

УДК 338.2
JEL: O20
DOI 10.24147/1812-3988.2021.19(1).78-89

ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ: КЕЙС-СТАДИ ИТАЛЬЯНСКИХ СОЦИАЛЬНЫХ КООПЕРАТИВОВ

И.В. Катунина, Ю.А. Фомина

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (Омск, Россия)

Информация о статье

Дата поступления
10 декабря 2020 г.

Дата принятия в печать
15 января 2021 г.

Тип статьи

Исследовательская статья

Ключевые слова

Управление проектами, методология управления проектами, Европейская методология управления проектами PM², социальное предпринимательство, устойчивость, кейс-стади

Финансирование. 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 данного материала отражает мнение авторов, Европейская Комиссия не несет ответственности за использование содержащейся в нем информации.

Аннотация. Исследуются европейские практики и стандарты управления проектами в области социального предпринимательства. Авторы обращаются к концепциям устойчивого предпринимательства и организационного управления проектами, к Европейской методологии управления проектами PM² с целью разработки методологического подхода к организации управления проектами в социальном предпринимательстве, направленного на формирование устойчивых моделей реализации проектов в данной области. Представлены результаты эмпирического исследования на основе методологии кейс-стади. Объектами исследования являются консорциум итальянских социальных кооперативов Pegaso и входящие в его состав социальные предприятия ($n = 23$), а также реализуемый при участии консорциума крупный международный проект, что позволило исследовать внутреннюю и внешнюю сеть проектной деятельности по реализации социальных проектов. На основе подхода обоснованной теории (Grounded Theory) авторами выявлены ключевые характеристики организации управления проектами консорциума, которые обеспечивают устойчивость деятельности как самого концерна, так и входящих в него социальных предприятий: плоская полицентрическая структура управления, «горизонтальная» стратегическая поддержка внутренней сети, реализация функции поддержки проектов внутренней сети посредством обучающего управленческого консалтинга, эффективное посредничество между многочисленными стейкхолдерами проектов социального предпринимательства, формирование и развитие внешней экосистемы социального предпринимательства посредством инициации социальных инноваций. Анализ функций выявленной горизонтальной децентрализованной полицентричной сетевой структуры позволил охарактеризовать консорциум Pegaso как проектный офис гибридного типа, сочетающий функции стратегического проектного офиса, офиса поддержки проектов и центра совершенства (компетенций) в управлении проектами.

EUROPEAN EXPERIENCE IN PROJECT MANAGEMENT FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: CASE OF ITALIAN SOCIAL COOPERATIVES

I.V. Katunina, Yu.A. Fomina

Dostoevsky Omsk State University (Omsk, Russia)

Article info

Received
December 10, 2020

Accepted
January 15, 2021

Type paper

Research paper

Abstract. The article is aimed to study European practices and standards of project management in the field of social entrepreneurship. The authors referred to the concepts of sustainable entrepreneurship and organizational project management, European project management methodology PM² in order to develop a methodological approach to organizing project management in social entrepreneurship striving for the sustainable project implementation models in the field. The paper presents the results of an empirical study based on the case study methodology. The object of research is the consortium of Italian social cooperatives Pegaso and its social enterprises ($n = 23$), as well as a large-scale international project the consortium was involved in that allowed to study the internal and external network of project

Keywords

Project management, project management methodology, European project management methodology PM², social entrepreneurship, sustainability, case study

Acknowledgements. 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. Социальное предпринимательство, объединяя принципы сотрудничества и самоорганизации, стало предметом пристального внимания экономической науки. Инновационные социальные проекты могут обеспечить не только устойчивое экономическое развитие, но также устойчивое социальное и экологическое развитие.

Вместе с тем современная экономика социальной сферы характеризуется усиливающимся динамизмом происходящих изменений в социальной сфере, что обусловило появление новых экономических моделей реализации социальных проектов. Отсутствие прибыли как целевой характеристики в социальном предпринимательстве не означает отсутствия необходимости рациональной организации деятельности, использования ресурсов, достижения управленческой эффективности и экономической устойчивости. Поэтому если классические теории и концепции предпринимательства сосредоточены на проектах, ориентированных на извлечение прибыли, то современный этап развития общества обусловил необходимость исследования предпринимательских проектов и в социальной сфере. В этой связи заимствование методологий управления, хорошо зарекомендовавших себя в реализации коммерческих бизнес-проектов, к числу которых относится и методология управления проектами, и обуславливает актуальность тематики данного исследования.

Наше исследование направлено на разработку методологического подхода к организации управления проектами для реализации устойчивых моделей социального предпринимательства на основе европейского опыта и стандартов. Обращение к опыту стран Евро-

activities for the implementation of social projects. Based on the Grounded Theory approach, the authors identified the key characteristics of the consortium project management organization that support the sustainability of both the concern itself and its social enterprises: flat polycentric management structure, "horizontal" strategic support of the internal network, supporting function for the internal network projects through training and management consulting, effective mediation among numerous stakeholders of social entrepreneurship projects, design and development of the external ecosystem of social entrepreneurship through the initiation of social innovation. The function analysis of the revealed horizontal decentralized polycentric network structure allowed to characterize consortium Pegaso as a hybrid-type project office, combining the functions of a strategic project office, a project support office and a center of excellence (competencies) in project management.

пейского Союза обусловлено двумя обстоятельствами.

Во-первых, в Европейском Союзе накоплен значительный опыт реализации проектов в сфере социального предпринимательства, что обусловлено развитым законодательством в данной области и высоким приоритетом этой сферы деятельности в экономике и обществе. Основные направления, в которых сегодня работает социальный бизнес в странах Европейского Союза: социальная и экономическая интеграция незащищенных слоев населения; оказание социальных услуг (уход за пожилыми и инвалидами, здравоохранение, образование, дошкольные учреждения, транспорт, создание и поддержание общественных пространств и т. д.); укрепление демократии и борьба за гражданские права, в том числе выражение солидарности со странами третьего мира; охрана окружающей среды. В Европейском Союзе социальное предпринимательство характеризуется как инновационное, социально и экологически ответственное. Италия стала первой страной Европейского Союза, поддержавшей социальное предпринимательство на государственном уровне: в 1991 г. был принят закон, регулирующий деятельность социальных кооперативов, а в 2006 г. законодательно была закреплена экономическая устойчивость социального предприятия. Примеру Италии последовали и другие страны Европейского Союза. В этой связи исследование бизнес-моделей и практик социального предпринимательства в Италии окажет положительное влияние на российское предпринимательство, чем и обусловлен выбор кейса.

Во-вторых, интеграционные процессы в Европейском Союзе привели к консолидации

различных подходов, используемых в полунезависимых генеральных дирекциях и службах, в единую общую методологию. Так возникла «новая методология управления проектами», или Европейская методология управления проектами *PM²*. Версия *Open PM²* предоставляет открытый доступ к *PM²* для всех институтов Европейского Союза, партнеров, администраций государств-членов, предприятий и граждан, расширяет круг пользователей и заинтересованных сторон во всех европейских странах и обогащает методологию передовыми методами и практиками. Обращение социальных предпринимателей именно к этой методологии обусловлено ее доступностью и относительной простотой.

Перечисленные выше обстоятельства послужили отправной точкой для формирования нашей исследовательской стратегии, базирующейся на кейс-стади итальянского консорциума социальных кооперативов *Pegaso* с целью разработки методологического подхода к организации проектного менеджмента устойчивого социального предпринимательства. В данной статье термин «кейс-стади» используется в значении исследовательского метода, основанного на глубоком изучении отдельной единицы с целью обобщения на более широкий набор единиц.

Статья построена следующим образом. Во-первых, представлена общая теоретическая перспектива, используемая в статье, а именно современные представления о социальном предпринимательстве, факторы успешности проектов, подход организационного управления и организационной компетентности в управлении проектами, Европейская методология управления проектами. Во-вторых, мы обосновали методологию исследования и представили полученные эмпирические и теоретические результаты. Статья заканчивается выводами и формулированием направлений будущих исследований.

2. Обзор литературы. Предметная область настоящего исследования лежит на пересечении социального предпринимательства и управления проектами, в частности практик и стандартов управления проектами Европейского Союза.

Объектом нашего исследования выступают проекты в сфере социального предпринимательства (в том числе социальные предприятия как особая форма проекта).

В последнее десятилетие отмечается значительный рост исследовательского интереса к тематике социального предпринимательства [1; 2]. Исследователи рассматривают социальное предпринимательство как один из видов предпринимательства, обладающего рядом специфических особенностей [3; 4] и преследующего социальную миссию [3; 5]. Таким образом, под социальным предпринимательством понимается процесс, который использует инновационные решения для создания социальной ценности и решения социальных проблем и катализирует социальные изменения [6; 7].

В то время как социальная ценность является главным приоритетом социальных предпринимателей, экономическая ценность необходима для создания жизнеспособности организации, ее устойчивости. В конце 1990-х гг. тема устойчивости активно развивается в исследовании предпринимательства [8] и социального предпринимательства [9; 10], рассматривая последнее как часть устойчивого предпринимательства [11; 12].

Проекты в сфере социального предпринимательства, отражая потребности современного общества и тенденции его развития, эволюционируют в направлении от традиционной формы внешней финансовой поддержки к поиску новых комбинаций ресурсов и развития инноваций в социальной сфере. Гибридная форма социального предпринимательства, исследованная в работах F.G. Alberti и M.A. Varon Garrido [13], B. Doherty, H. Naugh и F. Lyon [14], A.C. Pache и F. Santos [15], M.J. Stecker [16], предполагает как активный поиск дополнительных источников финансирования (гранты, дотации, пожертвования), так и формирование финансово автономных и устойчивых бизнес-моделей социальных предприятий.

В данном исследовании мы рассматриваем социальное предпринимательство как инновационную предпринимательскую деятельность, преследующую социальную миссию.

Предметом исследования стали практики и стандарты управления проектами, при этом основной упор в работе уделен именно практикам и стандартам проектного менеджмента, разработанным и применяемым в странах Европейского Союза.

Исследования в области управления проектами выявили широкое использование проектных методов и форм организации. Инструменты и методы управления проектами нашли

широкое применение в реализации стратегических программ развития бизнеса, инновационных проектов, в практике работы государственных учреждений, в поддержке международных и национальных проектов и программ. Необходимость применения методов управления проектами исследована и в сфере социального предпринимательства, например в работах [17; 18].

В то время как компании начали инвестировать в обучение и сертификацию в области управления проектами и внедрение проектно-ориентированного управления [19; 20], существует значительный разрыв между ожидаемыми и фактическими результатами проектов, а процент неудачных проектов остается довольно высоким. Направления исследований успешности проекта связаны с моделями компетенций проектных менеджеров [21; 22], развитием управления проектами как ключевой стратегической компетенции [23–27], внедрением системы показателей в рамках моделей совершенства [18; 21; 28–30], реализацией концепции устойчивого управления проектами [31; 32], а также попытками связать успех проекта с выбранной методологией [33–35] или ее конкретной реализацией [36–38].

Европейская методология управления проектами PM^2 ¹ была разработана Европейской комиссией на основе лучших практик и действующих стандартов в данной предметной области. Сегодня PM^2 интегрирована в проектную работу государственных институтов власти Европейского Союза, государственных административных органов государств – членов Европейского Союза, поставщиков услуг и экспертов [39]. Кроме того, PM^2 позиционируется как всеобщая, простая, удобная, доступная и бесплатная методология управления проектами для Европейского Союза [40]².

Современный этап развития данной области характеризуется интеграцией управления проектами с другими областями менеджмента и формированием единой целостной науки об управлении, основанной на принципах проектно-ориентированного управления. В последние десятилетия темы исследования переместились с уровня отдельного проекта [25; 41] на уровень организации [24; 25; 42], изучая управление проектами в более широком контексте организационных стратегий и организационных возможностей. Так, была выявлена положительная взаимосвязь между инве-

стициями в управление проектами и организационной конкурентоспособностью [43], поддерживая таким образом идею о том, что управление проектами приносит организационные преимущества и способствует устойчивости предприятия в долгосрочной перспективе.

При исследовании управления проектами в организации роли топ-менеджмента, инфраструктура управления, увязка процессов управления проектами с организационными инструментами представляют особый интерес. Данные аспекты получили развитие в соответствующих стандартах организационного управления проектами: *ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management* («Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов»); *PMI:2013 Organizational Project Management Maturity Model* («Модель зрелости организационного управления проектами», *OPM3®*); *IPMA:2012 IPMA Organisational Competence Baseline* («Руководство по организационной компетентности IPMA»). Неотъемлемым компонентом проектно-ориентированной организации является офис управления проектами (проектный офис, *Project Management Office*). Состав и содержание функций такого офиса зависит от многих факторов [44; 45], в практике работы компаний было обнаружено разнообразие вариантов возможных конфигураций офисов. Независимо от типа проектного офиса, его важнейшая роль видится в обеспечении достижения стратегических целей компании [46].

Разделяя позицию, рассматривающую управление проектами как часть стратегических компетенций компании, создающих конкурентное преимущество и способствующее успешности и устойчивости проектов, мы сформулировали следующие исследовательские вопросы, определившие методологию и направление эмпирического исследования:

- Как организация проектного менеджмента способствует устойчивости социального предпринимательства?
- Каковы европейские практики организации управления проектами, обеспечивающие реализацию устойчивых моделей социального предпринимательства?

3. Методология исследования

3.1. Исследовательские вопросы. Наше исследование носит в большей степени поиско-

вый характер, поэтому формулирование исследовательских гипотез на текущем его этапе не представляется возможным в силу того, что нам еще предстоит «достроить» теорию в рассматриваемой области, без которой выдвижение научно обоснованных предположений о состоянии и (или) связи некоторых объектов невозможно.

Учитывая, что именно исследовательские вопросы определяют исследовательский дизайн и методы исследования [47], в нашей работе для разработки и обоснования методологии исследования, а также проведения исследовательских практик мы руководствовались исследовательскими вопросами, сформулированными выше.

3.2. Методология исследования. Методология кейс-стади, выбранная нами для проведения эмпирического исследования, является широко применяемой исследовательской методологией [48–51], нашедшей свое отражение в исследованиях в области бизнеса и менеджмента [52–55], управления проектами [25; 37; 45; 56; 57] и социального предпринимательства [5; 17; 58–60].

Выбор исследовательской методологии обусловлен сформулированной выше целью, поскольку данная методология:

- обеспечивает целостный подход к ответу на вопрос категории «как» [61], что позволит провести глубинный анализ организации проектной деятельности в области социального предпринимательства;

- дает возможность генерализации полученных эмпирических результатов с целью построения теории [52], что отвечает нашей цели разработки методологического подхода к организации управления проектами;

- позволяет исследовать реальные практики управления проектами, реализуемые менеджерами выбранного кейса.

3.3. Выбор и количество кейсов. Данное исследование базируется на изучении одного случая – консорциума социальных кооперативов Тосканы *Pegaso* (<https://www.pegasonet.net/#1>), находящегося во Флоренции, в Тоскане, в центральной части Италии, и представляющего собой сеть из 23 социальных кооперативов типов *A* и *B*³. Период исследования: 2 года (2019–2020 гг.).

Выбор данного кейса обусловлен следующими обстоятельствами:

1. Единицей отбора стал именно консорциум, а не социальное предприятие или соци-

альный проект, поскольку таким образом мы осуществили гнездовую выборку, отражающую структуру организации деятельности в области социального предпринимательства в Италии. Так, несмотря на мировую тенденцию к концентрации бизнеса, социальные кооперативы в странах Европы так и остались небольшими экономическими единицами, предоставляющими свои услуги только в одном населенном пункте. Решением этой проблемы стало формирование географических консорциумов, которые связывают все социальные кооперативы отдельного региона. Выбранный для анализа консорциум *Pegaso* входит в сеть из порядка 40 региональных, провинциальных и национальных консорциумов, обеспечивающую в настоящее время «надстройку», структуру поддержки для всех социальных кооперативов Италии.

2. При отборе консорциума использовались следующие критерии:

- региональный масштаб: консорциум должен быть достаточно крупным, предоставляя своим членам преимущества, основанные на масштабе и синергизме, реализовывать значительное количество проектов в области социального предпринимательства, вместе с тем должен быть достаточно «близок» к социальным предприятиям на местах;

- активная деятельность во внутренней и внешней сети проектной деятельности: консорциум должен проводить исследования потребностей социальных кооперативов, их проблем и предлагать комплексные, инклюзивные и устойчивые решения (внутренняя сеть), а также выступать посредником в урегулировании отношений между региональными политическими властями, консорциумами и социальными кооперативами других регионов Италии и стран Европейского Союза (внешняя сеть);

- применение методологии управления проектами: консорциум в своей проектной деятельности должен руководствоваться лучшими практиками управления проектами, Европейской методологией управления проектами *PM²* и (или) оказывать поддержку в виде консультационных и образовательных услуг в области проектного менеджмента.

При оценке соответствия критериям консорциум *Pegaso* набрал количество баллов, достаточное для выбора его в качестве объекта исследования.

3. Сетевая организация проектной деятельности консорциума и входящих в него со-

циальных кооперативов позволяет реализовать как исследование единичного случая (*Single Case Study Design*) в отношении анализа лучших практик организации проектно-консалтинговой деятельности консорциума, так и провести сравнительный анализ многих кейсов (*Cross Case Study Design*) с целью выявления особенностей организации проектной деятельности входящих в консорциум социальных кооперативов. Кроме того, масштаб деятельности консорциума позволил провести анализ международного проекта, реализованного при участии *Pegaso: S.MAR.TIC (Sviluppo Marchio Territoriale Identità Culturale* – «Развитие бренда территориальной культурной идентичности»; <http://interreg-maritime.eu/web/s.mar.t.i.c.>), финансируемого франко-итальянской программой *INTERREG Italia-Francia Marittimo* (2014–2020 гг., бюджет 1,5 млн евро). Исследование данного проекта представляет собой «кейс в кейсе» и позволяет рассмотреть не только внутреннее устройство сети проектной деятельности консорциума и входящих в него социальных кооперативов, но и рассмотреть эту деятельность в контексте участия в подобной сети более высокого порядка.

3.4. Методы сбора данных. В ходе кейс-стади используются несколько методов сбора данных, что позволяет повысить достоверность результатов за счет триангуляции результатов [19; 62; 63]. Мы использовали следующие источники данных:

– документация (организационно-распорядительная документация, включая протоколы собраний; письменные отчеты; статьи в СМИ; *web*-сайты консорциума, социальных кооперативов);

– опрос (глубинные интервью с ключевыми фигурами консорциума, полуструктурированный анкетный опрос руководства социальных кооперативов);

– включенное наблюдение (приобретение социальных услуг в одном из социальных кооперативов);

– физические артефакты (брошюры, буклеты и *web*-сайты реализуемых проектов).

3.5. Методы анализа данных. Для анализа полученных данных и их интерпретации мы опирались на подход обоснованной теории (*Grounded theory*), предлагающий соответствующий инструментарий для разработки индуктивно выведенной обоснованной теории⁴. Проанализировав различные схемы кодирова-

ния эмпирических данных, изложенные в указанных справочных изданиях, а также подходы, изложенные в современных научных публикациях по данной теме [64–66], мы использовали четырехступенчатую схему кодирования, предложенную Н. Qureshi [66]: код – концепт – категория – тема. Осуществив первоначальную сортировку данных, мы провели консолидацию и упорядочение категорий, а также поиск связей между категориями для формулирования тем более высокого порядка, что позволило выделить ключевые темы в организации проектной деятельности консорциума и определить их связь с успешностью и устойчивостью реализуемых проектов.

4. Результаты исследования. Представленная выше схема анализа позволила разработать методологический подход к организации управления проектами внутренней и внешней сети консорциума, способствующий устойчивости как реализуемых проектов, так и самого консорциума и входящих в него социальных кооперативов.

4.1. Плоская полицентрическая структура управления. Организационная модель *Pegaso* как сети социальных кооперативов представляет собой полицентрическую структуру. Социальные кооперативы, входящие в состав *Pegaso*, действуют как самостоятельные предприятия, но, объединяя свои ресурсы, получают выгоды из синергии совместной деятельности, координируемой *Pegaso*. Модель является партисипативной как в отношении проектов каждого кооператива, так и в управлении: каждый кооператив может одновременно быть и поставщиком человеческих ресурсов в проекты консорциума, и инициатором идеи нового проекта, а также может заявить собственную потребность в проектах обучения или развития.

4.2. «Горизонтальная» стратегическая поддержка внутренней сети. *Pegaso* выступает как организационная «надстройка», информационно-аналитический центр сети. Каждый социальный кооператив отвечает за свою часть территории, где он реализует свои проекты. Кроме того, именно социальные кооперативы осуществляют мониторинг закрепленной территории и ее социальных проблем, а затем вся информация стекается в оперативный штаб *Pegaso* и обрабатывается там. *Pegaso* разрабатывает стратегию развития сети, и далее в каждый социальный кооператив поступают конкретные рекомендуемые проекты и сцена-

рии их реализации, позволяющие существенно повысить эффективность на местах. При этом стратегическая поддержка реализуется «горизонтально», что стало возможным в условиях наличия единого информационного поля и партнерских отношений.

4.3. Реализация функции поддержки проектов внутренней сети посредством обучающего управленческого консалтинга. Самой распространенной проблемой социальных кооперативов, по мнению руководства *Pegaso*, является недостаток профессионализма в управлении. Главным источником доходов для социальных предприятий и основным их заказчиком является государство, формируя до 45 % всех заказов. Поэтому деятельность социальных кооперативов ориентирована на потребности, которые осознаются и определяются государственными органами. Уменьшение этой поддержки существенно влияет на устойчивость социальных кооперативов.

Из интервью с директором *Pegaso*: «Фокус их внимания обращен вовнутрь предприятия, они "не смотрят по сторонам", не видят направлений развития, не способны эффективно конкурировать. Есть заказ – они его выполняют. Они не умеют и часто не хотят искать новые проекты и источники финансирования. Они пассивны и ждут заказа от государства»⁵.

Pegaso является лицензированным учебным центром, проводит консультирование и обучение социальных предпринимателей по вопросам управления, в том числе:

- стратегического развития;
- текущего управления проектами;
- проектирования и планирования проектной деятельности;
- создания и развития устойчивой бизнес-модели предприятия;
- проектирования дизайна и *co*-дизайна предприятий.

4.4. Эффективное посредничество между многочисленными стейкхолдерами проектов социального предпринимательства. Основной целью *Pegaso* является создание стабильной сети, объединяющей социальные кооперативы региона и способствующей повышению их конкурентоспособности за счет объединения ресурсов и развития инноваций в социальной сфере.

Pegaso организует социальным предпринимателям пространство для обсуждения и обмена лучшими практиками, используя в том

числе информационную платформу Университета Флоренции, а также представляет интересы и продвигает проекты кооперативов в политических кругах и государственных органах Тосканы.

4.5. Формирование и развитие внешней экосистемы социального предпринимательства посредством инициации социальных инноваций. *Pegaso* взаимодействует с другими сетями социальных предприятий и носителями идей с целью проведения исследований и развития совместных проектов и социальных инноваций. Целью этой деятельности является поиск на местах новых моделей сотрудничества в сфере социального обслуживания посредством организации профессиональной мобильности, учебных поездок, создания инновационных пространств национального и европейского масштаба. Так появился проект S.MAR.TIC, целью которого стало содействие сотрудничеству социальных предприятий ряда регионов Италии и Франции для оказания туристических услуг «сознательным путешественникам»⁶. Данный проект выступает ярким примером инновационного социального предпринимательства. В рамках проекта был разработан бренд Quality Made (<https://www.qualitymade.it/>) при непосредственном участии местных жителей и заинтересованных сторон каждого региона, кроме того создан логотип и веб-инструменты для продвижения бренда. Проведя исследование и картирование территории, был разработан туристический путеводитель (https://www.qualitymade.eu/content/uploads/2019/07/Quality_Made_catalogo_narrativo.pdf), включающий социальные предприятия, оказывающие услуги в сфере туризма и соответствующие разработанному бренду. Пилотный проект включал в себя 75 локальных социальных кооперативов, которые в 2018 г. прошли обучение и получили сертификат качества Quality Made, подтвердив глубокое знание местной культуры, сильные территориальные корни, высокий уровень качества продуктов и услуг с сильным ремесленным и территориальным оттенком.

Таким образом, организация проектной деятельности во внутренней и внешней сети консорциума *Pegaso* представляет собой горизонтальную децентрализованную полицентричную сетевую структуру. Важной особенностью подобной организации является ее гибкость и подвижность: управляющие и исполняющие компоненты и ресурсы «собираются и пересо-

бираются» в соответствии с текущими потребностями сети. В части реализуемых функций консорциум *Pegaso* осуществляет функцию информационно-аналитической поддержки в рамках стратегического менеджмента, функцию поддержки (консультирует в области управления проектами, анализирует лучшие практики, проводит обучение). Таким образом, консорциум *Pegaso* можно рассматривать как проектный офис гибридного типа, объединяющий в себе характеристики офиса поддержки проектов, стратегического проектного офиса и центра совершенства (компетенций) в управлении проектами.

Отметим, что каждая из выделенных нами характеристик сама по себе не является ни новой, ни уникальной. Именно их сочетание обеспечивает жизнеспособность и востребованность подобного объединения социальных предприятий.

Полученные результаты могут представлять интерес для отечественных социальных предпринимателей, учитывая растущее внимание исследователей и предпринимателей к сфере социального предпринимательства, а также развитую традицию коллективных форм развертывания деятельности.

5. Заключение. Динамичная и сложная бизнес-среда подчеркивает необходимость поиска устойчивых бизнес-моделей для осуществления деятельности в области социального предпринимательства. В данном исследовании мы рассматриваем социальное предпринимательство как инновационную предпринимательскую деятельность, преследующую социальную миссию. При этом инновационность может касаться не только объекта социального предпринимательства, но и форм его организации, в том числе проектного менеджмента.

Опыт *Pegaso* и входящих в его сеть социальных кооперативов свидетельствует, что предоставление услуг социального обеспечения в рамках некоммерческого сектора может быть экономически целесообразным, опираясь не только на государственную и грантовую поддержку, но развивая собственные модели устойчивого развития. Кроме того, опыт *Pegaso* показывает жизнеспособность модели консорциума как сети социальных кооперативов с участием многих заинтересованных сторон, людей с различными интересами, ресурсами, навыками, способностями и потребностями, опирающейся на принципы сотрудничества и ин-

новационной деятельности в сфере социального предпринимательства.

В ходе кейс-стади мы выявили ряд особенностей организации проектной деятельности консорциума, способствующие устойчивости социального предпринимательства: плоская полицентрическая структура управления, «горизонтальная» стратегическая поддержка внутренней сети, реализация функции поддержки проектов внутренней сети посредством обучающего управленческого консалтинга, эффективное посредничество между многочисленными стейкхолдерами проектов социального предпринимательства, формирование и развитие внешней экосистемы социального предпринимательства посредством инициации социальных инноваций.

Методологии управления проектами многочисленны и многообразны, что влечет за собой необходимость выбора и адаптации конкретного набора методов и инструментов управления проектами в соответствии с организационными реалиями. Наше исследование показало, что эффективные модели организации управления проектами всё больше опираются на гибридные форматы и заслуживают рассмотрения не только под углом методологии управления проектами, но в более широком контексте менеджмента и стратегического управления.

В статье представлены первые шаги по разработке методологического подхода к организации управления проектами для достижения устойчивости социального предпринимательства на основе европейского опыта и стандартов, которые должны быть дополнены концептуальной моделью и лонгитюдным исследованием выбранного кейса в течение более длительного периода. Более того, перекрестный анализ кейсов (*Cross Case Study*), развернутый на социальных предприятиях и (или) проектах других стран Европейского Союза, будет способствовать пониманию ключевых процессов, происходящих в проектном менеджменте социального предпринимательства.

Примечания

¹ The PM2 Project Management Methodology Guide 3.0. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.

² См. также: The PM2 Project Management Methodology Guide – Open Edition. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016.

³ Социальные кооперативы в Италии работают в двух различных областях: оказывают социальные услуги незащищенным группам населения (тип А) и

решают проблемы безработицы среди этой категории граждан (тип В). В общей численности сотрудников кооперативов В не менее 30 % должно приходиться на представителей уязвимых групп населения. В составе такого социального кооператива могут быть и добровольцы, однако закон ограничивает их численность – не более 50 % всех сотрудников.

⁴ Strauss A., Corbin J. Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.

Sage, 2008; Charmaz K. Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. Sage, 2006.

⁵ Перевод авторов.

⁶ Под «сознательным путешественником» в данном случае понимается потребитель с сильной автономией, движимый желанием испытать аутентичные и уникальные места, при этом заботящийся об окружающей среде и уважающий местные сообщества.

Литература / References

1. Saebi T., Foss N.J., Linder S. Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, 2019, Vol. 45, no. 1, pp. 70-95. DOI: 10.1177/0149206318793196.
2. Gupta P., Chauhan S., Paul J., Jaiswal M.P. Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 2020, Vol. 113, pp. 209-229. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.03.032.
3. Dees J.G., Anderson B.B. Sector-Bending: Blurring Lines between Nonprofit and For-Profit. *Society*, 2003, Vol. 40, pp. 16-27. DOI: 10.1007/s12115-003-1014-z.
4. Mair J., Noboa E. *Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Enterprise Get Formed*, IESE Working Paper No. D/521. September 2003. 22 p. DOI: 10.2139/ssrn.462283.
5. Alter K. *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventur LLC, 2007. 115 p.
6. Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 2009, Vol. 24, no. 5, pp. 519-532. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.04.007.
7. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2006, Vol. 30, no. 1, pp. 1-22. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x.
8. Keskin D., Diehl J.C., Molenaar N. Innovation process of new ventures driven by sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 2013, Vol. 45, pp. 50-60. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.05.012.
9. Igwe P.A., Icha-Ituma A., Madichie N.O. The evaluation of CSR and social value practices among uk commercial and social enterprises. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2018, Vol. 6, no. 1, pp. 37-52. DOI: 10.15678/EBER.2018.060102.
10. Javed A., Yasir M., Majid A. Is social entrepreneurship a panacea for sustainable enterprise development? *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 2019, Vol. 13, no. 1, pp. 01-29.
11. Filser M., Kraus S., Roig-Tierno N., Kailer N., Fischer U. Entrepreneurship as catalyst for sustainable development: Opening the black box. *Sustainability*, 2019, Vol. 11, no. 16, art. 4503. DOI: 10.3390/su11164503.
12. Fellnhofner K., Kraus S., Bouncken R.B. The Current state of research on sustainable entrepreneurship. *International Journal of Business Research*, 2014, Vol. 14, no. 3, pp. 163-172. DOI: 10.18374/IJBR-14-3.11.
13. Alberti F.G., Varon Garrido M.A. Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 2017, Vol. 38, no. 1, pp. 3-13. DOI: 10.1108/JBS-12-2015-0124.
14. Doherty B., Haugh H., Lyon F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 2014, Vol. 16, no. 4, pp. 417-436. DOI: 10.1111/ijmr.12028.
15. Pache A.C., Santos F. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 2013, Vol. 56, no. 4, pp. 972-1001. DOI: 10.5465/amj.2011.0405.
16. Stecker M.J. Revolutionizing the nonprofit sector through social entrepreneurship. *Journal of Economic Issues*, 2014, Vol. 48, no. 2, pp. 349-358. DOI: 10.2753/JEI0021-3624480208.
17. Malsch F., Guieu G. How to get more with less? Scarce resources and high social ambition: effectuation as KM tool in social entrepreneurial projects. *Journal of Knowledge Management*, 2019, Vol. 23, no. 10, pp. 1949-1964. DOI: 10.1108/JKM-12-2018-0745.

18. Lannon J. Project Management Performance Assessment in the Non-Profit Sector. *Project Management Research and Practice*, 2019, Vol. 5, pp. 1062-1082. DOI: 10.5130/pmrp.v5i0.5910.
19. Egginton B. Realising the benefits of investment in project management training. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2012, Vol. 5, no. 3, pp. 508-527. DOI: 10.1108/17538371211235344.
20. Starkweather J.A., Stevenson D.H. PMP® certification as a core competency: Necessary but not sufficient. *Project Management Journal*, 2011, Vol. 42, no. 1, pp. 31-41. DOI: 10.1002/pmj.20174.
21. McGrath S., Whitty S.J. Practitioner views on project management methodology (PMM) effectiveness. *Journal of Modern Project Management*, 2020, Vol. 8, no. 1. DOI: 10.19255/JMPM02310.
22. Bond-Barnard T.J., Fletcher L., Steyn H. Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2018, Vol. 11, no. 2, pp. 432-457. DOI: 10.1108/IJMPB-06-2017-0068.
23. Ika L.A., Söderlund J., Munro L.T., Landoni P. Special issue: When project management meets international development, what can we learn? *International Journal of Project Management*, 2018, Vol. 36, no. 2, pp. 241-396. DOI: 10.1016/J.IJPROMAN.2017.05.005.
24. Söderlund J. Developing project competence: Empirical regularities in competitive project operations. *International Journal of Innovation Management*, 2005, Vol. 09, no. 04, pp. 451-480. DOI: 10.1142/s1363919605001344.
25. Söderlund J. Competence dynamics and learning processes in project-based firms: Shifting, adapting and leveraging. *International Journal of Innovation Management*, 2008, Vol. 12, no. 1, pp. 41-67. DOI: 10.1142/S1363919608001911.
26. Todorović M.L., Petrović D.Č., Mihić M.M., Obradović V.Lj., Bushuyev S.D. Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 2015, Vol. 33, no. 4, pp. 772-783. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.10.009.
27. Anantatmula V.S., Rad P.F. Role of Organizational Project Management Maturity Factors on Project Success. *Engineering Management Journal*, 2018, Vol. 30, no. 3, pp. 165-178. DOI: 10.1080/10429247.2018.1458208.
28. Scheiblich M., Maftai M., Just V., Studeny M. Developing a project scorecard to measure the performance of project management in relation to EFQM excellence model. *Amfiteatru Economic*, 2017, Vol. 19, Spec. iss. 11, pp. 966-980.
29. Mir F.A., Pinnington A.H. Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 2014, Vol. 32, no. 2, pp. 202-217. DOI: 10.1016/j.ijproman.2013.05.012.
30. Gale S.F. *Closing the gap: The link between project management excellence and long-term success*, A Report. Economist Intelligence Unit, October 2009. 24 p. Available at: http://graphics.eiu.com/upload/eb/Oracle_Project_Man_WEB.pdf.
31. Armenia S., Dangelico R.M., Nonino F., Pompei A. Sustainable project management: A conceptualization-oriented review and a framework proposal for future studies. *Sustainability*, 2019, Vol. 11, no. 9, art. 2664. DOI: 10.3390/su11092664.
32. Larsson J., Larsson L. Integration, application and importance of collaboration in sustainable project management. *Sustainability*, 2020, Vol. 12, no. 2, art. 585. DOI: 10.3390/su12020585.
33. Pace M.A. Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 2020, Vol. 9, no. 2, pp. 56-65. DOI: 10.2478/jepm-2019-0007.
34. Kononenko I., Lutsenko S. Application of the Project Management Methodology Formation's Method. *Organizacija*, 2019, Vol. 52, no. 4, pp. 286-308. DOI: 10.2478/orga-2019-0018.
35. Joslin R., Müller R. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 2015, Vol. 33, no. 6, pp. 1377-1392. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.03.005.
36. Martínez J.I., López M.C. The Agile Scrum Method, Evolution and Application in Project Management. *Modern Environmental Science and Engineering*, 2019, Vol. 5, no. 1, pp. 75-81.
37. Sanchez F., Micaelli J.-P., Bonjour E., Monticolo D. A step for Improving the transition between traditional project management to agile project management: Using a project management matur-

ity model. *Journal of Modern Project Management*, 2019, Vol. 7, no. 1, available at: <https://www.journalmodernpm.com/index.php/jmpm/article/view/JMPM01906>.

38. Takagi N., Varajão J., Ribeiro P. Integrating success management into EU PM2, in: *Atas da Conferencia da Associacao Portuguesa de Sistemas de Informacao*, 2019, pp. 1-15.

39. Kostalova J., Tetrevoval L., Patak M. Project management methods in projects co-financed by EU funds. *Engineering Economics*, 2017, Vol. 28, no. 3, pp. 301-310. DOI: 10.5755/j01.ee.28.3.13651.

40. Katsagounos I., Rehrl J. 'PESCO - PM2 - ESDC' Could e-learning Bring Closer Together EU's Success Stories? *E-learning Challenges and New Horizons*, 2018, Vol. 1, pp. 11-21.

41. Lindkvist L. Project organization: Exploring its adaptation properties. *International Journal of Project Management*, 2008, Vol. 26, no. 1, pp. 13-20. DOI: 10.1016/j.ijproman.2007.08.011.

42. Crawford L. Developing Organizational Project Management Capability: Theory and Practice. *Project Management Journal*, 2006, Vol. 37, no. 3, pp. 74-86. DOI: 10.1177/875697280603700308.

43. Lappe M., Spang K. Investments in project management are profitable: A case study-based analysis of the relationship between the costs and benefits of project management. *International Journal of Project Management*, 2014, Vol. 32, no. 4, pp. 603-612. DOI: 10.1016/j.ijproman.2013.10.005.

44. Müller R., Drouin N., Sankaran S. Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*, 2019, Vol. 50, no. 4, pp. 499-513. DOI: 10.1177/8756972819847876.

45. Too E.G., Weaver P. The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 2014, Vol. 32, no. 8, pp. 1382-1394. DOI: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006.

46. Sandhu M.A., Ameri T.Z. Al, Wikström K. Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems. *Benchmarking*, 2019, Vol. 26, no. 2, pp. 452-469. DOI: 10.1108/BIJ-03-2018-0058.

47. Bryman A. Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, 2006, Vol. 6, no. 1, pp. 97-113. DOI: 10.1080/13645570600655282.

48. Van Eck M.L., Xixi Lu, Leemans S.J.J., van der Aalst W.M.P. PM²: A process mining project methodology, in: Zdravkovic J., Kirikova M., Johannesson P. (eds.) *CAiSE 2015: Advanced Information Systems Engineering*, 27th International Conference, Stockholm, Sweden, June 8-12, 2015, Lecture Notes in Computer Science, Vol. 9097, Springer, 2015, pp. 297-313. DOI: 10.1007/978-3-319-19069-3_19.

49. David D. Case Study Methodology: Fundamentals and Critical Analysis. *Cognitie, Creier, Comportament*, 2007, Vol. 11, no. 2, pp. 299-317.

50. Baxter P., Jack S. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 2008, Vol. 13, no. 4, pp. 58-62. DOI: 10.2174/1874434600802010058.

51. Gerring J. What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 2004, Vol. 98, no. 2, pp. 341-354. DOI: 10.1017/S0003055404001182.

52. Eisenhardt K.M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, no. 4, pp. 532-550. DOI: 10.5465/amr.1989.4308385.

53. Eisenhardt K.M., Graebner M.E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 2007, Vol. 50, no. 1, pp. 25-32. DOI: 10.5465/AMJ.2007.24160888.

54. Tsang E.W.K. Case study methodology: Causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of International Management*, 2013, Vol. 19, no. 2, pp. 195-202. DOI: 10.1016/j.intman.2012.08.004.

55. Sivasuo J., Sivasuo H., Takala J. Model of Excellence: From Individuals to Dynamic Capabilities. *Management*, 2018, pp. 97-109. DOI: 10.26493/1854-4231.13.97-109.

56. Vries K. de. Case study methodology, in: Aranda K. (ed.) *Critical Qualitative Health Research: Exploring Philosophies, Politics and Practices*, Routledge, 2020, pp. 41-52.

57. Mueller J. Formal and informal practices of knowledge sharing between project teams and enacted cultural characteristics. *Project Management Journal*, 2015, Vol. 46, no. 1, pp. 53-68. DOI: 10.1002/pmj.21471.

58. Machado R.E., Rafael D.H., Cabral S.M., Figueiró P.S. Social entrepreneurship as an opportunity of social inclusion: The case of recycling cooperatives. *Revista de Gestao Ambiental e Sustentabilidade*, 2019, Vol. 8, no. 1, pp. 1-18. DOI: 10.5585/geas.v8i1.13761.

59. Geneletti D., Adem Esmail B., Cortinovis C. Identifying representative case studies for ecosystem services mapping and assessment across Europe. *One Ecosystem*, 2018, Vol. 3, art. e25382. DOI: 10.3897/oneeco.3.e25382.

60. Tracey P., Phillips N., Jarvis O. Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 2011, Vol. 22, no. 1, pp. 60-80. DOI: 10.1287/orsc.1090.0522.

61. Benbasat I., Goldstein D.K., Mead M. The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 1987, Vol. 11, no. 3, pp. 369-386. DOI: 10.2307/248684.

62. Sato H. Generalization Is Everything, or Is It?: Effectiveness of Case Study Research for Theory Construction. *Annals of Business Administrative Science*, 2016, Vol. 15, no. 1, pp. 49-58. DOI: 10.7880/abas.0151203a.

63. Bryman A. The research question in social research: What is its role? *International Journal of Social Research Methodology*, 2007, Vol. 10, no. 1, pp. 5-20. DOI: 10.1177/1468794106058877.

64. Goulding C. Navigating the Complexities of Grounded Theory Research in Advertising. *Journal of Advertising*, 2017, Vol. 46, no. 1, pp. 61-70. DOI: 10.1080/00913367.2017.1281775.

65. Charmaz K. Coding in Grounded Theory Practice, in: Charmaz K. *Constructing Grounded Theory*, Sage, 2011, pp. 42-71.

66. Qureshi H.A., Ünlü Z. Beyond the Paradigm Conflicts: A Four-Step Coding Instrument for Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 2020, Vol. 19, pp. 1-10. DOI: 10.1177/1609406920928188.

Сведения об авторах

Катунина Ирина Владимировна – д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга
Адрес для корреспонденции: 644077, Россия, Омск, пр. Мира, 55а
E-mail: i.v.katunina@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1130-3985
ResearcherID: S-3678-2016
РИНЦ AuthorID: 437772

Фомина Юлия Андреевна – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга
Адрес для корреспонденции: 644077, Россия, Омск, пр. Мира, 55а
E-mail: Fomina-u-a@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-8761-5002
РИНЦ AuthorID: 643340

Вклад авторов

Катунина И.В. – введение, обзор литературы, методология исследования, результаты исследования, заключение

Фомина Ю.А. – введение, обзор литературы, заключение

Для цитирования

Катунина И. В., Фомина Ю. А. Европейский опыт управления проектами в социальном предпринимательстве: кейс-стади итальянских социальных кооперативов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021. – Т. 19, № 1. – С. 78–89. – DOI: 10.24147/1812-3988.2021.19(1).78-89.

About the authors

Irina V. Katunina – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Marketing
Postal address: 55a, Mira pr., Omsk, 644077, Russia
E-mail: i.v.katunina@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1130-3985
ResearcherID: S-3678-2016
RSCI AuthorID: 437772

Yulia A. Fomina – PhD in Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Marketing
Postal address: 55a, Mira pr., Omsk, 644077, Russia
E-mail: Fomina-u-a@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-8761-5002
RSCI AuthorID: 643340

Authors' contributions

Katunina I.V. – introduction (equal), literature review (equal), research methodology (lead), research results (lead), conclusion (equal)

Fomina Yu.A. – introduction (equal), literature review (equal), conclusion (equal)

For citations

Katunina I.V., Fomina Yu.A. European experience in project management for social entrepreneurship: case of Italian social cooperatives. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2021, Vol. 19, no. 1, pp. 78-89. DOI: 10.24147/1812-3988.2021.19(1).78-89. (in Russian).