

# В поисках совершенства в управлении социально-предпринимательскими проектами: опыт и стандарты Европейского союза

И.В. Катунина<sup>1</sup>  
Ю.А. Фомина<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

## АННОТАЦИЯ

Развитие социального предпринимательства потребовало новых эффективных управленческих подходов и инструментов. Авторы обращаются к европейскому опыту и стандартам в области управления проектами с целью разработки методологического подхода к организации управления проектами для достижения выдающихся результатов в проектах социального предпринимательства.

В статье представлены результаты квазиэксперимента, цель которого – выявление различий в достигаемых результатах проектов, применяющих европейскую методологию PM<sup>2</sup>, и проектов, выполненных в рамках методологии PMI. Для оценки результатов проектов использовалась авторская методика, разработанная на основе европейской модели EFQM.

Значимого различия в интегральной оценке результатов проектов в экспериментальной и контрольной группах не обнаружено, что свидетельствует о важности применения методологии управления проектами вне зависимости от ее происхождения. При помощи кластеризации результатов проектов было установлено, что проекты, адаптировавшие европейскую методологию, в большей степени сосредоточены на стратегическом развитии и интеграции в экосистему на принципах долгосрочного сотрудничества, в то время как проекты контрольной группы больше внимания уделяли эффективной организации и координации процессов, ресурсов и взаимодействия.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

управление проектами, методология управления проектами, европейская методология управления проектами PM<sup>2</sup>, социальное предпринимательство, совершенство, модель EFQM.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Катунина И.В., Фомина Ю.А. (2021). В поисках совершенства в управлении социально-предпринимательскими проектами: опыт и стандарты Европейского союза // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 12. № 1. С. 92–101. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-1-92-101.

Реализация проекта «Социальное предпринимательство: опыт и практики Европейского союза» № 2017-3334/040-001 происходит при финансовой поддержке Европейской комиссии в рамках программы Жан Монне. Содержание настоящего материала отражает мнение авторов, Европейская комиссия не несет ответственности за использование содержащейся в нем информации.

# In search of excellence in social entrepreneurship project management: Experience and standards of the European Union

I.V. Katunina<sup>1</sup>

Yu.A. Fomina<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dostoevsky Omsk State University

## ABSTRACT

The development of social entrepreneurship has required new effective management approaches and tools. The authors refer to European experience and standards in the field of project management in order to develop a methodological approach to organizing project management for achieving the outstanding results in social entrepreneurship projects.

The article presents the results of the quasi-experiment aimed to identify differences in the achieved results among projects using the European PM<sup>2</sup> methodology and projects carried out within the PMI methodology. The assessment technique developed by the authors is based on EFQM model.

No significant difference among the project results in the experimental and control groups has been found, which indicates the importance of applying the project management methodology, regardless of its origin. By clustering project results, it was found that projects adapted the European methodology were more focused on strategic development and integration into the ecosystem on the principles of long-term cooperation, while the projects of the control group paid more attention to the effective organization and coordination of processes, resources and activities.

## KEYWORDS:

project management, project management methodology, European project management methodology PM<sup>2</sup>, social entrepreneurship, excellence, EFQM model.

## FOR CITATION:

Katunina I.V., Fomina Yu.A. (2021). In search of excellence in social entrepreneurship project management: Experience and standards of the European Union. *Strategic Decisions and Risk Management*, 12(1), 92-101. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-1-92-101.

The project “Social entrepreneurship: The European Union experience and practices”, No. 2017-3334/040-001, is co-financed by European Commission within the framework of Jean Monnet Actions. The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика социальной сферы характеризуется появлением новых экономических моделей хозяйствующих субъектов [Pache, Santos, 2013; Doherty et al., 2014]. Социальное предпринимательство, будучи направленным на решение социальных и экологических проблем, не имеет целью извлечение прибыли. При этом управленческая эффективность и экономическая устойчивость не только не отрицаются, но представляются залогом успеха проекта в данной области [Alberti, Varon Garrido, 2017]. Это послужило толчком к переносу управленческих моделей, хорошо себя зарекомендовавших в коммерческом секторе, в область социального предпринимательства. В этой связи обращение к методологии управления проектами для реализации социальных предпринимательских проектов [Lannon, 2019; Malsch, Guieu, 2019] представляется закономерным.

Наше исследование направлено на разработку методологического подхода к организации управления проектами для достижения выдающихся результатов в проектах социального предпринимательства на основе европейского опыта и стандартов. Обращение к опыту стран Европейского союза обусловлено двумя обстоятельствами.

Во-первых, в Европейском союзе накоплен богатый опыт как в области социального предпринимательства, так и в сфере управления проектами. В странах ЕС социальные предприниматели, социальные предприятия и их экосистемы доказали свою способность влиять на устойчивость экономики, решение общественных проблем и вопросы охраны окружающей среды.

Разработанная Европейской комиссией так называемая новая методология управления проектами PM<sup>2</sup> [The PM2 Project., 2018] характеризуется как доступная и простая в применении, в отличие от традиционных «тяжеловесных» методологий. Анализ, отбор и адаптация к российским условиям успешных практик европейской методологии управления проектами может стать важным конкурентным преимуществом социального предприятия.

Во-вторых, фокус нашего исследования сосредоточен на формировании методологического подхода к управлению проектами, нацеленного на достижение совершенства в предметной области. «Совершенство» в бизнесе, предпринимательстве, управлении проектами представляет собой одну из наиболее признанных концепций [Toma, Marinescu, 2018; Escrig-Tena et al., 2019], которая может обеспечить способность достигать долгосрочного и устойчивого успеха, фокусируясь на согласованности и гармоничном функционировании всех организационных систем. Европейский фонд управления качеством в 1991 году предложил модель делового совершенства EFQM<sup>1</sup>, которая впоследствии неоднократно обновлялась. В своей работе мы опирались на ее последнюю версию (ноябрь 2019 года) с целью разработки инструментария для проведения эмпирического исследования социальных предпринимательских проектов и концептуализации полученных результатов.

Статья построена следующим образом. Вначале мы представили общую теоретическую основу, используемую в статье: современные представления о социальном предпринимательстве и управлении проектами, модели совершенства и их вклад в развитие управленческой науки. Далее изложена методология исследования и результаты эмпирического исследования. В завершение мы приводим направления будущих исследований и выводы.

## 2. ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В широком смысле социальное предпринимательство представляет собой форму реализации социальных услуг и позитивных социальных изменений, направленных на улучшение условий, средств к существованию и уровня жизни как населения, так и целых экосистем. В научной литературе социальное предпринимательство рассматривается как одна из разновидностей предпринимательства, обладающая и общими характеристиками для этого класса объектов, и целым рядом специфических особенностей [Mair, Noboa, 2005; Dees, Anderson, 2017], главная из которых – это реализация социальной миссии [Dees, Anderson, 2017; Muñoz, Kimmitt, 2019].

Традиционно в качестве основных объектов социального предпринимательства рассматривались предприятия некоммерческого сектора [Stecker, 2014]. Однако с развитием гуманитарных представлений об обществе область социального предпринимательства оказалась охваченной и государственным, и частным секторами [McMullen, 2011]. Сегодня ученые говорят о размывании институциональных границ между указанными тремя секторами и формировании гибридных форм [Austin et al., 2006; Tracey et al., 2011; Doherty et al., 2014; Stecker, 2014; Morales et al., 2021]. Более того, утверждается, что подобные гибриды позволяют существенным образом повысить эффективность распределения и использования ресурсов благотворительных фондов [Dees, Anderson, 2017].

Наконец, важнейшей характеристикой современного социального предпринимательства выступает гибридность применяемых бизнес-моделей [Pache, Santos, 2013; Doherty et al., 2014; Stecker, 2014], соединяющих в себе проактивный поиск источников внешнего финансирования и формирование экономически устойчивых и масштабируемых моделей реализации инновационных проектов в социальной сфере.

Базовые методологии управления проектами, изложенные в соответствующих стандартах, под проектом понимают уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий, направленных на создание продукта или услуги, в условиях заданных требований и ограничений<sup>2</sup>. Таким образом, для целей настоящего исследования под проектом в сфере социального предпринимательства будет пониматься предпринимательская деятельность, преследующая социальную миссию и имеющая присущие проекту атрибуты (целенаправленность, ограниченность по времени и ресурсам, уникальность, потребность во временной структуре).

<sup>1</sup> URL: <https://www.efqm.org/>.

<sup>2</sup> International Project Management Association (2015). Individual competence baseline for project, programme, portfolio management (Version 4.). International Project Management Association, IPMA Global Standard. Project Management Institute (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide; Sixth Edit). Newtown Square.

Управление проектами прошло путь от специфического инструмента, применимого для решения определенного класса задач, до одной из базовых управленческих методологий, требуемых для успешного ведения бизнеса [Pollack, Adler, 2016; Musawir et al., 2017]. Ряд исследований [Brady, Davies, 2004; Ethiraj et al., 2005] установил, что проектные способности компании имеют центральное значение для конкурентного преимущества. Таким образом, исследовательский фокус переместился с уровня отдельного проекта на уровень организации [Söderlund, 2005; Crawford, 2006], развивая концепции организационного управления проектами<sup>3</sup>, организационной компетентности в управлении проектами<sup>4</sup>, зрелости управления проектами [Grant, Penlpacker, 2006; Görög, 2016].

Современный этап развития управления проектами характеризуется расширением предметного поля за счет передовых практик других областей менеджмента и «парадигматического, тематического и методологического разнообразия» [Padalkar, Gopinath, 2016] методологий, сочетающих каскадные и гибкие модели, лучшие практики и методические разработки базовых стандартов. Эту тенденцию можно проследить и в развитии европейской методологии управления проектами, которая обобщает и во многом упрощает классические методологии управления проектами, представляя, таким образом, простое действенное руководство. PM<sup>2</sup> включает в себя элементы из широкого спектра общепринятых принципов управления проектами и лучших практик Agile, стандартов и методологий управления проектами, таких как PMBOK, PRINCE2®, IPMA-ICB. Разработчиками стандарта утверждается [The PM2 Project..., 2018], что данная методология подходит для любого типа проектов, предоставляя стандартную модель управления жизненным циклом проекта, набор управленческих действий, принципов и рабочих шаблонов, а также набор эффективных решений для проектных групп.

Несмотря на широкое распространение методов и практик управления проектами, тема успешности проектов остается довольно острой [Mir, Pinnington, 2014; McClory et al., 2017; Musawir et al., 2017; Turner, Xue, 2018;], что повлекло за собой значительное число исследований, связанных с внедрением моделей совершенства в проектную деятельность [Scheiblich et al., 2017; McGrath, Whitty, 2020] и социальное предпринимательство [Lannon, 2019].

Тема стратегий совершенствования бизнеса как ключевого элемента бизнес-философии, сформулированная в пионерской работе Томаса Питерса и Роберта Уотермана [Peters, Waterman, 1982], породила значительное число моделей успешного бизнеса [Laihonen, 2015], а измерение результатов деятельности стало предметом интереса в деловой литературе [Kanji, 2002; Vou-Llusar et al., 2009].

Европейская модель EFQM получила широкое распространение как инструмент диагностической оценки и основа разработки стратегий совершенствований. Несмотря на некоторую неопределенность критериев оценивания, отмечаемых учеными [Daniel et al., 2019], преимущества использования модели EFQM подтверждены результатами

эмпирических исследований [Boulter et al., 2013; Calvo-Mora et al., 2015; 2018].

Упомянутое выше обсуждение приводит к следующим исследовательским вопросам. Какие передовые практики управления проектами способствуют достижению выдающихся результатов в области социального предпринимательства? Каковы различия в достигаемых результатах проектов, применяющих европейские практики управления проектами, и проектов, выполненных в рамках других известных методологий?

### 3. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Поисковый характер нашего исследования не предполагает формулирования гипотез, поскольку наша цель – «выкристаллизовать» теоретико-методологический подход из эмпирических данных. Поэтому для разработки дизайна исследования мы опирались на исследовательские вопросы, поставленные выше.

Мы решили проанализировать, как отличаются результаты проектов данного типа, выполненных с применением европейской методологии управления проектами (далее – проекты ЕРМ), от результатов проектов, где использовалась другая методология проектного управления (далее – проекты РМ). Нашей целью стал поиск характеристик, свойственных всем проектам ЕРМ, которые бы в то же время отсутствовали в проектах РМ. Для этого мы разработали исследовательский дизайн квазиэксперимента. Единица анализа – проект в области социального предпринимательства. В данной статье мы представляем результаты, полученные в ходе проведения исследования в течение пяти лет (2016–2020 годы).

Экспериментальная группа включала в себя проекты ЕРМ. Контрольная группа (проекты РМ) состояла из проектных команд, использовавших методологию РМ, выбор которой обусловлен ее широким распространением и хорошей методической поддержкой.

Для обеспечения сопоставимости результатов проектов были заданы следующие требования к отбору для участия в эксперименте:

- предметная область проекта: социально значимые проекты, направленные на создание социальной ценности с целью улучшения условий и стандартов жизни населения и (или) экологической системы;
- масштаб проекта: локальный (численность проектной команды – от 4 до 15 человек, география проекта – Омская область, количество выгодоприобретателей/клиентов проекта – от 50 человек, срок проведения – от 4 до 6 месяцев);
- наличие экспертизы в управлении проектами и социальном предпринимательстве: члены команды управления проектом должны иметь опыт участия в проектной деятельности, опыт участия в социально значимых проектах, пройти базовую подготовку в области управления проектами и социального предпринимательства. Учитывая тот факт, что социальные предприниматели, как правило, такой подготовки не имеют, для участни-

<sup>3</sup> Project Management Institute (2014). Implementing organizational project management: A practice guide. Newtown Square.

<sup>4</sup> International Project Management Association (2016). IPMA organisational competence baseline for developing competence in managing by projects (Version 1.). International Project Management Association, IPMA Global Standard.

ков эксперимента было проведено три академических курса (каждый не менее 72 часов, в том числе 36 часов аудиторных занятий): «Управление проектами: базовый курс», «Социальное предпринимательство: опыт и практики Европейского союза», «Управление проектами для социального предпринимательства: опыт и стандарты Европейского союза»;

- устойчивая бизнес-модель проекта: проект должен быть масштабируемым и (или) тиражируемым; доходная часть проекта может формироваться как на основе активного поиска источников финансирования, включая предоставление нефинансовых ресурсов сторонними организациями в рамках реализации программ корпоративной социальной ответственности, так и за счет монетизации создаваемой социальной ценности; в случае превышения доходов проекта над его расходами полученное сальдо используется на цели развития проекта и (или) благотворительность;
- применение методологии управления проектами в ходе реализации проекта: проектная команда в зависимости от принадлежности к экспериментальной или контрольной группе в рамках своей методологии отбирала и адаптировала процессы, требуемые для управления проектом;
- прослеживаемость результатов проекта: команда должна создать артефакты, пригодные для оценки результатов и хода выполнения проекта (фото-, видео-документы, журналы, публикации в сети Интернет), а также получить обратную связь от всех участников проекта.

Для разработки авторской методики интегральной оценки первоначально использовалась модель совершенства EFQM. С появлением новой версии в 2019 году мы откорректировали ряд критериев и сгруппировали их в трех проекциях: «Направление», «Исполнение», «Результаты» – в соответствии с логикой модели EFQM. Таким образом, методика оценки базируется на 7 критериях, раскрытых через 32 субкритерия: **«Направление» (Зачем?)**

*Критерий 1.* Цель, видение и стратегия проекта: цель проекта и видение; выявление и понимание потребностей заинтересованных сторон проекта; понимание экосистемы, собственных возможностей и основных проблем; наличие стратегии выполнения проекта; система управления проектом.

*Критерий 2.* Культура и лидерство в проекте: поддержка культуры и ценностей в проектной команде; создание условий для реализации социальных изменений; творческий подход и инновации; вовлеченность участников в достижение цели, видения и стратегии.

**«Исполнение» (Как это сделано?)**

*Критерий 3.* Вовлечение заинтересованных сторон проекта: создание устойчивых отношений с клиентами проекта, волонтерами, деловыми партнерами, поставщиками; вклад в развитие общества.

*Критерий 4.* Создание устойчивой социальной ценности: разработка и создание социальной ценности; коммуникация и реализация социальной ценности; доставка и обслуживание; работа с клиентским опытом.

*Критерий 5.* Управление результативностью и изменениями: управление результативностью и рисками; внутренние

преобразования для реализации будущих проектов; стимулирование инноваций; использование данных, информации и знаний; управление активами и ресурсами.

**«Результаты» (Что достигнуто?)**

*Критерий 6.* Восприятие заинтересованных сторон: отзывы, признание, репутация проекта и (или) проектной команды, полученные от клиентов проекта, волонтеров, деловых партнеров, поставщиков.

*Критерий 7.* Стратегические и операционные показатели сторон: достижение заявленных целей, финансовая устойчивость проекта, реализация ожиданий ключевых заинтересованных сторон, инициированные проектом социальные изменения, возможность масштабирования и (или) тиражирования проекта.

Каждый субкритерий получил оценку исполнения/присутствия в зависимости от достигнутого уровня по 5-балльной шкале (0 – не выполнено/отсутствует, 1 – частично, 2 – хороший, 3 – высокий, 4 – управляемый, 5 – совершенствования). При расчете интегральной оценки использовались весовые показатели, учитывающие удельный вес критериев и субкритериев в модели EFQM так, чтобы максимальная возможная оценка составила 1000 (для критериев 1, 3 и 5 – 4, для критериев 4 и 6 – 10, для критерия 2 – 5, для критерия 7 – 8). Для интегральной оценки использовалась нелинейная шкала:

- более 900 баллов – А (в проекте достигнуты выдающиеся результаты, сбалансированно реализованы все три проекции; целенаправленно применяются инструменты непрерывного совершенствования);
- от 750 до 900 баллов – В (в проекте достигнуты высокие результаты, в целом реализованы две из трех проекций; фрагментарно применяются инструменты непрерывного совершенствования);
- от 550 до 750 баллов – С (в проекте достигнуты высокие результаты; проектная деятельность недостаточно эффективно организована: в целом реализована одна из трех проекций; необходимо усовершенствовать работу по некоторым критериям);
- от 300 до 550 баллов – D (в целом результаты проекта достигнуты, однако их устойчивость вызывает сомнение; проектная деятельность организована неэффективно; необходимо обратить внимание на большинство критериев);
- менее 300 баллов – Е (не достигнута одна или более целей проекта; проект частично соответствует большинству критериев; вероятность дальнейшего развития проекта невысока).

Далее при помощи контент-анализа мы исследовали частоту отбираемых проектными командами процессов управления проектами в ходе адаптации и кастомизации методологии управления проектами.

Были использованы следующие источники данных:

- документация: устав проекта, обоснование проекта (Business Case), журналы проекта (при наличии), заключительный письменный отчет;
- глубинные интервью с ключевыми фигурами проектных команд;
- артефакты проекта: брошюры, буклеты, презентации, видеоролики и web-сайты реализуемых проектов.

Оценка результатов проектов проводилась независимой командой экспертов в составе пяти человек. Требования к экспертам: опыт управления проектом и (или) реализации отдельной управленческой функции в проекте, опыт реализации социальных и (или) благотворительных проектов.

#### 4. РЕЗУЛЬТАТЫ

В квазиэксперименте приняли участие 64 проектные команды, разработавшие и реализовавшие проекты в области социального предпринимательства, по 32 в экспериментальной и контрольной группах, в том числе в 2016 году – 12, 2017-м – 14, 2018-м – 16, 2019-м – 12, 2020-м – 10. Общее количество участников проектных команд – 596 человек.

По содержанию проекты распределились следующим образом:

- работа в местном сообществе (реализация социальной ценности для местной экосистемы, например организация посадки деревьев на придомовых территориях, уборка мест общественного пользования) – 8 ЕРМ, 6 РМ;
- профессиональная реализация (применение профессиональных компетенций в определенной области для реализации социальной ценности, например организация тематических тренингов и семинаров, создание информационного пространства) – 14 ЕРМ, 12 РМ;
- мероприятия (организация масштабных мероприятий с целью привлечения внимания к определенной социальной проблеме, например популяризация здорового образа жизни, организация благотворительных мероприятий) – 15 ЕРМ, 19 РМ.

Распределение проектов в соответствии с интегральной оценкой результатов приведено в табл. 1.

Как видно из табл. 1, ни один из проектов не попал в группы А и Е, в то время как в группах В и С оказалось большинство проектов обеих групп – 89%, по 91 и 88% соответственно. В группе D количество проектов незначительно: 9% ЕРМ и 13% РМ.

Проведя кластеризацию полученных оценок по осям проекций («Направление», «Исполнение» и «Результаты»), мы выделили следующие эмпирические профили проектов.

«Стратегический интегратор» – проекты, набравшие высокие баллы в проекциях «Направление» и «Результаты». Такие проекты характеризуются высоким уровнем достиже-

ния целей (критерий 7) при одновременном стремлении интегрировать проектную команду в окружающую экосистему в долгосрочной перспективе (субкритерий 1.3) и с сильной социальной миссией (субкритерии 1.1, 1.2). В подобных проектах отмечается забота о будущем проекта, в том числе внимание к репутации проекта и команды во внешней среде (критерий 6). Команда сосредоточена на создании экономически устойчивой бизнес-модели проекта «на вырост» (субкритерий 1.4) и формировании внутренней культуры проектной деятельности (критерий 2), при этом организация текущих процессов не получила должного внимания (критерий 5). Если границу профиля провести на уровне 75% от максимальной оценки, в данную группу попадает 41% всех проектов, то есть 41% проектов обеих групп (экспериментальной и контрольной) имеют интегральную оценку в проекции «Направление» более 150 баллов, а в проекции «Результаты» – более 300 баллов. Если же границу профиля провести на уровне 80% (160 и 320 баллов соответственно), в данный профиль попадает 22% всех проектов.

«Эффективный исполнитель» – проекты, набравшие высокие баллы в проекциях «Исполнение» и «Результаты». Проекты данного профиля сфокусированы на рациональной организации всех аспектов проектной деятельности (критерий 5), уделяется значительное внимание управлению рисками (субкритерий 5.1) и коммуникациями (субкритерий 5.4), а также собственно процессу проектирования, создания и реализации социальной ценности клиенту (критерий 4). Эти проекты также достигли высоких результатов (критерий 7), чутко реагируя на изменения запросов потребителей социальной услуги и требования партнеров (критерии 3 и 6). В данную группу попали 36% проектов, если границу отсечения провести на уровне 75% от максимальной оценки (проекты, набравшие в обеих проекциях «Исполнение» и «Результаты» более 300 баллов), и 22% проектов при отсечении на уровне 80% (соответственно, проекты, набравшие более 320 баллов в обеих проекциях).

«Рациональный исполнитель» – проекты, получившие не более 50% от максимально возможной оценки по всем трем проекциям (менее 100 баллов в проекции «Направление», менее 200 баллов в проекциях «Исполнение» и «Результаты»). Данный профиль характеризуется минимальными усилиями проектной команды в контексте всех

Таблица 1

Распределение проектов в соответствии с полученными интегральными оценками

Группа проектов	Проекты ЕРМ, количество проектов (%)	Проекты РМ, количество проектов (%)	Итого, количество проектов (%)
А	0 (0)	0 (0)	0 (0)
В	16 (50)	16 (50)	32 (50)
С	13 (41)	12 (38)	25 (39)
Д	3 (9)	4 (13)	7 (11)
Е	0 (0)	0 (0)	0 (0)

Таблица 2

Состав эмпирически выделенных профилей проектов при границе отсечения 75% от максимальной оценки для профилей «Стратегический интегратор» и «Эффективный исполнитель»

Профиль	Проекты ЕРМ, количество проектов (%)	Проекты РМ, количество проектов (%)	Итого, количество проектов (%)
Стратегический интегратор	23 (72)	3 (9)	26 (41)
Эффективный исполнитель	2 (6)	21 (66)	23 (36)
Рациональный исполнитель	5 (16)	7 (22)	12 (19)
Прочие	2 (6)	1 (3)	3 (5)

Таблица 3

Состав эмпирически выделенных профилей проектов при границе отсечения 80% от максимальной оценки для профилей «Стратегический интегратор» и «Эффективный исполнитель»

Профиль	Проекты ЕРМ, количество проектов (%)	Проекты РМ, количество проектов (%)	Итого, количество проектов (%)
Стратегический интегратор	14 (44)	0 (0)	14 (22)
Эффективный исполнитель	0 (0)	14 (44)	14 (22)
Рациональный исполнитель	5 (16)	7 (22)	12 (19)
Прочие	13 (41)	11 (34)	24 (38)

рассматриваемых критериев. Усилия команды сосредоточены на достижении целей, заявленных в проекте, однако устойчивость этих целей и воспроизводимость деятельности в фокус внимания не попали.

Табл. 2 и 3 характеризуют выделенные профили количественно.

Как видно из табл. 2 и 3, успешные проекты ЕРМ преимущественно попали в профиль «Стратегический интегратор» (72% при границе отсечения 75%, 44% – при границе 80%), в то время как успешные проекты РМ в большей степени оказались в профиле «Эффективный исполнитель» (66% при границе отсечения 75%, 44% – при границе 80%).

Каждая проектная команда адаптировала и кастомизировала соответствующую методологию управления проектами. Ни одна из проектных команд не использовала все процессы управления проектами, предусмотренные методологией, а 94% проектных команд применили не более 24 процессов. Контент-анализ отобранных процессов в проектах групп В и С (группа D не рассматривалась из-за недостаточно высоких результатов) позволил выделить наиболее часто применяемые процессы.

В проектах ЕРМ:

- разработка устава проекта, разработка обоснования проекта, разработка плана работ проекта, подготовка заключительного отчета (100%);
- проведение стартового совещания по планированию, разработка матрицы стейкхолдеров, распространение информации (86%);
- управление передачей результатов, проведение итогового совещания (72%);
- планирование рисков (66%);
- разработка плана бизнес-внедрения (52%).

В проектах РМ:

- разработка устава проекта, определение содержания, руководство и управление работами проекта (100%);
- разработка расписания, идентификация рисков (93%);
- идентификация заинтересованных сторон, контроль ресурсов (82%);
- управление коммуникациями (64%);
- мониторинг и контроль работ проекта, качественный анализ рисков (57%).

## 5. ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Столь высокие интегральные оценки результатов объясняются, в частности, влиянием экспериментального фактора: проектные команды были мотивированы на применение методологии управления проектами. В данной работе мы опираемся на результаты квазиэкспериментального дизайна, поскольку проведение чистого эксперимента подобного рода затруднено в силу слабой подготовки социальных предпринимателей в области управления проектами. Однако данный результат представляет собой определенную научную ценность, подтверждая целесообразность применения методов и инструментов управления проектами для достижения устойчивых результатов. Мы не обнаружили сколько-нибудь значимого различия между интегральными результатами экспериментальной и контрольной групп; это свидетельствует о том, что не столько конкретная методология управления проектами способствует успеху проекта, сколько сам факт ее применения, поскольку в фокус внимания социального предпринимателя попадают значимые для успеха параметры и, следуя рецептам управления проектами, он в значительной мере снимает неопределенность в ходе реализации проекта. Для подтверждения этого тезиса представляется целесообразным продолжить эксперимент с применением прочих популярных методологий управления проектами.

Вместе с тем были эмпирически выявлены различия в профилях успешных проектов экспериментальной и контрольной групп. Во время как обе группы добились довольно высоких результатов (проекция «Результаты»), проекты ЕРМ были сосредоточены в большей степени на стратегической интеграции в экосистему и долгосрочное сотрудничество, а проекты РМ – на эффективной организации всех выполняемых процессов, координации ресурсов и текущего взаимодействия. Эти результаты могут быть объяснены особенностями применяемых методологий. Если методология РМ<sup>1</sup> предписывает 49 процессов управления проектами, их входы и выходы, способы их выполнения, сопровождая их соответствующими шаблонами документов, то методология РМ<sup>2</sup>, также опираясь на процессный подход, в значительной степени упрощает систему процессов и выстраивает единую логику жизненного цикла проекта с минимальным набором документов и решений, необходимых для фазовых переходов. Кроме того, методология РМ<sup>2</sup> подчеркивает различие между результатами проекта и эффектами (изменениями, к которым приводят результаты), вводя специальную область – управление внедрением (переходом). Таким образом, несмотря на высокий уровень результатов в обеих группах, они были достигнуты разными способами.

Результаты контент-анализа показали, что в полном объеме методология управления проектами не была реализована ни в одном из проектов. Масштаб проектов и специфика предметной области обусловили востребованность одних групп процессов и низкую актуальность других. Чаще всего необходимость адаптации методологии связана с изменением этапов процесса управления проектом, шаблонов проектных документов, схемы распределения обязанностей, ролевой структуры проекта для обеспечения лучшего соответствия лидерскому стилю социального предпринимателя или конкретным потребностям структуры и культуры социального предприятия, а также для согласования с его

исторически сложившимися внутренними процессами и политикой. В дополнение к адаптации часто требуется дополнительная кастомизация на уровне каждого конкретного проекта. В некоторых случаях проекты потребовали только отдельных методов управления проектами, и внедрение всего массива проектной документации существенно утяжелило бы управление такими проектами. В других же случаях только полноценная система документированных процессов управления проектами способна справиться со сложностью и масштабом задуманных социальных преобразований.

## 6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках разработки методологического подхода к организации управления проектами для достижения выдающихся результатов в проектах социального предпринимательства на основе европейского опыта и стандартов мы обратились к современным представлениям о социальном предпринимательстве, новые модели которого многочисленны и разнообразны. Социальные предприниматели осуществляют свои проекты во всех трех секторах экономики, поскольку их основная задача – это удовлетворение потребностей.

Обсуждая, в какой степени применение лучших практик управления проектами может способствовать успешности и устойчивости проектов в области социального предпринимательства, мы рассмотрели управление проектами как самостоятельную профессиональную область, позволяющую реализовывать проекты различных масштабов и типов в самых разных областях человеческой деятельности на основе применения специальных методов и инструментов, как специально разработанных в данной области, так и успешно заимствованных в других видах менеджмента и адаптированных к проектной специфике.

Мы используем инструментарий европейской модели EFQM для оценки достижения выдающихся результатов деятельности в рассматриваемой области. За последние несколько десятилетий модели совершенства превратились во всеобъемлющую структуру управления, нацеленную на оценку методов и результатов управления и на руководство организациями в повышении эффективности. Модель EFQM (в редакции 2019 года) не содержит понятия совершенства в явном виде, но оно неявным образом интегрировано во все блоки модели: «Направление», «Исполнение» и «Результаты», – тем самым связывая воедино стратегический и оперативный срез деятельности и все достигаемые результаты. Представленная в работе авторская методика оценки, основанная на модели EFQM, может служить диагностическим инструментом и структурированной основой для разработки программ совершенствования.

Не было обнаружено значимого различия в достигнутых результатах в экспериментальной и контрольной группах, что свидетельствует о важности применения методологии управления проектами вне зависимости от ее происхождения. Накопленный опыт применения инструментов и методов управления проектами в различных отраслях и сферах деятельности свидетельствует о наличии таких важных эффектов, как повышение уровня достижения целей при решении поставленных задач, сокращение сроков выполнения и оптимизация бюджета, а также рост

общей удовлетворенности всех участников проектной деятельности. Выбор же методологии связан с масштабом проектов, их количеством и частотой, спецификой предметной области. Для того чтобы методология управления проектами эффективно служила потребностям социального предпринимателя и реализуемого им проекта, требуется ее адаптация и (или) кастомизация.

Вместе с тем проекты, адаптировавшие европейскую методологию, оказались сосредоточены в большей степени на стратегическом развитии и интеграции в экосистему на принципах долгосрочного сотрудничества, в то время как проекты контрольной группы сфокусировались на эффективной организации и координации процессов, ресурсов и взаимодействия.

Таким образом, наше исследование показало, что для достижения устойчивых высоких результатов в проектах социального предпринимательства необходимо понимать свою экосистему и ее потребности, развивать проектную культуру и собственно команду и применять лучшие практики управления.

## REFERENCES

1. Alberti F.G., Varon Garrido M.A. (2017). Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 38(1). DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2015-0124>.
2. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1). DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>.
3. Bou-llusar J.C., Escrig-Tena A.B., Roca-Puig V., Beltrán-Martín I. (2009). An empirical assessment of the EFQM excellence model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA model. *Journal of Operations Management*, 27(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>.
4. Boulter L., Bendell T., Dahlgaard J. (2013). Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(2). DOI: <https://doi.org/10.1108/01443571311295635>.
5. Brady T., Davies A. (2004). Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning. *Organization Studies*, 25(9), 1601-1621. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840604048002>.
6. Calvo-Mora A., Domínguez-CC M., Criado F. (2018). Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM excellence model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(11-12). DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1253465>.
7. Calvo-Mora A., Navarro-García A., Periañez-Cristobal R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>.
8. Crawford L. (2006). Developing organizational project management capability: Theory and practice. *Project Management Journal*, 37(3). DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280603700308>.

9. Daniel J., Naderpour M., Lin C.T. (2019). A fuzzy multi-layer assessment method for EFQM. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 27(6). DOI: <https://doi.org/10.1109/TFUZZ.2018.2874019>.
10. Dees J.G., Anderson B.B. (2017). Sector-bending: Blurring the lines between nonprofit and for-profit. In: *Search of the nonprofit sector*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203788813-6>.
11. Doherty B., Haugh H., Lyon F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4). DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>.
12. Escrig-Tena A.B., Garcia-Juan B., Segarra-Ciprés M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(3). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2017-0161>.
13. Ethiraj S.K., Kale P., Krishnan M.S., Singh J.V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal*, 26(1). DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.433>.
14. Görög M. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658-1669. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.011>.
15. Grant K.P., Pennypacker J.S. (2006). Project management maturity: An assessment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1). DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2005.861802>.
16. Kanji G.K. (2002). Business excellence: Make it happen. *Total Quality Management*, 13(8). DOI: <https://doi.org/10.1080/09544120200000007>.
17. Laihonen H. (2015). Performance improvement in twenty-first century organizations: Models, tools, techniques. *Measuring Business Excellence*, 19(3). DOI: <https://doi.org/10.1108/mbe-06-2015-0032>.
18. Lannon J. (2019). Project management performance assessment in the non-profit sector. *Project Management Research and Practice*, 5. DOI: <https://doi.org/10.5130/pmrp.v5i0.5910>.
19. Mair J., Noboa E. (2005). Social entrepreneurship: How intentions to create a social enterprise get formed. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.462283>.
20. Malsch F., Guieu G. (2019). How to get more with less? Scarce resources and high social ambition: Effectuation as KM tool in social entrepreneurial projects. *Journal of Knowledge Management*, 23(10). DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0745>.
21. McClory S., Read M., Labib A. (2017). Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1322-1335. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.006>.
22. McGrath S., Whitty S.J. (2020). Practitioner views on project management methodology (PMM) effectiveness. *Journal of Modern Project Management*, 8(1). DOI: <https://doi.org/10.19255/JMPM02310>.
23. McMullen J.S. (2011). Delineating the domain of development entrepreneurship: A market-based approach to facilitating inclusive economic growth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1). DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00428.x>.
24. Mir F.A., Pinnington A.H. (2014). Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>.
25. Morales A., Calvo S., Guaita Martínez J.M., Martín Martín J.M. (2021). Hybrid forms of business: Understanding the development of indigenous social entrepreneurship practices. *Journal of Business Research*, 124, 212-222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.060>.
26. Muñoz P., Kimmitt J. (2019). Social mission as competitive advantage: A configurational analysis of the strategic conditions of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 101, 854-861. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.044>.
27. Musawir A. ul, Serra C.E.M., Zwikael O., Ali I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658-1672. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>.
28. Pache A.C., Santos F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4). DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>.

29. Padalkar M., Gopinath S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305-1321. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.006>.
30. Peters T.J., Waterman R.H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. HarperCollins.
31. Pollack J., Adler D. (2016). Skills that improve profitability: The relationship between project management, IT skills, and small to medium enterprise profitability. *International Journal of Project Management*, 34(5), 831-838. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.004>.
32. Scheiblich M., Maftai M., Just V., Studeny M. (2017). Developing a project scorecard to measure the performance of project management in relation to EFQM excellence model. *Amfiteatru Economic*, 19 (spec. iss. 11).
33. Söderlund J. (2005). Developing project competence: Empirical regularities in competitive project operations. *International Journal of Innovation Management*, 09(04). DOI: <https://doi.org/10.1142/s1363919605001344>.
34. Stecker M.J. (2014). Revolutionizing the nonprofit sector through social entrepreneurship. *Journal of Economic Issues*, 48(2). DOI: <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624480208>.
35. The PM2 project management methodology guide 3.0. (2018). In: *Project management methodology*. Publications Office of the European Union. URL: <https://doi.org/10.1201/b16834>.
36. Toma S.-G., Marinescu P. (2018). Business excellence models: A comparison. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 966-974. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0086>.
37. Tracey P., Phillips N., Jarvis O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1). DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0522>.
38. Turner J.R., Xue Y. (2018). On the success of megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(3). DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0062>.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

### Ирина Владимировна Катунина

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского».

Область научных интересов: управление проектами, управление изменениями и организационным развитием.

E-mail: [i.v.katunina@gmail.com](mailto:i.v.katunina@gmail.com)

### Юлия Андреевна Фомина

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского».

Область научных интересов: социальное предпринимательство, устойчивое развитие, управление устойчивостью.

E-mail: [Fomina-u-a@yandex.ru](mailto:Fomina-u-a@yandex.ru)

## ABOUT THE AUTHORS

### Irina V. Katunina

Doctor of economic sciences, associate professor, professor of management and marketing department, Dostoevsky Omsk State University.

Research interests: project management, organization change and development.

E-mail: [i.v.katunina@gmail.com](mailto:i.v.katunina@gmail.com)

### Yulia A. Fomina

Candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of management and marketing department, Dostoevsky Omsk State University.

Research interests: social entrepreneurship, sustainable development, sustainability management.

E-mail: [Fomina-u-a@yandex.ru](mailto:Fomina-u-a@yandex.ru)