

# Управление сложными процессами в контексте устойчивого развития

Фара Адила Фирдаус Мохд Ром

Научный сотрудник, Высшая школа социальных наук, faraadilahf@akane.waseda.jp

Осаму Сода

Профессор, Факультет социальных наук, sohda@waseda.jp

Университет Васеда (Waseda University), Япония, 1-6-1 Nishi-Waseda, Shinjuku, Tokyo, Japan

## Аннотация

Следование практикам «надлежащего управления» (*good governance*) признается во многих странах как ключевое условие для эффективного осуществления масштабных проектов, обеспечения экономического роста и повышения благосостояния населения. Однако подходы к ее реализации зависят от многих факторов — прежде всего культурного контекста конкретной страны. В статье на примере управления строительным сектором в Малайзии анализируется восприятие заинтересованными сторонами данной

концепции и практик ее применения. Из рассматриваемых составляющих модели респонденты чаще всего выделяли эффективную организацию управления сложными процессами и многоуровневыми системными взаимосвязями, строгое следование правилам, прозрачность и добросовестность в выполнении обязанностей. Исследование показывает, в каких направлениях следует совершенствовать информационные кампании о принципах надлежащего управления для полного раскрытия их потенциала.

**Ключевые слова:** надлежащее управление; управление сложными проектами; государственные проекты; Малайзия; структурированный подход; организационные инновации; строительный сектор; коммуникация

**Цитирование:** Mohd Rom F.A.F., Soda O. (2023) Governing Complexity for Sustainable Development. *Foresight and STI Governance*, 17(2), 61–68. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.2.61.68

# Governing Complexity for Sustainable Development

**Farah Adila Firdaus Mohd Rum**

Research Fellow, Graduate School of Social Sciences, faraadilahf@akane.waseda.jp

**Osamu Soda**

Professor, Faculty of Social Sciences, sohda@waseda.jp

Waseda University, 1-6-1 Nishi-Waseda, Shinjuku, Tokyo, Japan

## Abstract

The concept and principles of good governance are recognized by many countries as a key condition for the effective implementation of large-scale projects, ensuring economic growth, and improving the welfare of the population. However, approaches to its implementation depend on many factors, primarily the cultural context of a particular country. In this article, using the example of the management of the construction sector in Malaysia, the perception of stakeholders of this concept

and the practices of its application are analyzed. Of the considered components of this model, the respondents most often singled out the effective organization of managing complex processes and multi-level relationships between the components of the system, strict adherence to the rules, and transparency and conscientiousness in the performance of duties. This study shows where good governance information campaigns need to be improved to reach their full potential.

**Keywords:** good governance; complex project management; government projects; Malaysia; structured approach; organizational innovation; construction sector; communication

**Citation:** Mohd Rom F.A.F., Soda O. (2023) Governing Complexity for Sustainable Development. *Foresight and STI Governance*, 17(2), 62–69. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.2.61.68

Для повышения эффективности государственной политики на разных этапах развития науки об управлении вводились новые концепции и инструменты, адаптирующие ее к меняющейся среде. В современном усложняющемся контексте, с его высоким уровнем неопределенности, непредсказуемости и растущего многообразия факторов влияния и интересов стейкхолдеров, тема согласованности управленческих практик с высокими стандартами находит выражение в модели «надлежащего управления» (*good governance*, НУ). Она практикуется правительствами многих стран и международными организациями, среди которых — ООН (UN ESCAP, 2009), Всемирный банк, МВФ (IMF, 2009); Всемирный банк (World Bank, 1992). С ее помощью неэффективные бизнес-модели и управленческие структуры отделяются от жизнеспособных. Ожидаемые эффекты от соблюдения принципов НУ выражаются в оптимизации затрат ресурсов, уменьшении рисков, повышении производительности, освоении новых возможностей и сохранении устойчивости в современных турбулентных контекстах (MOF, 2020). В настоящее время НУ становится ключевой движущей силой, обеспечивая упорядоченность и синергию между ресурсными потоками, внутренними блоками проекта и внешними игроками. Концепция НУ как сложной динамичной системы состоит из многих взаимосвязанных элементов. Культурная специфика конкретной страны определяет, какие из них будут приоритетными и какое устройство институтов, обеспечивающих ее реализацию, можно считать оптимальным. Например, Китаю и Южной Корее удалось добиться высокого динамизма в развитии, несмотря на наличие коррупционного фактора (Ahn, 2020; Kahn, 2002; Rodrik, 2007). Раскрытие потенциала НУ во многом зависит от того, как его воспринимают заинтересованные субъекты. Восприятие представленной модели как динамичного процесса, порождающего многообразные созидательные эффекты для развития, мотивирует задействованных в нем игроков к достижению высоких результатов (Rodrik, 2008).

Малайзия в стремлении войти в число развитых стран и внести вклад в реализацию Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН также опирается на концепцию НУ. За последние десятилетия в стране осуществлен ряд реформ, созданы институты развития по реализации социально-экономических программ и проектов<sup>1</sup>. В последние 20 лет Малайзия не опускалась ниже 4–7-го места в рейтинге стран Азиатской ассоциации корпоративного управления (Asian Corporate Governance Association), а в 2020 г. заняла 5-е место, опередив Японию (Teen, 2021). Тем не менее, эти позиции оказались под риском из-за резонансного коррупционного скандала, связанного с инвестиционной компанией

«1Malaysian Development Berhad» (1MDB) — протееже прежнего правительства.<sup>2</sup> В связи с этим возникает вопрос: насколько субъекты принятия решений осведомлены о концепции НУ, как интерпретируются ее составляющие, насколько последовательно и интенсивно они практикуются. Поскольку содержание подходов, используемых вышеупомянутыми международными организациями, во многом совпадает, за основу нашего исследования взята классификация ООН как наиболее репрезентативная. Учитывая неоднородность страновых условий при реализации концепции НУ, мы ограничились анализом опыта ее применения в Малайзии. Оценка проводилась на материалах кейса Управления регионального развития области Пенанг (Penang Regional Development Authority, PERDA)<sup>3</sup>. Информационной базой послужил опрос экспертов и бенефициаров проекта PERDA в строительном секторе. Исследование вносит вклад в понимание концепции НУ и эффектов от ее применения для стимулирования экономического роста.

## Обзор литературы

### Обоснование актуальности

В содержании концепции НУ выделяются два управленческих измерения (Burn, Stalker, 1961; Gavriluță, Lotos, 2018). Одно из них, «регулирующее», нацелено на поддержку социального порядка, баланса рыночных и общественных интересов. Индикатором его качества служат практики правоприменения. Другое, «организационное», фокусируется на стимулирующих мерах и освоении новых возможностей развития. В прежних условиях эта комбинация оптимально работала и без особых препятствий интегрировалась в разные сферы. Но сегодня процесс осложняется ввиду растущего многообразия организационных контекстов, а результативность его воплощения существенно варьирует (Gisselquist, 2012; Jamaiudin, 2019). Если ранее государство могло ограничиваться осуществлением функций по принципу «сверху вниз» и считаться эффективным, то сегодня в условиях сложности, неопределенности и быстрых перемен подобный подход дает все меньше результатов. Для ответа на масштабные вызовы требуется расширение сотрудничества граждан и органов власти.

### Практики НУ в контексте государственных проектов

Принцип НУ распространяется на управление всеми видами ресурсов, реализацию проектов, повышение активности населения (Juiz, Lera, 2014). Однако по ряду неочевидных причин эффективность управления проектами (УП) нередко оказывается ниже ожидаемой, в

<sup>1</sup> В частности созданы Антикоррупционное агентство (Anti-Corruption Agency), Малайзийский институт деловой этики (Malaysian Institute of Integrity, ИИМ), сеть управлений регионального развития (Regional Development Agencies, RDA). Финансовые органы сформировали соответствующие кодексы для инвестиционных компаний, включая «Кодекс этики» (Code of Ethics), «Хартию клиента» (Client Charter) (Khalid et al., 2016; Rusnah et al., 2011; Siddiquee, 2009). Подробнее: <https://www.perda.gov.my/index.php/profil-jabatan>, дата обращения 16.08.2022.

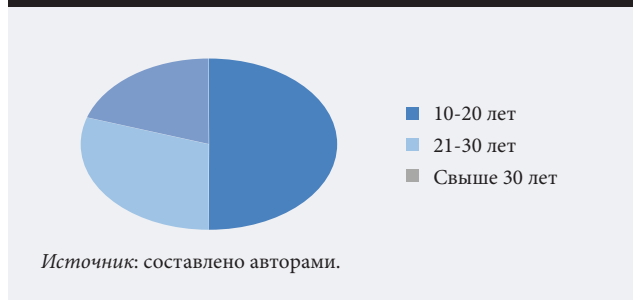
<sup>2</sup> <https://www.bbc.com/news/world-asia-44572106>, дата обращения 10.03.2023.

<sup>3</sup> В сфере управленческого охвата PERDA входят одноименный остров, где расположена столица Джорджтаун, и сегмент в материковой части, отделенный от острова узким проливом (World Bank, 2020).

Рис. 1. Сферы занятости респондентов



Рис. 2. Стаж работы респондентов



частности из-за сложности с поиском баланса между соблюдением интересов разных сторон и правовых норм (Flyvbjerg, 2014; Brunet, Aubry, 2016). Как возможный инструмент для ее повышения, часто предлагается структурированный подход к УП с применением иерархий (Bekker, 2015). Тем самым облегчается расширенный охват сложной системы, становится понятно, как распределять ресурсы по широкому спектру направлений (Pinto, 2014; Turner, 2006).

Другая проблема — освоение трудно приобретаемой компетенции: способности координировать многообразие взаимодействий между участниками системы. В развитых странах применяются разные инструменты для решения подобных задач. Так, в Великобритании и Норвегии существуют специальные управленческие структуры для оптимизации расходов, соблюдения графика реализации и повышения экономической результативности государственных инициатив (Klakegg, Volden, 2016; Brunet, Aubry, 2016). Следование подобным практикам способствует снижению затрат и рисков, увеличению производительности, открывает новые возможности для бизнеса, обеспечивает устойчивость во время кризисов (MOF, 2022). Как в других странах, в Малайзии НУ является важным направлением совершенствования государственной политики. Тем не менее, невзирая на усилия по повышению качества государственных услуг, их результативность остается невысокой.

Основная причина в том, что внедрение методов НУ — скорее искусство или мастерство, требующее творческого подхода к управлению, уникальной настройки, внедрения организационных инноваций. Например, ошибочная интерпретация принципов НУ не позволяет эффективно реализовывать государственные проекты в строительном секторе Малайзии (Jatarona et al., 2016).

Несмотря на значительные ассигнования, некоторые проекты не выполняют поставленных задач, отстают от графика или перерасходуют бюджет, что говорит о неудовлетворительном качестве работы госслужащих, проблемах с прозрачностью и низкой координацией работы ведомств (Kamal et al., 2020). Представленные наблюдения подтверждаются выводами исследования (Latiff et al., 2020). Установлено, что внедрение в практику основных принципов УП повышает результативность государственных инициатив в строительном

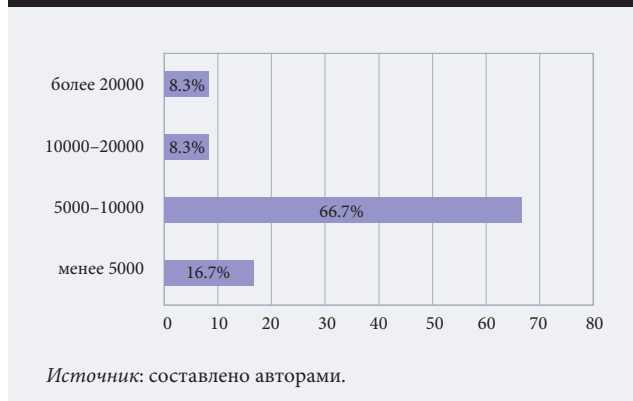
секторе Малайзии. В нашем исследовании оцениваются степень понимания концепции НУ руководством и бенефициарами PERDA, и практики ее применения в их деятельности.

Надеемся, что наши выводы внесут вклад в повышение информированности о природе НУ, позволят корректно интерпретировать его правила, что в конечном счете переведет управление сложными проектами на новый уровень и стимулирует экономический рост.

### Методология исследования и описание выборки

Сбор первичных данных проводился посредством полуструктурированных интервью с экспертами из числа руководителей PERDA, участвовавших в государственных проектах жилищного строительства, и бенефициаров этих проектов — жителей штата Пенанг. Интервью проводились очно и в онлайн-формате. В целях конфиденциальности группы опрошенных обозначались соответствующими кодами. Респонденты A1–A7 представляли группу менеджеров PERDA, B1–B5 — бенефициаров. В соответствии с критериями, предложенными в работе (Galvin, 2015), общее число опрошенных (12 человек) признано достаточным. Затем содержание интервью анализировалось, что помогло понять, как именно концепция НУ интерпретируется и используется руководством PERDA.

Рис. 3. Уровень дохода респондентов (в малайзийских рингитах)



Основные демографические характеристики участников отражены на рис. 1–3. Все они принадлежат к основной этнической группе Малайзии (малайцы). Их возраст варьирует от 35 до 59 лет, 58% выборки составляют мужчины. Все опрошенные обладают университетским дипломом как минимум на уровне специалиста, что свидетельствует о высоком уровне образования и, в потенциале, доходов.

Государственный сектор представляли 59% респондентов со стажем работы не менее 10 лет (рис. 1 и 2). Большинство (66.7%) имели доход от 5001 до 10 000 малайзийских ринггитов в месяц, 16.7% — менее 5000, остальные (16.6%) — свыше 10 000 (рис. 3). Группа менеджеров обладала большим опытом участия в организации жилищного строительства. Когорту бенефициаров составили жители комплексов, построенных в рамках соответствующих проектов, проживавшие там не менее семи лет.

Все респонденты обладали опытом взаимодействия с общественностью в рамках мероприятий PERDA. Представленные характеристики служат обоснованием качества выборки. Распределение ответов респондентов по каждому из аспектов НУ и литературные источники, подтверждающие их тезисы, приведены в табл. 1.

## Восприятие и охват сложной системы НУ

**Эффективная организация управления.** На всех уровнях системы управления проектами в качестве приоритетных респондентами выделялись подходы к подбору и распределению человеческих, финансовых и материальных ресурсов, технические аспекты. Конечным критерием результативности обозначалась удовлетворенность «заказчиков» как конечного пользователя услуг. Проиллюстрируем это высказываниями респондентов, из которых двойное (А2, А7) представляли группу менеджеров, руководивших проектами строительства доступного жилья, и один (В4) — бенефициаров (покупателей жилья).

А2: «Надлежащее управление невозможно без эффективного использования ресурсов: кадровых, финансовых, материальных, технологических».

А7: «В надлежащем управлении сложным строительным проектом главное — целостный подход: планирование, управление финансами, то есть организация процесса от старта до финишной черты, на которой все будет оценивать конечный пользователь».

В4: «Надлежащее управление одновременно охватывает много уровней принятия решений и их взаимосвязи, при этом отличается прозрачностью».

Респондент А5 назвал в качестве обязательного условия достижения эффекта слаженной оркестровки в функционировании PERDA неукоснительное соблюдение установленных правил всеми департаментами.

В своих ответах респонденты недостаточно раскрыли содержание того, в чем именно заключается эффективная организация управления. Больше разъяснений по этому поводу содержится в документах Европейской комиссии и Совета Европы. Первая из упомянутых организаций утвердила Хартию основных прав и свобод ЕС, которая относит эффективность го-

Табл. 1. Распределение ответов респондентов в отношении рассматриваемых компонентов НУ

Критерии НУ	Респонденты	Подтверждающая литература
<b>Основные элементы</b>		
Эффективная организация управления	A1, A3, A5, A6, B1, B2, B3	Patyi, 2016; Council of Europe, 2007
Соблюдение правил, верховенство закона	A1, A2, A4, A6, B2, B5	Nik, 2013, UN ESCAP, 2009; Bouckaert, Vand de Walle, 2003; Gavriluță, Lotos, 2018
Прозрачность и добросовестность	A1, A2, B1, B3, B4	UN ESCAP, 2009; Ayob, 2009; Schmidt, Wood, 2019; Huberts, 2018; Karssing, 2007; Van Ryzin, 2011
Подотчетность	A1, A2, A3, A6	Ebrahim, 2003; Keping, 2018
Эффективность и действенность	A2, A3, A6	Keping, 2018
Партиципативность и инклюзивность	A3, B4, A2, A5	Marzukhi, 2015; Nasir et al., 2013; Schmidt, 2013; Schmidt, Wood, 2019; Abrha, 2016
<b>Другие элементы</b>		
Профессионализм	A1, A2	Nor et al., 2021; Moenir, 2002
Гарантии экономической и политической стабильности	A5, A2	Kaufmann et al., 1999, 2009; Mengistu, Adhikary, 2011
Стремление к консенсусу и учет интересов всех сторон	A2	Mohiuddin, 2016; UN ESCAP, 2009; Buraey, 1985; Mohiuddin, 2016; Coles et al., 2001
Противостояние внешнему политическому вмешательству	A1	Carpintero, Siemiatycki, 2016; Khan et al., 2019; Crawford et al., 2003; Crawford, Helm, 2009
Источник: составлено авторами.		

сударственного управления к основным принципам права. Подчеркивается, что каждый человек имеет право на объективное, справедливое и своевременное рассмотрение его обращений любыми европейскими учреждениями (ст. 41). В свою очередь Совет Европы считает приоритетными верховенство права, беспристрастность, юридическую прозрачность, реагирование на запросы в разумные сроки, вовлеченность общественности, следование регулирующим нормам (European Council, 2007).

Другой фундаментальный принцип НУ, упомянутый респондентами (А1, А2, А4, А6, В2 и В5), — **верховенство закона** (процедур, норм, правил). PERDA — орган федерального подчинения и помимо внутренних регламентов должен соблюдать требования министерств финансов, сельского и регионального развития, Департамента экономического планирования, представители которых входят в совет директоров PERDA. Многослойная подчиненность призвана обеспечить порядок и бесперебойность управленческих механизмов, однако она же оборачивается проблемой в условиях политической турбулентности. Подробнее вернемся к этому аспекту ниже.

Представители PERDA (A2, A6) указали на важность составления максимально детальных и открытых «паспортов» строительных проектов. Покупатели жилья (респонденты B1, B3, B4) придают ценность заключению «прозрачного договора», позволяющего минимизировать риски при покупке жилья (например, гарантировать, что проект не оказался замороженным). Руководитель одного из департаментов PERDA (A1) отметил: «Как правило, уже на старте возникают всевозможные попытки повлиять “извне” на решения по проекту, поэтому следование правилам поможет избежать нежелательных осложнений». Мнения респондентов в данном аспекте перекликаются с положениями ООН (UN ESCAP, 2009) и ранее опубликованных исследований (Ayob, 2009; Schmidt, Wood, 2019). В первом случае подчеркивается важность распространения информации всем заинтересованным лицам в максимально доступной форме, во втором — осведомленность общества в отношении того, как руководители и технические исполнители соблюдают этические стандарты и насколько их деятельность соответствует заявленным намерениям.

**Подотчетность в распределении ресурсов.** Надлежащее управление финансами — один из первостепенных факторов успешной реализации проектов, отличающихся высокой сложностью, особенно в строительном секторе. Его отсутствие влечет за собой коррупцию, неэффективное расходование бюджета и другие негативные эффекты. На это указали респонденты A1, A2 и A3 и упомянули об ответственности и подотчетности для проектных менеджеров за любые действия, связанные с использованием государственных средств или предоставлением услуг (Ebrahim, 2003; Kering, 2018). Подобные механизмы четко прописаны в регламенте PERDA (респонденты A2, A3, A6). Оцениваются результативность каждого сотрудника, прозрачность его деятельности, добросовестность, а в случае ненадлежащего исполнения обязанностей применяется система санкций.

Одна из определяющих сил многоуровневой социально-экономической системы, в частности секторальной, — **учет и налаживание обратных связей**, что гарантирует «здоровое функционирование» системы в сложных контекстах. Это служит гарантией удовлетворенности населения политикой государства и уровнем предоставляемых услуг, источником долгосрочных преимуществ (Marzukhi, 2015; Nasir et al., 2013).

По мнению респондентов, в результате постоянного диалога с «заказчиками» у государственных органов появляется стимул к пересмотру критериев для оценки собственной эффективности. Возрастает поток конструктивных идей, используемых при разработке стратегий развития. Приводим мнения респондентов A3 и B4:

A3: «*Надлежащее управление обеспечивается вовлеченностью населения, в том плане, что инициативы “снизу” доводятся до руководства PERDA, оцениваются и, в случае одобрения, учитываются как в нашей текущей деятельности, так и при разработке планов развития*».

B4: «*Задача следования высоким стандартам остро стоит на разных уровнях управления. Например, PERDA добивается прозрачности за счет вовлечения в свою орбиту многообразных заинтересованных субъектов (застройщиков, подрядчиков и др.)*».

С налаживанием обратных связей тесно связана **инклюзивность** — способность государства в максимальной мере учитывать потребности разных групп населения, которая в Малайзии рассматривается как один из основополагающих элементов стратегий развития (респонденты A2 и A5). Инклюзивность и открытость реализуются через «механизмы посредничества», с помощью которых организованные в группы интересы граждан могут влиять на разработку политики (Schmidt, 2013; Schmidt, Wood, 2019). В интервью с респондентами A1 и A2 упоминался такой фактор, как профессиональные компетенции и их постоянное обновление — один из ключевых критериев оценки качества государственных услуг.

**Гарантии экономической и политической стабильности** также играют значимую роль, поскольку улучшают привлекательность страны для иностранных инвесторов, что было отмечено респондентом A5. Важный аспект этого фактора, обозначенный респондентом A2, заключается в том, что в условиях политической турбулентности PERDA было бы сложно выполнять свои задачи. Ведомство имеет федеральный статус, но действует на территории конкретного региона. Если в территориальных органах власти доминирует иная политическая группировка, а не правящая партия, то с разных уровней в PERDA могут поступать противоречивые предписания, что можно было видеть на недавних выборах в Малайзии. Разрешение этих противоречий — задача сложная, но выполнимая, поскольку зависит от политической воли.

**Стремление к консенсусу.** Ориентированность на достижение согласия и учет интересов разных сторон заложена в основе национальных культурных традиций Малайзии (Mohiuddin, 2016), что было отмечено респондентом A2. Консенсус становится результатом постоянного итеративного диалога сторон (объекта и субъекта управления, менеджера и работодателя) (Buraeu, 1985; Mohiuddin, 2016). При его достижении повышается скорость реагирования на запросы населения, благодаря чему повышается удовлетворенность последнего качеством государственных услуг (UN ESCAP, 2009).

Наконец, один из респондентов (A1) указал на значимость такой составляющей НУ, как **противостояние внешнему политическому вмешательству**, чтобы избежать негативного влияния на реализацию государственных проектов. Данный аспект имеет прямое отношение к тщательному соблюдению установленных требований.

«*Как правило, с самого начала возникают разные попытки оказать влияние на содержание проекта и направление его реализации. Например, в ходе закупочных тендеров заказчики строительства стремятся убедить конкурсную комиссию сделать выбор в пользу*

“своих” подрядчиков. Однако следование установленным правилам заложено в самой миссии и стратегии PERDA. Как федеральное исполнительное ведомство мы обязаны во всем следовать правилам, утвержденным правительством. Концепция НУ уже долгое время действует “наверху” и распространяется на все аспекты нашей деятельности. Поэтому любые попытки лоббирования успешно пресекаются. Если предложение застройщика или подрядчика не соответствует определенным критериям, его отклонят. Для проверки квалификации заявителей, их способности реализовать проект организуется глубокая экспертиза».

Важно противостоять лоббированию частных интересов отмечается и другими исследователями. Например, при реализации инфраструктурных проектов его негативные эффекты проявляются в неоптимальном выборе маршрута, видов транспорта, классов обслуживания, закупочных механизмов. Как следствие, новый объект плохо интегрируется в существующую инфраструктурную сеть, что негативно сказывается на эффективности проекта и окружающей среде (Carpintero, Siemiatycki, 2016; Khan et al., 2019).

## Заключение

Повышение качества государственного управления признано ключевым условием для экономического прогресса стран и их вклада в достижение целей устойчивого развития. В статье проанализированы восприятие и практики применения концепции НУ руководством

одного из малайзийских агентств территориального развития — PERDA и бенефициарами его проектов. Результаты показывают, что восприятие концепций НУ обеими сторонами не имеет значимых расхождений и в целом согласуется с общемировыми представлениями о его лучших практиках. Респонденты чаще всего называли такой аспект, как эффективная организация управления. На нижних позициях в «рейтинге упоминаемости» составляющих НУ оказались стремление к достижению консенсуса и учет интересов всех сторон, что, впрочем, не умаляет их значения. Это свидетельствует, что концепция НУ широко распространена в Малайзии и активно применяется при реализации государственных инициатив, по крайней мере в случае PERDA. Можно констатировать, что понимание принципов НУ персоналом организации и общественностью важно для надлежащей реализации проектов в рассматриваемом регионе. Концепция PERDA здесь успешно «прижилась», к ней адаптировались как органы власти, так и население в целом. Полученную картину предстоит дополнительно проверить, проанализировав данные аудиторских отчетов, чтобы выявить, в какой степени сократилось число случаев неэффективной организации управления.

Авторы выражают благодарность Управлению регионального развития Пенанга (PERDA) и его бенефициарам в районах Таман Перумахан Сунгай Дуа Утама, Себеранг Перай Утара и Пулау Пенанг за предоставленную информацию и участие в исследовании.

## Библиография

- Abra F.W. (2016) Assessment of responsiveness and transparency: The case of Mekelle municipality. *Journal of Civil & Legal Sciences*, 5(191), 2169–2170. <https://doi.org/10.4172/2169-0170.1000191>
- Ang Y.Y. (2020) *China's Gilded Age: The Paradox of Economic Boom and Vast Corruption*, Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Ayob A. (2009) *Malaysia e-procurement*, Putrajaya: Putrajaya International Convention Centre (PICC).
- Bekker M.C. (2015) Project Governance – The definition and leadership dilemma. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 194, 33–43. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.117>
- Bouckaert G., Van de Walle S. (2003) Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of ‘good governance’: Difficulties in linking trust and satisfaction indicators. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329–343. <https://doi.org/10.1177/0020852303693003>
- Brunet M. (2019) Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel project governing. *International Journal of Project Management*, 37(2), 283–297. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.02.007>
- Brunet M., Aubry M. (2016) The three dimensions of a governance framework for major public projects. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1596–1607. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.004>
- Buraey M.A. (1985) *Administrative development on Islamic perspective*, London: KPI Limited.
- Carpintero S., Siemiatycki M. (2016) The politics of delivering light rail transit projects through public-private partnerships in Spain: A case study approach. *Transport Policy*, 49, 159–167. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2016.05.001>
- Coles J.W., McWilliams V.B., Sen N. (2001) (2015) An Examination of the Relationship of Governance Mechanisms to Performance. *Journal of Management*, 27, 23–50. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00085-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00085-4)
- Council of Europe (2007) *Recommendation CM/Rec (2007) 7 of the Committee of Ministers to member states on good administration*, Strasbourg: Council of Europe. <https://rm.coe.int/cmrec-2007-7-of-the-cm-to-ms-on-good-administration/16809f007c>, дата обращения 05.04.2023.
- Crawford L.H., Costello K., Pollack J., Bentley L. (2003) Managing soft change projects in the public sector. *International Journal of Project Management*, 21, 443–448. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00099-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00099-6)
- Crawford L.H., Helm J. (2009) Government and Governance: The 278 Value of Project Management in the Public Sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73–87. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20107>
- Ebrahim A. (2003) Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern non-profits. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(2), 191–212. <https://doi.org/10.1002/nml.29>
- Flyvbjerg B. (2014) What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45 (2), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.21409>
- Galvin R. (2015) How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building energy consumption research produce reliable knowledge? *Journal of Building Engineering*, 1(1), 2–12. <https://doi.org/10.1016/j.job.2014.12.001>
- Gasik S. (2016) Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research. *Procedia Computer Science*, 100, 399–406. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.175>
- Gavriliță A.F., Lotos C.-V. (2018) Good Governance and the Rule of Law – Major Pillars of Economic Efficiency. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 13, 123–133.

- Gisselquist R.M. (2012) *Good governance as a concept, and why these matters for development policy* (WIDER Working Paper 2012/30), Helsinki: The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER).
- Huberts L.W. (2018) Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 20(S1), S18–S32. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>
- IMF (2009) *The IMF's Approach to Promoting Good Governance and Combating Corruption — A Guide*, Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- Iyer D. (2011) *Tying Performance Management to Service Delivery: Public Sector Reform in Malaysia, 2009–2011* (Princeton University Working Paper), Princeton, NJ: Princeton University.
- Jamaiudin N. (2019) Good governance in Malaysia: Assessing public perceptions on the implementation of national transformation policy, 2011–2016. *Intellectual Discourse*, 27, 719–743.
- Jatarona N.A., Yusof A.M., Ismail S., Saar C.C. (2016) Public construction projects performance in Malaysia. *Journal of Southeast Asian Research*, 1–7. <https://doi.org/10.5171/2016.940838>
- Juiz G.C., Lera I. (2014) Implementing Good Governance Principles for the Public Sector in Information Technology Governance Frameworks. *Open Journal of Accounting*, 3(1), 9–27. <https://doi.org/10.4236/ojacct.2014.31003>
- Kamal E.M., Lai K.S., Yusof N. (2020) The low-middle income housing challenges in Malaysia. *Planning Malaysia*, 18(1), 102–117. <https://doi.org/10.21837/pm.v18i1.713>
- Kang D.C. (2002) Bad Loans to Good Friends: Money Politics and the Developmental State in South Korea. *International Organization*, 56(1), 177–207. <https://www.jstor.org/stable/3078674>
- Karssing E.D. (2007) *Morele competentie in organisaties* [Moral competence in organizations]. Assen (NL): Van Gorcum. (Original work published in 2001).
- Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. (2009) Governance matters VIII: Aggregate and individual governance indicators (World Bank Policy Research Working Paper 4978), Washington, D.C.: World Bank.
- Kaufmann D., Kraay A., Zoido-Lobaton P. (1999) *Governance matters* (World Bank Policy Research Working Paper 2196), Washington, D.C.: World Bank.
- Keping Y. (2018) Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s40647-017-0197-4>
- Khalid M.A., Alam M.M., Said J. (2016) Empirical Assessment of Good Governance in the Public Sector of Malaysia. *Economics and Sociology*, 9(4), 289–304. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2016/9-4/18>
- Khan A., Waris M., Ismail I., Sajid M.R., Ullah M., Usman F. (2019) Deficiencies in project governance: An analysis of infrastructure development program. *Administrative Sciences*, 9(1), 9. <https://doi.org/10.3390/admsci9010009>
- Klakegg O.J., Volden G.H. (2016) Governance in public projects: The Norwegian case. In: *Governance and Governmentality for Projects* (ed. R. Muller), New York: Routledge, pp. 143–170.
- Latiff A.M.A., Jaapar A., Isa C.M.M. (2020) Project governance practices in urban public housing projects: A case study of public housing in Malaysia. *Construction Economics and Building*, 20(4), 120–136. <http://dx.doi.org/10.5130/AJCEB.v20i4.7166>
- Mengistu A.A., Adhikary B.K. (2011) Does good governance matter for FDI inflows? Evidence from Asian economies. *Asia Pacific Business Review*, 17(3), 281–299. <https://doi.org/10.1080/13602381003755765>
- MOF (2022) *Principles of Good Governance for Government Linked Investment Companies*, Putrajaya, Malaysia: Ministry of Finance. <https://www.mof.gov.my/portal/en/news/press-citations/pgg-good-governance-key-to-improving-glics-financial-performance>, дата обращения 18.03.2023.
- Mohiuddin M.G. (2016) Decision making style in Islam: A study of superiority of Shura (Participative Management) and examples from Early Era of Islam. *European Journal of Business and Management*, 8(4), 79–88.
- Nasir M.I., Anuar M., Saruwono M. (2013) Obstacles of Public Participation in the Design Process of Public Parks. *Journal of Asian Behavioural Studies*, 3(8), 89–99. <http://dx.doi.org/10.21834/jabs.v3i6.247>
- Nik M. (2013) Good governance and the rule of law. *UUM Journal of Legal Studies*, 3(6). <https://doi.org/10.32890/uumljls.4.2013.4559>
- Nor G.A.J.A., Saleh C., Amin F. (2021) Organizational commitment and professionalism to determine public satisfaction through good governance, public service quality, and public empowerment. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(1), 191–217. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00297-0>
- Patyi A. (2016) Good Governance and Good Public Administration. *Public Governance, Administration and Finances Law Review*, 1(1), 6–29. <https://doi.org/10.53116/pgaftr.2016.1.1>
- Pinto J.K. (2014) Project management, governance, and the normalization of deviance. *International Journal of Project Management*, 32(3), 376–387. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.06.004>
- Rodrik D. (2007) *Can anyone be in favor of corruption?* [https://rodrik.typepad.com/dani\\_rodriks\\_weblog/2007/05/can\\_anyone\\_be\\_i.html](https://rodrik.typepad.com/dani_rodriks_weblog/2007/05/can_anyone_be_i.html), дата обращения 17.03.2023.
- Rodrik D. (2008) Second-Best Institutions. *American Economic Review: Paper & Proceedings*, 98(2), 100–104.
- Rusnah I., Nazlin Emieza N., Iskandar Hassan T.A., Asri S., Norlaila I., Norhafizah A.T., Jusof K., Sakinah M.Z. (2011) The Perception of Integrity of Three Public Agencies in Kuala Terengganu. *World Applied Sciences Journal*, 12, 60–63.
- Schmidt V.A. (2013) Democracy and legitimacy in the European Union revisited: Input, output and ‘throughput’. *Political Studies*, 6, 2–22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2012.00962.x>
- Schmidt W.M. (2019) Conceptualizing throughput legitimacy: Procedural mechanisms of accountability, transparency, inclusiveness and openness in EU governance. *Public Administration*, 97(4), 727–740. <https://doi.org/10.1111/padm.12615>
- Siddiquee N.A. (2009) Combating Corruption and Managing Integrity in Malaysia: A Critical Overview of Recent Strategies and Initiatives. *Public Organization Review*, 10(2), 153–171. <http://dx.doi.org/10.1007/s11115-009-0102-y>
- Teen M.Y. (2021) *Corporate Governance Driving Value Creation in Asia-Pacific: Corporate Governance in Malaysia Exceeding Expectations*. Joint Report by EquitiesFirst and Nasdaq. <https://governanceforstakeholders.com/2021/09/21/new-report-corporate-governance-in-malaysia-exceeding-expectations/>, дата обращения 14.02.2023.
- Turner J.R. (2006) Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management. *International Journal of Project Management*, 24(2), 93–5. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.002>
- UN ESCAP (2009) *What is good governance?* Bangkok: United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.
- Van Ryzin G.G. (2011) Outcomes, process, and trust of civil servants. *Journal of Public Administration Theory and Research*, 21(4), 745–760. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq092>
- World Bank (1992) *Governance and Development*, Washington, D.C.: World Bank.
- World Bank (2020) *City Scan, Penang, Malaysia-City Resilience Program*, Washington, D.C.: World Bank Group.