

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра психологии и педагогики детства

**ПУГАЧЕВ ПАВЕЛ АНАТОЛЬЕВИЧ**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ  
НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ  
ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА**

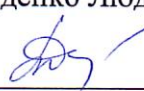
Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

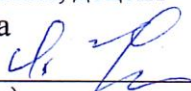
И.о. заведующего кафедрой: к.филол.н.,  
доцент Кухар Марина Алексеевна

  
\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы:  
к.п.н, доцент Диденко Людмила  
Анатольевна

  
\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Научный руководитель: к.пс.н., доцент  
Груздева Ольга Васильевна

  
\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Дата защиты:  
21.12.2022 г.

Обучающийся: Пугачев Павел Анатольевич

  
\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Оценка  
\_\_\_\_\_

Красноярск 2022

## *Реферат*

*магистерской диссертации*

*Пугачева Павла Анатольевича*

*по теме: «Совершенствование механизмов управления некоммерческой организацией на основе проектного подхода»*

Постановка проблемы - управление проектом (проектное управление) – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленной на реализацию этой модели.

Цель проектной работы - разработка мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности некоммерческой организации на основе внедрения механизмов проектного управления.

Задачи проектной работы:

1. Изучить особенности проектного управления в деятельности некоммерческой организации.
2. Проанализировать показатели финансово-хозяйственной деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи».
3. Разработать комплекс мер, направленных на повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи».

Результаты проектного исследования:

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что его результаты позволяют расширить и углубить научные представления о показателях эффективности деятельности некоммерческой организации, таких как, коэффициент социальной рентабельности, показатель чистой приведенной социальной стоимости, индекс социальной доходности и коэффициент внутренней нормы социальной доходности.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности некоммерческой организации на основе внедрения механизмов проектного управления и апробирования механизмов проектного (целевого) финансирования; разрешение проблемы прибыльности деятельности некоммерческих организаций.

Исследования проводились в 2020-2022 гг. на базе Общественного учреждения «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи».

«\_\_\_\_\_» декабря 2022

Пугачев Павел Анатольевич

(подпись/Ф.И.О.)

*Summary of master's thesis of*

*Pugachev Pavel Anatolievich*

*on the topic: «Improving the management mechanisms of a non-profit organization based on the project approach»*

Statement of the problem - project management (project management) - a special type of management activity, based on the preliminary collegial development of a complex systemic model of actions to achieve the original goal and aimed at implementing this model.

The purpose of the project work is to develop measures to improve the efficiency of the financial and economic activities of a non-profit organization based on the introduction of project management mechanisms.

Project work tasks:

1. To study the features of project management in the activities of a non-profit organization.

2. Analyze the indicators of financial and economic activities of the public institution "Interregional Center for Children and Youth".

3. To develop a set of measures aimed at improving the efficiency of the financial and economic activities of the public institution "Interregional Center for Children and Youth Affairs".

Results of the design study:

The theoretical significance of the study is determined by the fact that its results make it possible to expand and deepen scientific understanding of the performance indicators of a non-profit organization, such as the social profitability ratio, the net present social value index, the social profitability index and the internal rate of social profitability coefficient.

The practical significance of the study lies in the development of measures to improve the efficiency of the financial and economic activities of a non-profit organization through the introduction of project management mechanisms and testing of project (target) financing mechanisms; resolution of the problem of profitability of non-profit organizations.

The research was carried out in 2020-2022 on the basis of the Public Institution "Interregional Center for Children and Youth Affairs".

«\_\_\_\_\_» december 2022 \_\_\_\_\_ / *Pugachev Pavel Anatolievich*

(Signature / FML)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ	7
1.1 Проектное управление: понятие и основные особенности	7
1.2 Основные этапы планирования проекта	15
1.3 Основные аспекты деятельности некоммерческих организаций	32
Выводы по главе 1	36
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОУ «МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПО ДЕЛАМ ДЕТЕЙ И МОЛОДЕЖИ»	38
2.1 Общая характеристика ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи»	38
2.2 Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи»	52
Выводы по главе 2	66
ГЛАВА 3. КОМПЛЕКС МЕР, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОУ «МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПО ДЕЛАМ ДЕТЕЙ И МОЛОДЕЖИ»	67
3.1 Результат внедрения механизмов проектного управления в ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи»	67
3.2 Рекомендации и меры по повышению эффективности финансово- хозяйственной деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи»	84
Выводы по 3 главе	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	97

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования** Управление проектом (проектное управление) – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленной на реализацию этой модели.

Зародившиеся во второй половине 20 века базовые приемы управления проектами легли в основу практически значимой в наши дни прикладной науки «проектный менеджмент», которая, постоянно развиваясь, стала универсальным инструментом хозяйствования в экономической, социальной, политической и культурной сферах современного общества. Сегодня проектоориентированность стала основным направлением в повышении эффективности подавляющего числа динамично развивающихся хозяйствующих субъектов.

В условиях ожесточившейся конкурентной борьбы и возросших запросов потребителей сложно представить успешное предприятие, которое не использовало бы в своей деятельности методы управления проектами. Именно внедрение системы проектного управления дает предприятию, как коммерческому, так и некоммерческому, ту необходимую гибкость и реакцию, которая позволяет не только удерживать, но и завоевывать новые рыночные позиции. В связи со значительной и постоянно возрастающей ролью, которую играет проектный менеджмент как в общемировой экономической системе, так и в деятельности отдельно взятой бизнес-единицы, перед субъектами экономики достаточно остро встает проблема максимизации эффекта, получаемого посредством использования системы управления проектами [7].

Учеными различных стран (Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсен, А.С. Товб, Г.Л. Ципес, Ф. Бэгьюли, В.Д. Шапиро, М.Л. Разу, В.В. Шерemet, И.И. Мазур, В.М. Павлюченко, Н.Г. Ольдерогге и др.) создана весьма обширная база

научных работ в области формирования системы управления проектами, совершенствования инструментария проектного менеджмента. Совокупность обстоятельств, указанных выше, определяет актуальность выпускной квалификационной работы.

**Теоретико-методологическая основа исследования** – учредительные документы (устав) ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи»; Федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ «О некоммерческих организациях»; Федеральный закон от 19.05.1995 №82-ФЗ «Об общественных объединениях»; Концепция развития дополнительного образования детей, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 04.09.2014 №1726-р, Комплекс мер по реализации Концепции общенациональной системы выявления и развития молодых талантов на 2015-2020 гг., утвержденный Правительством Российской Федерации 27.05.2015 №3274п-П8; финансовый план ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи» на 2020-2022 гг. и плановый период 2023 г.; задание учредителя ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи» на 2019-2020 гг. и плановый период 2022 г.; отчет об исполнении задания учредителя ОУ «Межрегиональный центр развития по делам детей и молодежи» на 2019-2020 гг. и плановый период 2022 г.

**Цель исследования** – разработка мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности некоммерческой организации на основе внедрения механизмов проектного управления.

**Предмет исследования** – проектный подход как механизм управления некоммерческой организацией.

**Объект исследования** – механизмы управления некоммерческой организацией (на примере финансово-хозяйственной деятельности).

Поставленная цель предопределила необходимость решения в процессе исследования следующих **задач**:

4. Изучить особенности проектного управления в деятельности



некоммерческой организации.

5. Проанализировать показатели финансово-хозяйственной деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи».

6. Разработать комплекс мер, направленных на повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи».

**Теоретическая значимость исследования** определяется тем, что его результаты позволяют расширить и углубить научные представления о показателях эффективности деятельности некоммерческой организации, таких как, коэффициент социальной рентабельности, показатель чистой приведенной социальной стоимости, индекс социальной доходности и коэффициент внутренней нормы социальной доходности.

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности некоммерческой организации на основе внедрения механизмов проектного управления и апробирования механизмов проектного (целевого) финансирования; разрешение проблемы прибыльности деятельности некоммерческих организаций.

**Методы исследования** определялись в соответствии с целью и задачами работы. В ходе исследования применялись как теоретические, так и эмпирические методы. К первым относится анализ экономической и управленческой литературы по проблеме исследования, ко вторым – изучение и анализ финансово-хозяйственной деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи», разработка управленческих решений направленных на стабилизацию финансово-хозяйственной деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи».

**База исследования:** Общественное учреждение «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи» (ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи»).

**Структура диссертации** – диссертация состоит из трех глав, включает введение, заключение и содержит таблицы и рисунки.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

## **1.1 Проектное управление: понятие и основные особенности**

Современное управление проектом — это особый вид управления, который, так или иначе, может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского менеджмента [1, с. 23]. На сегодняшний день сложился стереотип о том, что наука управления проектами сформировалась относительно недавно, но на самом деле это так. Начало управлению проектами было положено еще в конце XIX века. С тех пор на науку управления проектами влияли как социальные методы, научные подходы, так и бизнес — подходы. Можно смело заявить о том, что в конце XIX века наблюдалось развитие делового мира, и крупномасштабные государственные проекты того времени стали базой для методологии управления проектами сегодня. Данный фактор применим ко всем странам, так, например, в Советском Союзе в период индустриализации сформировались основные подходы, явившиеся основами современного проектного управления. К сожалению, на сегодняшний день проектное управление пока не имеет широкого распространения в РФ в силу того, что является принципиально новой организационной и профессиональной рыночной культурой для российских руководителей, управленцев и менеджеров.

Задачи проектного менеджмента начали привязываться к текущим процессам компаний, организационным структурам, стратегиям их развития. В настоящее время многие организации внедряют современные методы управления, основанные на процессном подходе к управлению. Наряду с технологическим менеджментом, который предполагает перевод

производственно-промышленных предприятий на новые технологии, не менее важна проблема, связанная с освоением современных технологий организационного менеджмента. В последние годы в России технологии проектного управления получили существенное развитие, которое связано как с использованием современных подходов в области проектного управления, так и с использованием современных автоматизированных систем управления проектами [13, с.124]. Кроме того, остро осознается необходимость использования всех возможностей для повышения качества работ, снижения расходов, сроков, используя для этого методы организационного менеджмента, в частности методы проектного управления.

Коммерческими компаниями внедряются отдельные элементы систем управления проектами, которые закладывают основу для будущего развития. Внедряются специализированные решения по программно-целевым методам управления в государственных органах власти. Расширяется теоретическая база российского проектного управления — создаются новые национальные стандарты в системе ГОСТ. Именно поэтому еще одной особенностью развития проектного управления в России последних лет является возрастающее внимание к этой сфере со стороны органов государственной власти. Причем не только регионального, но и федерального уровня. И это понятно, ведь для реализации масштабных проектов государственного значения (ПНП, государственные и целевые программы) требуются прозрачность управления, оперативность и обоснованность принимаемых решений, качество планирования. Все это очень хорошо проявилось на примере крупнейшей государственной программы последних лет – подготовки к Олимпийским играм 2018 года» [2, с.4]. В России применение технологии проектного управления имеет особое значение и обуславливается следующими основными факторами:

Возрастающая сложность проектов и их организация.

За все время, в течение которого применяется технология управления проектами, был разработан ряд методик и принципов, призванных помочь руководителям проекта. Однако, современный мир управления проектами намного требовательней старого метода, требующего «своевременной, согласно бюджету и спецификации» реализации. Он заключается в том, чтобы управлять проектами, как существом, объектом, экономической единицей, а может, и бизнесом [3, с.23]. Значительный рост конкуренции и ускорение научно-технического прогресса (НТП).

Непрерывные усложнения и рост потребностей общества, в свою очередь, приводит к неизбежному усилению интеграции науки и производства, а также возникновению новых, более эффективных форм их взаимодействия. Несмотря на то, что проектное управление создавалось и развивалось в условиях рыночной экономики, необходимо учитывать опыт, традиции и особенности социально-экономических условий в России, а также существующие специфические проблемы осуществления проектов.

Сокращение сроков производства продукции и услуг, увеличение количества уникальных продуктов и услуг, ужесточение требований по временным и стоимостным показателям, сокращение жизненного цикла проекта (ЖЦП) позволяет минимизировать временные затраты путем использования четкого планирования, организации проектных работ и их своевременному контролю [16, с.112].

Проектное управление позволяет экономить ресурсы, добиваться высоких темпов роста в бизнесе, снижать издержки производства и делать предложения производительности товаров и услуг более конкурентоспособными. Иными словами, использование проектного управления обеспечивает: Оценку рентабельности проекта. Планирование и расчет объемов работ по проекту, их стоимость. Учет количества измеряемых привлеченных ресурсов, участников и структурных подразделений. Организацию всех работ по проекту. Расчет и

контроль требований к срокам проекта, бюджету реализации проекту и надлежащему качеству результатов.

Таким образом, все большее число руководителей приходят к пониманию необходимости проектного управления и осознают все перспективы применения данной технологии. При грамотном управлении имеющимися ресурсами, можно улучшить конкурентное положение, как на внутреннем, так и на внешнем рынках, вне зависимости от масштабов предприятия, что, безусловно, отражается на положении России в мире [5. с.129].

Поэтому интерес к проектному менеджменту, как к наиболее эффективной организационно-деятельной парадигме и управленческой культуре осуществления проектов, демонстрирует бурный рост. В силу новизны, однако, проектный менеджмент как профессиональная область деятельности, часто интерпретируют в понятиях и связях системного анализа, управления системами, информационных технологий либо путают с такими видами управленческой деятельности, как администрирование и руководство.

Для того же, чтобы люди изменили свою культуру профессиональной деятельности требуется изменение системы ценностей, ментальности и образа действий, – требуются значительное время и целенаправленные усилия [4,с.123]. Для реализации этой стратегической задачи, прежде всего, необходимы квалифицированные кадры – профессиональные руководители проектов. Однако, в РФ наблюдается явный дефицит специалистов при все более возрастающем интересе к практике проектного управления. Дефицит специалистов усугубляет тот фактор, что для подготовки специалиста в области проектного управления необходимы не только теоретические знания, но и практические навыки и участие в реальных проектах, соответственно требуется достаточно много времени, чтобы овладеть знаниями в этой области [14, с.122]. При этом существует еще и огромная разница в теоретической подготовке менеджеров проектов в западных странах и в России.

В число дисциплин, которые изучают западные менеджеры, обязательно входят основы управления проектами, тогда как в российских вузах совсем недавно появился предмет «Управление проектами». Но при этом существует множество разнообразных программ и курсов, посвященных управлению проектами. На сегодняшний день существует огромный спрос на профессиональных специалистов в области проектного управления в таких городах, как Москва и Санкт-Петербург. В скором времени волна интереса к этой сфере деятельности охватит всю Россию. Не остается сомнений, что проектное управление также как и профессия руководителя проектов имеет большое будущее [25, с.212].

В основе стратегии организации лежит стратегическое управление и планирование. Стратегическое планирование – процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации [1, с.17]. Стратегическое управление представляет собой процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач [1, с.21]. Исследования в области управления организации показали, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли.

Формулирование стратегии является достаточно простым процессом по сравнению с её осуществлением. Осуществление стратегии требует действий и завершения задач, которые в свою очередь нуждаются в четкой структуре и дисциплине. Поэтому стратегии осуществляют через проекты [2, с.454]. Другими словами, проекты преобразуют стратегии в действие, а достигнутые в ходе реализации проекта результаты, становятся реальными показателями

осуществленной организацией стратегии. На рис. 1 представлена схема стратегического управления и необходимые действия для её осуществления.

Проект – это комплекс усилий, предпринимаемых с целью получения конкретных уникальных результатов в рамках отведенного времени и в пределах утвержденного бюджета, который выделяется на оплату ресурсов, используемых или потребляемых в ходе проекта [3, с. 240].

Проект никогда не бывает одинаковым и всегда включает какие-то уникальные элементы, требующих решения новых проблем и появления совершенно новых технологий. С другой стороны, даже базовые проекты, для выполнения которых используются хорошо известные и отработанные методы и приемы, требуют в той или иной степени подгона под заказчика, что также делает их уникальными [2, с. 55].

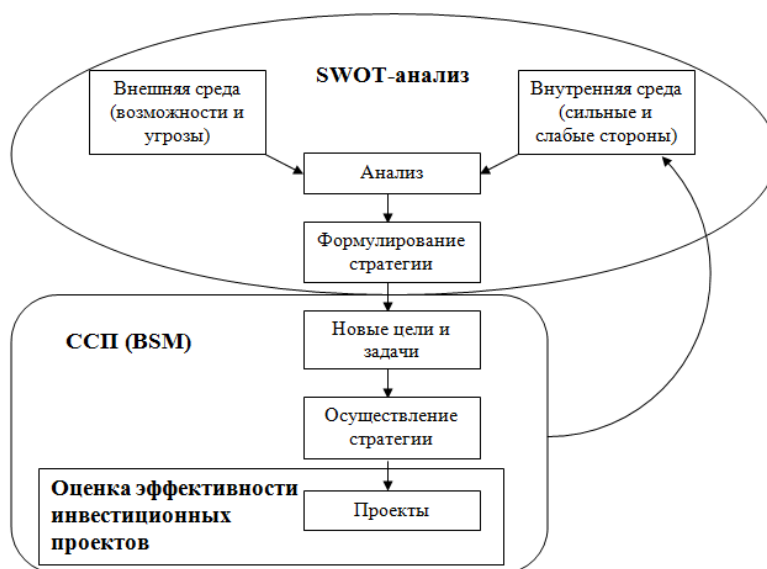


Рисунок 1. Процесс стратегического управления

Основные проблемы, возникающие при реализации проекта:

- слабо-налаженные коммуникации между проектными отделами, что приводит к увеличению сроков разработки проекта;
- нехватка имеющихся ресурсов;



– конфликты, возникающие при распределении имеющихся ресурсов, если организация занимается осуществлением нескольких проектов одновременно;

- невыполнение в срок;
- превышение установленного бюджета;
- потеря актуальности долгосрочных проектов к моменту их завершения;
- несоответствие стратегиям организации;
- недооценка влияния возможных рисков.

Применение в компании методов управления проектами, а особенно инновационными проектами, позволяет более обоснованно определять цели и оптимально планировать стратегию организации, более полно учитывать проектные риски, оптимизировать использование имеющихся ресурсов и избегать конфликтных ситуаций, контролировать исполнение составленного плана, анализировать фактические показатели и вносить своевременную коррекцию в ход работ, накапливать, анализировать и использовать в дальнейшем опыт успешно реализованных проектов [4, с.45].

Условия жесткой конкуренции, постоянное изменение социально-экономической ситуации, стремительное развитие новых технологий заставляют организации применять новые методы управления и реализации бизнес-проектов. Применение проектного управления в достижении стратегических целей существенно поможет повысить эффективность, как единичных, так и комплексных проектов компании.

Проектное управление – это решение, благодаря которому определяются и достигаются четкие цели при соблюдении баланса между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками. Решение позволяет справиться с основными рисками и сделать так, чтобы проект стал успешным, а инвестиции окупились [5, с.233].

Основные преимущества от использования проектного управления:

- повышение эффективности проектов компании и использования всех видов ресурсов;
- сокращение времени и трудоемкости работ;
- обеспечение качества работ;
- быстрый анализ и оценку, в результате постоянного контроля и мониторинга выполнения работ;
- повышение гибкости и производительности работ;
- контролировать сроки, согласовывать и утверждать бюджет;
- прогнозировать возможные сценарии развития проектов;
- учет и управление рисками проектов;
- централизованное хранение информации и возможность оперативного получения данных с необходимой детализацией.

Одним из наиболее важных аспектов совершенствования системы проектного управления является оценка ее эффективности, позволяющая осуществлять контроль и вовремя вносить коррективы в случае отклонений [4, с.41].

Оценка является прикладной наукой, повседневным инструментом ведения современного бизнеса. Методы и подходы оценки постоянно меняются и совершенствуются. Возникновение новых технологических компаний, развитие новых рынков, привело к появлению новых, «креативных» методик оценки, которые уделяют большое внимание факторам риска и неопределенности [6].

Оценка эффективности системы управления связана с решением ряда сложных задач. Главная задача любой системы управления состоит в обеспечении активного воздействия на управляемый объект с целью улучшения его показателей. Различные свойства и параметры деятельности субъекта и объекта управления часто не согласуются между собой, находятся в диалектическом противоречии, в связи с чем, существует проблема определения обобщающего показателя, который явился бы измерителем

эффективности управления. Однако, характеристики систем управления и условия, в которых они работают, настолько различны, что целесообразно применение разных критериев эффективности для различных систем. Показатели могут иметь количественное и качественное содержание, которое в свою очередь имеет предметно-производственную, экономическую, статистическую и математическую интерпретации [7].

В экономической литературе связанной с системами управлением [8,9,10,11,12,13] при оценке эффективности механизмов управления рекомендуют применять комплексный подход. Суть заключается в необходимости выявления ключевых или наиболее значимого набора показателей по отдельным управленческим функциям, таким как планирование, организация, мотивация, контроль и др.

## **1.2 Основные этапы планирования проекта**

Управление проектами – это развернутая концепция управления, призванная обеспечить осуществление комплексных задач своевременно, экономично и с высоким качеством.

Это может быть конструирование самолета, строительство дачи, организация фестиваля, объединение людей для благоустройства двора. Это также может быть внедрение системы оценок или изменения в технологиях. Инструменты и правила – одни и те же.

Общим для всех этих начинаний является то, что они преследуют некую инновационную цель и характеризуются широкой постановкой проблемы. Как правило, поставленную задачу можно решить лишь на междисциплинарном уровне и за пределами привычных технологий. Издержки на проект могут быть существенными, их реализация может быть связана с высокими расходами и привлечением многих сотрудников. Но никто не будет продолжать инвестировать силы и средства в проект, если от него нет никакой отдачи,

поэтому проекты, во-первых, привязаны к ограниченным финансовым и кадровым ресурсам, а во-вторых, подлежат контролю издержек и выгоды. И, в-третьих, надо добавить, что хорошим проектом является лишь тот проект, который был доведен до конца.

Таким образом, управление проектом – это, фактически, координация множества основных действий, выполняемых другими людьми.

Многозначность такой координации для руководителя может быть сравнима с искусством артиста, вращающего несколько «тарелочек» на концах вертикальных шестов, при этом необходимо одновременно вращать все «тарелочки» или, по меньшей мере, ловить их в случае падения.

Руководителю следует помнить, что нет двух одинаковых проектов – есть разные цели, навыки, люди и ресурсы. Успех проекта зависит от различных факторов, к которым относятся, помимо прочего, политика доноров, технические риски, конфликты в команде и внесение заказчиком запоздалых изменений. Но, даже если руководитель не может все заранее учесть, тем не менее, можно предотвратить негативный ход событий, потому что многих ошибок можно избежать благодаря развитой чувствительности к рискам, связанным с проектом, и правильной их оценке. По нашему мнению, настоящий проект отличает, прежде всего, пять вещей, и именно их нельзя упускать из виду, решая свои задачи.

- проекты комплексны по своей сути;
- задачи проекта решаются, как правило, командой;
- пути решения часто не вполне очевидны и планируемы заранее;
- проекты лежат за пределами привычной профессиональной деятельности;
- проекты, как правило, затратно, при этом результат нередко бывает непредсказуемым.

Если стоит задача внедрить технологию управления проектами (УП), это не означает, что все прежние инструменты управления следует отбросить в

сторону. Пока привычные задачи и стандартные проблемы могут быть разрешены обычным путем, проверенные временем структуры будут иметь преимущества. Таким образом, УП следует внедрять там, где это кажется целесообразным и где это принесет пользу для организации, иначе он не будет положительно воспринят.

Когда деятельность является решением повседневных рутинных управленческих задач, а когда она – проект? Это можно понять, если рассмотреть разницу между тем и другим.

Более точные ключевые различия между решением рутинной задачи и проектом состоят в следующем (таблица 1).

Работа над проектом объединяет людей из самых различных сфер, квалифицированных в самых различных областях, обладающих высоким запасом ноу-хау, но часто отличающихся друг от друга по образу мышления. Они не только сталкиваются с серьезными профессиональными вопросами, им приходится сотрудничать друг с другом, т.е. проектная работа практически невозможна без работы командной.

Таблица 1

Отличие между рутинной работой и проектом

<b>Параметры</b>	<b>Рутинная работа</b>	<b>Проект</b>
Деятельность	Знакомая	Незнакомая
Персонал	Постоянный	Временный
Командные роли	Установившиеся	Неопределенные
Взаимоотношения	Кооперация	На основе договоренностей
Влияние	Яснорыраженные позиции	Непрямое, слабое
Информация и ее источники	Обычные, ожидаемые	Новые, неопределенные
Готовность к переменам	Желательна	Необходима
Инерция:	Поддерживается	Подрывается системой
Временные интервалы:	Широкие, длительные	Ограниченные, конечные
Координация, соподчинение:	Иерархические	Сетевые, матричные

А последняя не сводится просто к правильной организации и распределению задач, все должно «срастись» и на уровне межличностных отношений. Каждый сотрудник должен быть в состоянии вносить в общее дело свою лепту, свои персональные достижения и подчинять целям проекта свои личные задачи, поэтому руководитель проекта должен осуществлять и психологическое руководство командой, помня что, проекты терпят неудачу не из-за техники, но из-за людей.

Результат можно подвергнуть объективному измерению, которое не должно быть неверно истолковано. Это устраняет субъективную оценку и ясно выявляет все значимые факторы, определяющие успех.

Иначе говоря, руководитель проекта описывает членам команды полный конечный результат, который они должны всесторонне оценить до того, как его получат. При этом должны быть учтены случайные и условные (“что если”) факторы.

Работа на результат задуманного проекта в типичном случае протекает в четыре этапа:

1. Предварительные работы: установление качественных и количественных целей (идеи, проблемы и вопросы, требующие решения).

2. Планирование: планирование и распределение времени и затрат, достижимость целей, уточнение результатов, планирование всего, что можно. Исполнение плана (действие, получение конкретного результата).

3. Оценка и контроль результатов (опыт реализации проекта - уроки, ошибки).

В соответствии с этими стадиями в управлении проектом выделяются четыре ключевые задачи (таблица 2).

Итак, можно выделить области, в которых руководитель несет ответственность: сроки; содержание; кадры; финансирование либо бюджет, руководитель проекта действует как внутри, так и за пределами проекта.

## Задачи управления проектом

Формулирование задач	Этап, предваряющий собственно осуществление проекта. На этой стадии Вы выполняете все действия, необходимые для начала осуществления проекта.
Планирование	Может рассматриваться как часть предварительных работ над проектом, но имеет место и на стадии осуществления проекта. Детализированное планирование в целях организационной и содержательной подготовки проекта
Управление	Ключевой момент управления проектом. В течение всего периода работ над проектом Вы, будучи руководителем проекта, держите его под контролем при помощи соответствующих инструментов управления. Для этого Вам постоянно следует определять актуальные данные и сопоставлять их с данными Вашего планирования. На этой стадии решающими являются управленческие качества.
Контроль	Служит для регулярного установления баланса между отдельными аспектами осуществления проекта. Контроль обеспечивает возможность корректирующего вмешательства в случае развития проекта в нежелательном направлении. Необходимой и существенной предпосылкой успешного контроля является информация и согласованность между всеми задействованными и ответственными лицами.

Опишем основные циклы управления проектом.

ШАГ 1: Предварительные работы. Определение целей — первый шаг после того, как было решено начать проект. Это также та стадия, с которой, в случае ненадлежащего её выполнения, все может пойти решительно неправильно. Иногда разработчики сразу стремятся составлять планы, однако, если все цели и результаты не определены и несогласованы, то можно считать напрасными усилия, затраченные на планирование. На этом этапе требуется: сбор фактов, информации, мнений, потребностей; выдвижение предположений, определение того, что включить, а что — исключить. Чтобы оценить замысел можно использовать тест-контроль:

Конкретность – Четко ли определено, что именно относится к этой цели?

Измеримость – Измеримы ли результаты по завершению проекта?

Достижимость – Выполнима ли физически работа в полном объеме?

Выгодность –Какая польза от проекта для организации, команды или «третьих лиц» (выгодополучателей)?

Время – Когда необходимо завершить проект?

1. Предварительный анализ. Необходимо установить, каково положение вещей в данный момент, какие действуют силы — внутренние и внешние, по отношению к проекту, а также желаемую ситуацию по его завершению. При этом выявляются : 1) сильные стороны проекта; 2) слабые стороны; 3) возможности; 4) риски. (таблица 3,4).

Таблица 3

### Сильные и слабые стороны проекта

<b>Сила/Слабость</b>	<b>Возможности/Риски</b>
Это всегда внутренние сильные и слабые стороны (личные или организации). Список некоторых ключевых аспектов, требующих рассмотрения: <ul style="list-style-type: none"><li>– Люди/искусствоуправления</li><li>– Помещения/здания и оборудование</li><li>– Технология</li><li>– Навыки в области маркетинга/развития продаж</li><li>– Репутация/имидж</li><li>– Финансовые ресурсы</li></ul>	Необходимо принимать во внимание все «а что, если»; иначе внешние факторы могут привести к провалу проекта. Перечисленные ниже факторы будут влиять на подход к проекту: <ul style="list-style-type: none"><li>– Политические/социальные/экономические перемены</li><li>– Конкуренция (местная, региональная)</li><li>– Размеры и тенденции проектного поля</li><li>– Потребности, которые удовлетворяет проект</li><li>– Вероятность изменения этих потребностей</li></ul>

Опытные руководители отмечают, что если, внутренние сильные и слабые стороны быстро не меняются, возможности появляются и исчезают, то риски обычно остаются. В тех случаях, когда трудно принять решение, так как имеется слишком много «за» и «против» и сложно все это «взвесить» в голове, используйте следующую схему. В ней демонстрируется пример помощи в решении вопроса о том, надо ли внедрять новую компьютерную систему. Какая сила больше? «За» или «против»?



## Силы «за» и «против» проекта

Силы «за»	Силы «против»
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Понимание необходимости изменений</li> <li>– Требования со стороны клиентов/ поставщиков (внутренних и внешних) более быстрого обслуживания</li> <li>– Слабая производительность</li> <li>– Наличие невыполненных заказов</li> <li>– Необходимость снижать затраты</li> <li>– Конкуренция</li> <li>– Несовместимость разных систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Потеря безопасности</li> <li>– Традиции, обычаи</li> <li>– Опасения ошибиться</li> <li>– Устоявшиеся штампы в работе</li> <li>– Установившиеся отношения с имеющимися поставщиками компьютерных систем</li> <li>– Снижение продуктивности вовремя переобучения</li> <li>– Нежелание дать ход делу</li> <li>– Угрозы основам влияния</li> </ul>

2. Сбор информации. На этой стадии проекта требуемая информация подразделяется на четыре категории (таблица 5):

Таблица 5

## Категории информации

1. Время	Сколько у нас есть времени? Так ли срочно это «срочное»? Что произойдет, если все оставить как есть?
2. Стоимость	Сколько нам нужно денег? Сколько мы сэкономим в результате изменения данной процедуры?
3. Качество	В соответствии с какими стандартами надлежит измерять результат?
4. Количество	Насколько много? Что случится, если мы будем жертвовать качеством ради количества?

Все эти четыре категории должны быть сбалансированы относительно друг друга. При этом во всяких проектах для достижения целей приходится чем-то жертвовать. Секрет состоит в том, чтобы доноры проекта взвесили все варианты, которые проектная команда им представила.

3. Основы коммуникации. Коммуникация – это сбор информации от доноров, конечных пользователей и других вовлеченных в дело сторон.

В ходе предварительной разработки проекта еще раз надо проверить наличие следующих критериев:

- Реализуемость: хотя цели и должны быть амбициозными, они должны

оставаться реалистичным;

– Измеримость: цели должны быть измеримы таким образом, чтобы в конце проекта или на промежуточных этапах в результате процедур, например, оценки стоимости или приемки работ, можно было установить, действительно ли эти цели были достигнуты;

– Документация: необходимо зафиксировать все цели, например в каталоге целей. При этом можно провести различия между целями, которые должны быть достигнуты обязательно, и целыми, осуществление которых желательно;

ШАГ 2: Планирование. Планирование включает в себя: а) рассмотрение вариантов, б) запись плана.

Целью планирования является придание первоначальной идее структуры, которая позволит всему прийти в движение, сдвинуться с мертвой точки. Для этого необходимо определить последовательность действий, потребности (материал, расходы, вспомогательные средства), сроки или промежуточные результаты – «вешки».

Планы необходимы для ориентации команды, в вопросах целей и распределения обязанностей должна быть полная ясность.

В конце концов, тщательное планирование представляет собой основу для контроля и управления проектом.

Планирование потребуется для отчетов инвесторам/донорам. Не следует работать над проектом без плана.

Необходимость планирования характеризует не только начало проекта, к нему приходится постоянно возвращаться и в ходе работы над проектом. Во-первых, ни один проект не осуществляется стопроцентно «по плану» и, во-вторых, в начале проекта невозможно детализировано определить, что именно будет происходить на зрелой стадии реализации.

Следовательно, проектная работа ведется на основании двухступенчатого планирования – долгосрочного плана проекта и более краткосрочных

детализированных планов отдельных этапов.

В центре внимания при этом находится планирование: деятельности, сроков, потребностей, кадров, издержек. Сюда же относится планирование: качества; вспомогательных средств, информации.

1. Разметка стадий проекта. Руководителю будет удобно разделить ход осуществления проекта на отдельные стадии развития. Это позволит Вам произвести краткосрочное и более точное планирование. Стадии можно определить разметкой «вешек».

– «Вешки» – это промежуточные результаты, которые должны быть достигнуты на важнейших участках проекта для того, чтобы проект мог перейти на следующую стадию. Каждая «вешка» выступает при этом отдельным самостоятельным результатом работы.

– «Вешка» является окончанием или продуктом стадии проекта.

– «Вешки» и их достижение полезны для контроля, они помогают судить об успешности проекта.

– Какие именно «вешки» будут определены, зависит от проекта.

Придание процессам проекта структуры – важная задача планирования. Стадиальные планы позволят Вам получить простую, но чисто линейную структуру, ее будет недостаточно для сложных комплексных проектов. В этих случаях руководителю, необходимо воспользоваться сетевым планированием.

В УП техника сетевого планирования часто используется для создания двух инструментов –структурного плана проекта и плана процессов.

1 Цель структурного плана проекта – разложить задачи проекта на отдельные подзадачи (рабочие пакеты) и определить, необходимо ли создание отдельных подпроектов.

2 Цель процессуального плана – отображение логической последовательности и взаимосвязи отдельных действий, являющихся содержанием рабочих пакетов. При этом в принципе происходит уточнение структурного плана.

Однако создание сетевого плана, как и контроль за его выполнением, связан со значительными затратами, поэтому очень часто продолжают пользоваться планами эпохи разработки – просто никто не захотел взять на себя труд актуализировать планы, разработанные когда-то с такой тщательностью.

Тем не менее, именно разработка структурного плана является особенно важной. Благодаря ему руководитель и сотрудники будут иметь ясную картину того, что в целом должно быть выполнено, увидите взаимосвязи и «места сцепки» различных участков проекта. В идеальном случае структурный план представляет собой основу для документации проекта (проектных отчетов).

*1. Как идет разработка плана?* Во главе плана помещается ключевая задача, вышестоящая цель проекта, которая касается всей команды. Ниже в иерархическом порядке располагаются отдельные подзадачи, которые в свою очередь также могут быть подразделены на другие подзадачи. Эти задачи называются пакетами работ.

Каждый пакет работ в принципе представляет собой одну определенную задачу, совокупность всех рабочих пакетов дает общий объем работ в рамках проекта. Ответственным за пакет работ может быть или один человек, или группа сотрудников.

Разработка структурного плана проекта – занятие довольно трудоемкое, но им не стоит пренебрегать, хотя часто необходимость такого плана недооценивается.

Отметим еще один важный элемент в управлении проектом – Оценка издержек, то есть: «Когда проект будет завершен?» и «Сколько он будет стоить?» Это два самых важных вопроса, которые инвесторы/доноры/грантодатели первым делом задают ответственным за проект.

*2. Планирование сроков.* Определение сроков – это важный этап в планировании проекта. Во многих проектах соблюдению сроков придается

даже большее значение, чем удержанию расходов в запланированных рамках.

Соблюдение сроков важно также и для предотвращения известного «эффекта домино»: если сроки срываются, например, вследствие того, что не подготовлен какой-либо промежуточный продукт, это может привести к сбою на других участках проекта, поскольку продолжение работ требует именно этого промежуточного продукта.

*3. Составление графика работ.* Определение сроков выполнения отдельных этапов работ. Дополнительную графу можно выделить для того, чтобы фиксировать реальные сроки сдачи работ. Создать такой график (лучше – в виде таблицы) несложно, но он оправдывает себя лишь в не очень крупных проектах, в которых взаимосвязано незначительное количество процессов (рис.2).

Столбчатая диаграмма — другой несложный и довольно распространенный метод планирования сроков, при котором на ось, обозначающую время, наносятся отдельные работы со сроками начала и окончания их выполнения. В этом случае взаимосвязи между отдельными задачами не столь заметны, как в структурном плане, поэтому в идеале эти два способа отображения должны друг друга дополнять. Контроль над соблюдением графика может быть поддержан соответствующим программным обеспечением.

*4. Определение трудовых ресурсов.* Определить трудовые ресурсы означает найти ответ на вопрос: «Какое время потребуется лицу X для выполнения задачи Y?». При этом издержки оцениваются в трудоднях (неделях, месяцах), поэтому планирование ресурсов есть планирование персонала или планирование потребностей.

Установление сроков для определенных действий, промежуточных результатов или «вешек» на практике происходит одновременно с планированием ресурсов и/или персонала. Целью является оптимальное согласование между собой желательного срока завершения проекта и

располагаемых ресурсов.

*5. Планирование издержек.* Итак, когда спланированы требуемые ресурсы времени и персонала и, оценены расходы, необходимо составить первое представление о том, насколько дорогим будет проект, на основе чего можно будет составить смету. Смысл составления сметы — ответ на вопрос, в каком отношении находятся между собой расходы и доходы. Смета проекта необходима для того, чтобы: решить, осуществлять ли проект вообще; иметь возможность оценить альтернативные решения; донор получил представление о выгоды проекта; определить цену желанием донора и исполнителя; получить средство для измерения динамики проекта; разработать объективную стратегию поведения про запас.

*6. Рассмотрение вариантов.* Полезно использовать следующие принципы принятия решений («5 шагов»):

- Рассмотрение (определение сути проекта, время и других факторов: какая информация нужна; постановка цели)

- Консультации: сбор максимум доступной информации; сбор всех заинтересованных лиц; проведение «мозгового штурма», если это необходимо; определение момента, когда надо закончить консультации.

- Завершение: просмотр всех вариантов и принятие решения; составление плана исполнения проекта;

- Коммуникации :проведение брифинга на тему о том, почему, на кого и на что данное решение повлияет; дублирование брифинга письменными подтверждениями данного решения;

- Контроль: проведение выборочных проверок для наблюдения за эффективностью; оценка воздействия данного решения и принятие всех действий для корректировки.

ШАГ 3: Исполнение плана. Для реализации большинства проектов необходимо создать группу сотрудников, которые в течение определенного периода времени выполняли бы проектную задачу. Организовать проект в

значительной степени означает: определить исполнителей задач и урегулировать их отношения между собой; урегулировать отношения между участниками проекта и внешними инстанциями.

Преимущества собственной организации проекта. Собственная организационная форма предоставляет руководству проекта необходимую для эффективного управления и контроля свободу действий: нет необходимости выносить конфликты за пределы иерархии организации; функционеры обременяются дополнительной работой.

- Возможно более быстрое принятие решений и непосредственное реагирование на ошибки или критические ситуации.

- Если сферы ответственности не ограничены однозначно, можно рассчитывать не только на задержки в работе и слишком высокие издержки, но и во многом на деловые и эмоциональные конфликты. Степень организационной структурированности должна соответствовать объему проекта.

Выделим основные особенности управления проектами при различных структурах управления.

Управление проектами в линейной системе организации управления.

- Управление проектами (УП) в кадровом единении с линейной структурой предполагает отказ от создания проектных должностей, т.е. в данном случае, строго говоря, собственной организации нет. На практике ответственность за проект берет на себя руководитель, но при таком положении вещей он несет двойную нагрузку. Как следствие задачи проекта часто отступают на задний план (таблица 6).

Таблица 6

## Преимущества и недостатки использования линейной структуры управления

Признаки:	Преимущества и риски:
<ul style="list-style-type: none"> <li>— не созданы специальные проектные должности;</li> <li>— проект не имеет организационной самостоятельности;</li> <li>— координация имеющимся руководством.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— нет организационных перемен;</li> <li>— все участники знают друг друга;</li> <li>— работа над проектом не признана приоритетной;</li> <li>— не задействованы проектные эксперты.</li> </ul>
Такая организационная форма пригодна для очень небольших и не очень комплексных проектов.	

Штабной принцип организации проекта. И в этом случае члены ответственными за проект являются руководящие лица организации, что также означает двойную нагрузку и на руководителей и на сотрудников. Координация доверяется проектному штабу, который, однако, имеет лишь ограниченные полномочия таблица 7.

Самостоятельная форма организации проекта. Проект получает полную организационную самостоятельность, проектная группа обособлена. Руководитель несет полную ответственность за свою команду и в большинстве случаев является также администратором.

Таблица 7

## Преимущества и недостатки использования штабной структуры управления

Признаки:	Преимущества и риски:
<ul style="list-style-type: none"> <li>— координационный штаб ответственен за сбор информации;</li> <li>— подготовку решений, отчетность;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— руководитель проекта обладает значительными полномочиями;</li> <li>— хороший обмен информацией;</li> <li>— гарантия сохранения рабочих мест для участников проекта;</li> <li>— жесткая ориентация на цель проекта;</li> <li>— большая загруженность персонала;</li> <li>— высокие требования к квалификации руководителя проекта.</li> </ul>
Организационная форма, пригодная для долгосрочных, комплексных проектов.	

Назначенные сотрудники обладают высокой квалификацией и заняты исключительно проектом. Эта чистая форма организации проекта для самих



проектных работ означает главным преимуществом которой является четкое распределение областей ответственности и полномочий сотрудников и руководителя. Риски касаются в основном самих участников проекта, их личных и профессиональных качеств (таблица 8).

Таблица 8

Преимущества и недостатки самостоятельной формы организации проекта

Признаки	Преимущества и риски
<ul style="list-style-type: none"> <li>— самостоятельная организационная форма проекта;</li> <li>— руководитель проекта несет полную ответственность за проект и в большинстве случаев является его администратором;</li> <li>— участники проекта специально назначаются или принимаются на работу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— высокая степень идентификации проекта, легкая координация;</li> <li>— однозначное разделение сфер ответственности, непрерывность, обмен ноу-хау;</li> <li>— оптимальное использование всех ресурсов для достижения цели проекта;</li> <li>— трудности привлечения персонала (не всегда обеспечивается загрузка сотрудников);</li> <li>— изолированность участников проекта.</li> </ul>
Организационная форма, пригодная для крупных, длительных и комплексных проектов.	

В случае самостоятельной формы организации проекта часто остается неясным, что будет с его участниками после завершения проектных работ. Поэтому руководитель проекта должен попытаться обеспечить себе и своим сотрудникам непрерывность занятости или выяснить, какие иные возможности могут быть предоставлены им после проекта.

Подход, ориентированный на людей, предполагает наличие времени, достаточного для того, чтобы каждый мог участвовать и чтобы участники команды могли пройти путь «научения», который зачастую диктует ход проекта. Такой подход поощряет приверженность переменам и терпимость членов команды друг к другу.

Подход, ориентированный на задачу, ставит людей на второе место и обычно применяется, когда сроки малы. К сожалению, из-за того, что доноры

неизменно желают, чтобы то или иное было уже “вчера”, они задают все более и более жесткие и рискованные сроки, и эта практика входит в норму. В такой ситуации трудно добиться терпимости и сосредоточенности,- приходится прибегать к кризисному управлению.

Иногда не бывает выбора; однако если он есть, нужно стараться ставить человека на первое место. И если Вы имеете возможности это сделать, то необходимо выбирать «правильных» людей.

Правильным выбором сотрудников закладывается основа будущего развития своего проекта. Проектная команда сохраняется с начала до завершения работ над проектом, при этом ее состав при необходимости может меняться. Команду составляют: руководитель проекта; сотрудники, работающие в проекте на условиях полной занятости; сотрудники, участвующие в проекте на условиях частичной занятости; сторонние сотрудники; эксперты и консультанты, которые привлекаются в единичных случаях. Руководитель проекта должен хорошо продумать, какой состав может иметь команда, чтобы полностью справиться со своими задачами.

Преимущества и недостатки команд различного состава могут быть представлены следующим образом (таблица 9).

Суть командной работы — групповой эффект. Это значит, что успех приносят не достижения одиночек, но общие, суммарные способности и усилия (синергетический эффект).

ШАГ 4: Контроль и оценка. Оценка проекта на самом деле начинается уже на стадии реализации плана. Однако и при завершении проекта нам надо извлечь уроки из того, как он осуществлялся, и увидеть, достигли ли мы ожидаемого эффекта.

Есть несколько способов обзора проекта: Модель перемен (7 «С») и Контрольные вопросы: Что шло хорошо? Что шло плохо? Что надо изменить?

Состав команды по реализации проекта

Состав команды	«За»	«Против»
2 сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Партнёрское сотрудничество</li> <li>– Взаимный обмен мнениями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Соперничество</li> <li>– Потребность в сторонних экспертах</li> </ul>
3-4 сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гибкая рабочая группа</li> <li>– Хорошая обзорность и легкое управление</li> <li>– Знание деталей доступно всем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В случае 4 членов команды возможны патовые ситуации с принятием решений</li> </ul>
5-6 сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Идеальная группа с точки зрения работы и принятия решения</li> <li>– Высокий творческий потенциал</li> <li>– Согласование вопросов без большой потери времени</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Коммуникация и управление требуют больше усилий</li> <li>– Детали уже не столь обзорны и доступны для всех</li> </ul>
7 сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокая концентрация на проблемах и их решении</li> <li>– Креативные решения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Увеличение накладных расходов</li> <li>– Затрудненная коммуникация</li> <li>– Затрудненный обмен информацией</li> </ul>
Более 7 сотрудников	Рекомендуется создание отдельных подпроектов	

Модель перемен (7 «С») (таблица 10). Необходимо определить влияние перемен на семь параметров (7 «С»). (Это делается по исполнению плана, но эта же модель может быть применена и на стадии реализации проекта).

Таблица 10

Модель перемен (7 «С»)

Стратегия	Видение проекта. — Существуют ли новые направления и не надо ли что-либо перепланировать?
Системы	Осуществление работ "вручную" и при помощи компьютера. — В каком случае это наиболее эффективно; что можно улучшить?
Сотрудники	Заинтересованные стороны. — В курсе ли они происходящих перемен и приняли ли они их?
Степень	Необходимые в дальнейшем знания и навыки. — Какие тренинги,

квалификации	обучающие программы по их приобретению надо проводить и каким образом набирать сотрудников, обладающих ими?
Стиль общения	Методы коммуникации. — Не ведут ли они к какому-либо недопониманию; не слишком ли много специальной терминологии?
Стандарты	Не противоречим ли мы сами себе, не потеряли ли мы понятие о том, кто мы.
Структура	Что есть в отчетах и что есть на самом деле. — Усовершенствовали ли мы принятие решения и избежали ли дублирования действий?

Особое значение имеет обеспечение качества. Вспомним цели проектного менеджмента, образующие «магический треугольник»: Руководителю необходимо гарантировать соблюдение проектных издержек, качества и сроков окончания проекта. Будут ли соблюдены сроки и план издержек, разумеется, важно. Но если конечной целью проекта является определенный продукт, возможно, что еще большее значение имеет качество результата. Обеспечение качества важно для того, чтобы: удовлетворить запросы клиента/выгодополучателя; повысить мотивацию сотрудников; избежать рисков проекта; не ставить под удар, а улучшить репутацию организации; оставаться конкурентоспособными.

Возможность поразмыслить над ошибками. Каждое отклонение от цели — это возможность спросить себя о причинах, которые к этому привели, и проанализировать возможные ошибки. Эту задачу следует решать в команде.

Пусть неправильно принятые решения станут для руководителя поводом для работы над собой. И только тот, кто готов учиться на собственных ошибках, сможет предотвратить их в будущем. Удачный проект должен получить достойное завершение.

### **1.3 Основные аспекты деятельности некоммерческих организаций**

Некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не

распределяющая полученную прибыль между участниками [4].

Некоммерческой организации присущи следующие свойства:

- наличие юридического лица;
- основной целью деятельности не является извлечение прибыли;
- возможная прибыль не может быть распределена между участниками некоммерческой организации.

Если некоммерческая организация намерена выступать в дальнейшем, как участник гражданско-правовых отношений (приобретать имущественные права и обязанности), то она должна пройти процедуры государственной регистрации для приобретения прав юридического лица, так как именно этот статус позволяет некоммерческим организациям защищать свои имущественные права и интересы, и вместе с этим обязывает их нести юридическую ответственность за ущемление прав и законных интересов других юридических и физических лиц. Также приобретение статуса юридического лица позволяет некоммерческим организациям пользоваться налоговыми и прочими льготами.

Следует обратить внимание на два момента:

1. Возможность возникновения юридического лица без регистрации оставлена в законодательстве только для общественных и религиозных организаций (объединений) и для некоммерческих партнерств;
2. Некоммерческие организации создаются, как правило, с правами юридического лица.

Некоммерческой организации как юридическому лицу присущи следующие характеристики.

Некоммерческая организация должна иметь самостоятельный баланс или смету. Некоммерческая организация вправе в установленном порядке открывать счета в банках на территории Российской Федерации и за пределами ее территории, имеет печать с полным наименованием этой некоммерческой организации на русском языке. Некоммерческая организация вправе иметь

штампы и бланки со своим наименованием, а также зарегистрированную в установленном порядке эмблему.

Учредительными документами некоммерческих организаций являются: устав либо учредительный договор и устав, либо только учредительный договор. В некоторых случаях некоммерческая организация может действовать на основании общего положения об организациях данного вида.

В учредительных документах некоммерческой организации должны определяться наименование некоммерческой организации, содержащее указание на характер ее деятельности и организационно - правовую форму, место нахождения некоммерческой организации, порядок управления деятельностью, предмет и цели деятельности, сведения о филиалах и представительствах, права и обязанности членов, условия и порядок приема в члены некоммерческой организации и выхода из нее (в случае, если некоммерческая организация имеет членство), источники формирования имущества некоммерческой организации, порядок внесения изменений в учредительные документы некоммерческой организации, порядок использования имущества в случае ликвидации некоммерческой организации и иные положения, предусмотренные федеральными законами.

Некоммерческая организация может быть создана в различных организационно-правовых формах. Конкретный выбор формы зависит от целей, ради которых образуется некоммерческая организация, ее отношений с учредителями, возможных источников финансирования и др.

Особенностью некоммерческой организации является то, что основной целью ее деятельности не является получение прибыли [3]. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения

споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Возможная прибыль не может быть распределена среди участников некоммерческой организации. Действительно, некоммерческие организации не ставят главной своей целью извлечение прибыли. Однако законодательство допускает возможность получения прибыли некоммерческой организацией.

Итак, во-первых, некоммерческая организация может заниматься предпринимательством лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана; сама бизнес-деятельность должна соответствовать таким целям.

Во-вторых, возможная прибыль полностью направляется на обеспечение основного профиля некоммерческой организации и не может быть распределена среди ее участников. Например, прибыль организаций здравоохранения используется на предоставление населению дополнительных видов медицинских услуг и увеличение объема услуг уже существующих. Прибыль научных организаций расходуется на осуществление новых проектов, приобретение оборудования и сырья. Прибыль общественных организаций и объединений идет на расширение спектра услуг, предоставляемых их участникам, на совершенствование материальной базы и т.д.

В общем, прибыль от предпринимательской деятельности некоммерческих организаций не распределяется среди их учредителей и участников, а полностью реинвестируется на развитие фундаментальных социальных сфер общества (просвещение, наука, культура, здравоохранение), на укрепление социальной защиты населения.

Специфика деятельности и правового положения некоммерческих организаций проявляется в существенных различиях между коммерческими и некоммерческими организациями. НКО имеют значительно меньше финансовой и правовой самостоятельности и как налогоплательщики в

соответствии с современным налоговым законодательством имеют больше преференций, нежели коммерческие организации.

### **Выводы по главе 1:**

1. Организационно-правовая форма. Например, наиболее широкий перечень льгот установлен для общественных организаций инвалидов, для организаций, получивших статус благотворительных. На льготу при уплате налога на прибыль с сумм безвозмездно переданных ценностей в виде пожертвований не имеют права некоммерческие организации, созданные в организационно-правовых формах, предусмотренных не Законом об НКО, а иными законодательными актами РФ, и не включенные в перечень получателей пожертвований в ст. 582 ГК РФ.

2. Сфера деятельности. Наиболее льготлируемыми являются операции НКО по продаже товаров, работ, услуг, относящихся к социальной сфере. Кроме того, льготы имеют приоритетные виды деятельности некоммерческих организаций с точки зрения современной государственной политики. К ним относятся НИОКР, проведение капитального ремонта домов, осуществление конкретных программ в области образования, искусства, культуры, охраны здоровья населения, охраны окружающей среды, защиты прав и свобод гражданина, социального обслуживания малоимущих и социально незащищенных категорий граждан, проведения конкретных научных исследований.

3. Особенности внутреннего устройства. Так, не включать в налогооблагаемую прибыль членские взносы имеют право только НКО, имеющие членство; НКО, члены которых осуществляют совместную трудовую деятельность, имеют преференции по налогу на доходы физических лиц (например, общины малочисленных народов).

4. Источники финансирования и порядок их использования. Например, не облагаются налогом на прибыль и налогом на добавленную стоимость (НДС)



целевые поступления и средства целевого финансирования при соблюдении ряда установленных НК РФ условий.

5. Состав участников (учредителей, членов). Так, для учреждений, единственными собственниками имущества которых являются общественные организации инвалидов, а также для НКО, созданных в образовательных, культурных, лечебно-оздоровительных, физкультурно-спортивных, научных, информационных и иных социальных целях, а также в целях оказания правовой и иной помощи инвалидам, детям-инвалидам и их родителям (иным законным представителям), Закон о страховых взносах устанавливает пониженные тарифы взносов на социальное страхование с выплат физическим лицам. Специфика правового положения и деятельности некоммерческих организаций в большинстве глав НК РФ не отражена. В связи с чем у них возникает большое количество сомнений, неясностей и противоречий в правилах исчисления налогов – в отличие от организаций, функционирующих на коммерческих принципах.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОУ «МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПО ДЕЛАМ ДЕТЕЙ И МОЛОДЕЖИ»**

### **2.1 Общая характеристика ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи»**

*История создания ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи».*

Общественное учреждение «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи» создано 15.09.2015 на основании решения нескольких физических лиц, имеющих существенные достижения в общественной и научно-педагогической деятельности с целью предоставления детям и молодежи, их родителям и законным представителям, физическим лицам, работающим с детьми и молодежью, услуг в области культуры, спорта и организации досуга, экспертных, образовательных, сертификационных, консультационных, информационных, социальных, медицинских, издательских, юридических, туристских услуг, услуг в области научных исследований и разработок, услуг в области информационных технологий, публичных услуг в сфере культуры, спорта, образования, социального обслуживания и здравоохранения, предоставления экспертных, сертификационных и консультационных услуг организациям, работающим с детьми и молодежью (организациям культуры, спорта, молодежной политики, социального обслуживания, медицинским организациям, организациям, осуществляющим образовательную деятельность), их родителями и законными представителями.

Идея создания Общественного учреждения «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи» возникла после утверждения в 2012 году Президентом Российской Федерации Концепции общенациональной системы выявления и развития молодых талантов. Поскольку одним из ключевых принципов общенациональной системы выявления и развития молодых талантов является сочетание государственных и общественных инициатив и

ресурсов, учредители, имея профессиональный и общественный интерес в участии в реализации данной Концепции, приняли решение о создании организации.

Ежегодно в проектах, реализуемых учреждением, принимает участие порядка 6000 человек из всех субъектов Российской Федерации. Организационную и информационную поддержку реализуемым проектам оказывает Федеральное агентство по делам молодежи и органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Информационно-методическую поддержку деятельности межрегионального центра оказывает Федеральный институт педагогических измерений Рособнадзора.

С 2018 года одним из ключевых информационных партнеров межрегионального центра выступает Фонд «Российский мир», а также специализированный сетевой ресурс по оценке эффективности деятельности глав субъектов Российской Федерации. В 2019 году тематическими партнерами учреждения выступают Министерство здравоохранения Российской Федерации, Федеральная служба войск национальной гвардии, Федеральное агентство по делам национальностей.

*Организационно-правовая форма и структура управления ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи».*

По организационно-правовой форме ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи» является общественным учреждением.

В соответствии со ст.11 Федерального закона от 19.05.1995 №82-ФЗ «Об общественных объединениях», общественным учреждением является не имеющее членства общественное объединение, ставящее своей целью оказание конкретного вида услуг, отвечающих интересам участников и соответствующих уставным целям указанного объединения.

Поскольку Федеральный закон от 19.05.1995 №82-ФЗ «Об общественных объединениях» допускает осуществление деятельности общественных объединений без образования юридического лица, ОУ

«Межрегиональный центр по делам детей и молодежи», как особый вид некоммерческой организации, деятельность которой регламентируется специальными нормативно-правовыми и административными порядками, – осуществляет свою деятельность без образования юридического лица.

Особенность такого вида некоммерческой организации как общественное учреждение заключается в том, что, с одной стороны, Федеральный закон от 19.05.1995 №82-ФЗ «Об общественных объединениях» декларирует право граждан создавать общественные объединения в любых формах, не запрещенных федеральным законодательством, а Федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» допускает создание некоммерческих организаций в форме общественных объединений (общественное учреждение является видом общественного объединения), с другой, Гражданский кодекс Российской Федерации, не регламентирует деятельность общественного учреждения как возможного юридического лица. В связи с указанным, деятельность общественного учреждения как вида общественного объединения, являющегося формой некоммерческой организации, - допускается только без образования юридического лица.

В соответствии со ст.11 Федерального закона от 19.05.1995 №82-ФЗ «Об общественных объединениях», управление общественным учреждением и его имуществом осуществляется лицами, назначенными учредителем (учредителями). В соответствии с учредительными документами в общественном учреждении может создаваться коллегиальный орган, избираемый участниками, не являющимися учредителями данного учреждения и потребителями его услуг. Указанный орган может определять содержание деятельности общественного учреждения, иметь право совещательного голоса при учредителе (учредителях), но не вправе распоряжаться имуществом общественного учреждения, если иное не установлено учредителем (учредителями).

Таким образом, для реализации указанного законоположения, в уставе ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи» описана следующая структура управления:

Высшим коллегиальным органом управления учреждения является Управляющий совет (далее по тексту – Управляющий совет). Основная функция Управляющего совета – обеспечение соблюдения учреждением целей, для достижения которых оно было создано.

Персональный состав Управляющего совета утверждается решением учредителя при его создании сроком на 5 (пять) лет. В состав Управляющего совета входит не менее 3 (трех) граждан Российской Федерации.

К компетенции Управляющего совета относится решение следующих вопросов: изменение Устава учреждения; определение приоритетных направлений деятельности учреждения, принципов формирования и использования имущества учреждения.

Управляющий совет возглавляет Председатель Управляющего совета. Единоличным исполнительным органом учреждения является директор, который назначается учредителем сроком на 5 (пять) лет.

Директор учреждения осуществляет текущее руководство деятельностью и подотчетен Управляющему совету.

Контроль финансово-хозяйственной и уставной деятельности учреждения осуществляет Наблюдательная комиссия (далее по тексту – Наблюдательная комиссия), члены которой назначаются Управляющим советом сроком на 2 (два) года. Полномочия и порядок деятельности Наблюдательной комиссии определяются в Положении о Наблюдательной комиссии, утверждаемом Управляющим советом.

Экспертно-аналитическое обеспечение деятельности учреждения осуществляет Экспертная комиссия (далее по тексту – Экспертная комиссия), члены которой назначаются Управляющим советом сроком на 2 (два) года.

Полномочия и порядок деятельности Экспертной комиссии определяются в Положении об Экспертной комиссии, утверждаемом Управляющим советом.

*Сфера и масштаб деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи».*

Предметом деятельности (установленной сферой деятельности) учреждения является осуществление публичных функций, передаваемых органами государственной власти (местного самоуправления), экспертных и социально-значимых функций социально-ориентированной некоммерческой организации в сфере социального обслуживания, социальной поддержки и защиты детей и молодежи, оказания юридической помощи на безвозмездной или на льготной основе детям, их родителям и законным представителям, правового просвещения молодежи, деятельности по защите прав и свобод детей и молодежи, профилактики социально опасных форм поведения детей, благотворительной деятельности, деятельности в области организации и поддержки благотворительности и добровольчества (волонтерства), патриотического, в том числе военно-патриотического, воспитания молодежи Российской Федерации, в области образования, просвещения, науки, культуры, искусства, профилактики и охраны здоровья детей, пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан, физической культуры и спорта, содействия указанной деятельности и содействия духовному развитию детей и молодежи.

Учреждение осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) Организация и проведение международных, федеральных, межрегиональных, региональных, муниципальных конкурсных мероприятий, олимпиад, интеллектуальных, творческих конкурсов и физкультурных мероприятий, направленных на выявление и развитие у детей и молодежи интеллектуальных и творческих способностей, способностей к занятиям физической культурой и спортом, интереса к научной (научно-исследовательской) деятельности, творческой деятельности, физкультурно-

спортивной деятельности, на пропаганду научных знаний, творческих и спортивных достижений; создание системы конкурсов профессионального мастерства для молодых людей с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья; осуществление подготовки детей и молодежи к выполнению нормативов испытаний (тестов) Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» и осуществление оценки выполнения нормативов испытаний (тестов) Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне», при условии предоставления Федеральному многофункциональному центру соответствующего права в порядке, установленном законодательством Российской Федерации; участие в организации работы по развитию физической культуры и спорта среди детей и молодежи; учреждение наград (почетных званий, медалей и знаков отличия) и иных видов поощрения за личные и коллективные заслуги детей и молодежи, в том числе для специалистов, работающих с детьми и молодежью; учреждение именных стипендий (денежных выплат, назначаемых обучающимся российских образовательных организаций в целях стимулирования и/или поддержки освоения ими соответствующих образовательных программ), определение размера и условий выплаты таких стипендий.

2) Оказание экспертных услуг по независимой оценке качества образования в образовательных организациях, независимой оценке качества подготовки обучающихся образовательных организаций; психолого-педагогической экспертизе игр, игрушек и игровых материалов для детей; психолого-педагогической экспертизе по делам о разводе, определении места жительства ребенка, лишении родительских прав или установления частоты встреч с ребенком; культурологической (социокультурной) экспертизе объектов культуры на предмет выявления материалов порнографического, оскорбительного характера, материалов, направленных на пропаганду суицида, нестандартных сексуальных отношений, насилия и жестокости, асоциального

поведения, информации о вероучении и вероисповедании и их особенностей при расследовании преступлений на религиозной почве с участием детей и расследовании межконфессиональных и межэтнических конфликтов с участием детей; социологической экспертизе товарных знаков и других средств индивидуализации; аккредитационной экспертизе в рамках процедуры государственной аккредитации образовательной деятельности при наличии аккредитации

3) Реализация образовательных программ профессионального обучения (программ профессиональной подготовки, программ переподготовки, программ повышения квалификации) женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3-х лет; образовательных программ дошкольного образования (в том числе осуществление деятельности по присмотру и уходу за детьми, осваивающими образовательные программы дошкольного образования в организациях, осуществляющих образовательную деятельность); дополнительных образовательных программ, в том числе дополнительных общеобразовательных программ (дополнительных общеразвивающих программ и дополнительных предпрофессиональных программ в сфере искусств, физической культуры и спорта, программ спортивной подготовки); дополнительных профессиональных образовательных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки); дополнительных профессиональных образовательных программ по обучению работодателей и работников вопросам охраны труда, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

4) Осуществление независимой оценки квалификаций, в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, при условии наделения Федерального многофункционального центра полномочиями центра оценки квалификаций, по перечням квалификаций, определенным советом по профессиональным квалификациям; осуществление добровольной



сертификации (добровольного подтверждения соответствия) специалистов, работающих с детьми и молодежью, детских психиатров, психотерапевтов, клинических (медицинских) психологов, логопедов, в порядке и на условиях, установленных законодательством Российской Федерации, а также при наличии аккредитации Федерального многофункционального центра в качестве органа по сертификации национальным органом по аккредитации в соответствии с законодательством Российской Федерации об аккредитации в национальной системе аккредитации и соответствующей областью аккредитации; процедур общественной аккредитации организаций, осуществляющих образовательную деятельность; процедур профессионально-общественной аккредитации профессиональных образовательных программ, основных программ профессионального обучения и/или дополнительных профессиональных программ; процедур добровольной и обязательной сертификации товаров, объектов инфраструктуры и услуг для детей, физкультурно-спортивных сооружений и объектов спорта, в порядке и на условиях, установленных законодательством Российской Федерации.

5) Осуществление научных и социологических исследований в области детства и молодежной политики; организация научно-практических конференций для специалистов, работающих с детьми и молодежью; создание и развитие деятельности научно-методических и учебно-методических объединений специалистов, работающих с детьми и молодежью; выпуск учебных пособий, учебников, учебных изданий и учебно-методических материалов, которые допускаются к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования, в случае отбора Федерального многофункционального центра в качестве организации, осуществляющей выпуск учебных пособий, которые допускаются к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего

общего образования в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования; выпуск печатной продукции, аудиовизуальной продукции на любых видах носителей, программ для электронных вычислительных машин и баз данных; распространение информации посредством зрелищных мероприятий, посредством информационно-телекоммуникационных сетей, сети «Интернет» и сетей подвижной радиотелефонной связи.

6) Осуществление функций экспертной организации, привлекаемой к проведению мероприятий по государственному контролю (надзору) и муниципальному контролю в установленной сфере деятельности Федерального многофункционального центра; полномочий органа опеки и попечительства по выявлению несовершеннолетних граждан, нуждающихся в установлении над ними опеки и попечительства, включая обследование условий жизни таких несовершеннолетних граждан и их семей, подбору и подготовке граждан, выразивших желание стать опекунами или попечителями несовершеннолетних граждан либо принять детей, оставшихся без попечения родителей, в свою семью на воспитание в иных установленных семейным законодательством Российской Федерации формах.

7) Оказание социально-трудовых услуг, направленных на оказание содействия в вопросах трудоустройства и в решении вопросов, связанных с трудовой адаптацией молодежи; услуг, предусматривающих реабилитацию и социальную адаптацию инвалидов; социальное сопровождение семей, воспитывающих детей с ограниченными возможностями здоровья; услуг по оказанию социальной помощи детям, а также по их социальному сопровождению; участие в деятельности по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних; услуг по профилактике социального сиротства, включая психолого-педагогическое и социальное сопровождение семей для предотвращения отказа от новорожденного ребенка, сокращения

случаев лишения родительских прав в части консультативной, психологической, педагогической, юридической, социальной помощи родителям детей и профилактики отказа родителей от воспитания своих детей, ограничения их в родительских правах, лишения их родительских прав.

8) Осуществление деятельности по приобретению акций, облигаций, других ценных бумаг хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на рынке товаров, работ, услуг для детей; реализация на коммерческой основе путевок в детские центры и лагеря; изготовление и продажа сувенирной продукции для детей и молодежи, производство музыкальных инструментов, спортивных товаров, игр и игрушек, изделий народных художественных промыслов.

Целевой аудиторией оказания услуг учреждения являются – дети и молодежь (в возрасте до 35 лет (включительно)), их родители и законные представители, физические лица, работающие с детьми и молодежью (работники организаций культуры, спорта, молодежной политики, социального обслуживания, медицинских организаций, организаций, осуществляющих образовательную деятельность) и организации, работающие с детьми и молодежью (организации культуры, спорта, молодежной политики, социального обслуживания, медицинские организации, организации, осуществляющие образовательную деятельность), их родителями и законными представителями.

Проекты учреждения реализуются по нескольким направлениям:

«Развитие профессиональных компетенций специалистов, работающих с одаренными и талантливыми детьми и молодежью»,

«Развитие организаций неформального образования детей и молодежи»,

«Организация и проведение конкурсных мероприятий для детей и молодежи, проявивших выдающиеся способности»,

«Совершенствование форм и методов работы по патриотическому воспитанию молодых граждан».

В рамках данных направлений ежегодно организуется процедура добровольной общественно-профессиональной сертификации специалистов, работающих с одаренными и талантливыми детьми и молодежью. Кроме того, одним из ключевых проектов является организация и проведение ежегодного Всероссийского конкурса профессионального мастерства специалистов, работающих с одаренными и талантливыми детьми и молодежью. В рамках конкурса его участники представляют лучшие практики организации работы с такой категорией детей в нескольких номинациях: «Работа с детьми и молодежью, одаренными в науке и образовании», «Работа с детьми и молодежью, одаренными в искусстве и творчестве», «Работа с детьми и молодежью, одаренными в спорте» и «Работа с социально-активными детьми и молодежью». По результатам конкурса победителю присуждается денежная премия в размере ста тысяч рублей.

В рамках направления по развитию профессиональных компетенций специалистов в 2018 году запущена деятельность Федерального научно-методического объединения специалистов, работающих с одаренными и талантливыми детьми и молодежью. Членство в научно-методическом объединении дает возможность его участникам не только обмениваться опытом и принимать участие в обучающих программах, но и выступать в качестве экспертов организуемых учреждением конкурсных мероприятий.

Ежегодно в рамках развития организаций неформального образования детей и молодежи реализуется два наиболее значимых проекта: Национальный чемпионат детских школ искусств и Всероссийский смотр-конкурс организаций неформального образования детей и молодежи. Основной задачей данных проектов является выявление лучших практик и программ поддержки молодых дарований в сфере культуры, художественного образования и исполнительского искусства.

Ключевой особенностью проектов, реализуемых в данном направлении, является демонстрация командных успехов творческих коллективов

учреждений. В 2017 году Национальный чемпионат детских школ искусств был включен в Национальный календарь событий, формируемый в рамках ФЦП «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации» на 2011–2018 годы, что позволило, в свою очередь, придать данному проекту соответствующий федеральный статус.

Кроме того, ежегодно организуется несколько конкурсных мероприятий для детей и молодежи, проявивших выдающиеся способности. Ключевые мероприятия: национальный конкурс «Ученик года» и конкурсный отбор на присуждение национальной молодежной общественной награды «Будущее России». Ежегодно национальный конкурс «Ученик года» объединяет обучающихся общеобразовательных организаций из всех субъектов Российской Федерации, которые представляют свои достижения в нескольких номинациях: «За высокие достижения в общественной деятельности», «За высокие достижения в учебной деятельности», «За высокие достижения в творческой деятельности», «За высокие достижения в спорте». Победителям конкурса присуждается денежная премия в размере 50 тысяч рублей (в каждой номинации).

*Конкурентная среда ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи»*

Всего в Российской Федерации, по данным Информационного портала Министерства юстиции Российской Федерации о деятельности некоммерческих организаций, зарегистрировано и осуществляет свою деятельность 217 907 некоммерческих организаций, из которых - 21 705 некоммерческих организаций зарегистрировано на территории Сибирского федерального округа и 3 597 некоммерческих организаций – на территории Красноярского края.

Как видно, конкурентная среда ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи» является очень плотной, что говорит о необходимости дифференциации конкурентов учреждения по специальным признакам, включающим в себя не только факт создания и существования в качестве

некоммерческой организации, но, в первую очередь, осуществление деятельности с той целевой аудиторией, которая является приоритетной для учреждения, т.е. дети и молодежь.

В связи с этим, для оценки конкурентной среды учреждения целесообразно использовать специализированные источники информации о деятельности детских и молодежных некоммерческих организациях и общественных объединениях. В Российской Федерации таким специализированным источником информации является Федеральный реестр молодежных и детских общественных объединений, пользующихся государственной поддержкой и формируемый в соответствии с Федеральным законом от 28.06.1995 №98-ФЗ «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений».

По состоянию на 2022 г. в Федеральный реестр молодежных и детских общественных объединений, пользующихся государственной поддержкой, утвержденный приказом Федерального агентства по делам молодежи, - включено 23 детских и молодежных общественных объединений.

Согласно данным, указанным в Федеральном реестре, деятельность данных организаций охватывает 1 249 572 человека в возрасте до 35 лет, что составляет примерно 2,28% от общего числа граждан Российской Федерации в возрасте от 5 до 35 лет (по состоянию на 2017 год количество граждан данной возрастной категории составляет примерно 54 900 000 человек).

Доля рынка учреждения, т.е. положение учреждения на рынке относительно конкурентов, составляет 0,48% (исходя из ежегодного количества получателей услуг в возрасте от до 35 лет за период с 2019 по 2021 годы – 6 000 человек).

Примечательно, что доминирующее положение на рынке детских и молодежных общественных объединений (т.е. доля которого на рынке превышает пятьдесят процентов, по аналогии с понятием доминирующего положения на товарном рынке, в соответствии с Федеральным законом от

26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции») не занимает ни одна из организаций, приведенных в соответствующем Федеральном реестре.

Самым крупным (ключевым) конкурентом учреждения является Общероссийское общественное молодежное движение «Ассоциация студентов и студенческих объединений России», деятельность которой охватывает 450 000 человек (36,01% рынка), т.е. выше доли рынка учреждения на 75%. Ниже в рейтинге конкурентов учреждения - Общероссийская общественная молодежная организация «Студенты России». Доля рынка данной организации составляет 0,25% (деятельность организации охватывает 3 062 человека), т.е. ниже доли рынка учреждения на 51,03%.

Вместе с тем, необходимо обратить внимание на то обстоятельство, что, поскольку целью деятельности некоммерческой организации не является извлечение прибыли и ее распределение между участниками, такие организации должны быть выделены в особый субъект рыночных отношений («третий сектор» экономики).

В связи с чем, понятие «конкуренция», в классическом понимании (Закон Российской Федерации от 26.07.2006 г. №135-ФЗ «О защите конкуренции» дает такое определение данного термина: соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке), не может применяться к деятельности учреждения.

Однако, с целью выявления экономической роли некоммерческой организации, по нашему мнению, допускается применение аналогии в терминологическом аппарате.

## **2.2 Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи»**

*Методики оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности некоммерческой организации.*

Оценка эффективности деятельности учреждения позволяет не только получить представление об использовании потенциала, но также повысить прозрачность и подотчетность некоммерческой организации. Стейкхолдеры (доноры, потребители услуг, руководство и персонал некоммерческой организации, государство) с помощью данных оценок могут принимать важные решения.

Однако проводить оценку успешной работы некоммерческих организаций сложнее, нежели коммерческих. Это связано с тем, что бизнес-сектор нацелен на извлечение прибыли, и именно на этом показателе основываются расчеты эффективности деятельности коммерческих предприятий. В ситуации с НКО, такие коэффициенты, как капитализация, прибыльность и доходность, не могут быть использованы для анализа успешности достижения поставленных целей. Причина заключается в том, что цели некоммерческой организации практически не поддаются измерению, а произведенные товары и услуги не обладают рыночными ценами. Вследствие этого, при оценке эффективности деятельности некоммерческой организации использовать показатели, учитывающие его специфику, то есть социальную направленность.

Рассуждая об оценке эффективности деятельности некоммерческой организации, необходимо, прежде всего, дать определение данному понятию. Сама по себе оценка обозначает процесс сбора информации о результатах прошедшей деятельности с целью принятия решения о ней. Оценка эффективности организации (в дальнейшем ОЭО) представляет собой оценку положения организации в целом, то есть насколько успешно предприятие



выполняет установленную миссию. Кроме того, оценка предполагает как отслеживание успеха в достижении целей, так и в том, насколько эффективно они были выполнены.

Основными показателями некоммерческой организации, с учётом результатов социальной эффективности, являющейся значительной частью оценки его некоммерческих проектов, являются показатели:

- 1) коэффициент социальной рентабельности;
- 2) показатель чистой приведенной социальной стоимости;
- 3) индекс социальной доходности;
- 4) коэффициент внутренней нормы социальной доходности.

Привлекательность проектов некоммерческой организации определяется значением социальной рентабельности. Чем она выше, тем более привлекателен проект. Однако необходимо учитывать, что проекты с высокой социальной рентабельностью, как правило, экономически нерентабельны. Поэтому, важно, чтобы сумма социальной и финансовой доходности была больше нуля. Подобную оценку можно получить с помощью показателя общей рентабельности проекта или TR (Total Return Rate):

$$TR = R + SROI = (\text{Чистая прибыль} + \text{Социальный эффект}) / \text{Затраты},$$

где:

*R* – экономическая рентабельность;

*SROI (Social Return On Investment)* – социальная рентабельность.

В свою очередь социальная рентабельность включает в себя такой показатель, как социальный эффект. Под «социальным эффектом» понимается повышение материального и культурного уровня жизни граждан, более полное удовлетворение их потребностей в товарах и услугах, улучшение условий и техники безопасности труда, снижение доли тяжелого ручного труда и др. Основная проблема расчета показателя SROI заключается в трудности денежной оценки социального эффекта. Именно поэтому динамический подход бывает неэффективен в тех случаях, когда социальный эффект можно выразить

только качественным путем. Все зависит от доступности данных и от творческого подхода исследователя.

1) Самый простой для расчетов - индекс социальности Вайсброда. Результат будет зависеть только от качественно составленной годовой отчетности.

$$PI = \frac{\text{Доходы от выпуска общественных благ}}{\text{Доходы от выпуска частных благ}}$$

Доходы от выпуска общественных благ подразумевают государственные субсидии, гранты и пожертвования. Доходы от выпуска частных благ – членские и спонсорские взносы, доходы от реализации товаров и услуг.

Таким образом, данный индекс показывает уровень производства социальных эффектов в некоммерческих организациях. С его помощью оценивается степень самофинансирования организации. Значения индекса могут изменяться от нуля до бесконечности. Когда значение данного показателя равно нулю, предприятие находится на полном самофинансировании. Чем выше полученное значение, тем ниже уровень самофинансирования, а значит, и деятельность организации в основном направлена на создание общественных благ (на достижение социальных эффектов).

1) Индекс социальной рентабельности SROI не только один из самых важных, но также сложных для вычисления индексов, поскольку в него входит показатель социального эффекта. Рассчитывается он по аналогии с индексом экономической рентабельности, как отношение денежной оценки социального эффекта к затратам на производство данного социального эффекта.

$$SR = \frac{\text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}}$$

SROI – это метод оценки дополнительной финансовой ценности (экологической и социальной ценности, которая не отражена в традиционных финансовых отчетах) проекта относительно вложенных в него денежных средств. Показатель может использоваться любым предприятием для оценки влияния его деятельности на стейкхолдеров, для определения способов улучшения производительности и повышения эффективности инвестиций.

Суть его состоит в том, чтобы включить в себя ценности людей, выраженные в денежном эквиваленте (которые часто исключаются из рынков) для того, чтобы дать людям право голоса в принятии решений о распределении ресурсов.

2) Показатель чистой приведенной социальной стоимости – NPSV – рассчитывается как:

$$NPSV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}_t}{(1 + k_s)^t} - \text{первоначальные инвестиции}$$

Показатель «социальная ценность» обычно рассчитывается упрощенным методом, как разница между льготными ценами услуг некоммерческой организации и ценами аналогичных услуг коммерческого предприятия (или если услуги бесплатные, берется полная стоимость их аналогов) и умноженная на количество индивидов, воспользовавшихся предоставленными услугами некоммерческой организации.

$k_s$  (STRP) - социальная ставка дисконтирования (социальная ставка межвременных предпочтений) =  $\delta + L + \mu g$ , где

$g$  – темп роста потребления на душу населения;

$\delta$  – чистая ставка межвременных предпочтений;

$\mu$  – эластичность предельной общественной полезности по потреблению;

$L$  – уровень риска для жизни.

Инвестиционные проекты некоммерческого сектора принимаются, если приведенная стоимость предельных социальных выгод (социальная ценность) больше или равна приведенной стоимости предельных социальных затрат. Проекты организаций некоммерческих организаций считаются привлекательными, если разница между приведенной стоимостью прямых и косвенных выгод и прямых и косвенных расходов больше или равна нулю. В то время как все проекты с  $NPSV > 0$  означают эффективное использование ресурсов некоммерческого сектора, проекты же с самым высоким значением  $NPSV$  - проекты с наивысшей ценностью.

3) Индекс социальной доходности – SPI (или BCR - Benefit-Cost Ratio) – показатель, используемый в анализе выгод и затрат, для определения социальных выгод от проекта в денежном выражении относительно его затрат. Все выгоды и затраты выражаются в дисконтированной приведенной стоимости.

$$SPI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}}{(1 + k_s)^t}}{\text{первоначальные инвестиции}}$$

Индекс социальной доходности учитывает сумму денежных доходов, полученную путем осуществления проекта, по отношению к затратам на данный проект. Поэтому, чем выше полученное значение SPI (индекс должен быть выше единицы), тем более эффективно были задействованы инвестиции. Общее правило гласит, что если выгода выше, чем затраты, проект считается привлекательным для инвестирования. Показатели SPI и NPSV всегда предполагают метод принятия/отклонения независимого проекта, потому как  $SPI > 1$  означает, что  $NPSV > 0$ , а из  $SPI < 1$  следует, что  $NPSV < 0$ .

4) IRSR – коэффициент внутренней нормы социальной доходности проекта – это процент или ставка дисконтирования, которая приравнивает

приведенную будущую стоимость доходов к первоначальным затратам. Формула, необходимая для расчета IRSR, заключается в  $NPSV = 0$ :

$$\sum_{time=0}^{end\ year} \left[ \frac{Revenue_{time}}{(1+internal\ rate\ of\ return)^{time}} - \frac{Cost_{time}}{(1+internal\ rate\ of\ return)^{time}} \right] = 0$$

*or*

$$\sum_{n=0}^T \left[ \frac{R_n}{(1+IRR)^n} - \frac{C_n}{(1+IRR)^n} \right] = 0$$

В целом, анализ коэффициента внутренней нормы социальной доходности предполагает, что проект должен быть принят, когда  $IRSR > k$  (социальной ставки дисконтирования) и отклонен, если  $IRSR < k$ . Когда  $IRSR > k$ , предельная норма прибыли превышает предельную стоимость капитала. Как и в случае  $SPI > 1$  и  $NPSV > 0$ , принятие всех инвестиционных проектов с  $IRSR > 0$  приведет руководителей организаций некоммерческого сектора к максимизации чистых социальных выгод. В ситуациях, когда имеет место дефицит капитала и в один момент времени может быть принято только определенное число инвестиционных проектов, IRSR поможет расположить проекты в порядке от наиболее привлекательных к наименее. Как и ранжирование всех  $NPSV > 0$  от низшего к высшему по значениям показателя SPI, ранжирование потенциальных инвестиционных проектов от самого низкого к самому высокому по IRSR позволит руководителям некоммерческих предприятий эффективно использовать дефицитные общественные средства.

5) Коэффициент общей чистой приведенной стоимости – TNPV – позволяет произвести общую оценку инвестиционного проекта некоммерческой организации.

$$TNPV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{финансовый доход}_t}{(1+k_d)^t} + \sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}_t}{(1+k_s)^t} -$$

– первоначальные инвестиции,

$$TNPV = NPV + SNPV$$

Если  $TNPV > 0$ , то проект привлекателен для инвестиций.

Для принятия решения также можно использовать сводный индекс доходности – TPI. Он также дает обобщенную оценку привлекательности проекта.

$$TPI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{\text{финансовый доход}}{(1 + k_d)^t} + \sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}}{(1 + k_s)^t}}{\text{первоначальные инвестиции}},$$

$$TPI = PI + SPI.$$

Если показатель  $TPI > 1$ , то проект считается приемлемым.

Необходимо заметить, что в силу своей специфики, некоммерческое предприятие может реализовывать экономически нерентабельные проекты. Прибыльность с финансовой точки зрения также может быть нулевой. Но если производимая при этом социальная ценность и социальный эффект находятся на высоком уровне, то данное обстоятельство полностью покрывает экономическую убыточность проекта. Возможна и обратная ситуация, когда приведенная стоимость инвестиционного проекта положительна, а социальный результат отрицателен. В таком случае, некоммерческая организация должна покрыть экономические убытки за счет прибыльности других проектов, потому что, как правило, одновременно осуществляет сразу несколько программ, либо привлечь новых доноров. Тогда бюджет капиталовложений некоммерческой организации будет оптимальным.

*Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи».*

Для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности учреждения нами были проанализированы основные (ключевые) результаты деятельности учреждения за 2019-2021 годы.

Оценка результатов финансово-хозяйственной и операционной деятельности учреждения основывается на количественных достижениях, запланированных учредителем и доведенных до исполнения дирекции учреждения в виде задания учредителя ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи» на 2019-2020 гг. и плановый период 2022 г.

К таким количественным достижениям отнесено:

1) Количество получателей услуг учреждения в возрасте от 5 до 35 лет за период с 2019 по 2022 годы.

Как видно из таблицы 11 за период с 2019 по 2021 годы фактически учреждением были оказаны услуги 6 000 человек. При этом заданием учредителя установлено количественное достижение, равное 7 500 человек (включая, 2 500 человек – ежегодно). Фактически полученный результат по данному количественному достижению составляет 80% от запланированного значения.

2) Объем доходов учреждения, полученных в качестве компенсации расходов, связанных с совершением организационных и технических действий по реализации услуг за период с 2019 по 2021 годы.

За период с 2019 по 2021 годы фактически учреждением было получено 8 154 204 (восемь миллионов сто пятьдесят четыре тысячи двести четыре) рублей 00 копеек. Основным источником доходов учреждения являлась компенсация расходов, связанных с совершением организационных и технических действий по реализации услуг, со стороны непосредственных получателей услуг. При этом заданием учредителя установлено количественное достижение, равное 15 000 000 (пятнадцать миллионам) рублей 00 копеек (включая, 3 000 000 (три миллиона) рублей 00 копеек – ежегодно). Фактически полученный результат по данному количественному достижению составляет

54,36% от запланированного значения.

3) Объем расходов учреждения, направленных на обеспечение текущей операционной деятельности за период с 2019 по 2021 годы.

За период с 2019 по 2021 годы фактически учреждением было израсходовано 5 934 755 (пять миллионов девятьсот тридцать четыре тысячи семьсот пятьдесят пять) рублей 20 копеек. Расходы связаны деятельностью учреждения и выплатой заработной платы сотрудникам. При этом заданием учредителя установлено количественное достижение, равное 6 000 000 (шести миллионам) рублей 00 копеек (включая, 2 000 000 (два миллиона) рублей 00 копеек – ежегодно). Фактически полученный результат по данному количественному достижению составляет 98,91% от запланированного значения.

Таким образом, мы наблюдаем ситуацию неисполнения задания учредителя ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи» в части получения доходов, что, безусловно, приводит к снижению результативности и эффективности деятельности учреждения.

Таблица 11

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности  
за 2019-2021 годы

<b>I. Количественные показатели деятельности</b>			
<b>Наименование показателя</b>	<b>2019 год</b>	<b>2020 год</b>	<b>2021 год</b>
Количество получателей услуг учреждения в возрасте от 5 до 35 лет	1 500 чел.	2 000 чел.	2 500 чел.
<b>II. Доходы</b>			
<b>Наименование показателя</b>	<b>2019 год</b>	<b>2020 год</b>	<b>2021 год</b>
Доходы, в том числе:			
Компенсация получателями услуг расходов, связанных с	1 150 863,00	2 490 586,00	4062 755,00



совершением организационных и технических действий по реализации услуг			
<b>Всего:</b>	1 600 863,00	2 490 586,00	4 062 755,00
<b>III. Расходы</b>			
<b>Наименование показателя</b>	<b>2019 год</b>	<b>2020 год</b>	<b>2021 год</b>
Расходы, в том числе:			
Фонд оплаты труда	844 646,40	844 646,40	844 646,40
<b>Всего:</b>	<b>1 519 366,40</b>	<b>2 349 022,40</b>	<b>2 066 366,40</b>

Прежде чем перейти к расчетам коэффициентов эффективности финансово-хозяйственной деятельности учреждения, необходимо рассмотреть значение такого показателя, как социальный индекс Вайсброта, показывающий уровень самофинансирования учреждения.

$PI = \text{Доходы от выпуска общественных благ (гранты, пожертвования, дотации)} / \text{Доходы от выпуска частных благ (компенсация расходов, связанных с совершением организационных и технических действий по реализации услуг, со стороны непосредственных получателей услуг)} = 0 / 8\,154\,204,00 = 0.$

Таким образом, можно сделать вывод, что уровень самофинансирования учреждения находится на высоком уровне. Это означает, что деятельность учреждения зависит, в основном, от доходов, полученных от реализации собственных услуг, и направлена на создание частных благ. Поскольку специфика учреждения как некоммерческой организации состоит в том, что его деятельность не нацелена на извлечение прибыли, а имеет социальную направленность, полученное значение социального индекса негативно говорит о результатах работы учреждения, поскольку создаваемые частные блага могут стать невостребованными.

1) В качестве первого коэффициента для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности учреждения был взят показатель социальной рентабельности деятельности, который показал, насколько

привлекательна деятельность организации, с точки зрения инвестирования:

$$SROI = \text{Социальный эффект} / \text{Затраты}$$

Как уже было сказано выше, социальный эффект достаточно сложно рассчитать для этой формулы, так как он должен быть выражен в денежном эквиваленте. Однако для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации был найден и осуществлен вариант расчета на основе следующих данных.

За три года (2019-2021) деятельности учреждения услуги социального характера были оказаны 6 000 человек в возрасте от 5 до 35 лет.

На основе исследований (исследование социального настроения современной российской молодежи, проведенное Всероссийским центром изучения общественного мнения, 2019 год) было выявлено, что 83% современной российской молодежи дают позитивные оценки сложившейся личной жизненной ситуации и ждут улучшений от будущего, соответственно вероятность продолжения дальнейшего проживания в Российской Федерации и веры в социально-экономическое развитие Российской Федерации составляет достаточно высокая.

ВВП на душу населения за 2017 и 2018 года составил 1 630 021,56 руб. и 1 841 479,64 руб. (по методике МВФ).

Таким образом, формула приведенного социального эффекта на основе полученных данных:

$$\begin{aligned} CЭ &= ((q_{2017} * k_{2017} * L_{2017}) / (1+r)) + ((q_{2018} * k_{2018} * L_{2018}) / (1+r)^2) = \\ &= ((0,83 * 6000 * 1\,630\,021,56) / (1+0,112)) + (0,83 * 6000 * 1\,841\,479,64) / \\ &= (1+0,112)^2 = 15\,546\,830\,913,67 \text{ руб.} \end{aligned}$$

где:

q – вероятность продолжения дальнейшего проживания в Российской

Федерации и веры в социально-экономическое развитие Российской Федерации;

$k$  – количество получателей услуг социального характера в возрасте от 5 до 35 лет;

$r$  – социальная ставка дисконтирования

$L$  – экономическая стоимость человеческой жизни, рассчитанная, как ВВП на душу населения.

Показатель  $L$  рассчитывается самыми различными способами. Однако можно предположить, что метод оценки среднедушевого ВВП подходит больше всего, так как с преждевременной смертью человека теряется связанная с ним общественная полезность (которая измеряется, как валовый внутренний продукт на душу населения).

Следовательно, в результате осуществления деятельности учреждения молодые граждане Российской Федерации в возрасте от 5 до 35 лет получили поддержку своим творческим, общественным, профессиональным, спортивным, научным достижениям. Это привело к повышению позитивной оценки сложившейся личной жизненной ситуации, а значит, социальный эффект, рассчитанный по приведенной выше формуле, проявился в сохранении общественной полезности.

Таким образом, показатель приведенной социальной рентабельности за 2019-2021 гг. составил:

$$SROI = (\text{Социальный Эффект}/\text{Затраты}) = 43,69.$$

Вывод: по данному показателю деятельность организации инвестиционно привлекательна, так как на каждый рубль инвестированных средств, он приносит социальный эффект в размере 261,88 рублей.

Кроме того, показатель общей рентабельности  $TR$  положителен именно за счет полученного значения  $SROI$ . То есть социальная рентабельность полностью покрывает экономическую нерентабельность деятельности организации, ведь учреждение не получает никаких доходов от своей

деятельности. Следовательно, относительно данного индекса, деятельность учреждения эффективна.

2) Коэффициент чистой приведенной социальной стоимости NPSV, который позволяет принимать решение об эффективности деятельности некоммерческой организации, содержит такой показатель, как социальная ценность. Так же, как и социальный эффект, он рассчитывается в денежном выражении в зависимости от характера направленности деятельности некоммерческой организации.

Услуги, оказываемые учреждением социально ценны с той точки зрения, что социально-педагогические услуги для молодежи (включая, организацию досуга) являются дешевыми, и, поэтому, в силу востребованности, могут оказываться только некоммерческими организациями. Тариф на оказание социально-педагогической услуги по организации досуга для молодежи, утвержденный постановлением Правительства Красноярского края от 30.06.2015 №330-п «Об утверждении тарифов на социальные услуги, предоставляемые поставщиками социальных услуг на территории Красноярского края» составляет 95,13 руб.

В итоге, социальная ценность деятельности учреждения за 2019-2021 гг. составила:

СЦ = Количество получателей услуг учреждения\*Тариф на оказание социально-педагогических услуг по организации досуга для молодежи =  $((6000*95,13)/(1+0,112)) + (6000*95,13/(1+0,112)^2) = 570\,780,00 + 570\,780,00 = 1\,141\,560,00$  руб.

Тогда по формуле чистой приведенной социальной стоимости, где  $k_s$  – социальная ставка дисконтирования,

$$NPSV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}_t}{(1 + k_s)^t} - \text{первоначальные инвестиции}$$

$$NPSV = 923\,185,25 \text{ руб.}$$

Таким образом, положительное значение NPSV говорит о том, что финансово-хозяйственная деятельности организации является эффективной.

3) Индекс социальной доходности, где  $k_s$  – социальная ставка дисконтирования:

$$SPI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}}{(1 + k_s)^t}}{\text{первоначальные инвестиции}}$$

$$SPI = 0,12$$

Вывод: значение индекса немногим больше единицы, следовательно, эффективность финансово-хозяйственной деятельности стремится к 0. Кроме того, поскольку данный индекс показывает полученную величину социальной ценности на единицу затрат, то в данном случае деятельность учреждения на один рубль инвестиций принес 0,12 рублей социальных выгод, что говорит о низкой прибыльности деятельности учреждения с социальной точки зрения.

4) Максимизацию чистых социальных выгод помогает осуществить показатель внутренней нормы социальной доходности IRSR.

При расчетах, вследствие большой величины социальной ценности,  
 $IRSR < (\text{социальная ставка дисконтирования})$

Вывод: подобное значение внутренней нормы социальной доходности говорит об очень низкой эффективности финансово-хозяйственной деятельности учреждения.

5) Показателем общей привлекательности финансово-хозяйственной деятельности учреждения является общая чистая приведенная социальная стоимость  $TNPV = NPV + NPSV$ .

Несмотря на то, что полученная величина чистой приведенной

социальной стоимости большая, она фактически не покрывает финансовые доходы. Поэтому, и по показателю TNPV финансово-хозяйственная деятельности организации не является эффективной.

### **Выводы по главе 2:**

Как видно, по результатам проведенных расчетов, социальный индекс Вайсброта, показывающий уровень самофинансирования учреждения, говорит о высоком уровне самофинансирования учреждения, что, по нашему мнению негативно влияет на результаты работы учреждения, поскольку выпускаемые частные блага могут стать невостребованными среди целевой аудитории учреждения.

Кроме того, несмотря на инвестиционную привлекательность деятельности учреждения в смысле социальной рентабельности и эффективность финансово-хозяйственной деятельности с точки зрения чистой приведенной социальной стоимости, - индекс социальной доходности стремится к 0, внутренняя норма социальной доходности является низкой, общая привлекательность финансово-хозяйственной деятельности учреждения низкая.

Данные обстоятельства свидетельствуют о необходимости разрешения вопросов о повышении прибыльности деятельности учреждения, поскольку, несмотря на инвестиционную привлекательность деятельности учреждения с точки зрения социальной рентабельности, финансово-хозяйственная основа деятельности учреждения может быть утрачена (возникновение ситуации банкротства или принятия решения о прекращении деятельности учреждения в связи с невозможностью покрывать затраты).

При этом выявленная инвестиционная привлекательность деятельности учреждения с точки зрения социальной рентабельности дает возможность рассматривать применение механизмов выпуска не только частных, но и общественных, благ.

### **ГЛАВА 3. КОМПЛЕКС МЕР, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОУ «МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПО ДЕЛАМ ДЕТЕЙ И МОЛОДЕЖИ»**

#### **3.1 Результат внедрения механизмов проектного управления в ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи»**

В теоретической части работы мы выяснили, что проектное управление представляет собой вид человеческой деятельности, позволяющий достигнуть поставленные цели с помощью инструментов, разрабатываемых в процессе эволюции различных наук (таких, как прикладная математика, информатика, ряд прикладных экономических наук, социология, психология) и позволяющая адаптировать имеющиеся возможности к достижению желаемых результатов с учетом наложенных ограничений.

Для разрешения вопросов о повышении прибыльности деятельности учреждения нами предлагается механизм внедрения системы проектного управления.

Для внедрения системы проектного управления в учреждении предлагается апробация механизма проектного финансирования. Необходимо отметить, что, для целей настоящей работы, под проектным финансированием нами имеется ввиду, не классическое понимание данного термина (привлечение долгосрочного заемного финансирования для крупных проектов, посредством финансового инжиниринга, основанное на займе под денежные потоки, создаваемые только самим проектом), а привлечение финансовых ресурсов целевого характера внешних бенефициаров, направляемых на покрытие затрат, связанных с реализацией конкретных программ и проектов учреждения.

Необходимо отметить, что, учитывая специфику деятельности некоммерческой организации, разрабатываемые и реализуемые программы и проекты должны носить, безусловно, исключительно социальный характер, т.е. должны быть направлены на достижение какой-либо общественно-полезной

цели, связанной с предметом деятельности учреждения.

В предыдущей Главе нами был проведен экономический и финансовый анализ учреждения за 2019 и 2021 годы. Описываемые в настоящей Главе мероприятия были реализованы в текущем (I квартал 2022) году.

При проведении экономического и финансового анализа деятельности учреждения нами было установлено, что учреждение имеет высокий уровень самофинансирования, что, по нашему мнению негативно говорит о результатах работы учреждения, поскольку выпускаемые частные блага могут стать невостребованными среди целевой аудитории учреждения. В связи с изложенным, нами предполагается, что выпуск общественных благ (или участие в выпуске общественных благ) может разрешить описанную проблему прибыльности деятельности учреждения.

Под общественными благами, в смысле деятельности некоммерческой организации, нами понимаются услуги социального характера, которые оказываются государственными или муниципальными органами. Вместе с тем, политика разгосударствления социальной сферы, транслирует возможность передачи отдельных государственных или муниципальных полномочий частным (в том числе, некоммерческим) лицам.

Так, в соответствии с ч.4 ст.6 Федерального закона от 24.04.2008 г. №48-ФЗ «Об опеке и попечительстве», полномочия органов опеки и попечительства по выявлению лиц, нуждающихся в установлении над ними опеки или попечительства, а также по подбору и подготовке граждан, выразивших желание стать опекунами или попечителями либо принять детей, оставшихся без попечения родителей, в семью на воспитание в иных установленных семейным законодательством формах, могут осуществлять образовательные организации, медицинские организации, организации, оказывающие социальные услуги, или иные организации, в том числе для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в случаях и в порядке, которые установлены Правительством Российской Федерации.



Правила осуществления отдельных полномочий органов опеки и попечительства в отношении несовершеннолетних граждан образовательными организациями, медицинскими организациями, организациями, оказывающими социальные услуги, или иными организациями, в том числе организациями для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 18.05.2005 г. №423, устанавливают, что в случае отсутствия или недостаточности у органов опеки и попечительства организационных, кадровых, технических и иных возможностей организации могут осуществлять подбор и подготовка граждан, выразивших желание стать опекунами или попечителями несовершеннолетних граждан либо принять детей, оставшихся без попечения родителей, в семью на воспитание в иных установленных семейным законодательством Российской Федерации формах. Порядок отбора органом опеки и попечительства организаций для осуществления указанных полномочий устанавливается Министерством просвещения Российской Федерации.

Одним из видов деятельности учреждения является оказание услуг по профилактике социального сиротства, включая психолого-педагогическое и социальное сопровождение семей для предотвращения отказа от новорожденного ребенка, сокращения случаев лишения родительских прав в части консультативной, психологической, педагогической, юридической, социальной помощи родителям детей и профилактики отказа родителей от воспитания своих детей, ограничения их в родительских правах, лишения их родительских прав.

В связи с этим, для апробации механизма проектного управления в учреждении в 2022 году был разработан и запущен проект «Подготовка лиц, желающих принять на воспитание в свою семью ребенка, оставшегося без попечения родителей, на территории Красноярского края».

Перед проектом были поставлены следующие задачи:

- 1) подготовка кандидатов к приему на воспитание в семью детей-сирот и

детей, оставшихся без попечения родителей (далее - дети, оставшиеся без попечения родителей), выявление и формирование у кандидатов воспитательных компетенций, а также родительских навыков для содержания и воспитания ребенка, оставшегося без попечения родителей, в том числе для охраны его здоровья, создания безопасной среды, успешной социализации, образования и развития;

2) помощь кандидатам в определении своей готовности к приему на воспитание ребенка, оставшегося без попечения родителей, в выборе формы устройства ребенка, оставшегося без попечения родителей, на воспитание в семью; в осознании реальных проблем и трудностей, с которыми им предстоит встретиться в процессе воспитания ребенка, оставшегося без попечения родителей;

3) ознакомление кандидатов с основами законодательства Российской Федерации в сфере защиты прав детей, правами и обязанностями усыновителей, опекунов, в том числе приемных родителей, существующими формами профессиональной помощи, поддержки и сопровождения приемных семей.

В рамках указанного проекта было запланировано обучение в 60 муниципальных образованиях Красноярского края, 1500 человек. Количество групп, в которых запланировано обучение - 628. Количество часов обучения для каждой группы - 47 часов. Объем оказываемых услуг: 29516 часов (628 групп по 47 часов).

Для целей реализации настоящего проекта в структуре учреждения создан Проектный офис - структурное подразделение учреждения, контрольно-координационный орган, который определяет и развивает в учреждении стандарты бизнес-процессов, связанные с управлением проектом. Проектный офис структурирует, декомпозирует и выделяет повторяемые бизнес-процессы, имея целью повысить эффективность планирования и качество выполнения проекта. Проектный офис также документирует, консультирует и

пропагандирует лучшие практики проектного менеджмента в учреждении.

Для реализации указанного проекта проектным офисом был разработан бюджет проекта, включающий в себя расходы, связанные с его реализацией: транспортные и командировочные расходы, оплата труда специалистов, привлекаемых к проведению обучения, канцелярские расходы и прочие организационные расходы. Общий объем затрат, которые необходимо осуществить с целью эффективной реализации проекта, составил 4 947 600,00 рублей.

Для покрытия обозначенных затрат проектным офисом принято решение о привлечении прямого целевого финансирования проекта в рамках существующих механизмов возмещения органами государственной власти расходов некоммерческих организаций, оказывающих социальные услуги.

Такими механизмами возмещения затрат является финансирование расходов в рамках реализации государственных (муниципальных) контрактов (заказов) по оказанию соответствующих услуг в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», а также предоставление грантов в форме субсидий из федерального бюджета юридическим лицам в целях реализации мероприятия «Государственная поддержка некоммерческих организаций в целях оказания психолого-педагогической, методической и консультативной помощи гражданам, имеющих детей» федерального проекта «Поддержка семей, имеющих детей» национального проекта «Образование», паспорт которого утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 №16).

Статья 30 Федерального закона от 05.04.2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» позволяет социально-

ориентированным некоммерческим организациям принимать участие в осуществлении государственных и муниципальных заказов.

Для реализации разработанного и запущенного для апробации проекта «Подготовка лиц, желающих принять на воспитание в свою семью ребенка, оставшегося без попечения родителей, на территории Красноярского края» проектным офисом были предложены следующие источники:

1) Краевым государственным казенным учреждением «Центр развития семейных форм воспитания» в лице агентства государственного заказа Красноярского края в целях предоставления услуг по подготовке лиц, желающих принять на воспитание в свою семью ребенка, оставшегося без попечения родителей, в рамках Федерального закона от 05.04.2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», объявлено о проведении открытого конкурса в электронной форме с начальной ценой государственного контракта 4 305 600,00 руб.

По условиям технического задания Краевого государственного казенного учреждения «Центр развития семейных форм воспитания» исполнителю заказанных услуг необходимо организовать на территории Красноярского края обучение кандидатов, желающих принять на воспитание в свою семью ребенка, оставшегося без попечения родителей. Конкретные количественные показатели, определенные государственным заказчиком, аналогичны показателям проекта, определенные Проектным офисом.

По результатам открытого конкурса в электронной форме учреждение было признано победителем, как участник, предложивший наилучшие условия оказания соответствующих услуг. В итоге, для реализации разработанного учреждением проекта, было привлечено 4 305 600,00 руб.

2) Министерством просвещения Российской Федерации в целях обеспечения реализации федерального проекта «Поддержка семей, имеющих детей» национального проекта «Образование», утвержденного президиумом

Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 г. №16) объявлен конкурсный отбор заявок некоммерческих организаций на предоставление в 2019 году грантов в форме субсидий из федерального бюджета.

В соответствии с конкурсной документацией открытого конкурса грант предоставляется в целях финансового обеспечения (софинансирования) услуг психолого-педагогической, методической, консультативной помощи родителям (законным представителям) детей, а также гражданам, желающим принять на воспитание в свои семьи детей, оставшихся без попечения родителей, а также создания условий для раннего развития детей дошкольного возраста и т.д.

По условиям конкурсного отбора запрашиваемый объем финансирования из федерального бюджета для выполнения проекта не должен превышать предельной суммы грантов, рассчитанной на основе размера нормативных затрат на услуги по психолого-педагогическому консультированию обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников согласно Итоговым значениям и величине составляющих базовых нормативов затрат по государственным услугам по психолого-педагогическому сопровождению обучающихся, испытывающих трудности в основании основных общеобразовательных программ, в развитии и социальной адаптации, отраслевым и территориальным корректирующим коэффициентам и порядку их применения на 2017 год (утверждены Минобрнауки России от 16.08.2016 г. №АП-80/18вн). В связи с чем, средняя стоимость одной услуги составляет 428 рублей.

По результатам конкурсного отбора учреждению был предоставлен грант в размере 642 000,00 руб. (из расчета: 1 500 получателей услуг x 428,00 руб. – стоимость одной услуги). В итоге, для реализации разработанного учреждением проекта, дополнительно было привлечено 642 000,00 руб., а с учетом дохода, полученного по результатам открытого конкурса, организованного Краевым государственным казенным учреждением «Центр развития семейных форм

воспитания» (4 305 600,00 руб.), общий объем средств, привлеченных на покрытие затрат, связанных с реализацией проекта составил 4 947 600,00 рублей, т.е. сумма средств, необходимых для эффективной реализации проекта.

Для промежуточной оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности учреждения, с учетом привлечения внешнего целевого финансирования, и для проверки гипотезы об эффективности привлечения проектного финансирования в деятельности учреждения с целью повышения прибыльности деятельности учреждения, нами были проанализированы основные (ключевые) результаты деятельности учреждения за I первое полугодие 2019 года.

Оценка результатов финансово-хозяйственной и операционной деятельности учреждения основывается на количественных достижениях, запланированных учредителем и доведенных до исполнения дирекции учреждения в виде задания учредителя ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи» на I полугодие 2022 года и показателях эффективности исполнения проекта «Подготовка лиц, желающих принять на воспитание в свою семью ребенка, оставшегося без попечения родителей, на территории Красноярского края».

К таким количественным достижениям отнесено:

1) Количество получателей услуг учреждения в возрасте от 5 до 35 лет за I полугодие 2022 года.

Как видно из таблицы 12 за I полугодие 2022 года фактически учреждением были оказаны услуги 1 914 человекам. При этом заданием учредителя установлено количественное достижение, равное 2000 человек (включая, 1 1500 человек – в рамках проекта «Подготовка лиц, желающих принять на воспитание в свою семью ребенка, оставшегося без попечения родителей, на территории Красноярского края»). Фактически полученный результат по данному количественному достижению составляет 95,7% от запланированного значения.

2) Объем доходов учреждения, полученных в качестве компенсации расходов, связанных с совершением организационных и технических действий по реализации услуг за I полугодие 2022 года, а также средств, полученных в качестве возмещения затрат органами государственной власти.

За I полугодие 2022 года фактически учреждением было получено 5 460 313 (пять миллионов четыреста шестьдесят тысяч триста тринадцать рублей) 43 копейки. Основным источником доходов учреждения являлись средства, полученные в качестве возмещения затрат органами государственной власти на реализацию проекта «Подготовка лиц, желающих принять на воспитание в свою семью ребенка, оставшегося без попечения родителей, на территории Красноярского края». Объем средств, полученных в качестве компенсации расходов, связанных с совершением организационных и технических действий по реализации услуг, со стороны получателей услуг, составил 512 413,43 руб. При этом заданием учредителя установлено количественное достижение, равное 5 600 000,00 (включая, 4 947 600,00 руб. – на реализацию проекта; 652 400,00 руб. – компенсация расходов от получателей услуг). Фактически полученный результат по данному количественному достижению составляет 97,51% от запланированного значения.

3) Объем расходов учреждения, направленных на обеспечение текущей операционной деятельности за I полугодие 2022 года.

За I полугодие 2022 года фактически учреждением было израсходовано 5 347 600,00 руб. Расходы связаны деятельностью учреждения и выплатой заработной платы сотрудникам. Основной объем расходов учреждения связан с реализацией проекта «Подготовка лиц, желающих принять на воспитание в свою семью ребенка, оставшегося без попечения родителей, на территории Красноярского края». При этом заданием учредителя установлено количественное достижение, равное 5 400 000,00 (включая, 4 947 600,00 руб. – на реализацию проекта; 400 000,00 руб. – на обеспечение деятельности учреждения). Фактически полученный результат по данному количественному

достижению составляет 99,03% от запланированного значения.

Таким образом, мы наблюдаем ситуацию фактически полного исполнения задания учредителя ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи» в части получения доходов, по сравнению с анализируемым периодом 2019-2021 годов (таблица 12,13).

Таблица 12

**Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности  
за I полугодие 2022 года**

<b>I. Количественные показатели деятельности</b>	
<b>Наименование показателя</b>	<b>I полугодие 2022 года</b>
Количество получателей услуг учреждения в возрасте от 5 до 35 лет	1 914 чел.
<b>II. Доходы</b>	
<b>Наименование показателя</b>	<b>I полугодие 2022 года</b>
Доходы, в том числе:	
Компенсация получателями услуг расходов, связанных с совершением организационных и технических действий по реализации услуг	512 413,43 руб.
Средства, полученные в качестве возмещения затрат органами государственной власти на реализацию проекта	4 947 600,00
<b>Всего:</b>	<b>5 640 313,43</b>
<b>III. Расходы</b>	
<b>Наименование показателя</b>	<b>I полугодие 2022 года</b>
Расходы, в том числе:	
Расходы на обеспечение деятельности учреждения	400 000,00
Расходы, связанные с реализацией проекта	4 947 600,00
<b>Всего:</b>	<b>5 347 600,00</b>

Таблица 13

**Результат исполнения задания учредителя ОУ «Межрегиональный центр по  
делам детей и молодежи»**

<b>Наименование показателя</b>	<b>2019-2021 годы</b>			<b>I полугодие 2022 года</b>		
	<b>Установлено заданием</b>	<b>Фактически исполнено</b>	<b>Результат исполнения задания</b>	<b>Установлено заданием</b>	<b>Фактически исполнено</b>	<b>Результат исполнения задания</b>
Количество получателей услуг учреждения в	7 500 чел.	6 000 чел.	80%	2 000 чел.	1 914 чел.	95,7%



возрасте от 5 до 35 лет						
<b>Объем доходов учреждения, полученных в качестве компенсации расходов, связанных с совершением организационных и технических действий по реализации услуг</b>	<b>15 000 000,00</b>	<b>8 154 204,00</b>	<b>54,36%</b>	<b>5 600 000,00</b>	<b>5 460 313,43</b>	<b>97,51%</b>
Объем расходов учреждения, направленных на обеспечение текущей операционной деятельности	6 000 000,00	5 934 755,00	98,91%	5 400 000,00	5 347 600,00	99,03%

Прежде чем перейти к расчетам коэффициентов эффективности финансово-хозяйственной деятельности учреждения за I полугодие 2022 года, для оценки эффективности внедрения системы проектного управления в части апробации механизма проектного (целевого) финансирования, необходимо рассмотреть значение такого показателя, как социальный индекс Вайсброта, показывающий уровень самофинансирования учреждения.

$PI = \text{Доходы от выпуска общественных благ (гранты, пожертвования, дотации)} / \text{Доходы от выпуска частных благ (компенсация расходов, связанных с совершением организационных и технических действий по реализации услуг, со стороны непосредственных получателей услуг)} = 4\,947\,600,00 / 512\,413,43 = 9,65.$

Таким образом, можно сделать вывод, что уровень самофинансирования учреждения находится на низком уровне. Это означает, что деятельность учреждения, в основном, направлена на создание общественных благ (на достижение социальных эффектов).

Однако, по нашему мнению, низкий уровень самофинансирования учреждения, в связи с активным привлечением внешнего финансирования,

может порождать возникновение финансовых рисков, связанных с возможным изменением конъюнктуры (приостановление внешнего финансирования, определение в качестве получателей соответствующих денежных средств иных организаций и т.д.).

1) В качестве первого коэффициента для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности учреждения был взят показатель социальной рентабельности деятельности, который показал, насколько привлекательна деятельность организации, с точки зрения инвестирования:

$$SROI = \text{Социальный эффект} / \text{Затраты}$$

Как уже было сказано выше, социальный эффект достаточно сложно рассчитать для этой формулы, так как он должен быть выражен в денежном эквиваленте. Однако для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации был найден и осуществлен вариант расчета на основе следующих данных.

За I полугодие 2022 года деятельности учреждения услуги социального характера были оказаны 1 914 человек в возрасте от 5 до 35 лет.

На основе исследований (исследование социального настроения современной российской молодежи, проведенное Всероссийским центром изучения общественного мнения, 2019 год) было выявлено, что 83% современной российской молодежи дают позитивные оценки сложившейся личной жизненной ситуации и ждут улучшений от будущего, соответственно вероятность продолжения дальнейшего проживания в Российской Федерации и веры в социально-экономическое развитие Российской Федерации составляет достаточно высокая.

ВВП на душу населения по состоянию на 05.07.2019 г. составил 781 329,30 (по методике МВФ).

Таким образом, формула приведенного социального эффекта на основе

полученных данных:

$$\begin{aligned} \text{СЭ} &= ((q_{2019} * k_{2019} * L_{2019}) / (1+r)) = \\ &= ((0,83 * 1914 * 781\,329,30) / (1+0,112)) = \\ &= 1\,116\,218\,842,24 \text{ руб.} \end{aligned}$$

где:

$q$  – вероятность продолжения дальнейшего проживания в Российской Федерации и веры в социально-экономическое развитие Российской Федерации;

$k$  – количество получателей услуг социального характера в возрасте от 5 до 35 лет;

$r$  – социальная ставка дисконтирования

$L$  – экономическая стоимость человеческой жизни, рассчитанная, как ВВП на душу населения.

Показатель  $L$  рассчитывается самыми различными способами. Однако можно предположить, что метод оценки среднедушевого ВВП подходит больше всего, так как с преждевременной смертью человека теряется связанная с ним общественная полезность (которая измеряется, как валовый внутренний продукт на душу населения).

Следовательно, в результате осуществления деятельности учреждения молодые граждане Российской Федерации в возрасте от 5 до 35 лет получили поддержку своим творческим, общественным, профессиональным, спортивным, научным достижениям. Это привело к повышению позитивной оценки сложившейся личной жизненной ситуации, а значит, социальный эффект, рассчитанный по приведенной выше формуле, проявился в сохранении общественной полезности.

Таким образом, показатель приведенной социальной рентабельности за I полугодие 2022 года составил:

$$\text{SROI} = (\text{Социальный Эффект} / \text{Затраты}) = 208,73.$$

Вывод: по данному показателю деятельность учреждения инвестиционно привлекательна, так как на каждый рубль инвестированных средств, он приносит социальный эффект в размере 208,73 рублей (рисунок 2).

Кроме того, показатель общей рентабельности TR положителен именно за счет полученного значения SROI. То есть социальная рентабельность полностью покрывает экономическую нерентабельность деятельности учреждения, ведь учреждение не получает никаких доходов (прибыли) от своей деятельности. Следовательно, относительно данного индекса, деятельность учреждения эффективна.

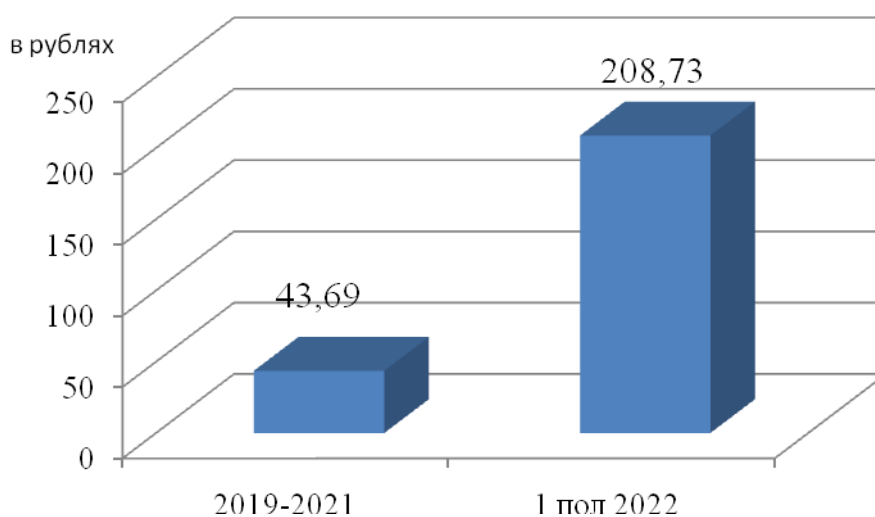


Рисунок 2. Показатель социальной рентабельности (в рублях)

2) Коэффициент чистой приведенной социальной стоимости NPSV, который позволяет принимать решение об эффективности деятельности некоммерческой организации, содержит такой показатель, как социальная ценность. Так же, как и социальный эффект, он рассчитывается в денежном выражении в зависимости от характера направленности деятельности некоммерческой организации.

Для оценки коэффициента чистой приведенной социальной стоимости за основу взяты услуги, оказываемые учреждением в рамках реализуемого проекта «Подготовка лиц, желающих принять на воспитание в свою семью

ребенка, оставшегося без попечения родителей, на территории Красноярского края».

Услуги, оказываемые учреждением в рамках проекта социально ценны с той точки зрения, что они, фактически могут оказываться только некоммерческими организациями, потому как не подразумевают оплату со стороны непосредственных получателей таких услуг.

Тариф на оказание соответствующих услуг в рамках проекта, рассчитан на основе размера нормативных затрат на услуги по психолого-педагогическому консультированию обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников согласно Итоговым значениям и величине составляющих базовых нормативов затрат по государственным услугам по психолого-педагогическому сопровождению обучающихся, испытывающих трудности в основании основных общеобразовательных программ, в развитии и социальной адаптации, отраслевым и территориальным корректирующим коэффициентам и порядку их применения на 2017 год (утверждены Минобрнауки России от 16.08.2016 г. №АП-80/18вн) и составляет 428,00 руб. Кроме того, в расчет необходимо включать доход, полученный в результате заключения государственного контракта с Краевым государственным казенным учреждением «Центр развития семейных форм воспитания». Таким образом, цена одной услуги, с учетом всех привлеченных ресурсов составила 3 298,40 руб.

В итоге, социальная ценность деятельности учреждения за I полугодие 2022года составила:

СЦ = Количество получателей услуг учреждения (в рамках проекта) \*Тариф на оказание услуг в рамках проекта =  $((1500 * 3\,298,40) / (1 + 0,112)) = 4\,449\,280,58$  руб.

Тогда по формуле чистой приведенной социальной стоимости, где  $ks$  – социальная ставка дисконтирования,

$$NPSV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}_t}{(1 + k_s)^t} -$$

– первоначальные инвестиции

$NPSV = 0$  руб.

Проекты некоммерческих организаций считаются привлекательными, если разница между приведенной стоимостью прямых и косвенных выгод и прямых и косвенных расходов больше или равна нулю. Таким образом, полученное значение  $NPSV$  говорит о том, что финансово-хозяйственная деятельности организации является эффективной (рисунок 3).

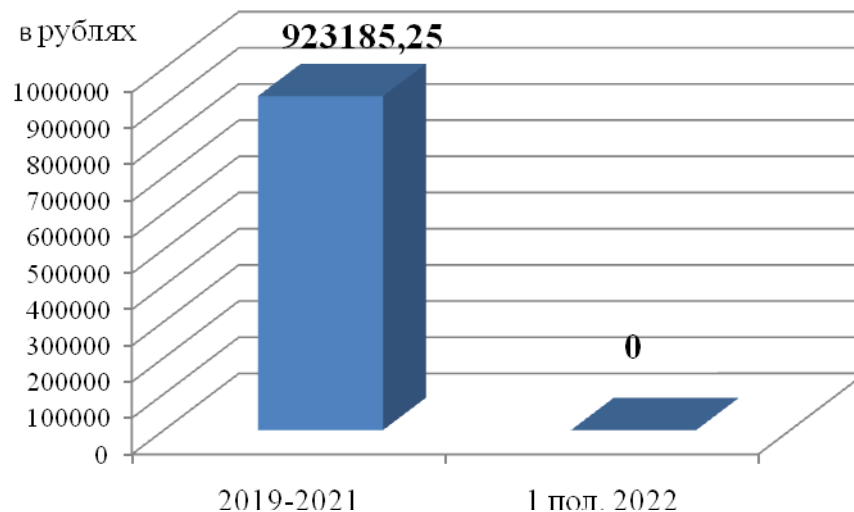


Рисунок 3. Коэффициент чистой приведенной социальной стоимости (в рублях)

3) Индекс социальной доходности, где  $k_s$  – социальная ставка дисконтирования:

$$SPI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}}{(1 + k_s)^t}}{\text{первоначальные инвестиции}}$$

$SPI = 0,0$

Вывод: значение индекса равно 0. Поскольку данный индекс показывает полученную величину социальной ценности на единицу затрат, то в данном случае деятельность учреждения на один рубль инвестиций принес 0 рублей социальных выгод, что говорит о низкой прибыльности деятельности учреждения с социальной точки зрения (рисунок 4).

Однако, поскольку анализируемый проект реализуется за счет средств, передаваемых в качестве возмещения затрат, а полученные денежные средства не могут быть направлены на иные цели (эффективное инвестирование), можно предположить, что для учреждения данный показатель, используемый в анализе выгод и затрат, для определения социальных выгод от проекта в денежном выражении относительно его затрат, свидетельствует об эффективности деятельности.

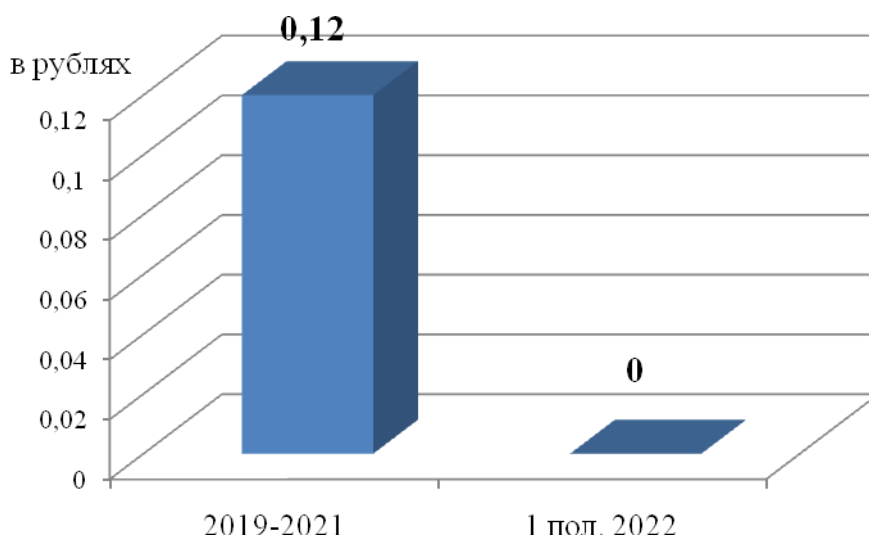


Рисунок 4. Индекс социальной доходности (в рублях)

4) Максимизацию чистых социальных выгод помогает осуществить показатель внутренней нормы социальной доходности IRSR.

При расчетах, вследствие большой величины социальной ценности,  
 $IRSR >$  (социальная ставка дисконтирования)

Вывод: подобное значение внутренней нормы социальной доходности говорит об эффективности деятельности учреждения в части реализации

проекта, потому как норма социальной доходности не превышает социальную ставку дисконтирования (социальная ставка межвременных предпочтений) (рисунок 5).

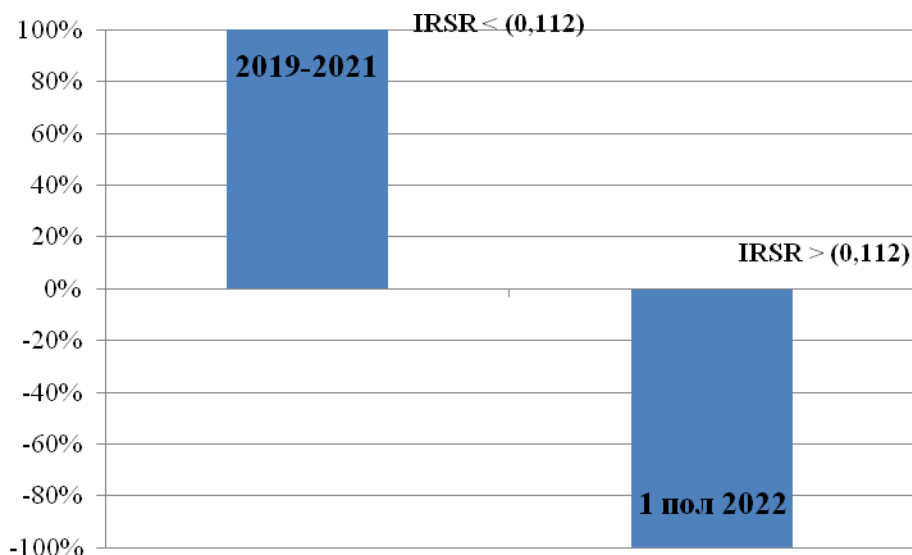


Рисунок 5. Показатель внутренней нормы социальной доходности

5) Показателем общей привлекательности финансово-хозяйственной деятельности учреждения является общая чистая приведенная социальная стоимость  $TNPV = NPV + NPSV$ .

Несмотря на то, что полученная величина чистой приведенной социальной стоимости равна 0, коэффициент общей чистой приведенной стоимости превышает данное значение, поэтому, по показателю TNPV финансово-хозяйственная деятельность учреждения является эффективной, а исследуемый проект привлекателен для инвестиций.

### **3.2 Рекомендации и меры по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи»**

В ходе финансового и экономического анализа деятельности ОУ «Межрегиональный центр по делам детей и молодежи», в том числе по таким



показателям как индекс социальной доходности и коэффициент внутренней нормы социальной доходности, была выявлена проблема прибыльности деятельности учреждения.

После внедрения механизмов проектного управления в части апробации системы проектного (целевого) финансирования, было установлено, что, эффективность финансово-хозяйственной деятельности учреждения в части получения доходов повысилась (с 54,36% - в 2019-2021 годах до 97,51% в I полугодии 2022года).

Кроме того, как нами было установлено, индекс социальной доходности, хотя и показал низкий результат в части прибыльности деятельности учреждения с социальной точки зрения, целевое финансирование реализуемых проектов приводит к эффективности деятельности учреждения в части реализации финансируемого проекта, потому норма социальной доходности не превышает социальную ставку дисконтирования (социальная ставка межвременных предпочтений).

В связи с изложенным для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности учреждения нами рекомендуется рассмотрение вопроса о привлечении в деятельность учреждения внешних источников финансирования, таких как возмещение затрат расходов в рамках реализации государственных (муниципальных) контрактов (заказов) по оказанию соответствующих услуг в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», а также предоставление грантов в форме субсидий из федерального бюджета некоммерческим организациям.

Такие источники финансирования приведут операционную деятельность учреждения к форматам выпуска общественных благ (участия в выпуске общественных благ), поскольку выпускаемые только частные блага могут стать невостребованными среди целевой аудитории учреждения.

При этом рекомендовано обратить внимание на такую особенность осуществления деятельности в рамках проектов, финансируемых за счет средств федерального бюджета (на примере полученного учреждением граната Министерства просвещения Российской Федерации (грантодателя) в форме субсидии из федерального бюджета на реализацию проекта «Подготовка лиц, желающих принять на воспитание в свою семью ребенка, оставшегося без попечения родителей, на территории Красноярского края»), как достижение значений результатов, устанавливаемых грантодателем в соглашении о предоставлении гранта в форме субсидии из федерального бюджета.

В соответствии с условиями конкурсного отбора, в случае недостижения значений результатов, устанавливаемых Министерством в соглашении, грант подлежит возврату в части неисполненных обязательств в доход федерального бюджета в порядке, установленном бюджетным законодательством Российской Федерации. Кроме того, не использованный в отчетном финансовом году и не подтвержденный в порядке, установленном бюджетным законодательством Российской Федерации, остаток гранта подлежит возврату в федеральный бюджет.

Недостижение установленных значений результатов, безусловно, приводит к возникновению ситуации возврата неиспользованного остатка гранта в федеральный бюджет. В связи с чем, при реализации проекта с участием средств, предоставленных в форме федеральной субсидии, существует риск недостижения значений показателей, что, в свою очередь, может привести к затруднению осуществления финансово-хозяйственной деятельности учреждения, а также, к соответствующим гражданско-правовым, административно-правовым, а в некоторых случаях, уголовно-правовым, последствиям.

Нами предполагается, что возникновение данного риска возможно в случае неэффективного взаимодействия учреждения с поставщиками товаров, работ и услуг, предоставляемых для целей реализации проекта.

Поскольку, по условиям конкурсного отбора, денежные средства, перечисляемые получателю субсидии, подлежат казначейскому сопровождению (на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 30.12.2018 г. №1765 «Об утверждении Правил казначейского сопровождения средств в случаях, предусмотренных Федеральным законом «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов»), в силу п. а) ч.1 ст.1 Федерального закона от 18.07.2011 г. №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд», расходование предоставляемых денежных средств осуществляется посредством организации конкурентных закупок.

В силу ч.5 ст.447 Гражданского кодекса Российской Федерации, а также по смыслу законоположений, установленных Федеральным законом от 18.07.2011 г. №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд», конкурентная закупка (торги) может быть признана несостоявшейся в случае если в установленный срок не поступила ни одна заявка для участия в закупке, если только один участник из подавших заявку на участие в торгах признан участником соответствующей конкурентной процедуры и в других случаях.

Ситуация признания конкурентных торгов несостоявшимися приводит к задержке поставки товаров, работ и услуг, необходимых для эффективной реализации проекта, что, в свою очередь, может привести к «срыву» сроков проведения проектных мероприятий, и, как следствие, к недостижению соответствующий значений результатов.

Поскольку Федеральный закон от 18.07.2011 г. №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд» не регламентирует порядок действий заказчиков, в случае признания конкурентной процедуры несостоявшейся, возникает существенная необходимость разработки и принятия локального нормативного акта, конкретизирующего регламент проведения торгов. Нами рекомендуется

разрабатывать соответствующий локальный акт на основе проекта Национального стандарт «Организация закупочной деятельности», который содержит соответствующие рекомендации.

Однако, вероятно, процедура признания конкурентных торгов несостоявшимися и последующих действий заказчика при возникновении такой ситуации, - является юридически трудоемкой, потому как требует качественного обоснования, со стороны заказчика, отсутствия процессуальных нарушений Федерального закона от 18.07.2011 г. №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд», а в некоторых случаях может привести к обжалованию принятия решения о признании закупки несостоявшейся, - нами рекомендовано, при возникновении описанной ситуации, применять механизм финансирования расходов по проекту за счет собственных средств (за счет средств, полученных в качестве компенсации расходов, связанных с совершением организационных и технических действий по реализации услуг, со стороны получателей услуг), без проведения конкурентных процедур, а, в последующем, передавать соответствующие первичные учетные документы грантодателю для возмещения понесенных расходов.

Кроме того, нами рекомендовано (что, безусловно, является отдельной темой исследования), с целью оптимизации финансово-хозяйственной деятельности учреждения (на основе внедренной системы управления проектами), рассмотреть вопрос о получении беспроцентного займа на реализацию социально-предпринимательского проекта.

Существующим примером механизма предоставления беспроцентных займов некоммерческим организациям на реализацию социально-предпринимательских проектов является практика Фонда региональных социальных программ «Наше будущее», в рамках организуемых конкурсов которого, некоммерческим организациям предоставляются беспроцентные целевые займы сроком до 10 лет на проекты, деятельность которых направлена

на решение/смягчение существующих социальных проблем в обществе, посредством создания экономически-устойчивых бизнес-моделей.

Полагаем, что приведенные рекомендации по построению системы проектного (целевого) финансирования как элемента механизма проектного управления, в том числе, в части увеличения доли внешнего финансирования и настройки внутренних операционных процессов по качественному исполнению условий предоставляемого финансирования и дальнейшему изучению практик внешнего целевого финансирования проектов, реализуемых учреждением, приведет к повышению эффективности его финансово-хозяйственной деятельности.

### **Выводы по 3 главе:**

Как видно, по результатам проведенных расчетов, после внедрения системы проектного управления в части апробации механизма проектного (целевого) финансирования, уровень самофинансирования учреждения находится на низком уровне. Это означает, что деятельность учреждения, в основном, направлена на создание общественных благ (на достижение социальных эффектов). Однако, по нашему мнению, низкий уровень самофинансирования учреждения, в связи с активным привлечением внешнего финансирования, может порождать возникновение финансовых рисков, связанных с возможным изменением конъюнктуры (приостановление внешнего финансирования, определение в качестве получателей соответствующих денежных средств иных организаций и т.д.).

По показателю социальной рентабельности, в результате реализации исследуемого проекта, деятельность учреждения инвестиционно привлекательна, так как на каждый рубль инвестированных средств, он приносит социальный эффект в размере 209,73 рублей.

Кроме того, показатель общей рентабельности TR положителен именно за счет полученного значения SROI. То есть социальная рентабельность полностью покрывает экономическую нерентабельность деятельности

учреждения, ведь учреждение не получает никаких доходов (прибыли) от своей деятельности. Следовательно, относительно данного индекса, деятельность учреждения эффективна.

Проекты некоммерческих организаций считаются привлекательными, если разница между приведенной стоимостью прямых и косвенных выгод и прямых и косвенных расходов больше или равна нулю. Как установлено в ходе осуществления расчетов, коэффициент чистой приведенной социальной стоимости равен 0. Таким образом, полученное значение NPSV говорит о том, что финансово-хозяйственная деятельность учреждения, после внедрения механизма проектного (целевого) финансирования, является эффективной.

Индекс социальной доходности выявил значение равное 0. Поскольку данный индекс показывает полученную величину социальной ценности на единицу затрат, то в данном случае деятельность учреждения на один рубль инвестиций принес 0 рублей социальных выгод, что говорит о низкой прибыльности деятельности учреждения с социальной точки зрения.

Однако, поскольку анализируемый проект реализуется за счет средств, передаваемых в качестве возмещения затрат, а полученные денежные средства не могут быть направлены на иные цели (эффективное инвестирование), можно предположить, что для учреждения данный показатель, используемый в анализе выгод и затрат, для определения социальных выгод от проекта в денежном выражении относительно его затрат, свидетельствует об эффективности деятельности.

Нами выявлено, что значение внутренней нормы социальной доходности ниже социальной ставки дисконтирования. Подобное значение внутренней нормы социальной доходности говорит об эффективности деятельности учреждения в части реализации проекта, потому как норма социальной доходности не превышает социальную ставку дисконтирования (социальная ставка межвременных предпочтений).

Несмотря на то, что полученная величина чистой приведенной

социальной стоимости равна 0, коэффициент общей чистой приведенной стоимости превышает данное значение, поэтому, по показателю TNPV финансово-хозяйственная деятельности учреждения является эффективной, а исследуемый проект привлекателен для инвестиций.

Таким образом, мы можем заключить, что внедрение системы проектного управления, в том числе в части апробации механизма проектного (целевого) финансирования, повышает эффективность финансово-хозяйственной деятельности учреждения и разрешает проблему прибыльности деятельности учреждения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В теоретической части настоящей магистерской диссертации мы установили, что управление проектом (проектное управление) – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленной на реализацию этой модели. При грамотном управлении имеющимися ресурсами, можно улучшить конкурентное положение, как на внутреннем, так и на внешнем рынках, вне зависимости от масштабов организации.

Таким образом, нами была сформирована цель настоящей работы - разработка мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности некоммерческой организации на основе внедрения механизмов проектного управления.

Для достижения поставленной цели, мы предположили, что основными показателями некоммерческой организации, с учётом результатов социальной эффективности, являющейся значительной частью оценки его некоммерческих проектов, являются показатели:

- 1) коэффициент социальной рентабельности;
- 2) показатель чистой приведенной социальной стоимости;
- 3) индекс социальной доходности;
- 4) коэффициент внутренней нормы социальной доходности.

Как установлено, по результатам проведенных расчетов, социальный индекс Вайсброда, показывающий уровень самофинансирования учреждения, говорит о высоком уровне самофинансирования учреждения, что, по нашему мнению негативно влияет на результаты работы учреждения, поскольку выпускаемые частные блага могут стать невостребованными среди целевой аудитории учреждения.

Кроме того, несмотря на инвестиционную привлекательность



деятельности учреждения в смысле социальной рентабельности и эффективность финансово-хозяйственной деятельности с точки зрения чистой приведенной социальной стоимости, - индекс социальной доходности стремится к 0, внутренняя норма социальной доходности является низкой, общая привлекательность финансово-хозяйственной деятельности учреждения низкая.

Данные обстоятельства свидетельствуют о необходимости разрешения вопросов о повышении прибыльности деятельности учреждения, поскольку, несмотря на инвестиционную привлекательность деятельности учреждения с точки зрения социальной рентабельности, финансово-хозяйственная основа деятельности учреждения может быть утрачена (возникновение ситуации банкротства или принятия решения о прекращении деятельности учреждения в связи с невозможностью покрывать затраты).

При этом выявленная инвестиционная привлекательность деятельности учреждения с точки зрения социальной рентабельности дает возможность рассматривать применение механизмов выпуска не только частных, но и общественных, благ.

Для разрешения вопросов о повышении прибыльности деятельности учреждения нами был предложен механизм внедрения системы проектного управления. Для внедрения системы проектного управления в учреждении было предложено апробировать механизм проектного финансирования. Необходимо отметить, что, для целей настоящей работы, под проектным финансированием нами имеется ввиду, не классическое понимание данного термина (привлечение долгосрочного заемного финансирования для крупных проектов, посредством финансового инжиниринга, основанное на займе под денежные потоки, создаваемые только самим проектом), а привлечение финансовых ресурсов целевого характера внешних бенефициаров, направляемых на покрытие затрат, связанных с реализацией конкретных программ и проектов учреждения.

Как видно, по результатам проведенных расчетов, после внедрения системы проектного управления в части апробации механизма проектного (целевого) финансирования, уровень самофинансирования учреждения находится на низком уровне. Это означает, что деятельность учреждения, в основном, направлена на создание общественных благ (на достижение социальных эффектов). Однако, по нашему мнению, низкий уровень самофинансирования учреждения, в связи с активным привлечением внешнего финансирования, может порождать возникновение финансовых рисков, связанных с возможным изменением конъюнктуры (приостановление внешнего финансирования, определение в качестве получателей соответствующих денежных средств иных организаций и т.д.).

По показателю социальной рентабельности, в результате реализации исследуемого проекта, деятельность учреждения инвестиционно привлекательна, так как на каждый рубль инвестированных средств, он приносит социальный эффект в размере 209,73 рублей.

Кроме того, показатель общей рентабельности TR положителен именно за счет полученного значения SROI. То есть социальная рентабельность полностью покрывает экономическую нерентабельность деятельности учреждения, ведь учреждение не получает никаких доходов (прибыли) от своей деятельности. Следовательно, относительно данного индекса, деятельность учреждения эффективна.

Проекты некоммерческих организаций считаются привлекательными, если разница между приведенной стоимостью прямых и косвенных выгод и прямых и косвенных расходов больше или равна нулю. Как установлено в ходе осуществления расчетов, коэффициент чистой приведенной социальной стоимости равен 0. Таким образом, полученное значение NPSV говорит о том, что финансово-хозяйственная деятельность учреждения, после внедрения механизма проектного (целевого) финансирования, является эффективной.

Индекс социальной доходности выявил значение равное 0. Поскольку

данный индекс показывает полученную величину социальной ценности на единицу затрат, то в данном случае деятельность учреждения на один рубль инвестиций принес 0 рублей социальных выгод, что говорит о низкой прибыльности деятельности учреждения с социальной точки зрения.

Однако, поскольку анализируемый проект реализуется за счет средств, передаваемых в качестве возмещения затрат, а полученные денежные средства не могут быть направлены на иные цели (эффективное инвестирование), можно предположить, что для учреждения данный показатель, используемый в анализе выгод и затрат, для определения социальных выгод от проекта в денежном выражении относительно его затрат, свидетельствует об эффективности деятельности.

Нами выявлено, что значение внутренней нормы социальной доходности ниже социальной ставки дисконтирования. Подобное значение внутренней нормы социальной доходности говорит об эффективности деятельности учреждения в части реализации проекта, потому как норма социальной доходности не превышает социальную ставку дисконтирования (социальная ставка межвременных предпочтений).

Несмотря на то, что полученная величина чистой приведенной социальной стоимости равна 0, коэффициент общей чистой приведенной стоимости превышает данное значение, поэтому, по показателю TNPV финансово-хозяйственная деятельности учреждения является эффективной, а исследуемый проект привлекателен для инвестиций.

Таким образом, мы заключили, что внедрение системы проектного управления, в том числе в части апробации механизма проектного (целевого) финансирования, повышает эффективность финансово-хозяйственной деятельности учреждения и разрешает проблему прибыльности деятельности учреждения, для чего были выработаны рекомендации по построению системы проектного (целевого) финансирования как элемента механизма проектного управления, в том числе, в части увеличения доли внешнего финансирования и

настройки внутренних операционных процессов по качественному исполнению условий предоставляемого финансирования и дальнейшему изучению практик внешнего целевого финансирования проектов, реализуемых учреждением, приведет к повышению эффективности его финансово-хозяйственной деятельности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абанкина, Т.В. PR некоммерческой организации: теоретические основы современных PR-технологий и моделей коммуникации / Т.В. Абанкина // Музей будущего: информационный менеджмент. – 2001. – №6. – С. 25–36.
2. Айдинян, Р.М. Власть и ответственность в организации // Социология и общество: тезисы Первого Всероссийского конгресса «Общество и социология: новые реалии и новые идеи» / Р.М. Айдинян. – СПб.: Изд-во «Скифия», 2000.
3. Антипов, А.Г. Теоретический подход к анализу социального управления / А.Г. Антипов, К.А. Антипов, Е.А. Алтынцева // Вестник ВятГУ. – 2012. – №4. – С. 81–86.
4. Анцев, А.В. Техническая эксплуатация технологического оборудования на основе проектного подхода / А.В. Анцев // Известия ТулГУ. Технические науки. – 2011. – №3. – С. 331–338.
5. Бакланова, Ю.О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель / Ю.О. Бакланова // Современные технологии управления. – 2013. – №3 (15) – С. 46–54.
6. Барабашев, А.Г. О различии аналитики публичного управления и публичного управления как научного направления/ Проблемы управления: теория и практика / А.Г. Барабашев, В.В. Уткина // Электронный вестник. Государственное управление. – 2014. – Вып. 47. 26.
7. Барабашев, А.Г. Теоретические ориентиры дальнейшего развития государственной службы Российской Федерации / А.Г. Барабашев // Вопросы государственного муниципального управления. – 2007. – №1. – С. 19–52.
8. Бараненко, С.П. Управление проектами: Учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко. - М.: АП Наука и образование, 2018. - 244 с.
9. Бовин, А.А. Управление инновациями в организации: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Бовин, Л.Е.

Чередникова, 115 В.А. Якимович. – 3-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009 – 415 с.; табл.

10. Брейли Ричард, Майерс Стюарт/ Принципы корпоративных финансов/ Пер. с англ. Н. Барышниковой. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. - 1008 с.

11. Вагабов, Д.Ф. Управление социальной работой в Российской Федерации: уровни и основные проблемы реализации / Д.Ф. Вагабов // Управленческое консультирование. – 2015. – №1 (73). – С. 146–152.

12. Васильев, А.И. Организация проектного управления в органах государственной власти / А.И. Васильев, С.Е. Прокофьев // Управленческие науки. – 2016. – №4. – С. 44–52.

13. Верзух, Эрик Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Эрик Верзух. - М.: Вильямс, 2015. - 480 с.

14. Володин, С.В. Стратегическое управление проектами: На примере аэрокосмической отрасли / С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2018. - 152 с.

15. Воронина, Л.И. Социальный маркетинг и социальное управление: теоретико-методологические аспекты / Л.И. Воронина // Вестник ЧелГУ. – 2008. – № 32. – С. 107–114.

16. Голодец, Б.М. Современная концепция социального маркетинга / Б.М. Голодец // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №6. – С. 1.

17. Гонтарева, И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2018. - 384 с.

18. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – Введ. 2011-12-22

19. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 января 1996 г. №14-ФЗ (ред. от 28 марта 2017 г.) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – №5. – Ст. 410.

20. Григорян, М.Э. Определение дефиниции «Социальное управление» и функции социального развития современной организации / М.Э. Григорян // ИСОМ. – 2012. – №1. – 178–180.

21. Гультяев, А.К. MS officeProjectProfessional 2007 Управление проектами: Практическое пособие / А.К. Гультяев. - СПб.: Корона Принт, 2012. - 480 с.
22. Джалота, П. Управление проектами в области информационных технологий / П. Джалота. - М.: Лори, 2014. - 224 с.
23. Дойникова, О. Управление услугами организаций малого бизнеса: проектный подход / О. Дойникова // РИСК. – 2012. – №4. – С. 217–222.
24. Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2017 год. – М.: Общественная палата Российской Федерации, 2017. – 100 с.
25. Ефремов, С.В. Объединение средств государства и частных доноров для поддержки некоммерческих организаций / С.В. Ефремов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2004. – №2. – С. 195–222.
26. Жукова, Т.Н. Проектное управление (методологический аспект): монография / Т.Н. Жукова. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 170 с.
27. Зуб, А.Т. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 422 с
28. Инвестиции: Учебник / И.Я. Лукасевич. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2017. - 413 с.
29. Инвестиционный менеджмент: Учебник / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова, Н.И. Лахметкина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 333 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16005020-1, 1000 экз.
30. Йордон, Э. Управление сложными Интернет-проектами / Э. Йордон. - М.: Лори, 2018. - 344 с.
31. Каппелс, Т.М. Финансово-ориентированное управление проектами / Т.М. Каппелс. - М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 400 с.
32. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. / Г. Керцнер. - М.: ДМК, 2014. - 320 с.
33. Коваленко, С.П. Управление проектами: Практическое пособие / С.П. Коваленко. - Мн.: Тетралит, 2013. - 192 с.

34. Козлова, А.А. Сильные и слабые стороны внедрения проектного менеджмента в государственное управление / А.А. Козлова, О.Ю. Синяева // Лидерство и менеджмент. – 2016. – №1. – С. 7–16. 116
35. Компанейцева, Г.А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности / Г.А. Компанейцева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 17. – С. 363–368.
36. Конвенция о признании юридическими лицами международных неправительственных организаций (ETS №124): заключена в г. Страсбурге 24 апреля 1986 г. (Россия не участвует) // В РФ документ опубликован не был.
37. Корнеева, И.Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования / И.Е. Корнеева // Мониторинг общественного мнения. – 2016. – №4 (134). – С. 48–66.
38. Котлер, Ф. Маркетинг для государственных и общественных организаций / Ф. Котлер, Н. Ли; пер. с англ.; под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
39. Котлер, Ф. Маркетинг: от продуктов к потребителям и далее к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2011 – 197 с.
40. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Краткий курс/ Ф. Котлер; пер с англ. – М.: Изд. дом «Вильяме», 2007. – 656 с.
41. Красильников, Д.Г. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance / Д.Г. Красильников, О.В. Сивинцева, Е.А. Троицкая // ARS ADMINISTRANDI. – 2014. – №2. – С. 45–62.
42. Крутицкая, Е.В. PR-технологии как инструменты управления социальными проектами / Е.В. Крутицкая // Власть. – 2016. – №3. – С. 186–193.
43. Кулькова, В.Ю. Диагностика динамики устойчивости некоммерческих организаций // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – №3. – С. 183– 192. 47. Луков, В.А. Социальное проектирование: учебное пособие / В.А.



Луков. – 6-е изд., испр. – М.: Издательство Московского гуманитарного университета: Флинта, 2006. – 240 с

44. Кулькова, В.Ю. Опыт организации и реализации образовательной программы для специалистов социально ориентированных некоммерческих организаций Республики Татарстан (СО НКО РТ) в развитии системы государственной поддержки третьего сектора / В.Ю. Кулькова // Вестник ВУиТ. – 2013. – №3 (13). – С. 96–103.

45. Ларсон, Э.У. Управление проектами: Учебник / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей; Пер. с англ. В.В. Дедюхин. - М.: ДиС, 2017. - 784 с.

46. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич; Пер. с англ. У.В. Саламатова. - М.: Альпина Пабл., 2010. - 354 с.

47. Мартыненко, С.А. Управление потоками работ. Функциональное моделирование и основы управления проектами / С.А. Мартыненко. - СПб.: ГУАП, 2011. - 80 с.

48. Мерсиянова, И.В. Фандрайзинг как фактор устойчивого функционирования некоммерческого сектора / И.В. Мерсиянова, Н.В. Иванова, И.Е. Корнеева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия. Менеджмент. – Выпуск 1. – С. 151–180.

49. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05 августа 2000 г. №117-ФЗ (ред. от 04 июня 2018 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2000. – № 32. – Ст. 3340.

50. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер. с англ. А. Кириченко. - М.: Альпина Пабл., 2017. - 180 с.

51. О внесении изменений в отдельные законодательные акты по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций: федеральный закон от 5 апреля 2010 г. №40-ФЗ (ред. от 27 мая 2014 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2010. – №15. – Ст. 1736.

52. О государственной программе Челябинской области «Развитие социальной защиты населения в Челябинской области» на 2017–2019 годы»: постановление Правительства Челябинской области от 20 декабря 2016 г. №674-П // Сборник нормативных правовых актов Губернатора и Правительства Челябинской области. – 2016. – №4 (часть IV). 18.

53. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (вместе с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года): распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р // Собрание законодательства РФ. – 2008. – №47. – Ст. 5489.

54. О некоммерческих организациях: федеральный закон от 12 января 1996 г. №7-ФЗ (ред. от 05 февраля 2018 г.) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 3. – Ст. 145.

55. О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций: федеральный закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ (ред. от 23 июля 2013 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2007. – №1 (ч. 1). – Ст. 38.

56. О предоставлении поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям: постановление Правительства РФ от 23 августа 2011 г. №713 (ред. от 25 мая 2016 г.) // Российская газета. – 2011. – 2 сентября.

57. О рекламе: федеральный закон от 13 марта 2006 г. №38-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2006. – №12. – Ст. 1232.

58. О саморегулируемых организациях: федеральный закон от 01 декабря 2007 г. №315-ФЗ (ред. от 24 ноября 2014 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 49. – Ст. 6076. 113

59. Об Общественной Палате Челябинской области: закон Челябинской области от 27 октября 2005 г. №412-ЗО // Южноуральская панорама. – 2005. – 15 ноября. 114

60. Об общественных объединениях: федеральный закон от 19 мая 1995 г. №82-ФЗ (ред. от 08 марта 2015 г.) // Собрание законодательства РФ. – 1995. – №21. – Ст. 1930.

61. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06 октября 2003 г. №131-ФЗ (ред. от 30 марта 2015 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – №40. – Ст. 3822. 12. Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации: федеральный закон от 28 декабря 2013 г. №442-ФЗ (ред. от 07 марта 2018 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2013. – №52 (часть I). – Ст. 7007.

62. Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОР. Изложение методологии и опыт применения / А.Н. Павлов. - М.: Бинوم. Лаборатория знаний, 2012. - 208 с.

63. Перевощиков, Ю.С. Управление проектами в машиностроении: Учебное пособие / Ю.С. Перевощиков. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 233 с.

64. План мероприятий (Дорожная карта) «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере: распоряжение Правительства РФ от 8 июня 2016 г. №1144-р // Собрание законодательства РФ. – 2016. – №26 (ч. II). – Ст. 4074.

65. Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс MBA / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - М.: Олимп-Бизнес, 2013. - 552 с.

66. Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.

67. Привезенцев, М.В. Организационный механизм деятельности холдинговой компании: управление строительными проектами: Монография / М.В. Привезенцев. - М.: ЮНИТИ, 2008. - 167 с.

68. Пугачев, П.А. Социальные инициативы в сфере дополнительного образования детей и выявления и поддержки лиц, проявивших выдающиеся способности // Психология творчества и одаренности: материалы Всероссийской

научно-практической конференции, г. Москва, 20–21 апреля 2018 г.: сборник статей / Отв. ред. Д. Б. Богоявленская. – Москва: МПГУ, 2018. – С.361-365.

69. Расмуссон, Д. Гибкое управление IT-проектами: Руководство для настоящих самураев: Как мастера Agile делают выдающееся ПО / Д. Расмуссон. - СПб.: Питер, 2012. - 272 с.

70. Ройс, У. Управление проектами по созданию программного обеспечения / У. Ройс. - М.: Лори, 2014. - 424 с.

71. Романова, М.В. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

72. Солдатов, В.П. Управление программными проектами / В.П. Солдатов. - М.: Бином, 2010. - 384 с.

73. Сооляттэ, А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: Учебник / А.Ю. Сооляттэ. - М.: МФПУ Синергия, 2012. - 816 с.

74. Соснин, Э.А. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Э.А. Соснин. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 202 с.

75. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. - М.: Ось-89, 2009. - 128 с.

76. Устав Организации Объединенных Наций: принят в г. Сан-Франциско 26 июня 1945 г. (вступил в силу для СССР 24 октября 1945 г.) // Сборник действующих договоров, соглашений и конвенций, заключенных СССР с иностранными государствами. – Вып. XII. – М., 1956. – С. 14–47.