

## ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ БИЗНЕСА

Олег Борухович Зильберштейн<sup>1</sup>, Татьяна Юрьевна Шахнес<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup> Негосударственное образовательное учреждение Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт) 109147, г. Москва, ул. Марксистская, 34, кор. 7

<sup>1</sup> Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента  
E-mail: obz81@yandex.ru

<sup>2</sup> Аспирантка кафедры менеджмента, директор по коммуникациям LG Electronics RUS  
E-mail: tatiana.shakhnes@lge.com

Поступила в редакцию: 28.08.2015      Одобрена: 15.09.2015

**Аннотация.** В статье авторы раскрывают основные подходы к формированию теоретического фундамента управления социальными проектами бизнеса. Целью работы является обобщение теоретических основ управления проектами бизнеса, которые носят социальный характер. Логика изложения материала строится следующим образом. В вводящей части статьи авторы делают предположение о том, что в основе предмета исследования заложены три основных элемента: управление проектами, социальное управление и управление социальными проектами. Исходя из этого предположения в работе строятся дальнейшие рассуждения. Основная часть статьи содержит три подраздела. В первом подразделе статьи сформулировано определение понятия «управление проектами» и обобщены методологические подходы к управлению проектами (PRINCE2, PERT, Модель Agile, Лин-менеджмент, BRM). Во втором подразделе представлено авторское понимание сущности социального управления и рассмотрены основные методики социального управления, а также дана характеристика методологии управления социальными проектами. В третьем подразделе сформулирована авторская концепция сущности управления социальными проектами бизнеса. В заключительной части статьи авторы делают вывод о значимости управления социальными проектами бизнеса. Данная статья, в первую очередь, имеет теоретическое и методологическое значение для формирования эффективных методов и инструментов управления социальными проектами бизнеса, а также для развития теории и практики корпоративной социальной ответственности.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление проектами, бизнес, социальный проект, социальный проект бизнеса, корпоративная социальная ответственность.

**Для ссылки:** Зильберштейн О. Б., Шахнес Т. Ю. Основы управления социальными проектами бизнеса // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 3. С. 50–55.

В фундаменте управления социальными проектами бизнеса можно выделить три основных элемента. На взгляд диссертанта в их качестве выступают такие дисциплины как управление проектами, социальное управление и управление социальными проектами. Рассмотрим их подробнее.

Под управлением проектом (проект-менеджмент) сегодня понимают процесс и деятельность планирования, организации, мотивации и управления ресурсами, процедурами и протоколами, призванными достигнуть определенных целей в научных или повседневных проблемах. Это определение основывается на понимании проекта как временного усилия, призванного произвести уникальный продукт, услугу или результат с определенным началом и концом, обычно ограничиваемый временем, и зачастую, финансированием или конечным результатом [2, С. 6; 9, С. 4].

В этих условиях, назначение проекта понимается как средство достижения позитивных изменений или повышения добавленной стоимости. Боль-

шую роль в организации управления проектом вообще играет его временный характер. Его отличие от обычного бизнеса или производственных операций, заключается в их повторности, где они являются постоянными, или полупостоянными функциональными действиями необходимыми для производства тиража идентичных продуктов или услуг.

Таким образом, на практике управление производством и проектом существенно отличается и требует развития отличных средств и методов. Основная проблема управления проектом состоит в том, чтобы достичь всех целей проекта, соблюдая установленные ограничения среди которых, как правило выделяют - объем, время, качество и бюджет. На втором месте, но от этого не менее важной, состоит проблема оптимизации распределения и объединения имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей [1, С. 27–35].

Различные подходы к проект-менеджменту решают эти проблемы не одинаково. Так, классический подход разделение проекта по стадиям, где

выделяются следующие компоненты, а именно: инициация; планирование и дизайн; реализация и совершенствование; системы мониторинга и контроль; завершение. Каждой из указанных стадий соответствуют средства и методы, применяемые в ординарном бизнесе и не несущие никаких уникальных черт [10, С. 22].

Несколько иным способом организовано управление проектами в рамках модели PRINCE2. Сам этот термин представляет собой аббревиатуру, расшифровывающуюся следующим образом, а именно, как «Проекты в контролируемой среде, версия 2» (англ. PRojects IN Controlled Environments, version 2). По сути дела, этот подход представляет собой систему, методология которой охватывает управление высокого уровня, контроль и организацию проекта, но не включает действия более низких уровнях, такие как планирование. PRINCE2 также используется для обучения и аккредитации уполномоченных практиков методологии, которые должны пройти специальные квалификационные экзамены, чтобы получить сертификат.

На практике PRINCE2 представляет собой процессный метод управления проектом. Он основан на 7 принципах: длящегося мотивирования бизнеса, обучения на опыте, определении ролей и обязанностей, управления по стадиям, управления путем исключений сосредоточиться на продукции и учитывать особенности окружающей среды проекта. Также выделяются семь тем: экономическое обоснование ситуации, организация, качество, планы, риск, изменения и прогресс и семь процессов: начало проекта; запуск проекта; управление проектом; контроль стадий; управление производством продукта; контроль границ стадий; завершение проекта; планирование [5].

Иной подход предлагает методология «Критических цепей управления проектами». Она базируется на методе критической цепи, предложенном Э. Голдраттом, и принципах теории ограничений, которая, в дополнение к традиционной технике оценки и анализа проектов PERT, опирается на расчёты по зависимостям ресурсов, рискам, неопределённостям. В частности, в методе широко применяются буферы для снижения проектных рисков и обеспечения устойчивости построенного плана-графика проекта, визуализации «трендов проникновения в буферы» (англ. fever chart), расчёт проекта от крайнего срока завершения (а не от начала, как в классическом PERT). В сути методологии находится ряд последовательных действий: Планирование; Выполнение; Контроль [4].

Модель управления проектами Agile, основывается на принципах управления взаимодействием между людьми, основанном на представлении о

любом процессе, как о сотрудничестве людей. Проект здесь понимается как серия относительно малых задач, задуманных и выполненных в итоге адаптивным способом, как требует ситуация, а не как предварительно запланировано [8].

В свою очередь Лин-менеджмент в центр методологии поставил вопросы производственной экономии при реализации проекта, сосредотачиваясь на достижении проектных целей с меньшим количеством затрат и сокращением времени.

Экстремальный проект-менеджмент констатирует, что использование сложных моделей для организации проектов охватывающих срок в несколько недель, как показала практика приводил к ненужным затратам и низкой маневренности в ряде случаев. Приложение экстремального управления к другим видам проектов – чрезвычайное управление проектом, которое может использоваться в сочетании с моделированием процесса и управленческими принципами управления взаимодействием людей.

Наконец, управление реализацией преимуществ (BRM) повышает эффективность ординарных методов управления проектом через повышение внимания к результатам (преимуществам) проекта, а не к продукции. С обязательным измерением степени, до которой это обеспечивает развитие проекта. Такой подход может помочь снизить риск неудачного окончания проекта, обеспечивая соотношение цели проекта/продукция, но будучи не в состоянии обеспечить выгодность такого соотношения.

Переходя к характеристике социального управления, следует отметить, что существует множество подходов к его определению. Так в одну из групп таких подходов можно отнести зарубежных и отечественных авторов, считающих, что социальное управление есть разновидность управления вообще и, поэтому, его следует определять через общее определение управления. В эту группу войдут Ф. Тейлор, П. Друкер, В.Н. Иванов, В.И. Куценко [3; 7; 11; 12].

В свою очередь, вторая группа полагает социальное управление уникальным явлением и, соответственно, дают ему определение, не сводимое к генеральному определению управления. В эту группу могут быть включены И.М. Слепенков и Ю.П. Аверин, Г.В. Осипов, В.И. Франчук [13].

При этом последний предложил обобщенное определение, заключающееся в следующем: Социальное управление – это сложный вид деятельности, связанный с добровольным или насильственным подчинением людей общим интересам, обеспечивающий существование социальных организаций и решение сложных социальных проблем. При этом под социальными проблемами по-

нимаются ситуации, несовместимые с ценностями большинства (или значительного числа) членов организации, или отклонения от общепринятых социальных норм. Понятие социальной проблемы служит для выражения соответствующей социальной потребности [14, С. 14].

В этих условиях в социальном управлении существует весьма широкая методологическая база. Наиболее распространенными в наше время методами управления являются административные, законодательные, экономические, мотивационные и социально-психологические. Административные (директивные) методы характерны для формальных организаций, средствами их реализации являются приказы, распоряжения, директивные указания вышестоящих органов управления, которые имеют обязательный характер для нижестоящих. Законодательные методы, в отличие от административных, основаны на нормативном воздействии на людей и социальные субъекты с помощью норм права. Экономические методы воздействуют на материальные интересы людей и социальных субъектов. Методы мотивации действуют на индивидуальном уровне и основаны на использовании разнообразных стимулирующих средств и создании материальной и моральной заинтересованности, побуждающей людей добиваться высоких результатов в своей работе. Мотивация предполагает вознаграждение работников в соответствии с их индивидуальными потребностями. Социально-психологические методы основаны на моральном воздействии коллектива на своих членов, они включают средства формирования новых духовных ценностей или укрепление старых, такие как воспитание, моральное поощрение и взыскание.

Наконец, совсем недавно появилась методика управления социальными проектами. Управление социальным проектом (англ. Social project management) определяется сегодня как нетрадиционный способ организовать проекты и осуществлять управление ими. В наиболее простой форме управление социальными проектами можно сравнить с социальной сетью. Экстраполируя её принципы на управление проектами можно констатировать, что эта методика появилась как ответ на появление распределенной структуры проектов, где исполнители, используя современные средства телекоммуникаций, могут быть удалены друг от друга на огромные расстояния. В этих условиях парадигма управления социальными проектами основана на философии увеличения открытости и непрерывной коммуникации, внутри и снаружи команды. Реализация проекта, в этих условиях, осуществляется как потоковая деятельность, реализуемая через интеграцию с социальной сетью организации.

В основе построения методологии управления социальными проектами идея децентрализации системы управления и установление принципа равенства в деятельности команды. Однако, при реализации больших и глобальных проектов должности менеджеров все-таки вводятся, но их задача не руководить, а обеспечивать сотрудничество участников команды.

Давая характеристику методологии управления социальными проектами, следует отметить, что в ней могут быть выделены следующие черты:

- Во-первых, методы управления социальными проектами органично входят в методологию управления организацией, которая их реализует. Их важным отличием выступает то, что они реализуются применительно к социальным проектам. Они составляют специальную платформу в системе управления организацией, которая задействуется тогда, когда начинается реализация социального проекта.
- Во-вторых, в центре методологии управления социальным проектом находится формальный график проектных работ и все действия команды и её совместная функциональность связаны с этим графиком. При этом, в системе управления находятся скорее инструменты организации сотрудничества внутри проектной команды и между командой и сторонними субъектами, нежели инструменты директивного воздействия.
- В-третьих, методика управления социальными проектами обеспечивает непрерывность деятельности, которая позволяет команде и заинтересованным сторонам формировать совместную заинтересованность в осуществлении проекта и достижении его целей [6].

Такая ситуация приводит нас к тому, что важнейшим элементом системы управления становится формирование команды и налаживание действенных связей между ее участниками. Генеральная цель здесь заключается в обеспечении её надлежащего функционирования в условиях многооперационной структуры проекта, где операции выполняются практически одновременно, а интегрируются последовательно. Это положение еще более актуализируется, если проект выполняется на межнациональном или, особенно, глобальном уровне.

Рассматривая вопрос управления социальными проектами бизнеса, необходимо отметить, что сегодня, по данным оглашенным на Всемирном экономическом форуме 2012 года наиболее эффективным средством управления социальным проектом является создание специального механизма управления целевым образом ориентированного на управление социальными проектами. Иные формы и модели управления, когда обязанности по управ-

лению социальными проектами бизнеса возлагаются на менеджмент или маркетинг предприятия.

В этих условиях можно констатировать, что механизм управления социальным проектом бизнеса может включать собственно элементы управления, системы мониторинга и сигнальные механизмы как средства сообщения о нарушении норм поведения.

Очевидно, что такой сложный механизм управления обусловлен тем, что социальные проекты бизнеса обращаются сегодня к самым неотложным проблемам, стоящим перед лицом общества или сообщества, будучи призванными решить их посредством использования масштабируемых, самокупаемых и инновационных бизнес-моделей. Они должны уравновесить финансовую ответственность и социальное воздействие и скоординировать многочисленные группы заинтересованной стороны, включая инвесторов, сотрудников, надзорных органов, клиентов и бенефициариев. В результате процесс управления социальным проектом бизнеса выступает как процесс создания сложного компромисса.

В этих условиях, тщательно сформированный, хорошо разработанный и эффективно функционирующий механизм управления становится залогом наиболее полного достижения целей социального проекта бизнеса. Практика, однако, что высшее руководство многих предприятий и организаций, начинающих реализовывать социальные проекты, отказываются от формирования специального механизма управления, мотивируя это уверенностью в способностях уже имеющегося на предприятии менеджмента эффективно организовать исполнение социального проекта, либо не желая допускать дополнительных финансовых затрат на содержание специального механизма управления. В рамках такой политики происходит подмена цели управления социальным проектом, где на смену достижению социально-полезного результата приходит стремление менеджмента не допустить трат, сэкономить ресурсы и пр.

В действительности управление социальным проектом бизнеса должно нести в себе целый ряд ключевых черт и особенностей. Среди них согласованность проекта и управления им с миссией и политикой организации, стремление к удовлетворению требованиям различных заинтересованных сторон, ориентация на наиболее полное достижение социального результата. На практике специальный механизм управления социальным проектом в состоянии эффективно реализовывать следующие полномочия:

1. Оказывать стратегическую и экспертную поддержку, что обосновывается привлечением в

управление лиц, обладающих специальными и экспертными знаниями;

2. Обеспечить доступ к внешним сетям, через которые могут быть осуществлены или существенно облегчены сбор средств, продвижение информации о проекте и привлечение высоко талантливых исполнителей в проект;
3. Снизить коэффициент «ручного управления» со стороны учредителей проекта, гарантируя, что он будет реализовываться надлежащим образом без непосредственного привлечения руководящих усилий основателя или руководства;
4. Посылать «сигналы доверия» внешним заинтересованным сторонам, на основании которых инвесторы, подрядчики и клиенты могут доверять больше исполнителям проекта и всей организации в целом.

Рассматривая структуру механизма управления социальным проектом бизнеса, следует отметить, что в её составе могут быть выделены несколько компонентов, имеющих ключевую важность. Среди них могут быть выделены следующие:

- Взаимоотношения с учредителем/основателем проекта;
- Юридическая структура управления проектом;
- Финансовая структура проекта;
- Комплекс реакции на изменения внешней среды;
- Комплекс изменений при достижении проектом следующей стадии жизненного цикла.

Инициативным элементом системы управления социальным проектом бизнеса выступает её взаимодействие с учредителем/основателем проекта. Переоценить важность этого элемента затруднительно по многим причинам. Тесная взаимосвязь с учредителем, в конечном итоге, призвана гарантировать гармонию и единое видение, с одной стороны, той миссии социального проекта бизнеса, которую в него закладывает основатель, а, вместе с тем, всех стратегических решений, которые будет принимать управление проектом.

В этих условиях, необходимо также отметить одну важную деталь, что тесное взаимодействие между основателем и управлением проектом не должно превращаться в бесконечный процесс. На определенном этапе основателю следует отойти в сторону, а образовавшуюся нишу занять органам управления проектом. Именно они на практике будут непосредственно реализовывать миссию, видение и ценности, заложенные основателем при учреждении проекта в стратегии, тактике и в конкретных операциях. Учитывая это управление должно запланировать последовательность мероприятий на всю перспективу реализации проекта строго в рамках выработанной стратегии.

Исходя из сказанного, ключевыми процессами, которые происходят во взаимодействии управления проекта с основателем, является определение руководителя проекта. Здесь, наиболее часто, реализуются две модели:

- Руководитель проекта выбирается своих собственных сотрудников, который уже знаком с операциями по реализации социальных проектов и социальной стратегией бизнеса.
- Для руководства проектом может быть привлечён внешний генеральный директор, которому, как правило, назначается консультант, задача которого ознакомить руководителя с миссией, философией и стратегией социальной составляющей бизнеса компании.

Социальные проекты могут адаптироваться к изменениям в окружающей среде, институционализируя новые методы работы и политику, которая автоматизирует совмещение проекта, входящих в него операций и процедур с новыми инструкциями и политикой. Поэтому, в управлении проектом целесообразно выделение ответственного за мониторинг внешней среды и разработку инструкций согласно с новыми стандартами и требованиями. На практике существуют три основных модели реализации этого назначения: обязанности по мониторингу и анализу изменений принимает на себя действующий сотрудник управления, в управление принимается на работу сторонний специалист, обладающий необходимой квалификацией, или управление распределяет эту функцию по подфункциям на всех участников.

Наконец, комплекс изменений при достижении проектом следующей стадии жизненного цикла. Как правило, это происходит тогда, когда проект входит в ту фазу, на которой фактически реализуется автоматически, имея устоявшиеся формы и модели работы, очерченный круг партнёров и ощутимый социальный результат. До этого, как правило, идет экспериментальный или пробный этап. На всём его протяжении органы управления проектом, как показывает практика, имеют консультативный или не официальный характер, то есть без любых юридических обязательств или полномочий по принятию решения. Объясняется это тем, что они допускают больше гибкости, которая нужна проекту на начальном этапе. Далее целесообразно установить более формальные структуры управления.

Во время переходных стадий механизмы управления крайне важны, особенно когда бренд со-

циального проекта известен, окружающая среда сложна, и должны быть приняты важные решения. Когда бизнес-модель социального проекта зрела, управление может развиваться в более активный элемент. Его позиция гарантирует, что известный проект остается в контакте с заинтересованными сторонами и будет верен своей социальной миссии и целям.

#### Список литературы

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI, 2010, p. 27–35.
2. Chatfield, Carl A short course in project management. Microsoft Office Project, 2007, p. 4.
3. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, 1954.
4. Eliyahu M. Goldratt. Critical Chain. North River Press, 1997.
5. Murray A. Managing successful projects with PRINCE2. TSO Publishing, 2009.
6. Social Project Management: Engaging the Social Network to Deliver Project Success White Paper. Trilog Group, 16 April 2011. (13).
7. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & brothers. 1911.
8. What is Agile Project Management? Montreal, Planbox, 2010.
9. What is Project Management? / PMI Annual report. Philadelphia, 2012, p. 6.
10. Wisoeki, Robert K. Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme. 5th ed. Wiley Publishing, Inc., 2009, p. 22.
11. Иванов В.Н. Основы социального управления: учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др.; под ред. В.Н. Иванова. М.: Высш. шк., 2001.
12. Куценко В.И. Социальное познание и социальное управление. Киев, 1979.
13. Социальное управление: Словарь-справочник / сост. И.М. Слепенков, Ю.П. Аверин; под ред. В.И. Добренькова, И.М. Слепенкова. М.: МГУ, 1994.
14. Франчук В.И. Основы общей теории социального управления / Ин-т организационных систем. М., 2000. С. 14.

## **THE BASES OF THE MANAGEMENT OF SOCIAL PROJECTS OF BUSINESS**

**O. B. Zilberstein, T. Y. Shahnes**

**Abstract**

*In article on wide material the author opens basic approaches to formation of the theoretical base of management of social projects of business. The purpose of work is generalization of theoretical bases of project management of business which have social character. The logic of a statement of material is under construction as follows. In water part of article authors do the assumption that at the heart of an object of research three basic elements are put: project management, social management and management of social projects. Proceeding from this assumption in work further reasonings are under construction. The main part of article contains three subsections. In the first subsection of article definition of the concept «project management» is formulated and methodological approaches to project management (PRINCE2, PERT, the Model Agile, Lean Management, BRM) are generalized. In the second subsection the author's understanding of entity of social management is presented and the main techniques of social management are considered, and also the characteristic of methodology of management of social projects is given. In the third subsection the author's concept of entity of management of social projects of business is formulated. In final part of article authors draw a conclusion about the importance of management of social projects of business. This article, first of all, has theoretical and methodological value for formation of effective methods and instruments of management of social projects of business, and also for development of the theory and practice of corporate social responsibility.*

**Keywords:** management, project management, business, social project, social project of business, corporate social responsibility.

**Correspondence:** Zilberstein Oleg B., Moscow International higher business school MIRBIS, Russian Federation, [obz81@yandex.ru](mailto:obz81@yandex.ru);

Shahnes T. Y., Moscow International higher business school MIRBIS, Russian Federation, [tatiana.shakhnes@lge.com](mailto:tatiana.shakhnes@lge.com)

**Reference:** Zilberstein O. B., Shahnes T. Y. The bases of the management of social projects of business. M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2015, vol. 6, no. 3, pp. 50–55.

### **References**

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI, 2010, p. 27–35
2. Chatfield, Carl A short course in project management. Microsoft Office Project, 2007, p. 4.
3. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, 1954.
4. Eliyahu M. Goldratt. Critical Chain. North River Press, 1997.
5. Murray A. Managing successful projects with PRINCE2. TSO Publishing, 2009.
6. Social Project Management: Engaging the Social Network to Deliver Project Success White Paper. Trilog Group, 16 April 2011. (13).
7. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & brothers. 1911.
8. What is Agile Project Management? Montreal, Planbox, 2010.
9. What is Project Management? / PMI Annual report. Philadelphia, 2012, p. 6.
10. Wysocki, Robert K. Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme. 5th ed. Wiley Publishing, Inc., 2009, p. 22.
11. Ivanov V.N. Osnovy sotsialnogo upravleniya. Uchebnoe posobie / A.G. Gladyshev, V.N. Ivanov, V.I. Patrushev i dr. Pod red. V.N. Ivanova. M.: Vyssh. shk., 2001.
12. Kutzenko V.I. Sotsialnoe poznanie i sotsialnoe upravlenie. Kiev, 1979.
13. Sotsialnoe upravlenie: Slovar-spravochnik. Sost. I.M. Slepencov, Yu.P. Averin; Pod red. V.I. Dobrenkova, I.M. Slepencova. M.: MGU, 1994.
14. Franchuk V.I. Osnovy obschey teorii sotsialnogo upravleniya / In-t organizatziionnyh sistem. M., 2000. S.14.