



Успех проекта и индивидуальная предпринимательская ориентация проджект-менеджеров: российский контекст

С.А. Титов¹, Р.Д. Паттак², А.А. Цымбал³¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)² Южно-Тихоокеанский университет (Сува, Фиджи)³ Высшая школа экономики (Москва, Россия)

Аннотация

Реализуемые в условиях высокой неопределенности проекты выделяют как предпринимательские. Успех таких проектов сложнее достижим. Для успешного управления предпринимательскими проектами от их руководителей ожидаются способности, свойственные предпринимателям. В настоящей статье исследуются два вопроса, касающиеся успеха проекта, предпринимательских характеристик и неопределенности проекта. Во-первых, авторы пытаются выяснить, сопровождается ли повышение предпринимательской природы проекта, проявляющейся в повышении неопределенности по целям проектов и методам реализации, снижением успеха проекта. Во-вторых, влияет ли предпринимательская ориентация руководителей проектов на успех проектов и какова взаимосвязь между успехом проектов и их предпринимательской природой. Для ответа на эти вопросы были собраны данные от российских руководителей проектов, оценивающие выраженность предпринимательской природы проектов, успех проектов и индивидуальную предпринимательскую ориентацию руководителей. Собранные данные были исследованы с помощью факторного и корреляционно-регрессионного анализа. Полученные результаты свидетельствуют о наличии отрицательной связи между предпринимательской природой и такими показателями успеха проектов, как внутренняя эффективность, подготовка к будущему и результаты для клиента. С отдельными показателями успеха оказались положительно связаны такие показатели предпринимательской ориентации, как проактивность и готовность принимать риски. По мере повышения неопределенности позитивная связь с отдельными показателями успеха проекта выявлена со стороны готовности принимать риски, инновационности и проактивности.

Ключевые слова: успех проекта, управление проектом, предпринимательство, предпринимательская ориентация, предпринимательские проекты.

Для цитирования:

Титов С.А., Паттак Р.Д., Цымбал А.А. (2021). Успех проекта и индивидуальная предпринимательская ориентация проджект-менеджеров: российский контекст. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 12(2): 114–126. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-2-114-126.

Project success and individual entrepreneurial orientation of project managers: Russian context

S.A. Titov¹, R.D. Pathak², A.A. Tsybmal³¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)² University of the South Pacific (Suva, Fiji)³ Higher School of Economics (Moscow, Russia)

Abstract

Projects implemented in conditions of high uncertainty are sometimes called entrepreneurial projects. Success in such projects is more difficult to achieve. To successfully manage entrepreneurial projects, project managers should have entrepreneurial skills. The article explores two issues related to project success, entrepreneurial characteristics, and project uncertainty. First, the article tries to find out whether the increase in the entrepreneurial nature of the project, manifested in the increase in project goals and methods uncertainty, is accompanied by a decrease in project success. Second question is – does the entrepreneurial orientation of project managers affect project success and the relationship between the projects' success and their entrepreneurial features. To answer these questions, data were collected from Russian project managers assessing the entrepreneurial nature of projects, project success and the individual entrepreneurial orientation of project-managers. The collected data were examined using factor and regression analysis. The findings indicate that there is a negative relationship between the entrepreneurial nature and such indicators of project success as internal efficiency, preparation for the future, and results for clients. Some indicators of success were positively associated with such indicators of entrepreneurial orientation as proactivity and risk taking. As uncertainty increased, some measures of individual entrepreneurial orientation of project managers can positively compensate negative impact on project success from uncertainty associated with projects' entrepreneurial nature.

Keywords: project success, project management, entrepreneurship, entrepreneurial orientation, entrepreneurial projects.

For citation:

Titov S.A., Pathak R.D., Tsybmal A.A. (2021). Project success and individual entrepreneurial orientation of project managers: Russian context. *Strategic Decisions and Risk Management*, 12(2): 114-126. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-2-114-126. (In Russ.)

1. Введение

Современные условия хозяйственной деятельности характеризуются высокой неопределенностью, сложностью и динамизмом, что приводит к ухудшению результатов проектов. Согласно известному обзору компании Standish Group, в период 2015–2020 годов только около трети проектов были завершены успешно [CHAOS 2020..., 2020]. Обзор Института управления проектами «Пульс профессии» отмечает также, что содержание современных проектов становится более сложным [Pulse of the profession..., 2021]. Сегодня проекты реализуются не только для разработки и создания продукции, но и для реализации сложных инициатив, например цифровой трансформации и развития бизнеса. В таких условиях управление проектом может повысить результативность за счет освоения предпринимательских практик. Ведь предпринимательство реализуется в сходных условиях и выработало ряд установок и подходов для управления в ситуациях повышенной неопределенности и сложности.

Ряд авторов отмечает целесообразность освоения предпринимательских практик для повышения инновационности, креативности, проактивности и готовности принимать риски [Rauch et al., 2009; Wales et al., 2021]. В частности, хорошо исследовано положительное влияние предпринимательской ориентации компаний на результаты их деятельности [Martens et al., 2016], в том числе имеются подтверждения того, что предпринимательская ориентация оказывается особенно полезной в турбулентных условиях [Kraus et al., 2012]. В [Martens et al., 2018] доказано, что предпринимательская ориентация компаний положительно влияет на успех проектов. Но в научной литературе остается относительно неизученным вопрос связи предпринимательской ориентации руководителей проектов и успеха проектов. Данный вопрос представляется достаточно важным с практической точки зрения, так как именно руководители проектов оказывают прямое воздействие на успех проекта и от их предпринимательских качеств зависит использование предпринимательских практик в управлении проектами. Вопрос интересен и с теоретической точки зрения, так как концепция индивидуальной предпринимательской ориентации применительно к эмпирическим исследованиям в сфере проектного управления еще не применялась.

Таким образом, настоящее исследование пытается выявить, насколько предпринимательское поведение руководителей проектов, рассматриваемое сквозь призму концепции индивидуальной предпринимательской ориентации, коррелирует с успехом проектов, которые в разной степени воплощают в себе неопределенность, свойственную предпринимательской деятельности.

Исследование построено следующим образом. Вначале изучается связь предпринимательства, управления проектами и неопределенности на основе имеющихся результатов исследований. По результатам уточняются вопросы для настоящего исследования. В третьем разделе проводится анализ научной литературы на предмет выявления концепций, с помощью которых можно оценивать успех проекта и предпринимательское поведение руководителей проектов. Далее описывается методология исследования, заключающаяся

в сборе первичных данных с помощью отобранных измерительных моделей и их количественного анализа путем построения корреляционно-регрессионных моделей. Коэффициенты независимых переменных этих моделей выступают в качестве ключевых результатов исследования. В шестом разделе проводится интерпретация результатов и их согласование с имеющимися научными и практическими представлениями. И, наконец, в заключении содержатся ключевые выводы исследования, его ограничения и направления для дальнейших изысканий.

2. Предпринимательство, управление проектами, неопределенность

Развитие теории и практики управления проектами сопровождается взаимодействием с другими практическими и теоретическими дисциплинами. Одним из интересных проявлений такого кросс-дисциплинарного развития проектного управления является его взаимодействие с предпринимательством. В работах [Kuura et al., 2014; Fonrouge et al., 2019] проводится обзор такого взаимодействия и делаются выводы, что обе дисциплины имеют много общего в практическом плане, но теоретическое и методическое взаимодействие происходит весьма незначительно. Тем не менее оно реализуется, в том числе путем адаптации теоретических концепций и практических подходов предпринимательства в управлении проектами.

Некоторые авторы утверждают, что предпринимательство наиболее востребовано в проектном управлении в условиях повышенной неопределенности. Так, в [Cooke-Davies et al., 2009] выделяется особый тип системы проектного управления, который возникает при необходимости повышения дифференциации создаваемых результатов и улучшения экономических показателей процессов. Авторы охарактеризовали этот тип системы как предпринимательство. Данная система стремится быть и инновационной, и внутренне эффективной одновременно. В таком контексте «руководители проектов должны действовать как предприниматели, выявляющие и использующие рыночные возможности». Они выступают больше в роли бизнес-лидеров и самостоятельных предпринимателей и должны обладать соответствующими умениями и качествами. Авторы подчеркивают, что такой контекст характеризуется высокой степенью сложности и неопределенности.

Продолжая логику модели из [Cooke-Davies et al., 2009], в [Kuura et al., 2014] предлагается концепция предпринимательского проекта как особого типа проектов, для которого свойственны одновременно два вида неопределенности – неопределенность по целям и неопределенность по методам. В рамках разработанной авторами модели (рис. 1) чем выше неопределенность по этим измерениям, тем в большей степени проект имеет предпринимательскую природу.

Данные авторы в качестве примеров предпринимательских проектов приводят разработку и выпуск инновационной продукции, разработку сложных социотехнических систем, предполагающих значительную адаптацию динамических организационных процессов, а в особенности – про-

екты создания новых бизнес-единиц, проекты исследований и разработок. Эти проекты, реализуемые в условиях высокой неопределенности, действительно в наибольшей степени сходны с предпринимательской деятельностью. Успех в них менее вероятен, но одновременно с этим использование руководителями проектов предпринимательских способностей может позволить улучшить показатели успеха.

Таким образом, можно сформулировать следующие исследовательские вопросы:

1. Сопровождается ли более выраженная предпринимательская природа проектов (что проявляется в повышении их неопределенности по методам и целям) снижением успеха проектов?
2. Позволяет ли предпринимательское поведение руководителей проектов повышать их успех, в том числе по мере повышения предпринимательской природы (и соответственно, неопределенности) проектов?

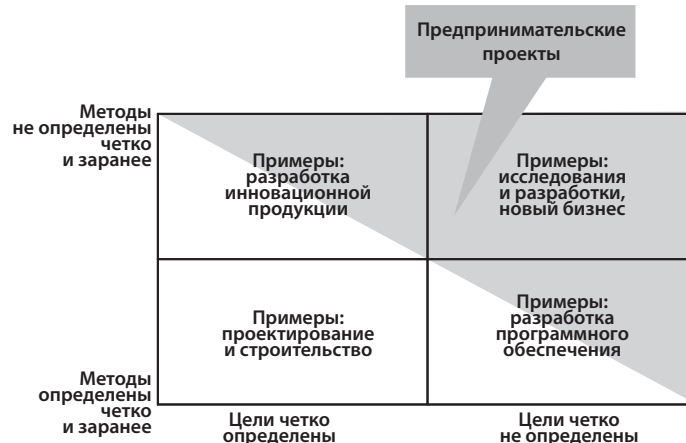
Ввиду того, что поставленные вопросы используют такие сложные концепты, как успех проекта и предпринимательское поведение, необходимо провести обзор научной теории, на основе чего выработать системы оценки данных концептов и определить методологию исследования.

3. Обзор источников

Представления о показателях успеха проекта развивались достаточно динамично в контексте развития самой концепции успеха проекта [Jugdev, Müller, 2005; Ika, 2009]. Доминировавшая до 1980-х годов триада «железного треугольника» (сроки, бюджет, качество) активно дополнялась такими показателями, как удовлетворенность клиента и конечного пользователя, результаты для команды, бизнес-результаты для компании, достижение стратегических целей, вклад в развитие организационных способностей и т.п. В настоящее время в качестве наиболее целостной, охватывающей различные аспекты успеха проекта можно выделить модель Шенхара и Двира [Shenhar, Dvir, 2007].

В своей модели показателей успеха проекта А. Шенхар и Д. Двир выделяют пять различных измерений. Это непосредственно внутренняя эффективность проекта, проявляющаяся в соблюдении сроков, бюджетов, создании требуемых результатов и достижении иных формальных показателей в рамках проекта. Далее, это: результаты для команды (мотивация, высокий моральный дух, интерес, личностный и профессиональный рост, лояльность компании), результаты для клиента (достижение им своих запросов, степень удовлетворенности, лояльность и готовность к повторным контрактам), результаты для компании (прибыль, повышение рентабельности, увеличение рыночной доли, создание стоимости для собственников) и результаты, направленные на будущее (содействие успеху последующих проектов, создание новой продукции, рынков, технологий, компетенций). Предпринимательство традиционно воспринимается как деятельность, направленная на создание бизнес-результатов, выходящих за рамки краткосрочных показателей. Поэтому можно предположить, что использование предпринимательских подходов будет сопровождаться положительным эффектом в большей степени для долгосрочных результатов

Рис. 1. Модель типологизации проектов, выделяющая предпринимательские проекты по уровню неопределенности
Fig. 1. Project typology model with entrepreneurial projects



Источник: адаптировано из [Kuura et al., 2014].

и результатов для бизнеса как компании-исполнителя, так и заказчика.

Тем не менее, согласно [Cooke-Davies et al., 2009], предпринимательский подход к управлению проектами должен сочетать как инновационную результативность, так и процессную эффективность. Поэтому предпринимательские подходы должны улучшать и внутренние результаты проектов по мере повышения неопределенности контекста. Но можно допустить, что предпринимательские характеристики руководителей проектов будут влиять на различные показатели успеха в разной степени.

Предпринимательское поведение многоаспектно. В рамках изучения предпринимательского поведения сложились такие концепции, как:

- предпринимательские намерения (около 2000 научных публикаций в базе Scopus начиная с 1993 года, три наиболее известные публикации имеют цитируемость 2201, 1230 и 1132) [Fayolle, Liñán, 2014];
- предпринимательский процесс (около 1050 научных публикаций в базе Scopus начиная с 1979 года, три наиболее известные публикации имеют цитируемость 1903, 1535 и 964) [Acs, Audretsch, 2005];
- отношение к предпринимательству (entrepreneurial attitude, около 580 научных публикаций в базе Scopus начиная с 1976 года, три наиболее известные публикации имеют цитируемость 1290, 992 и 505) [Harris, Gibson, 2008];
- эффектуация (около 460 научных публикаций в базе Scopus начиная с 2001 года, три наиболее известные публикации имеют цитируемость 2356, 1568 и 816) [Sarasvathy, 2001];
- предпринимательская самоэффективность [Chen et al., 1998], предпринимательский бриколаж [Baker, Nelson, 2005].

Но, пожалуй, самой разработанной выступает концепция предпринимательской ориентации (около 2470 научных публикаций в базе Scopus начиная с 1971 года, три наиболее известные публикации имеют цитируемость 4359, 1464 и 1436), которая позволяет проанализировать, насколько

организация проявляет характеристики, свойственные предпринимательским структурам, насколько она является предпринимательской [Wales et al., 2021]. Анализ и оценка предпринимательской ориентации компании обычно используют такие измерения, как инновационность, принятие рисков, проактивность, конкурентная агрессивность и самостоятельность (автономность) [Martens et al., 2018].

Концепт предпринимательской ориентации по преимуществу применяется к уровню отдельных организаций. Но некоторые авторы начали использовать предпринимательской ориентации к уровню команды [Covin et al., 2020] и индивидуальному уровню [Bolton, 2012; Bolton, Lane, 2012]. Под индивидуальной предпринимательской ориентацией (ИПО) эти авторы понимают поведенческие характеристики, проявляемые индивидом и сближающие его с поведением предпринимателя. Данный концепт представляется для настоящей работы удачным, так как позволяет исследовать предпринимательское поведение руководителей проектов. Для измерения и оценки ИПО была разработана и апробирована шкала, предполагающая исследование трех аспектов – готовности принимать риски, проактивности и инновационности. Все три аспекта действительно ассоциируются с предпринимательской деятельностью. Д. Болтон и М. Лейн [Bolton, Lane, 2012] показали, что три оценки ИПО коррелируют с намерениями индивидов заниматься предпринимательской деятельностью. Исходя из этого, концепцию ИПО можно использовать для анализа и оценки предпринимательского поведения руководителей проектов.

Связь между предпринимательской ориентацией и улучшением показателей компании исследовалась достаточно активно. В [Rauch et al., 2009; Wales et al., 2021] авторы приходят к выводу, что большинство исследований говорит о положительной корреляции между результатами деятельности компаний и предпринимательской ориентацией. Ряд исследований изучает роль предпринимательской ориентации в деятельности проектно-ориентированных компаний и результатах их проектов. Так, в [Martens et al., 2018], используя модель успеха проекта Шенхара и Двира, показано положительное влияние предпринимательской ориентации компаний на успех их проектов, на зрелость проектного управления. В [Sabahi, Parast, 2020] выявлено, что результаты проекта положительно связаны только с одним измерением предпринимательской ориентации, а именно – с проактивностью. Эти исследования не предполагали оценку ИПО руководителей проектов, но их результаты позволяют предположить, что ИПО руководителей проектов положительно коррелирует с показателями успеха проекта.

Также можно ожидать, что ИПО оказывает большее воздействие на успех проекта в условиях высокой неопределенности. В [García et al., 2021] продемонстрировано, что предпринимательская ориентация компаний способствует адаптации гибких методов управления проектами, успешно применяемых в основном в условиях высокой неопределенности. В [Kraus et al., 2012] выявлено положительное влияние предпринимательской ориентации на показатели компаний в условиях неопределенности и турбулентности внешней бизнес-среды.

На основе обзора литературы можно заключить, что:

- концепция индивидуальной предпринимательской ориентации может обоснованно выступать для анализа и оценки предпринимательского поведения руководителей проектов;
- и предпринимательская ориентация, и успех проекта представляют собой многоаспектные концепции и предполагают системы оценки с несколькими измерениями, соответственно, и рассмотрение поставленных исследовательских вопросов имеет смысл проводить дифференцировано, то есть в разрезе различных измерений ИПО и успеха проекта, а не сводить их к агрегированным переменным;
- для исследования ИПО руководителей проектов подходящей выступает модель Болтона и Лейна, для оценки показателей успеха проекта предпочтительной выглядит модель Шенхара и Двира.

4. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исходя из обзора теории, для решения поставленных исследовательских вопросов было проведено первичное исследование данных, позволяющих оценить предпринимательскую природу проектов, успех проектов и ИПО руководителей проектов. Предпринимательская природа проектов измерялась с помощью показателей неопределенности по целям и методам, вытекающих из модели из [Kuura et al., 2014] и затем агрегированных в один показатель. Успех проекта оценивался с помощью пяти переменных в соответствии с моделью Шенхара и Двира. ИПО руководителей проектов измерялась с помощью трех переменных в соответствии с моделью ИПО Болтона и Лейна. Для оценки предпринимательской природы, успеха проекта и ИПО руководителей проекта были разработаны или адаптированы измерительные модели, в рамках которых осуществлялся сбор первичных данных в виде опроса. Все оценки давались по 5-балльной шкале Лайкерта. Данные собирались от руководителей проектов российских компаний в 2021 году. Согласованность и валидность данных, собранных с использованием измерительных моделей, анализировалась с помощью альфы Кронбаха и подтверждающего факторного анализа с выделением количества факторов, вытекающего из теоретических моделей.

На основе полученных данных было построено пять корреляционно-регрессионных моделей для каждой переменной успеха проекта. В моделях в качестве результирующих переменных выступали показатели успеха проектов, а в качестве независимых – предпринимательская природа, три переменные ИПО руководителей проектов. Также в моделях присутствовали элементы, отражающие взаимодействие предпринимательской природы проектов с тремя измерениями ИПО. В корреляционно-регрессионных моделях были рассчитаны коэффициенты для каждой независимой переменной, их p -значения, показатели R^2 и p -значения для моделей в целом. Полученные коэффициенты (с учетом p -значений) интерпретировались как показатели, отражающие взаимосвязь между различными показателями успеха проекта, с одной стороны, и пред-

Таблица 1
Вопросы для оценки предпринимательской природы проектов
Table 1
Questions to assess project entrepreneurial nature

Оцениваемый показатель предпринимательской природы проекта	Оценивающий индикатор (вопрос) (по 5-балльной шкале, где 1 балл – наименьшая оценка, 5 баллов – наивысшая)	Аббревиатура для использования в анализе
Неопределенность по целям	Цели проекта были четко сформулированы на момент начала проекта (в рамках анализа оценки инвестировались, то есть 1 балл становился 5, 2 – 4 и т.д.)	GFB
	Цели проекта однозначно и одинаково понимались известными вам стейкхолдерами проекта (оценки инвестировались)	GSS
	Цели проекта трансформировались в ходе реализации проекта	GTP
Неопределенность по методам	На момент начала проекта методы и технологии его выполнения были четко определены (оценки инвестировались)	MFB
	Методы и технологии выполнения проекта были известны основным исполнителям проекта (оценки инвестировались)	MSS
	Методы и технологии выполнения проекта изменялись в ходе реализации проекта	MTP

предпринимательской природой и ИПО руководителей проектов – с другой.

Первичные данные собирались с помощью опросных форм, подготовленных в MS Forms. Предварительная обработка данных из опросных форм производилась в MS Excel. Все расчеты проводились с использованием языка R в среде RStudio.

Для анализа предпринимательской природы проектов использовалась схема, предложенная в [Kuura et al., 2014] и базирующаяся на матрице целей и методов [Turner, Cochrane, 1993] (рис. 1). Каждое из измерений было оценено с помощью трех вопросов, разработанных авторами настоящей статьи (табл. 1).

Для оценки успеха проектов была использована шкала оценки успеха из пяти показателей и двадцати семи индикаторов, по четыре – шесть индикаторов в каждом показателе, разработанная в [Martens et al., 2018] на основе модели Шенхара и Двира (табл. 6). По каждому индикатору респонденты давали оценки по 5-балльной шкале. При оценке успеха проекта использовалась самооценка проектов их руководителями (self-report). Возможность самооценки в исследованиях связи между предпринимательской ориентацией и успехом проекта обоснована в работах [Rauch et al., 2009; Kraus et al., 2012]. Оценке подвергались проекты, реализованные в предшествующий исследованию год с непосредственным и полноценным участием респондентов. Респонденты в опросном листе представляли дополнительные данные о проекте, позволяющие удостовериться, что они хорошо помнят обстоятельства данного проекта.

Для оценки ИПО руководителей проекта использовалась трехчастная шкала, предложенная Болтоном и Лейном (табл. 7), оценивающая ИПО в разрезе трех показателей: ориентация к риску, инновационность и проактивность, – каждый из которых оценивался с помощью трех-четырёх индикаторов. Данная шкала оценки была успешно использована в исследовании [Rorov et al., 2019] в сербском культур-

ном контексте, который можно рассматривать как близкий российскому.

Сбор данных по оценке предпринимательской природы проектов, их успеха и ИПО осуществлялся путем онлайн-опроса участников группы журнала «Управление проектами» в Facebook. Обращение было отправлено 200 случайно выбранным из 11 904 подписчиков. Ответы были получены от 108 человек, 4 ответа оказались неполными. Демографическая и профессиональная структура респондентов приведена в табл. 2.

Распределение респондентов по компаниям в разрезе их численности, возраста, организационной структуры управления и отраслевой принадлежности показано в табл. 3.

Распределение оцениваемых респондентами проектов

Таблица 2
Демографическая и профессиональная структура респондентов
Table 2
Respondents' demographic and professional structure

Показатель	Значение	Количество	Процент
Пол	Мужской	54	52
	Женский	50	48
Возраст (лет)	До 30	17	16
	31–50	63	61
	От 51	24	23
Опыт работы руководителем проекта (лет)	До 5	17	16
	5–15	53	51
	От 15	34	33
Уровень образования	Ученая степень	17	16
	Магистратура/ MBA	30	28
	Бакалавриат/ Специалитет	57	56

Таблица 3
Структура компаний респондентов в разрезе численности, возраста, отраслевой принадлежности
Table 3
Respondents' companies by size, age, industry

Показатель	Значение	Количество	Процент
Численность (чел.)	До 50	39	37
	51–300	31	30
	301–1000	7	7
	1001–5000	15	14
	От 5001	12	12
Возраст компании (лет)	До 5	24	23
	6–15	24	23
	16–30	31	30
	От 31	24	23
Укрупненная отраслевая принадлежность	Промышленность	31	30
	ИТК	34	33
	Услуги	39	37
Организационная структура управления	Проектно-целевая	27	26
	Матричная	27	26
	Линейно-функциональная	17	16
	Сетевая	12	12
	Затрудняюсь ответить	22	21

Таблица 4
Распределение проектов по численности, продолжительности и методологии управления
Table 4
Respondents' projects by size, duration and methodology

Показатель	Значение	Количество	Процент
Продолжительность проекта (мес.)	До 6	41	40
	7–12	29	28
	От 13	34	33
Численность персонала в проекте (чел.)	До 5	17	16
	6–10	34	33
	11–20	29	28
	От 21	24	23
Базовая методология управления проектами	Гибкая	24	23
	Линейная (predictive)	22	21
	Гибридная	22	21
	Стихийная	36	35

по численности вовлеченного персонала, продолжительности и базовой методологии проектного управления представлено в табл. 4.

Дисперсионный анализ в разрезе используемых в аналитических моделях независимых переменных (формула (1), табл. 8) не выявил статистически значимой разницы в данных различных групп респондентов, проектов и организаций.

5. Результаты исследования

Результаты факторного анализа данных по оценкам предпринимательской природы проектов показаны в табл. 5. Показатель факторной нагрузки отражает степень принадлежности индикатора фактору. Значения меньше 0,3 исключены из представления. Заливкой выделены проблемные показатели (максимальная факторная нагрузка меньше 0,5, или вторая нагрузка больше 0,3, или общность меньше 0,5). Практически значимым значением факторной нагрузки является 0,5, значение 0,7 свидетельствует о хорошей принадлежности индикатора фактору [Hair et al., 2010]. Корреляция между факторами составляет 0,56 (ниже 0,85), что означает, что факторы оценивают относительно различные измерения одного явления [Brown, 2015].

Таблица 5
Факторная нагрузка индикаторов предпринимательской природы проектов
Table 5
Factor analysis of project entrepreneurial nature indicators

Индикаторы	Факторы		Показатель общности (h ²)
	фактор 1 «Неопределенность по целям»	фактор 2 «Неопределенность по методам»	
<i>GFB</i>	0,543		0,539
<i>GSS</i>	0,914		0,781
<i>GTP</i>	0,649		0,411
<i>MFB</i>		0,984	0,930
<i>MSS</i>		0,588	0,584
<i>MTP</i>	0,513		0,422
Альфа Кронбаха	0,701	0,710	

Структура индикаторов и факторов получилась практически значимой. Случаев кросс-факторной принадлежности не обнаружено. Но структура не совсем согласуется с теоретической моделью, так как в один фактор с тремя индикаторами неопределенности по целям (*GFB*, *GSS* и *GTP*) попал индикатор из группы неопределенности по методам (*MTP*). Кроме того, обращает на себя внимание низкий по сравнению с рекомендуемым (0,5) уровень показателя общности (h²) индикаторов *GTP* (0,411) и *MTP* (0,422). Показатель общности можно интерпретировать как R² в регрессионных моделях. Он показывает долю вариативности индикатора, объясняемой фактором. В силу данных обстоятельств индикаторы *GTP* и *MTP* были исключены из системы оценки

предпринимательской природы проектов. Можно считать, что индикаторы неопределенности по целям и методам, возникающей в ходе проекта, не сильно согласуются с индикаторами неопределенности, свойственной проекту на его начало. Итоговая система индикаторов предпринимательской природы проектов, используемая в дальнейшем анализе, показана на рис. 2. Здесь приведены факторные нагрузки и корреляция между факторами, полученные после исключения двух указанных выше индикаторов.

Показатели альфы Кронбаха для индикаторов внутри каждого фактора оказались больше 0,7 (0,701 и 0,710), что говорит об их согласованности.

Результаты факторного анализа данных по успеху проекта приведены в табл. 6. Заливкой выделены проблемные показатели, которые в ходе оптимизации были исключены. По ним приведены показатели до оптимизации. Получив-

Рис. 2. Результаты факторного анализа индикаторов предпринимательской природы проектов
Fig. 2. Indicators structure from factor analysis of project entrepreneurial nature



Таблица 6
Результаты факторного анализа индикаторов успеха проекта
Table 6
Factor analysis of project success indicators

Группа индикаторов (показатели)	Индикаторы	Факторы					Показатель общности (h2)
		фактор 1	фактор 2	фактор 3	фактор 4	фактор 5	
Внутренняя эффективность проекта (PSEF)	Проект завершен в срок или ранее (PSEF_1)					0,539	0,559
	Проект завершен с исполнением или экономией бюджета (PSEF_2)					0,790	0,637
	Проект завершен с соблюдением всех требований к результатам (PSEF_3)				-0,341*	0,353*	0,313*
	Проект завершился с достижением других целевых показателей (PSEF_4)					0,532	0,582
Результаты для команды (PSIT)	Проектная команда была удовлетворена и замотивирована (PSIT_1)		0,805				0,745
	Команда была лояльна проекту (PSIT_2)		0,564				0,763
	У команды был высокий моральный дух и энергия (PSIT_3)		0,789				0,792
	Команде было интересно работать над проектом (PSIT_4)		0,917				0,802
	Члены команды испытали личностный или профессиональный рост (PSIT_5)		0,352*	0,434*			0,680
	Члены команды не пытались уйти из проекта/компании (PSIT_6)		0,396*	0,361*			0,566
Подготовка к будущему (PSPF)	Проект способствовал успеху последующих проектов (PSPF_1)		0,441*				0,661
	Проект привел к созданию новой продукции (PSPF_2)			0,744			0,633
	Проект способствовал освоению новых рынков (PSPF_3)			0,752			0,656
	Проект создал новые технологии (PSPF_4)	0,338*		0,462*			0,454*
	Проект способствовал возникновению новых бизнес-процессов/моделей (PSPF_5)			0,808			0,692
	Проект способствовал развитию управленческих компетенций (PSPF_6)			0,647			0,596
Результаты для компании (PSBD)	Проект был экономически успешен (PSBD_1)				0,631		0,824
	Проект способствовал повышению рентабельности компании (PSBD_2)		0,323*		0,452*		0,518
	Проект имел положительную рентабельность инвестиций (PSBD_3)				0,799		0,728
	Проект способствовал увеличению рыночной доли компании (PSBD_4)				0,726		0,753
	Проект создал стоимость для владельцев (PSBD_5)				0,523	0,318*	0,536
	Проект напрямую способствовал улучшению показателей компании (PSBD_6)		0,399*		0,358*	0,361*	0,583
Результаты для клиента (PSIC)	Проект способствовал улучшению результатов заказчиков (PSIC_1)	0,855					0,835
	Заказчики были удовлетворены (PSIC_2)	0,826					0,741
	Проект соответствовал требованиям заказчиков (PSIC_3)	0,771					0,605
	Заказчик приступил к использованию созданных результатов (PSIC_4)	0,641					0,518
	Заказчики снова обратятся к компании (PSIC_5)	0,658					0,523
Альфа Кронбаха для факторов (для окончательного варианта)		0,914	0,867	0,702	0,818	0,876	

шаяся после оптимизация структура факторов характеризуется высокими показателями факторной нагрузки (не ниже 0,5), отсутствием кросс-факторности и хорошей общностью. Корреляции выше 0,85 между факторами не обнаруживаются. Альфа Кронбаха по всем факторам выше 0,7. Структура данных (после исключения восьми проблемных) согласуется с теоретической структурой выбранной модели.

Результаты факторного анализа ИПО руководителей проектов приведены в табл. 7. Полученная структура характеризуется хорошей принадлежностью факторам, высокой общностью, отсутствием значимой корреляции между факторами. Альфа Кронбаха выше 0,7. Исходя из этого, все данные по всем индикаторам использовались для расчета показателей ИПО.

В рамках исследовательских вопросов было сформировано пять корреляционно-регрессионных моделей, общий вид которых представлен ниже:

$$PSEF = b_0 + b_1 ENP + b_2 RISK + b_3 INN + b_4 PROA + b_5 ENP:RISK + b_6 ENP:INN + b_7 ENP:PROA, \quad (1)$$

где b_i – коэффициенты регрессии элементов модели, $PSEF$ – оценка внутренней эффективности проекта, ENP – оценка предпринимательской природы проекта, $RISK$ – оцен-

ка отношения к риску как составляющая индивидуальной предпринимательской ориентации, INN – оценка инновационности как составляющая индивидуальной предпринимательской ориентации, $PROA$ – оценка проактивности как составляющая индивидуальной предпринимательской ориентации, $ENP:RISK$ – взаимодействие предпринимательской природы проекта и отношения к риску (насколько изменится связь между отношением к риску и внутренней эффективностью проекта при увеличении показателя предпринимательской природы), аналогично и для $ENP:INN$ и $ENP:PROA$.

В других четырех моделях в качестве результирующих переменных выступали оценки результатов для команды ($PSIT$), результатов для компании ($PSBD$), результатов для клиента ($PSIC$) и подготовки для будущего ($PSPF$).

Как видно из формулы (1), модели также предполагали анализ взаимодействия предпринимательской природы проекта и показателей ИПО между собой. Взаимодействие независимых переменных позволяет выявить, как одна из независимых переменных может повлиять на связь другой независимой переменной с результирующей переменной.

Результаты корреляционно-регрессионного анализа в разрезе пяти сформированных моделей представлены в табл. 8.

Таблица 7

Результаты факторного анализа результатов оценки индивидуальной предпринимательской ориентации руководителей проектов

Table 7

Factor analysis of project managers' individual entrepreneurial orientation indicators

Группа индикаторов (показатели)	Индикаторы	Факторы			Показатель общности (h^2)
		фактор 1	фактор 2	фактор 3	
Положительное отношение к риску ($RISK$)	Я склонен предпринимать решительные действия, когда что-то делаю в условиях неизвестности ($RISK_1$)			0,815	0,766
	Я готов инвестировать много времени и/или денег во что-то, что может принести высокий доход, даже при высоком риске ($RISK_2$)			0,755	0,519
	Я склонен действовать смело и решительно в ситуациях, предполагающих риск ($RISK_3$)			0,816	0,673
Инновационность (INN)	Я часто пробую новые и необычные виды деятельности, нетипичные в большинстве случаев, но не обязательно рискованные (INN_4)	0,686			0,619
	В целом я предпочитаю делать акцент на уникальных, единственных в своем роде подходах, нежели улучшать проверенные и распространенные методы (INN_5)	0,784			0,702
	Я предпочитаю пробовать собственные уникальные подходы, когда я изучаю что-либо новое, нежели делать это как все (INN_6)	0,922			0,744
	Мне нравятся экспериментирование и новые подходы при решении проблем, а не широко используемые методы их решения (INN_7)	0,673			0,640
Проактивность ($PROA$)	Обычно я действую, упреждая возникновение проблем, потребностей и изменений в будущем ($PROA_8$)		0,919		0,837
	Я склонен планировать проекты заблаговременно ($PROA_9$)		0,877		0,692
	Я предпочитаю самостоятельно браться за решение проблем и выполнение работ по проекту, а не жду, пока мне кто-нибудь скажет, что мне делать ($PROA_10$)		0,729		0,791
Альфа Кронбаха для факторов		0,830	0,885	0,898	

Обращая внимание на статистически значимые результаты (p -значение меньше 0,1 и 0,05), можно обнаружить, что предпринимательская природа проекта (ENP) отрицательно коррелирует с такими показателями успеха, как внутренняя эффективность ($PSEF$), результаты для компании ($PSBD$) и результаты для клиента ($PSIC$). Причем коэффициент b_1 во всех случаях больше 1 по модулю. Проекты с большей предпринимательской составляющей характеризуются меньшим успехом по указанным показателям, без рассмотрения воздействия других факторов.

Прямая связь между успехом проекта и ИПО руководителей проектов характеризуется разнонаправленностью. Улучшение отношения к риску ($RISK$) сопровождается улучшением показателя подготовки к будущему ($PSPF$) ($b_2 = 0,68$). Инновационность руководителей проектов (INN) отрицательно коррелирует с результатами для команды ($PSIT$) ($b_3 = -0,59$ при p -значении = 0,06). А проактивность ($PROA$) положительно связана с результатами для команды ($PSIT$) ($b_4 = 0,60$, p -значение = 0,07) и отрицательно – с результатами для клиента ($PSIC$) ($b_4 = -0,89$).

Взаимодействие независимых переменных также неоднозначно. Улучшение отношения к риску сопровождается тем, что отрицательная корреляция между успехом и предпринимательской природой ослабляется. Так, в случае с показателем внутренней эффективности ($PSEF$) 1% повышения отношения к риску ведет к уменьшению коэффициента b_1 (ENP) на 0,25% по модулю – с $-1,66$ до $1,31\%$. Таким образом, отношение к риску по мере повышения предпринимательской природы проекта способно улучшать показатель внутренней эффективности проектов. Улучшение отношения к риску в условиях высокой неопределенности, свойственной проектам с высокой предпринимательской природой, сопровождается улучшением внутренней эффективности.

Аналогично инновационность руководителей проектов (INN) улучшает результаты для команды ($PSIT$) по мере по-

вышения предпринимательской природы (b_6 положительный и равен 0,32), а повышение проактивности ($PROA$) проектных менеджеров снижает отрицательное воздействие предпринимательской природы (ENP) на результаты для клиента ($PSIC$) ($b_7 = 0,25$).

6. Интерпретация полученных результатов

Полученные результаты дают неполные и местами противоречивые ответы на поставленные исследовательские вопросы. В разрезе первого вопроса видно, что предпринимательская природа действительно ассоциируется с более низкими показателями успеха проектов. Но это происходит не по всем показателям. В условиях повышенной неопределенности, свойственной предпринимательским проектам, сложнее добиваться показателей внутренней эффективности ($PSEF$), бизнес-результатов для компании ($PSBD$) и результатов для клиента ($PSIC$). А вот между предпринимательской природой, с одной стороны, и результатами для команды ($PSIT$) и результатами для будущего ($PSPF$), с другой, статистически значимой связи не обнаруживается.

Внутренней эффективности способствует стабильность процессов как управления, так и исполнения проектов. Неопределенность же, свойственная предпринимательству, действительно может входить в конфликт с внутренней эффективностью [Cooke-Davies et al., 2009]. Кроме того, внутренние результаты, результаты для компании и для клиента в значительно большей степени связаны с содержанием самого проекта, нежели результаты для команды, которые могут формироваться за счет социально-психологических факторов, и результаты для будущего, которые выходят далеко за рамки непосредственно проекта [Shenhar, Dvir, 2007].

Между внутренними результатами проекта ($PSEF$) и предпринимательской природой (ENP) коэффициент име-

Таблица 8
Результаты корреляционно-регрессионного анализа связи между показателями успеха, предпринимательской природой и индивидуальной предпринимательской ориентацией руководителей проектов

Table 8
Regression analysis of the relationship between project success, entrepreneurial nature and individual entrepreneurial orientation

Элементы моделей	PSEF		PSIT		PSPF		PSBD		PSIC	
	bi	p	bi	p	bi	p	bi	p	bi	p
b_0 (интерсепт)	7,39	0,00**	1,87	0,10	-1,24	0,17	5,23	0,00**	7,15	0,00**
b_1 (ENP)	-1,66	0,00**	-0,33	0,36	0,36	0,21	-1,01	0,00**	-1,53	0,00**
b_2 ($RISK$)	-0,91	0,02	0,10	0,80	0,68	0,04**	-0,37	0,21	-0,30	0,36
b_3 (INN)	0,07	0,81	-0,59	0,06*	0,31	0,21	0,03	0,88	0,05	0,84
b_4 ($PROA$)	-0,01	0,96	0,60	0,07*	0,18	0,49	-0,22	0,37	-0,89	0,00**
b_5 ($ENP:RISK$)	0,25	0,02**	-0,04	0,75	-0,18	0,06*	0,11	0,18	0,08	0,43
b_6 ($ENP:INN$)	0,06	0,52	0,32	0,00**	0,09	0,30	0,09	0,22	0,12	0,15
b_7 ($ENP:PROA$)	0,08	0,39	-0,09	0,36	0,02	0,77	0,11	0,16	0,25	0,00**
R^2	0,34		0,51		0,64		0,39		0,41	
p -значение модели	0,00**		0,00**		0,00**		0,00**		0,00**	

Примечание. bi – значения коэффициентов b_0, \dots, b_7 ; p – p -значения коэффициентов b_0, \dots, b_7 ; * – p -значение меньше 0,10, ** – p -значение меньше 0,05.

ет наибольшее значение по модулю ($-1,66$). Это выглядит объяснимым, так как неопределенность в первую очередь влияет на показатели сроков и бюджета. Наименьший коэффициент возник между результатами для компании и предпринимательской природой проекта. Действительно, из трех показателей, с которыми предпринимательская природа имеет связь, результаты для компании выглядят как в наибольшей степени выходящие за рамки непосредственно самого проекта. Положительная рентабельность и увеличение рыночной доли (индикаторы данного показателя) можно отнести к категории бизнес-результатов, которые часто возникают в результате предпринимательских усилий.

Рассматривая результаты в контексте второго исследовательского вопроса, можно отметить, что связь между ИПО руководителей и успехом проектов выглядит по меньшей мере неоднозначно. Раскроем эту связь в разрезе измерений ИПО.

Отношение к риску (*RISK*) непосредственно положительно связано только с результатами для будущего (*PSPF*), и это согласуется с существующими представлениями. Создание новой продукции, освоение новых рынков, бизнес-моделей представляет собой достаточно рискованную деятельность. Здесь востребованы решительные действия, несмотря на высокую неопределенность. Отсутствие связи между отношением к риску и результатами для будущего можно отчасти согласовать с результатами исследования [Kraus et al., 2012], которые также не выявили связи между отношением к риску и результатами компании, хотя и не в проектном контексте.

Параметры связи между отношением к риску и результатами проекта меняются в зависимости от выраженности предпринимательской природы (*ENP:RISK*). В разрезе внутренних результатов (*PSEF*) виден положительный коэффициент ($0,25$ на пересечении *ENP:RISK* и *PSEF*). Это означает, что по мере увеличения предпринимательской природы проекта отношение к риску снижает отрицательное влияние предпринимательской природы на успех проекта. Отношение к риску оказывается полезным для предпринимательских проектов с высокой неопределенностью по методам и целям. Такой результат следует признать неожиданным, так как принятие рискованных решений неоднозначно отражается на непосредственных результатах проекта.

Еще более неожиданный результат получается в рамках взаимодействия предпринимательской природы проектов и отношения к риску (*ENP:RISK*) в разрезе результатов для будущего (*PSPF*). Результаты показывают (хотя значимость всего лишь $0,06$), что по мере повышения предпринимательской природы (*ENP*) готовность брать на себя риски (*RISK*) только усиливает негативную связь предпринимательской природы с результатами для будущего (*PSPF*). Концепция предпринимательской ориентации предполагает, что положительное отношение к риску способствует результативности предпринимательской деятельности, то есть деятельности, реализуемой в рамках высокой неопределенности [Lumpkin, Dess, 1996]. Но, несмотря на неожиданность, данные результаты согласуются с исследованием [Kraus et al., 2012]. Они также обнаружили

отрицательное влияние отношения к риску по мере увеличения неопределенности.

К категории неожиданных результатов можно отнести отсутствие какой-либо корреляции между успехом проекта и инновационностью проджект-менеджеров, кроме отрицательной связи между инновационностью (*INN*) и результатами для команды (*PSIT*). Можно было бы допустить, что инновационность не совсем уместна для внутренних результатов и результатов для компании. Но оказалось, что склонность к уникальным подходам, новым видам деятельности, экспериментирование никак не связаны с результатами проекта, а для мотивации, лояльности и интереса инновационность выглядит как полезная составляющая. Тем не менее мы видим отрицательную связь. Можно допустить, что в исследовании речь идет об индивидуальной предпринимательской ориентации одного человека, а именно – руководителя проекта. Повышение именно его личной инновационности может негативно восприниматься командой проекта.

Взаимодействие инновационности и предпринимательской природы (*ENP:INN*) с успехом проекта не противоречит сложившейся теории. В исследованиях предпринимательства и проектного управления отмечается, что именно инновационность помогает руководителям проектов справляться с неопределенностью и сложностью [Frederiksen, Davies, 2008]. Освоение данного предпринимательского качества повышает результаты руководителей проектов в динамичных условиях [Kuura, Lundin, 2019]. Но полученные результаты нельзя назвать полными, так как они касаются только одного показателя успеха проекта – результатов для команды. В разрезе других показателей коэффициенты параметра *ENP:INN* не имеют высокой значимости.

И, наконец, в разрезе проактивности (*PROA*) снова возникает неполная и местами противоречивая картина. Проактивность, то есть способность упреждать проблемы и отклонения, возникающие из-за сложности, неопределенности и динамичности контекста, предположительно должна улучшать все показатели успеха. Но результаты говорят о том, что улучшение проактивности согласуется только с одним показателем успеха – с результатами для команды (*PSIT*). А вот результаты для клиента (*PSIC*) ухудшаются по мере повышения проактивности (*bi* на пересечении *PROA* и *PSIC* = $-0,89$). Это сложно объяснить, но можно предположить, что проактивность руководителя проекта проявляется как излишняя самостоятельность и дополнительные коммуникации с клиентами, что негативно сказывается на их удовлетворенности, желании повторно обратиться к компании и воспринимаемых результатах.

А вот в контексте предпринимательской природы проекта связь проактивности с результатами для клиента выглядит объяснимой. В более предпринимательских проектах улучшение проактивности приводит к тому, что негативное влияние неопределенности, вытекающей из выраженной предпринимательской природы, ослабляется. Проактивность в предпринимательских проектах оказывается полезной для результатов для клиентов. Таким образом, повышение проактивности безотносительно предпринимательской природы ассоциируется со снижением успеха. В условиях повышения предпринимательской природы проактивность связана с благоприятными результатами, но это только в ча-

сти результатов для клиента. Для остальных показателей успеха проекта результаты не позволяют сделать значимых выводов.

7. Заключение

Проекты, реализуемые в условия высокой неопределенности, в литературе по управлению проектами выделяют как предпринимательские. Успех таких проектов, как правило, сложнее достижим. Для успешного управления предпринимательскими проектами от их руководителей ожидаются способности, свойственные предпринимателям. В настоящей статье исследуются два вопроса, касающиеся успеха проекта, предпринимательских характеристик и неопределенности проекта. Во-первых, авторы пытаются выяснить, сопровождается ли повышение предпринимательской природы проекта, проявляющееся в повышении неопределенности по целям проектов и методам реализации, снижением успеха проекта. Во-вторых, влияет ли предпринимательская ориентация руководителей проектов на успех проектов и на взаимосвязь между успехом проектов и их предпринимательской природой.

Собранные в ходе опроса данные от 104 российских проджект-менеджеров были подвергнуты количественному анализу с построением пяти корреляционно-регрессионных моделей. Результаты анализа позволили сделать следующие выводы:

- Повышение предпринимательской природы проектов сопровождается снижением таких показателей проектов, как внутренняя эффективность проекта (соблюдение сроков, бюджетов и иных внутренних показателей), подготовка к будущему (новая продукция, рынки, бизнес-модели, компетенции) и результаты для клиента (удовлетворенность, лояльность, соответствие требованиям и т. п.).
- Готовность принимать риски как измерение индивидуальной предпринимательской ориентации руководителей проектов положительно коррелирует с таким показателем успеха проекта, как подготовка к будущему. Повышение проактивности сопровождается улучшением такого показателя, как результаты для команды (удовлетворенность, лояльность, интерес). Вместе с тем выявлена отрицательная связь между инновационностью проджект-менеджеров и результатами для команды, а также между проактивностью и результатами для заказчика.
- При повышении выраженности предпринимательской природы проектов противодействовать отрицательному воздействию неопределенности на успех проекта оказались способны такие показатели индивидуальной предпринимательской ориентации, как готовность принимать риски (в разрезе внутренней эффективно-

сти проектов), инновационность (в разрезе результатов для команды) и проактивность (в разрезе результатов для клиента).

В целом индивидуальная предпринимательская ориентация характеризуется положительной связью с успехом проекта, особенно в условиях повышения предпринимательской природы проектов. Тем не менее исследование дало ряд неоднозначных результатов. В частности, инновационность при отсутствии влияния других факторов оказалась отрицательно сопряжена с результатами для команды, а проактивность обратно коррелирует с результатами для клиента. По многим связям между предпринимательской ориентацией и успехом проекта не удалось выявить статистически значимых зависимостей.

Полученные неоднозначные результаты могут быть обусловлены ограничениями исследования, к числу которых можно отнести следующие:

- данные были собраны от всего лишь 104 респондентов из числа читателей одного журнала, что делает выборку не вполне репрезентативной;
- в опросе участвовали только российские руководители проектов, и соответственно, результаты отражают только реалии российской экономики;
- использованные модели измерения предпринимательской природы и успеха проекта оказались несовершенными, что привело к исключению отдельных индикаторов из анализа;
- в корреляционно-регрессионных моделях оказались далеко не все факторы, способные оказать значимое влияние на успех проектов.

Полученные результаты говорят о достаточно сложном характере взаимодействия предпринимательской ориентации руководителей проектов и показателей успеха при учете влияния предпринимательских характеристик проекта. В качестве дальнейших направлений исследования можно предложить:

- уточнение представлений о предпринимательских характеристиках проектов и о предпринимательских проектах как особой категории. В частности, в статье предпринимательская природа проектов сведена к двум измерениям, но имеет смысл включить в рассмотрение помимо неопределенности по целям и методам сложность проекта или турбулентность внешней среды;
- рассмотрение взаимовлияния различных уровней предпринимательской ориентации. Помимо использованной в статье индивидуальной ориентации и широко распространенной предпринимательской ориентации уровня компании на успех проектов может влиять предпринимательская ориентация команды.

Исследование использования предпринимательских подходов в управлении проектами представляется как актуальное направление, имеющее как теоретическую, так и практическую значимость.

References

1. Acs Z.J., Audretsch D.B. (2005). Entrepreneurship, innovation and technological change. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 1(4): 149-195. doi:10.1561/03000000004.
2. Baker T., Nelson R.E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 329-366.
3. Bolton D.L. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Further investigation of a measurement instrument. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(1): 91-98.
4. Bolton D.L., Lane M.D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education þ Training*, 54(2/3): 219-233.
5. Brown T.A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. The Guilford Press, 2nd edition.
6. *CHAOS 2020: Beyond infinity* (2020). The Standish Group International, Inc. <https://www.standishgroup.com/news/49>.
7. Chen C.C., Greene P.G., Crick A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4): 295-316.
8. Cooke-Davies T.J., Crawford L.H., Lechler T.G. (2009). Project management systems: Moving project management from an operational to a strategic discipline. *Project Management Journal*, 40(1): 110-123. <https://doi.org/10.1002/pmj.20106>.
9. Covin J.G., Rigtering J.P.C., Hughes M., Kraus S., Cheng C.-F., Bouncken R.B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112: 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>.
10. Fayolle A., Liñán F. (2014). The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of Business Research*, 67(5): 663-666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.024>.
11. Fonrouge C., Bredillet C., Fouché C. (2019). Entrepreneurship and project management relationships: So far so good? Dialogic conversation and Luhmannian perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1): 6-24. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2018-0013>.
12. Frederiksen L., Davies A. (2008). Vanguard and ventures: Projects as vehicles for corporate entrepreneurship. *International Journal of Project Management*, 26(5): 487-496.
13. Garcia V.M.B., Martens C.D.P., Carvalho R.B., Martens M.L. (2021). Contributions of entrepreneurial orientation in the use of agile methods in project management. *Innovation & Management Review*, 18(1): 17-33. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2019-0002>.
14. Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.
15. Harris M.L., Gibson S.G. (2008). Examining the entrepreneurial attitudes of US business students. *Education + Training*, 50(7): 568-581.
16. Ika L.A. (2009) Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4): 6-19.
17. Jugdev K., Müller R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4): 19-31.
18. Kraus S., Rigtering J.P.C., Hughes M., Hosman V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: A quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2): 161-182. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0062-9>.
19. Kuura A., Lundin R.A. (2019). Process perspectives on entrepreneurship and projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1): 25-47. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2017-0165>.
20. Kuura A., Blackburn R.A., Lundin R.A. (2014). Entrepreneurship and projects - Linking segregated communities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2): 214-230. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.002>.
21. Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
22. Martens C.D.P., Lacerda F.M., Belfort A.C., de Freitas H.M.R. (2016). Research on entrepreneurial orientation: Current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4): 556-583. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-08-2015-0183>.
23. Martens C.D.P., Machado F.J., Martens M.L., de Oliveira e Silva F.Q.P., de Freitas H.M.R. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2): 255-266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>.
24. Popov B., Varga S., Jelić D., Dinić B. (2019). Psychometric evaluation of the Serbian adaptation of the individual entrepreneurial orientation scale. *Education + Training*, 61(1): 65-78. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2018-0058>.
25. Pulse of the profession, beyond agility: Flex to the future (2021). *Project Management Institute*. <https://www.pmi.org/learning/library/beyond-agility-gymnastic-enterprises-12973>.
26. Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3): 761-787.
27. Sabahi S., Parast M.M. (2020). The impact of entrepreneurship orientation on project performance: A machine learning approach. *International Journal of Production Economics*, 226(107621): 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107621>.
28. Sarasvathy S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243-263.
29. Shenhar A.J., Dvir D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.

30. Turner J.R., Cochrane R.A. (1993). Goals-and-methods matrix: Coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of project management*, 11(2): 93-102.
31. Wales W.J., Kraus S., Filser M., Stöckmann C., Covin J.G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128: 564-577. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.046>.

Информация об авторах

Сергей Анатольевич Титов

Кандидат экономических наук, доцент, MBA, доцент департамента менеджмента и инноваций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия). SPIN РИНЦ: 8251-9053, AuthorID: 451272, ORCID: 0000-0001-6857-579X, Scopus AuthorID: 56435709400.

Область научных интересов: управление проектами, предпринимательство, управление инновациями.

E-mail: SATitov@fa.ru

Рагувар Дутт Паттак

PhD, профессор менеджмента в Высшей школе бизнеса, Южно-Тихоокеанский университет (Сува, Фиджи). ORCID: 000-0002-5949-7993, Scopus AuthorID: 7103390359.

Область научных интересов: управление проектами, предпринимательство, лидерство.

Андрей Александрович Цымбал

Старший преподаватель кафедры менеджмента инноваций, Высшая школа экономики (Москва, Россия). SPIN-код: 8181-7164, AuthorID: 984474.

Область научных интересов: управление проектами, управление инновациями, предпринимательство.

About the authors

Sergei A. Titov

Candidate of economic science, MBA, associate professor at Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia). SPIN РИНЦ: 8251-9053, AuthorID: 451272, ORCID: 000-0001-6857-579X, Scopus AuthorID: 56435709400.

Research interest: project management, entrepreneurship, innovation management.

E-mail: SATitov@fa.ru

Raghuvar Dutt Pathak

PhD, professor of management at the Graduate School of Business, University of the South Pacific (Suva, Fiji). ORCID: 000-0002-5949-7993, Scopus AuthorID: 7103390359.

Research interest: project management, entrepreneurship, leadership.

Andrei A. Tsymbal

Senior lecturer at Innovation management department, Higher School of Economics (Moscow, Russia). SPIN-код: 8181-7164, AuthorID: 984474.

Research interest: project management, entrepreneurship, innovation management.

Статья поступила в редакцию 27.08.2021; после рецензирования 19.09.2021 принята к публикации 10.10.2021. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 27.08.2021; revised on 19.09.2021 and accepted for publication on 10.10.2021. The authors read and approved the final version of the manuscript.