

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
С.Л.Улина

«24» 06 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 - Менеджмент
38.03.02.08 «Управление проектами»

Разработка мероприятий по внедрению проектного управления (на примере
АНО «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады
2019 года в г. Красноярске»)

Руководитель

С.А.Евминенко
подпись, дата
16.06.2016

доцент
должность, ученая степень

С. А. Евминенко
инициалы, фамилия

Выпускник

Я.С.Страукас
подпись, дата
14.06.2016

Я. С. Страукас
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

Т.В.Вырупаева
подпись, дата
20.06.2016

канд. экон. наук, доцент
должность, ученая степень

Т.В. Вырупаева
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы проектного управления	5
1.1 Проектное управление: сущность и роль	5
1.2 Основные методы проектного управления	11
1.3 Особенности деятельности АНО.....	17
2 Экономико-организационная характеристика деятельности АНО «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в г. Красноярске».....	25
2.1 Характеристика деятельности организации.....	25
2.2 Анализ существующей системы управления.....	35
2.3 Характеристика проектов.....	45
3 Разработка мероприятий по внедрению проектного управления.....	54
3.1 Обоснование необходимости внедрения проектного управления..	54
3.2 Разработка мероприятий по внедрению проектного управления в АНО «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в г. Красноярске».....	57
Заключение	77
Список использованных источников	79
Приложение А Действующая организационная структура АНО «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в г. Красноярске»	81
.....	82
Приложение Б Планируемая эволюция организационной структуры ...	83
Приложение В Функциональное планирование.....	85
Приложение Г Сводный интегрированный план.....	

ВВЕДЕНИЕ

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. 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.

Объектом исследования была выбрана автономная некоммерческая организация «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в г. Красноярске».

Предметом исследования является система управления в АНО «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в г. Красноярске».

Цель работы – разработать мероприятия по внедрению проектного управления в АНО «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в г. Красноярске».

Задачи работы:

1. Изучить теоретические основы проектного управления.
2. Провести анализ системы управления АНО «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в г. Красноярске».
3. Разработать мероприятия по внедрению проектного управления в организации.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе освещены вопросы теоретических основ управления проектами. Вторая глава представляет собой характеристику АНО «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в г. Красноярске», анализ ее системы управления, характеристику проектов. В третьей главе приводится обоснование необходимости внедрения проектного управления и разработка мероприятий по его внедрению.

1 Теоретические основы проектного управления

1.1 Проектное управление: сущность и роль

Проектное управление, как научная дисциплина, зародилось около полувека назад. За прошедший период ее основателям и последователям удалось добиться значительных успехов – были выработаны фундаментальные понятия, сформулированы основные принципы ведения проектной деятельности, дано развернутое описание структуры проекта. В то же время говорить об окончательном становлении этой области человеческих знаний пока рано. Экономические условия постоянно эволюционируют, и вместе с ними трансформируются подходы к проектному управлению.

Точкой отсчета управления проектами как практической научной дисциплины можно считать пятидесятые годы прошлого века с осуществлением в США двух крупных проектов: модернизации химических заводов концерна «Дюпон» и разработки компанией «Локхид» ракетного комплекса «Поларис» для атомных подводных лодок ВМС США. И в том и в другом случае был достигнут большой экономический эффект и получен значительный временной выигрыш за счет систематизации и концентрации знаний и методов планирования и управления, а также эффективного применения для целей планирования и управления имевшихся в распоряжении фирм средств вычислительной техники. Провозглашение появления же новой научной дисциплины в России – «Управления проектами» - произошло лишь в восьмидесятые годы прошлого века в связи с развитием и распространением различного программного обеспечения по управлению проектами. [9]

Самое общее определение для понятия управление проектами это управление изменениями. Для большей конкретности, ниже приведены ссылки на авторитетный источник:

Управление проектом (УП) или ProjectManagement (PM) - это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении

жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта».

Отдельный человек не всегда может справиться с реализацией большого количества задач, поэтому ему необходимы разделение труда и квалифицированные специалисты для каждой задачи. То есть человеку необходима система управления, которая обеспечит ему реализацию его цели. Также для достижения цели необходимы ресурсы, которые нужно найти и рационально использовать. Необходимо скоординировать действия для достижения цели (это и есть управление), чтобы с одной стороны структура системы управления развивалась планомерно, но при этом для развития коммуникации и принятия решений нужно использовать ситуационный подход.

Содержание проекта

Проект считается успешным, если он достиг своих целей, при этом сроки его реализации не были нарушены, а затраты не превысили планируемые.

Чем организованней проект, тем его успех более достижим.

Главными компонентами являются:

- содержание работы (что необходимо сделать)
- время работы (конкретные сроки за которые будет выполнена задача)
- порядок работы (что и как делать, с кем сотрудничать и с кем согласовывать проект)

Содержание работы по управлению проектом состоит из объектов и действий для создания этих объектов. Проект должен содержать основные и промежуточные цели. Цели в процессе работы могут изменяться, ошибки которые могут быть найдены в процессе работы должны быть устранены, необходимо систематическое управление целями для изменения планирования и контроля для соблюдения сроков выполнения, расходов и других характеристик проекта.

Как было указано в первой главе, проект имеет несколько фаз. В конце

каждой фазы принимается решение о прерывании проекта или его продолжении, причем проект на каждой фазе может редактироваться для его совершенствования. Для объективного ведения проекта одной структурной модели проекта недостаточно, поэтому используют, например, линейные диаграммы, модели.

Если на отдельные работы спроецировать необходимые для их выполнения средства, то можно определить потребность в средствах на проект или сумму проектов, распределенную во времени. Результатом оценки потребности в используемых средствах с учетом расходов или прямого соотнесения расходов и работ (комплексов работ), является планирование расходов на проект, которое определяет размер и распределение во времени спланированных для проекта расходов. Путем определения зависящих от времени расходов осуществляется также планирование потребности в платежных средствах для проекта и формирование его бюджета. Для планирования выполнения работ, времени, ресурсов и стоимости имеются специальные пакеты программного обеспечения, которые можно использовать при работе с персональными компьютерами и другими ЭВМ. Упомянутые методы и способы служат для предварительной координации, ориентированной на будущее. При текущей координации работ следует учитывать отклонения действительного прогресса проекта от заданного. Это задачи оперативного управления проектами. Здесь требуется определение достигнутого прогресса проекта на текущий момент, установленной системы отчетности и эффективной коммуникации, чтобы возможно быстро информировать всех заинтересованных лиц о состоянии проекта. При управлении проектом, которое охватывает не только сравнение заданного и действительного состояний проекта и анализ отклонений, но и регулирование, должны учитываться сложные отношения между сроками, затратами и целями проекта. Если проект осуществляется в рамках предприятия, то задача руководства предприятия - однозначно задать цель проекта и отрегулировать распределение ответственности. В задачи же руководителя проекта входит, помимо

ориентированного на проект планирования, контроля задач и управления ими, также создание в проекте и для проекта рабочего климата, который обеспечивает целенаправленное и экономичное осуществление проекта и дает каждому участнику проекта возможность самореализации.

Задачи управления проектом

От того в какой сфере ведется разработка проекта меняется его структура. Например, задачи для технического проекта сильно отличаются от проекта, направленного на обеспечение ведения бизнеса или политической программы. Но любой проект нужен для того, чтобы обеспечить четкое видение конечной цели и каким способом ее достичь, подбирается рациональное решение.

1) Управление качеством

Управление качеством реализуется через установление требований и стандартов к качеству результатов проекта, обеспечение выполнения этих требований в процессе реализации проекта через систему контроля и поддержки. Способы и техника управления качеством весьма разнообразны.

2) Управление временем

Один из критериев по какому проект считается успешным это сроки, за которые он выполнен. Время играет важную роль в любом проекте, так как проект выполненный в сроки, способствует дальнейшему развитию целей и планов (например: строительство моста, новой трассы, которые разгрузят поток общественного транспорта; вовремя сделанный бизнес-план поможет быстрее добиться прибыли и развития компании)

Функция управления временем реализуется посредством процессов временного анализа проекта и его частей, календарного планирования работ, контроля графиков выполнения работ, их актуализации и корректировки.

3) Управление стоимостью

Для современной экономики это очень важный аспект. Крупные успешные компании очень следят за вкладом своих средств в тот или иной проект и если он окажется очень перспективным, но при этом затратным, то придется от него отказаться. Окупаемость реализуемой задачи очень важна,

иначе ее реализация не является рациональной.

Задачи функции управления стоимостью:

- оценка расходов, связанных с проектом;
- определение сметы расходов, источников финансирования и бюджета проекта;
- планирование денежных потоков;
- прогнозирование возможной прибыли и доходов;
- контроль за расходованием и поступлением денежных средств и принятие решений в случаях превышения расходов и других отклонений от финансовых планов.

Главной задачей управления стоимостью является соблюдение бюджетных рамок проекта и получение предусмотренной прибыли от его осуществления. В основу управления стоимостью должны быть положены методы определения эффективности инвестиций в проекты в условиях нестабильной экономики, формирование которых еще не завершено.

4) Управление риском

Риск в контексте проекта (риск проекта) рассматривается как воздействие на проект и его элементы непредвиденных событий, которые могут нанести определенный ущерб и препятствовать достижению целей проекта. Риск проекта характеризуется тремя факторами: событиями, оказывающими негативное воздействие на проект; вероятностью появления таких событий; оценкой ущерба, нанесенного проекту такими событиями.

Управление риском по - это искусство и формальные методы определения, анализа, оценки, предупреждения возникновения, принятия мер по снижению степени риска на протяжении жизни проекта и распределения возможного ущерба от риска между участниками проекта.

Риску подвержены в той или иной мере все проекты и большинство аспектов проектов, такие как:

- финансовый,
- технический,

- организационный (связанный с возможными нарушениями сроков),
- социально-политический и др.

Управление риском применяется в тех случаях, когда степень риска в проекте достаточно высока.

5) Управление персоналом

Для осуществления проекта на протяжении его жизненного цикла привлекаются различные специалисты различной квалификации. Количество привлекаемого персонала в течение жизни проекта сильно колеблется. Функции управления персоналом по включают в себя определение потребности, численного и квалификационного состава на все периоды времени осуществления проекта, поиск и отбор кандидатур, оформление приема на работу и увольнение, планирование и распределение работников по рабочим местам, организация обучения и повышения квалификации, определение ответственности, создание условий и рабочей атмосферы для коллективной работы, предупреждение и разрешение возникающих конфликтов, вопросы оплаты и др. Управление персоналом должно быть направлено на оптимальное использование трудовых ресурсов для достижения целей проекта .

б) Управление контрактами и обеспечением проекта

Осуществление проектов происходит на контрактной основе, используемой как для привлечения отдельных специалистов, различных подрядных и субподрядных организаций и фирм для выполнения работ и услуг, так и для закупок и поставок необходимого оборудования и материально-технических ресурсов. Функции управления контрактами и обеспечением проекта ресурсами включают процессы выбора стратегии контрактной деятельности; информационно-рекламную работу; определение состава, номенклатуры и сроков привлекаемых по контракту субъектов; подготовку контрактных предложений; выбор контрагентов и поставщиков путем торгов, конкурсов, тендеров и др.; подготовку документации; заключение контрактов; контроль за ходом их выполнения; закрытие и расчет по завершенным

контрактам.

7) Управление взаимодействиями и информационными связями

Управление проектом в целом зависит от успешной организации взаимодействия всех участников проекта и обеспечения их потребности в информации для осуществления проекта. Масштабы, сложность проекта, его окружение, количество участников и заинтересованных сторон порождают большое число взаимосвязей и потоков информации. Это и требует введения специальных функций управления проектами, содержанием которых является разработка, организация и контроль процесса информационного обмена с помощью разнообразных средств для удовлетворения потребностей участников проекта. В эти функции управления обычно включаются процессы сбора, передачи, переработки, сортировки, отображения и интерпретации информации, необходимой и достаточной для всех участников проекта и его окружения. При этом учитываются и различаются два типа информационного обмена: формальный (путем использования информационных технологий); неформальный (путем межличностных контактов и различного рода собраний).

Декомпозиция объектов и функций управления носит до известной степени условный характер и полезна больше для анализа системы УП, чем для синтеза, потому что в действительности при управлении происходит интеграция управления по отдельным компонентам. Во многом интегрирующую роль играют модели, методы и средства, используемые при управлении проектами. Так, с помощью техники сетевого планирования осуществляется управление предметной областью, временем, ресурсами, стоимостью, поставками и т.д.

1.2 Основные методы проектного управления

Управление проектами – это область менеджмента, охватывающая те сферы деятельности организации, где создание продукта, услуги реализуется

как уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий. Главное отличие проектов заключается в том, что они сворачиваются, как только будут реализованы поставленные цели, в то время как любой процесс, не являющийся проектом, принимает новый набор целей и продолжается таким же образом, как раньше. [9, с.28]

Эффективному управлению проектами посвящены исследования ряда профессиональных ассоциаций, международных сообществ. Разработанные в результате этого стандарты содержат не обязательные к исполнению, а носящие, скорее, рекомендационный характер методы, советы по управлению проектами, основанные на обобщении лучшего мирового опыта в этой сфере.

К основным международным стандартам управления проектами (УП) можно отнести:

1. PMBOK (стандарт Project Management Institute, Института управления проектами, штаб-квартира в США) – свыше 300000 практикующих и сертифицированных членов в более чем 130 странах мира, включая Россию. Этот стандарт является лидирующим в области УП. На его основе созданы региональные и международные стандарты УП;

2. ICV (стандарт International Project Management Association, Международной ассоциации по управлению проектами, штаб-квартира в Нидерландах) – более 100000 практикующих и сертифицированных членов, в том числе в России;

3. Prince 2 (стандарт, используемый в проектах правительства Великобритании, но также получивший широкое распространение в других странах) – около 30000 практикующих и сертифицированных членов.

Собственные национальные стандарты разработаны так же в Австралии (Австралийский институт по управлению проектами – AIPM), Великобритании (Ассоциация по управлению проектами – APM), ряде других стран. [14, с.3-4]

Самым популярным стандартом по праву считается стандарт PMI PMBOK. На его основе созданы многие корпоративные методики управления проектами, в частности PJM (Project Management Method) – методический

подход, используемый фирмой Oracle. Производные данного стандарта широко используются в управлении проектами в области информационных технологий, при внедрении программных продуктов, в том числе информационных систем, при реинжиниринге бизнес-процессов, при разработке IT-стратегии компании. Стоит отметить, что данная методика проявила себя с положительной стороны и в условиях российского рынка.

В соответствии со структурой стандарта PMI PMBOK каждый проект можно условно разделить на пять групп процессов:

1. Инициация (в некоторых источниках данная фаза называется «концептуализация», такое же определение используется и в компании GlaxoSmithKlein);
2. Планирование;
3. Исполнение;
4. Мониторинг и контроль (эта фаза может быть объединена с фазой «Исполнение» и именоваться «Выполнение проекта»);
5. Завершение.

Кроме групп процессов в рассматриваемом стандарте выделяют девять областей знаний УП, являющихся ключевыми компетенциями руководителя проекта:

1. Управление интеграцией проекта;
2. Управление содержанием проекта;
3. Управление сроками проекта;
4. Управление стоимостью проекта;
5. Управление качеством проекта;
6. Управление человеческими ресурсами проекта;
7. Управление коммуникациями проекта;
8. Управление рисками проекта;
9. Управление поставками проекта. [1, с.64]

Рассмотрим подробнее для начала группы процессов.

Инициация является, своего рода, рождением проекта, разрабатывается

идея, составляется устав проекта, проектное задание.

Источником идей может быть высшее руководство, клиенты, сотрудник, группа коллег. Кроме генератора идеи, как правило, в любом проекте есть покровитель, в идеале, это человек занимающий в компании позицию на одну-две ступени выше, чем «генератор идеи», имеющий возможность обеспечить в будущем проект ресурсами, оказать помощь в поиске поставщиков, в составлении документов.

Основными целями разработки устава проекта являются формальное признание существования проекта, назначение руководителя проекта, наделение руководителя определенными полномочиями (использование, привлечение ресурсов, принятие управленческих решений).

В проектном задании необходимо отразить:

1. Цель проекта. В PMBOK она определяется некой деловой необходимостью, на решение которой направлен проект [5, стр.43];
2. Задачи проекта (продукт или услуга, создаваемые для удовлетворения потребности, отраженной в цели проекта);
3. Покровитель проекта;
4. Менеджер проекта и ключевые члены команды;
5. Руководящие сотрудники (те сотрудники, согласие которых понадобится на различных стадиях выполнения проекта).

Проектные задания различных компаний выглядят по-разному. Иногда это просто освещение вышеперечисленных вопросов, иногда это объемные таблицы и схемы, включающие уже и преимущества, риски, варианты поиска стратегии. Так же в некоторых случаях наличие и проектного задания, и устава проекта является излишним, для небольших проектов вполне достаточно только чего-то одного, чаще всего проектного задания.[6, с. 87]

Планирование проекта – это уже более основательная часть подготовки к непосредственному его выполнению. Здесь определяются конкретные результаты работы, задачи, графики выполнения работ, смету, план бюджета. Начинать следует с определения того, как проектная команда будет достигать

поставленной цели, какие виды работ придется выполнить. Для этого проводится декомпозиция работ, то есть некий список, план, охватывающий упорядоченные по категориям задания, которые нужно будет выполнить. Чаще всего декомпозиция работ бывает представлена в виде многоуровневого списка:

1. Категория заданий А:

1.1.Задание А1;

1.2.Задание А2;

2. Категория заданий Б:

2.1.Задание Б1;

2.2.Задание Б2;

2.3.Задание Б3;

3. Категория заданий В:

3.1.Задание В1;

3.2.Задание В2.

Число уровней, на которые будет делиться декомпозиция работ, зависит исключительно от сложности проекта. Иногда это бывает один-два уровня, а иногда и несколько десятков и даже сотен. Правда если проект настолько масштабен, то целесообразно будет разбить его на подпроекты, каждый из которых будет иметь свою декомпозицию работ, уместяющуюся на нескольких листах А4.

Когда декомпозиция работ составлена, необходимо разработать структурную схему. Выглядит она как иерархическая диаграмма, приведенная на рисунке 1.

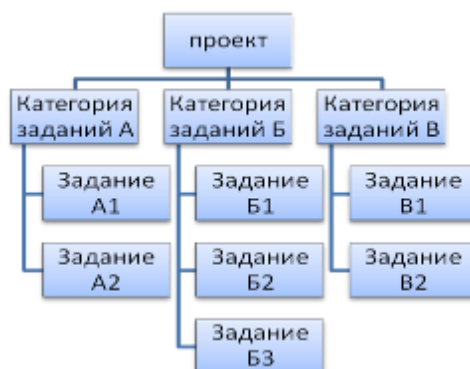


Рисунок 1 - Структурная схема проекта

Далее следует приступить к составлению сетевой диаграммы, например, как представленная на рисунке 2. Она отличается от структурной схемы тем, что там стрелками показана этапность выполнения работ, очередность, позволяющая в последствии составить календарный план, график работ.

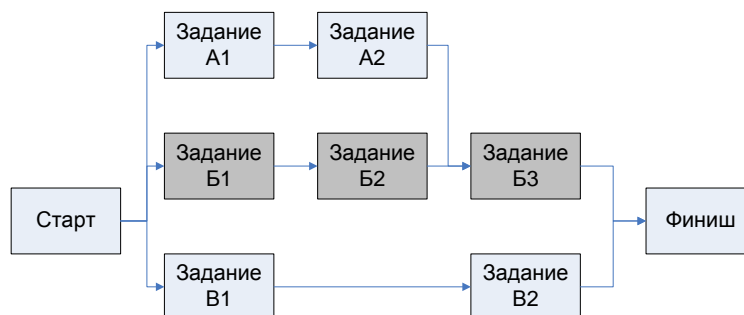


Рисунок 2 - Сетевая диаграмма

С помощью сетевой диаграммы определяется критический путь. Грубо говоря, это наиболее длинное расстояние между двумя точками – стартом и финишем. На рисунке 2 критический путь выделен более темным цветом ячеек. После определения критического пути между участниками проектной группы распределяются обязанности (в зависимости от масштабов проекта это может быть оформлено в виде матрицы ответственностей, либо в виде простого списка всех сотрудников с закрепленными за ними обязанностями. Современное программное обеспечение позволяет делать все это буквально на одной странице, где за каждым этапом проекта можно сразу закрепить нужного сотрудника. После распределения обязанностей и подсчета предполагаемых расходов остается приступить к осуществлению самого проекта и к составлению промежуточных отчетов (если этого требует менеджер проекта, либо покровитель).

По данным Российской Ассоциации Управления Проектами «СОВНЕТ», наиболее распространенными системами управления проектами в России являются:

- Microsoft Project;
- Open Plan;
- Primavera Project Planner (P3);
- Spider Project;
- Project Expert.

Также стоит отметить разработанные в 2014 году Минэкономразвития Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. Методические рекомендации включают более 90 страниц текста и три основных раздела: общие положения, процессы и инструменты проектного управления, порядок внедрения проектного управления. В них определяются подходы, принципы, этапы внедрения проектного управления в органах исполнительной власти, а также формализуются шаблоны проектной документации, рекомендуемые учебные модули по проектному управлению, описываются типовые модули информационной системы управления проектами, типовой план мероприятий по внедрению проектного управления. Минэкономразвития России рассчитывает, что практическое применение подходов, описанных в методических рекомендациях, позволит обеспечить достижение целей при минимизации сроков, повысить эффективность используемых ресурсов, обеспечить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений. Кроме того, инструментарий методических рекомендаций поможет ведомствам более эффективно взаимодействовать между собой при осуществлении совместной деятельности и сотрудничать с привлекаемыми подрядными организациями.

Резюмируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что управление проектом – четко структурированная схема достижения поставленной цели. Некоторые элементы могут видоизменяться, некоторые – даже отсутствовать в зависимости от специфики проекта. Но это скорее плюс, чем минус проектного подхода, поскольку благодаря таким особенностям он может использоваться для проектов любого масштаба в организациях любого типа.

1.3 Особенности деятельности АНО

В соответствии с российским гражданским законодательством юридические лица, создаваемые на территории Российской Федерации, подразделяются на две группы: коммерческие организации и некоммерческие организации [23, С.5].

Некоммерческие организации - организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками.

Главной особенностью некоммерческих организаций, отличающей их от других хозяйствующих субъектов, является общественный характер деятельности.

Правовое положение некоммерческих организаций определяют следующие основные законы: 1) Гражданский кодекс РФ; 2) Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ "О некоммерческих организациях"; 3) Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ "Об общественных объединениях". Деятельность каждого из видов некоммерческих организаций дополнительно регулируется специальным законодательством.

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. Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Законом № 7-ФЗ определены следующие формы некоммерческих организаций: 1) общественные организации (объединения); 2) религиозные организации (объединения); 3) государственная корпорация; 4) некоммерческие партнерства; 5) учреждения; 6) автономные некоммерческие организации; 7) социальные фонды; 8) благотворительные фонды; 9) объединения юридических лиц (ассоциации и союзы) [10, С.5].

Кроме того, федеральным законодательством могут предусматриваться иные формы некоммерческих организаций: 1) потребительские кооперативы (ГК РФ); 2) товарищества собственников жилья; 3) территориальное общественное самоуправление; 4) благотворительные организации; 5) профсоюзы.

Новым видом некоммерческих организаций являются ТСЖ, действующие в соответствии с Жилищным кодексом РФ.

Автономная некоммерческая организация является новым видом некоммерческих организаций. Автономное учреждение относится к юридическим лицам, обладающим специальной правоспособностью. В соответствии с Законом об автономных учреждениях основной деятельностью автономного учреждения признается деятельность, непосредственно направленная на достижение целей, ради которых такое учреждение создано (п. 1 ст. 4). Оно функционирует в соответствии с задачами, определенными федеральными законами и уставом, путем выполнения работ, оказания услуг в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта[25, С.7].

В соответствии с Законом об автономных учреждениях эти учреждения действуют наряду с существующими государственными и муниципальными учреждениями, по сравнению с которыми автономные учреждения наделяются большей самостоятельностью при осуществлении поставленных перед ними целей и задач в сфере социальных услуг, закрепленных в их уставе, в том числе в отношении имущества, переданного им на условиях оперативного управления.

В такой форме могут создаваться негосударственные детские сады, школы, вузы, частные больницы и поликлиники, всевозможные спортивные клубы и оздоровительные центры и т.д. Условия налогообложения для этих организаций также будут более благоприятными, чем для коммерческих юридических лиц, которые будут заниматься подобной деятельностью.

Автономная некоммерческая организация имеет общие черты с учреждениями и фондами. Наряду с фондами и учреждениями автономная некоммерческая организация не имеет членства. Однако, в отличие от учреждений - субъектов права оперативного управления, данная организация, как и фонд, обладает правом собственности на свое имущество, в том числе переданное ей в качестве вклада учредителями. При этом учредители автономной некоммерческой организации, как и учредители фонда, не приобретают никаких прав на ее имущество и не несут ответственности по ее обязательствам. Определение автономной некоммерческой организацией почти совпадает с определением фонда, различаясь лишь незначительно, и, прежде всего, в целях. Так, автономная некоммерческая организация(далее –АНО) в отличие от фонда создается в целях предоставления услуг. В качестве учредителей могут АНО выступать только физические и юридические лица. Автономная некоммерческая организация вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую целям, для достижения которых создана указанная организация. Нормой, способствующей предупреждению возможных злоупотреблений со стороны учредителей автономной некоммерческой организации, является правило о том, что предоставляемыми ею услугами учредители вправе пользоваться только на равных условиях с другими лицами [27, С.9].

Учредители не отвечают по обязательствам созданной ими автономной некоммерческой организации, а она не отвечает по обязательствам своих учредителей. В отличие от фонда автономная некоммерческая организация может быть ликвидирована в общем порядке ликвидации некоммерческих организации. Учредительным документом этой организации является ее устав,

утвержденный ее учредителями. Преобразована она может быть согласно п. 3 ст. 17 Закона о некоммерческих организациях только в фонд.

Имущество, переданное автономной некоммерческой организации ее учредителями (учредителем), является собственностью автономной некоммерческой организации. Учредители автономной некоммерческой организации не сохраняют прав на имущество, переданное ими в собственность этой организации. Учредители не отвечают по обязательствам созданной ими автономной некоммерческой организации, а она не отвечает по обязательствам своих учредителей.

Автономная некоммерческая организация вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую целям, для достижения которых создана указанная организация.

Органами управления автономного учреждения являются наблюдательный совет, учредитель и руководитель автономного учреждения, а также иные предусмотренные федеральными законами и уставом автономного учреждения органы.

Наблюдательный совет - новый для бывших бюджетных учреждений орган управления. В его состав входят представители учредителя автономного учреждения, исполнительных органов государственной власти или местного самоуправления, на которые возложено управление государственным или муниципальным имуществом, а также представители общественности. В совете должно быть не менее 5 и не более 11 членов (ст. 10 Закона об автономных учреждениях). В компетенцию наблюдательного совета входит рассмотрение предложений учредителя или руководителя автономного учреждения по ряду вопросов хозяйственной деятельности и дача рекомендаций. Решение же по данным вопросам принимает учредитель или руководитель автономного учреждения.

Компетенция учредителя в области управления автономным учреждением установлена ст. 9 Закона об автономных учреждениях.

Надзор за деятельностью автономной некоммерческой организации осуществляют ее учредители в порядке, предусмотренном ее учредительными документами. Учредители автономной некоммерческой организации могут пользоваться ее услугами только на равных условиях с другими лицами.

Некоммерческие организации могут добровольно объединяться в ассоциации (союзы) некоммерческих организаций. Ассоциация (союз) некоммерческих организаций является некоммерческой организацией.

Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица. Ассоциация (союз) не отвечает по обязательствам своих членов. Члены ассоциации (союза) несут субсидиарную ответственность по обязательствам этой ассоциации (союза) в размере и в порядке, предусмотренных ее учредительными документами [8, С.10].

Учредитель дает автономному учреждению задания исходя из предусмотренной в его уставе основной деятельности. Основная деятельность автономного учреждения может осуществляться на основе указанных заданий учредителя и обязательств перед страховщиками за плату и бесплатно. Кроме того автономное учреждение по своему усмотрению вправе выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к его основной деятельности, для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании однородных услуг условиях в порядке, установленном федеральными законами. Автономное учреждение вправе осуществлять иные виды деятельности лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано, при условии, что такие виды деятельности указаны в его уставе (п. 6, 7 ст. 4 Закона об автономных учреждениях).

В соответствии с общими правилами, установленными п. 2 ст. 120 ГК РФ, ответственность учреждения по его обязательствам ограничена находящимися в его распоряжении денежными средствами. При недостаточности денежных средств субсидиарную ответственность несет собственник имущества учреждения.

Автономное учреждение несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением закрепленного за ним собственником или приобретенного автономным учреждением за счет целевых средств, выделенных ему собственником недвижимого и особо ценного движимого имущества (п. 4 ст. 2 Закона об автономных учреждениях). В данном случае федеральным законодательством определяется имущество, на которое не может быть обращено взыскание в исполнительном производстве по долгам автономного учреждения. Собственник не несет ответственности по долгам автономного учреждения. Учреждение не отвечает по обязательствам собственника.

В соответствии с действующим законодательством о банкротстве автономное учреждение не может быть признано несостоятельным (банкротом). Республика Татарстан к реформированию сети бюджетных организаций приступила одной из первых в России. Одновременно в Татарстане была принята программа реформирования региональных финансов республики на 2007-2009 годы, основной целью которой стало повышение эффективности использования бюджетных средств на оказание государственных услуг путем внедрения нормативно-подушевого принципа их финансирования, а также совершенствование системы учета потребности в объемах, инфраструктуре предоставления и качестве оказываемых государственных услуг. В настоящее время в Республике Татарстан уже более 150 государственных учреждений работают как автономные. В муниципальных образованиях республики создано почти 400 муниципальных автономных учреждений. Общий годовой объем субсидий составил порядка 6 млрд. руб. При этом тенденция к увеличению числа бюджетных организаций, переходящих на автономию, сохраняется [15, С.6].

Автономные учреждения обязаны вести бухгалтерский учет в порядке, установленном законодательством о бухгалтерском учете, которое на сегодняшний момент представлено Законом № 129-ФЗ.

При этом учет в автономных учреждениях должен осуществляться на основании Инструкции по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, утвержденной Приказом Минфина России от 31.10.2000 г. № 94н.

Автономное учреждение обязано ежегодно публиковать отчеты о своей деятельности и использовании своего имущества в порядке, определяемом Правительством РФ. Кроме того, для автономных учреждений установлен конкретный перечень документов, к которым руководство таких учреждений должно обеспечить свободный доступ средств массовой информации. К таким документам относятся:

- устав;
- свидетельство о государственной регистрации;
- решение учредителя о создании автономного учреждения;
- решение о назначении руководителя автономного учреждения;
- положение о филиалах и представительствах;
- документы, содержащие сведения о составе наблюдательного совета;
- план финансово-хозяйственной деятельности;
- годовой отчет о финансовой деятельности, бухгалтерской отчетности;
- заключение аудиторов.

Автономные учреждения в отличие от бюджетных подлежат обязательной аудиторской проверке.

Автономное учреждение вправе в установленном порядке открывать счета в кредитных организациях.

