышленно развитых странах широкое распространение получили концепции ключевых показателей эффективности и сбалансированные системы показателей,

применяемые не только как инструменты операционализации организационных стратегий, но и как средства, активно используемые в качестве базового инструмента управления результативностью управленческого труда.

Перспектива применения накопленного позитивного опыта управления на основе использования концепций ключевых показателей эффективности,

** The publication was prepared with the Ministry of education of Omsk region financial support in the framework of the assisted by The Russian Foundation for Basic Research Project No. 16-12-55010 "Monitoring the quality of project management in the system of providing the efficiency of innovative-investment projects development in the region".

систем сбалансированных показателей и преодоления указанных негативных трендов видится в развитии проектно-ориентированного подхода к управлению социально-трудовыми отношениями, который позволяет, с одной стороны, применять концепции управления результативностью к проектной деятельности, выделяя ключевые показатели оценки эффективности проектов, а с другой стороны, способствует развитию внутренней мотивации руководителей за счет актуализации принципов РАМ (purpose — autonomy — master, или целесообразности деятельности, автономии, развития мастерства). Традиционно результативность и эффективность руководителей оценивалась на основе оценки достижения целей работающих под их руководством подразделений. Развитие идей проектно-ориентированного управления позволило авторам настоящей статьи выдвинуть идею построения системы управления результативностью труда руководителей, основанную на оценке эффективности осуществляемых под их руководством проектов. При этом под проектом понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение продукта (услуги), что позволяет подразумевать под текущей деятельностью руководителя выполнение портфеля его проектов. Жизнеспособность и направления развития этой научной идеи будут зависеть от того, насколько широко применяется проектное управление в деятельности организаций и используются ли формализованные системы для оценки эффективности проектов. Данное обстоятельство и предопределило цель настоящей работы — анализ возможностей применения оценки эффективности проектов для управления результативностью труда руководителей. Для достижения указанной цели авторы проанализировали накопленный опыт применения концепций ключевых показателей эффективности в оценке проектов, осуществляемых в организациях г. Омска, и разработали стратегию формирования системы управления результативностью труда на базе ключевых показателей эффективности проектов.

Применение концепций ключевых показателей эффективности в оценке эффективности проектов

Развитие проектного управления обусловлено поиском путей совершенствования деятельности компаний. Внедрение проектного управления обеспечивает сбалансированность стратегических инициатив предприятий посредством формирования портфеля стратегических проектов и программ, рост

эффективности отдельных инициатив, сокращение времени достижения планируемых результатов [1, 2]. Применение инновационных методов проектного управления [3] позволяет рассматривать деятельность руководителя как портфель проектов и программ и, соответственно, оценивать ее с позиции эффективности их результатов. Возникает потребность разработки систем показателей результативности труда в контексте показателей эффективности проектов.

В последние годы все больше исследований посвящено использованию системы ключевых показателей эффективности в проектном управлении. При этом необходимость применения данных концепций в управлении проектами отмечается как в глобальных стандартах, так и в работах ученых и практиков. В стандарте *Organizational Competence Baseline (OCB)* — «Требования к компетентности организации в области управления проектами» Международной ассоциации управления проектами (IPMA) в качестве инструмента «перевода» стратегических целей с уровня стратегии на уровень проекта для мониторинга и контроля соответствия проектов стратегии и формирования отчетов по эффективности работы предлагается применять сбалансированную систему показателей. В зарубежной литературе вопросы формирования оценки эффективности проектов рассмотрены в трудах Г. Керцнера [1, 4]. Согласно результатам исследования Института управления проектами (PMI) в 2015 г. формализованная оценка эффективности проектов проводилась большинством опрошенных специалистов по управлению проектами (31% респондентов ответили «всегда», 35% — «часто») [5, p. 22]. С.В. Юдиной отмечается, что система ключевых показателей эффективности управления проектами должна гармоничным образом вписываться в корпоративную систему управления проектами [6, с. 191]. А.С. Сорокин считает, что для проведения оценки проектной деятельности в наибольшей степени подходит именно система сбалансированных показателей, выстроенная для выделенных автором областей знаний проектного менеджмента [7, с. 156]. По мнению А.А. Халилова, качественный ключевой показатель эффективности должен иметь «общую основу с индикаторами успеха проектного управления» [8, с. 41].

В то же время применение концепций ключевых показателей эффективности и систем сбалансированных показателей в управлении проектами для оценки результативности руководителей затруднено рядом обстоятельств, в том числе:

1) *сложностью внедрения системы ключевых показателей эффективности в целом.* Отечественными учеными В.В. Кайлем, Е.В. Корчагиной, Л. Мазманяном, Р. Исаевой, Е. Аксеновой, В.Д. Севриновским, В. Моженковым, Е.Н. Ветлужских, А.И. Кузнецовым, А.Г. Курбатовым называются среди факторов, мешающих внедрению этих показателей, исторические и национальные особенности ведения бизнеса в России, различия в корпоративной культуре, преимущественное использование директивного стиля управления, приоритизация усилий на получении краткосрочной прибыли, учет показателей финансовой деятельности только в прошедших периодах, слабая связь финансовых и нефинансовых показателей. К специфическим проблемам внедрения систем ключевых показателей эффективности авторы относят также низкое качество управленческой отчетности [9], отсутствие сформированной стратегии развития, несформированность необходимых компетенций персонала [10, с. 26], недостаточное количество показателей стратегических карт, частичное внедрение системы при необходимости безусловного комплексного подхода, недостаточная инициативность работников организаций, активное отторжение внедряемой системы, разработку системы только на уровне высшего руководства без привлечения менеджеров нижнего и среднего звеньев;

2) *трудностями внедрения ключевых показателей, связанных с областью управления проектами.* К ним относятся: выбор периодичности расчета и контрольных точек; противоречие индивидуальной и командной ответственности за достигаемые результаты [11, с. 139–140]; совмещение проектной и операционной деятельности работников организаций и т.д.;

3) *сложностями оценки непосредственного вклада руководителей в процессы управления и реализации проектов.*

Таким образом, необходимость использования системы ключевых показателей эффективности для организаций, реализующих проекты, с целью оценки действенности работы над проектами признается сегодня методологией проектного менеджмента во всем мире. Однако сложности в разработке и внедрении подобных систем обусловили необходимость исследования в данной области. Поэтому авторами было инициировано исследование состояния оценки эффективности управления проектами в организациях г. Омска, в ходе которого была предпринята попытка выявления зависимостей эффективности

деятельности компаний от оценки эффективности проектной деятельности и применения формализованных инструментов для ее проведения.

Исследование состояния оценки эффективности управления проектами в организациях г. Омска

Для оценки состояния эффективности управления проектами было проведено анкетирование слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров, проходивших обучение в Центре делового образования Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского в 2014/2015 учебном году. Выбор целевой аудитории был обусловлен тем, что Президентская программа подготовки управленческих кадров традиционно привлекает молодых, активных и неравнодушных руководителей всех звеньев менеджмента, обладающих высоким потенциалом развития и стремящихся повысить эффективность работы своих организаций, а также вывести их на новые рубежи конкурентоспособности. Кроме того, собственно сами организации, «отправляющие» своих сотрудников на обучение по указанной программе, как правило, заинтересованы в развитии и повышении эффективности своей деятельности. Следовательно, указанные организации и их представители-слушатели представляются целевой аудиторией для развития и продвижения методологии управления проектами в регионе.

В анкетировании участвовали 108 человек. Отраслевая структура опрошенных руководителей организаций: промышленность — 28,3%; здравоохранение и социальные услуги — 16,3%; строительство — 13,0%; наука и образование — 10,9%; торговля и сфера услуг — 9,8%; транспорт и связь — 7,6%; сельское хозяйство — 5,4%; культура и искусство — 3,3%; физическая культура и спорт — 2,2%; прочие — 3,3%. Гендерная структура выборки: 57,4% — мужчины, 42,6% — женщины. Из общего числа участвовавших в анкетировании 52% респондентов сообщили, что работают в самостоятельных региональных организациях. В организациях с численностью работников до 100 человек трудятся 25% опрошенных, в организациях с численностью работников от 100 до 500 человек — 27%, в организациях с численностью работников от 500 до 1000 человек — 6% респондентов, на долю крупных организаций (свыше 1000 человек) приходится 42% опрошенных. Отметим, что в случае представительства, филиала или дочерней структуры речь идет о численности именно регионального подразделения.

Оценка эффективности проектов в организациях, % от общего числа опрошенных, ответивших, что компании реализуют проекты / Evaluation of projects' effectiveness in organizations, % of the total number of respondents who answered that the company implements projects

Тип организации / Organization type	Оценка эффективности проектов / Evaluation of projects' effectiveness			
	в максимальной и высокой степени / To the highest and high degree	в некоторой степени / To some degree	в малой степени / To low degree	отсутствует / Non applicable
Высокоэффективные организации / High-performing companies	9,1	0,0	0,0	0,0
Эффективные организации / Mid-performing companies	18,2	22,7	11,4	9,1
Низкоэффективные организации / Low-performing companies	2,3	9,1	9,1	2,3
Организации в кризисном состоянии / Companies in crisis	0,0	2,3	2,3	2,3

Основные гипотезы, выдвинутые авторами данного исследования, таковы:

- *гипотеза 1*: высокоэффективные организации в большей степени оценивают эффективность проектов, чем организации с низкими показателями результативности и эффективности;
- *гипотеза 2*: высокоэффективные организации в большей степени применяют формализованные системы оценки эффективности проектов, чем организации с низкими показателями результативности и эффективности.

Рассмотрим полученные в ходе анализа данных результаты.

Гипотеза 1. Для исследования оценки эффективности проектов были отобраны только анкеты респондентов, отметивших, что их организации реализуют проекты (64,7%). Распределение организаций по группам эффективности было сопоставлено со степенью, в которой осуществляется оценка эффективности проектов.

По результатам опроса 10,3% респондентов охарактеризовали свои организации как высокоэффективные, показатели деятельности которых превышают сложившийся в отрасли уровень эффективности. Большая часть респондентов (60,4%) считают, что их организации работают на уровне среднеотраслевых показателей эффективности. К категории низкоэффективных организаций, показатели работы которых ниже среднеотраслевых, были отнесены организации 23,5% респондентов. И, наконец, 5,8% опрошенных

отметили, что их компании находятся в кризисном состоянии.

Распределение ответов на вопрос: «В какой степени происходит оценка эффективности проекта?» представлено в *таблице*.

Таким образом, всего 29,6% организаций, реализующих проекты, осуществляют оценку их эффективности в максимальной и высокой степени, из них 92,2% относятся к группе высокоэффективных и эффективных организаций. В то же время 13,7% респондентов такую оценку не проводят вовсе.

Тем не менее внутри групп организаций можно отметить зависимость уровня эффективности организации от степени оценки эффективности проектов. Так, 100% высокоэффективных организаций, 29,6% эффективных организаций и 10% низкоэффективных организаций осуществляют такую оценку в максимальной и высокой степени.

Следовательно, гипотеза о том, что высокоэффективные организации в большей степени оценивают эффективность проектов, чем организации с низкими показателями эффективности, находит свое подтверждение.

Гипотеза 2. Не менее важным является вопрос о степени формализации оценки эффективности проектов. Авторами был проведен анализ применения формализованных систем оценки эффективности проектов в зависимости от уровня эффективности организации и типа реализуемых проектов.

Исследование показало, что формализованные системы оценки эффективности применяются преимущественно для внутренних проектов. Причем отмечается значительная доля (75%) высокоэффективных организаций, оценивающих внутренние проекты на основе формализованных систем оценки. Тем не менее связь между уровнем эффективности организации и степенью применения формализованных систем оценки не подтверждается.

Формализованная оценка эффективности проектов по заказам клиентов отсутствует в подавляющем большинстве организаций, в то время как проекты развития получают подобную оценку не более чем в 33% высокоэффективных организаций, 10–11% организаций со средней и низкой эффективностью.

Следовательно, гипотеза о том, что высокоэффективные организации в большей степени применяют формализованные системы оценки эффективности проектов, чем организации с низкими показателями результативности и эффективности, подтвердилась только отчасти. Данное обстоятельство связано с недостаточной зрелостью проектного управления в рассматриваемых организациях.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что высокоэффективные и эффективные организации г. Омска в наибольшей степени используют современные проектные управленческие технологии, оценивая при этом степень эффективности проектов, что подразумевает необходимость дальнейшего развития применения проектной методологии в Омском регионе. В то же время остаются слабо проработанными вопросы формализации систем оценки эффективности проектов и привязки их к компенсационным моделям, что в существенной мере затрудняет оценку эффективности труда руководителей.

Стратегия формирования системы управления результативностью труда руководителей на базе ключевых показателей эффективности проектов

Выявленные тенденции и проблемы предопределили необходимость стратегического подхода к формированию системы управления результативностью труда руководителей на базе ключевых показателей эффективности проектов. В связи с этим авторами разработан перечень рекомендаций для разных уровней управления, позволяющих создать на базе ключевых показателей эффективности проекта такую систему управления результативностью труда руководителей, которая даст возможность актуа-

лизировать их внутреннюю мотивацию и добиться повышения эффективности как проектной, так и деятельности организаций в целом.

На региональном уровне для повышения зрелости проектного управления, в том числе высокоэффективных и эффективных омских организаций, в первую очередь следует повлиять на осознание руководителями необходимости его совершенствования. Одним из возможных путей влияния могут стать корректировки учебных планов и рабочих программ дисциплин, изучаемых слушателями Президентской программы подготовки управленческих кадров. Изменения в наибольшей степени должны быть направлены на синтезирование знаний и практического опыта стратегического менеджмента, проектного управления и управления персоналом. Определенную ценность, по нашему мнению, для повышения качества менеджмента приобретает практическое рассмотрение технологий стратегического управления результатами проектов и системами оценки труда руководителей через привязку к стратегическому управлению организацией. Для снижения рисков внедрения новых систем оценки эффективности труда в организациях стоит уделить внимание вопросам менеджмента изменений.

На уровне организаций формирование системы управления результативностью труда на базе ключевых показателей эффективности проектов предполагает последовательное осуществление следующих укрупненных этапов:

1) *определение концепции управления результативностью труда.* Для этого следует провести анализ текущего состояния управления проектами, формализации оценки эффективности проектов и труда руководителей в организации, выявить проблемные области. Результатом данного этапа должно стать подробное описание целей, задач системы, субъектов и объектов системы управления результативностью труда руководителей;

2) *оценка возможностей и определение круга управленческих решений по привязке системы оценки результативности труда руководителей к результатам проектной деятельности.* На этом этапе следует описать бизнес-процессы управления организацией и проектами, идентифицировать зоны повышения их эффективности, проработать вопросы трансформирования компенсационных систем, управления изменениями в организации, корректировки методов стратегического планирования, управления персоналом, создания проектно-ориентированной структуры и т.п.;

3) *установление ключевых показателей эффективности проектов.* Здесь следует определить критерии успеха проектов и через каскадирование задач управления организацией назначить ключевые показатели эффективности проектов, детерминирующие области ответственности руководителей. Требуется проработка возможных результатов и показателей в зависимости от типа проекта — внутреннего, развития или по заказу — в связи с разным набором целей и задач каждого типа, спецификой последствий для организации и критериев успешности, что обуславливает и разнородность необходимых компетенций руководителей проектов;

4) *проработка институциональных аспектов внедрения ключевых показателей эффективности проектов.* Данный этап предполагает документальное закрепление всех процедур планирования и контроля ключевых показателей эффективности, а также их увязку с системой организации и стимулирования труда руководителей (операционализацию системы) [12, с. 1339];

5) *разработка механизма реализации системы управления результативностью труда на базе ключевых показателей эффективности проектов,* который

позволит еще на стадии проектирования системы предусмотреть возможное сопротивление персонала и наметить план реагирования.

Выводы

Анализ накопленного опыта применения концепций ключевых показателей эффективности и систем сбалансированных показателей позволил сделать вывод о безусловной ценности их использования для управления результативностью труда на основе оценки эффективности проектов. Необходимость построения системы управления результативностью труда руководителей, основанной на оценке эффективности проектов, осуществляемых под их руководством, продиктована сложившимися тенденциями в развитии и применении проектного управления. Однако построение таких систем возможно только с использованием комплексного системного подхода, а именно разработки стратегии управления результатами проектов с учетом широкого круга вопросов от обучения руководителей организаций и проектов до управления изменениями в организациях, применяющих в той или иной степени проектное управление.

Литература

1. Kerzner H.R. Project Management 2.0. Wiley, 2015, 336 p.
2. Блинов А. О., Збрищак С. Г. Практика управления проектами в современных организациях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2014. № 10. С. 74–82.
3. Лисичкина Ю. С. Теоретические особенности инновационного управления проектами // Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. № 9. С. 105–110.
4. Kerzner H.R. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. Wiley, 2013, 448 p.
5. Capturing the Value of Project Management Through Knowledge Transfer: PMI's Pulse of the Profession Research. Project Management Institute, 2015, 27 p. URL: <http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx> (дата обращения: 04.05.2015).
6. Юдина С. В. Общие и частные проблемы управления персоналом в корпоративном проектном менеджменте // Мотивация и оплата труда. 2011. № 3. С. 188–196.
7. Сорокин А. С. Объективная оценка эффективности проектного управления в организации: взгляд изнутри // Менеджмент сегодня. 2014. № 3. С. 150–157.
8. Халилов А. А. BSC — управление с помощью качественных показателей // Менеджмент качества. 2014. № 1. С. 40–43.
9. Корчагина Е. В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта // Проблемы современной экономики. 2009. № 4. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2854> (дата обращения: 10.04.2015).
10. Аксенова Е. Как сделать персонал сторонником новой системы управления // Управление человеческим потенциалом. 2005. № 4. С. 25–29.
11. Ватрак В. И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности // Управление человеческим потенциалом. 2014. № 2. С. 138–143.

12. Катунина И.В., Конорева Т.В. Проблемы эффективности труда в проектно-ориентированной компании // Современные технологии управления — 2014: сборник материалов международной научной конференции. Киров. 2014. С. 1330–1341. URL: <http://ipt.aas.umeta.ru/ras/view/publication/general.html?id=100004138> (дата обращения: 04.05.2015).

References

1. Kerzner H.R. Project Management 2.0. Wiley, 2015, 336 p.
2. Blinov A. O., Zbrishchak S. G. Practice of project management in a modern organization. *Ekonomika i upravlenie: problema, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*, 2014, no. 10, pp. 74–82. (In Russ.).
3. Lisichkina Yu. S. Theoretical features of innovative project management. *Ekonomika i upravlenie: problema, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*, 2015, no. 9, pp. 105–110. (In Russ.).
4. Kerzner H.R. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. Wiley, 2013, 448 p.
5. Capturing the Value of Project Management through Knowledge Transfer: PMI's Pulse of the Profession Research. Project Management Institute, 2015, 27 p. URL: <http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx> (accessed: 04.05. 2015).
6. Yudina S. V. Common and specific problems of personnel management in corporate project management. *Motivatsiya i oplata truda = Motivation and Remuneration of labor*, 2011, no. 3, pp. 188–196. (In Russ.).
7. Sorokin A. S. Objective appraisal of project management performance in an organization: a view from the inside. *Menedzhment segodnya = Management Today*, 2014, no. 3, pp. 150–157. (In Russ.).
8. Halilov A. A. BSC as a management by means of high-quality indicators. *Menedzhment kachestva = Quality Management*, 2014, no. 1, pp. 40–43. (In Russ.).
9. Korchagina E. V. Balanced scorecard as a means of company development management: comparison of Russian and abroad experience. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economy*, 2009, no. 4. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2854> (accessed: 10.04.2015). (In Russ.).
10. Aksenova E. How to make personnel advocating new management system. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom = Human Potential Management*, 2005, no. 4, pp. 25–29. (In Russ.).
11. Vatrak V. I. Key performance indicators of projects' stakeholders. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom = Human Potential Management*, 2014, no. 2, pp. 138–143. (In Russ.).
12. Katunina I. V., Konoreva T. V. [Problems of labor performance in project-based company]. *Sovremennye tekhnologii upravleniya — 2014: Sbornik materialov mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii [Modern technologies of management — 2014: Collection of materials of the international scientific conference]*. Kirov, 2014. Pp. 1330–1341. URL: <http://ipt.aas.umeta.ru/ras/view/publication/general.html?id=100004138> (accessed: 04.05.2015). (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ирина Владимировна Катунина — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Инновационное и проектное управление», Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омск, Россия
i.v.katunina@gmail.com

Татьяна Васильевна Конорева — кандидат экономических наук, доцент, декан факультета управления и бизнес-технологий, доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг», Финансовый университет (Омский филиал), Омск, Россия
tvkonoreva@fa.ru

ABOUT THE AUTHORS

Irina Vladimirovna Katunina — Doctor of Economics, Professor of Innovation and Project management Department, Omsk F.M. Dostoevsky State University, Omsk, Russia
i.v.katunina@gmail.com

Tat'yana Vasil'evna Konoreva — Candidate of Economics, Dean of Management and Business Technology Faculty, Associate Professor of Economy, Management and Marketing Department, Financial University (Omsk branch), Omsk, Russia
tvkonoreva@fa.ru