

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«**СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Совершенствование системы проектного управления в некоммерческой
организации (на примере ММАУ ЦПМП «Вектор»)

Руководитель _____ профессор, доктор экон. наук

Бутова Т.Г.

Выпускник _____

Попова Ю.П.

Красноярск 2022

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование системы проектного управления в некоммерческой организации (на примере ММАУ ЦППП «Вектор»)» содержит 68 страниц текстового документа, 12 иллюстраций, 16 таблиц, 2 приложения, 32 использованных источника.

СИСТЕМА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, РИСКИ ПРОЕКТА.

Объект исследования – Муниципальное молодёжное автономное учреждение «Центр продвижения молодёжных проектов «Вектор».

Цель – разработка рекомендаций по совершенствованию управления проектами в ММАУ ЦППП «Вектор»

Задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы управления проектами в организации;
2. Рассмотреть особенности управления проектами в некоммерческих организациях;
3. Исследовать проектное управление (деятельность) в организации;
4. Разработать рекомендации по улучшению проектного управления в Муниципальном молодёжном автономном учреждении «Центр продвижения молодёжных проектов «Вектор».

В организации были выявлены проблемы, связанные с проектным управлением. Итогом работы являются конкретные разработанные предложения по улучшению проектного управления. К ним относятся: создание корпоративного стандарта по управлению проектами и внедрение корпоративной социальной сети в молодежном центре «Вектор».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления проектами в организациях.....	8
1.1 Характеристика процесса управления проектами.....	8
1.2 Особенности проектного управления некоммерческой организацией... 17	
2. Характеристика деятельности некоммерческой организации «Вектор».....	23
2.1 Организационно – управленческая характеристика организации.....	23
2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации.....	30
3 Мероприятия по совершенствованию системы проектного управления в некоммерческой организации «Вектор».....	51
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию проектного управления организации «Вектор».....	51
3.2 Оценка результативности и рисков мероприятий по совершенствованию системы проектного управления организации.....	57
Заключение.....	61
Список использованных источников.....	62
Приложение А.....	66
Приложение Б.....	68

ВЕДЕНИЕ

На современном этапе социально-экономического развития общества, характеризующимся возрастанием конкуренции во всех сферах деятельности людей, приводящей к росту рисков в процессе принятия и реализации управленческих решений в организациях, к усложнению решаемых организациями задач, возрастающие проблемы их управляемости и рост важности обеспечения эффективности деятельности организаций всех видов деятельности вызвал к жизни развитие проектного управления деловыми организациями. Вызовы внешней среды, в частности турбулентность, изменение поведения людей, растущая важность скорости принятия решений и реализации принятых решений в организациях социальной сферы стимулировал внедрение проектного управления и в некоммерческие организации, решающие социальные функции. В социальной сфере в основе административных преобразований задачи соотнесения принципов публичного управления с механизмами, обеспечивающими согласование функций некоммерческих организаций с общественными интересами, актуализируют необходимость совершенствования проектного управления, реализации которого имеет определенное отставание от коммерческой сферы.

Некоммерческие организации часто осуществляют свою деятельность в виде проектов. Эти организации набирают в свой штат специалистов, управляющих персоналом проектов, проектные команды разрабатывают проектные предложения, осуществляют деятельность в рамках проектов, отслеживают выполнение проекта и оценивают его результаты. Между тем, в реализации социальных проектов необходимо, чтобы для повышения их эффективности благополучатели были активно вовлечены в проектную деятельность и имели возможность вкладывать свое время, энергию и ресурсы в разработку и реализацию проекта. Это особенно важно, потому что благополучатели фактически вверяют решение своих проблем некоммерческой организации, и они должны быть уверены в том, что благодаря совместным

усилиям, проекты позволят им умножить их собственные силы и возможности, помогут устранить слабые звенья и решить их проблемы, которые в других условиях остались бы нерешенными или были бы решены частично. Это объясняет ситуацию роста востребованности проектной деятельности в некоммерческих организациях, реализующих свою деятельность для выполнения задач муниципальных органов власти. Проектное управление является одним из важнейших инструментов достижения национальных целей согласно указу Президента РФ и №204 от 7 мая 2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года». Между тем, недостаточная активность в системе проектного управления некоммерческими организациями приводит к снижению эффективности деятельности некоммерческих организаций и, как следствие, к неудовлетворенности населения социальной политикой государства.

Актуальность работы состоит в том, чтобы в современных условиях напряженности в социальной сфере, вызванной постковидными последствиями и проводимой военной операцией, некоммерческие организации более эффективно использовали бюджетные средства при реализации задач социализации населения, в частности, молодежи. А это можно обеспечить при совершенствовании проектного управления.

Такие же задачи стоят и перед ММАУ ЦППП «Вектор», деятельность которого имеет проектный характер. Для успешного функционирования организации нужно обеспечить эффективное проектное управление, так как внешняя среда организации быстро меняется и выигрывает в конкурентной борьбе те организации, которые быстрее всего адаптируются к изменениям среды.

Объектом исследования в данной работе является Муниципальное молодёжное автономное учреждение «Центр продвижения молодёжных проектов «Вектор».

Предмет исследования работы – система проектного управления в молодежном центре «Вектор».

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию управления проектами в ММАУ ЦПМП «Вектор». Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы управления проектами в организации;
2. Рассмотреть особенности управления проектами в некоммерческих организациях;
3. Исследовать систему проектного управления в организации;
4. Выявить проблемы в системе проектного управления организации;
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы проектного управления в ММАУ ЦПМП «Вектор».

При проведении исследования использовались следующие инструменты: кабинетные исследования в форме анализа публикаций и документов организации, полевые исследования: анализ слабых и сильных сторон организации, анкетирование молодежи г. Красноярск, организационная диагностика (персонал), метод включенного наблюдения при организации мероприятий.

1 Теоретические основы управления проектами в организациях

1.1 Характеристика процесса управления проектами

В современном мире одним из самых эффективных способов управления организацией является управление проектами. Использование принципов проектного управления позволяет эффективно решать задачи развития организации и успешно достигать поставленные цели. Чтобы рассматривать проектное управление, необходимо понимать, что является проектом. В литературе по данному вопросу встречается множество определений. Рассмотрим некоторые из них.

Проект – временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг и результатов [32].

Проект – это целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов. [30]

Согласно ГОСТу Р 54869-2011, проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений [2].

Как можно заметить, определения схожи и указывают на признаки проекта. Основными признаками проекта являются:

- четко поставленная цель;
- ограниченность по ресурсам;
- ограниченность во времени;
- однократность, нецикличность действий;
- уникальность задачи.

Проектная деятельность – работа по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов. Выполнение проекта составляет проектную деятельность, которая включает:

- проведение управленческих мероприятий (проектное управление);
- решение специализированной задачи;
- разработка продукции для заказчика;
- документация (управление производством);
- программное обеспечение (управление проектами);
- решение внутренних производственных задач;
- повышение качества продукции (управление качеством);
- управление персоналом;
- оптимизация финансовых потоков (финансовый менеджмент) [20].

Проектная деятельность содержит:

- анализ проблемы;
- постановка цели;
- выбор средств ее достижения;
- поиск и обработка информации, ее анализ и синтез;
- оценка полученных результатов.

Операционная деятельность – это функция, которая направлена на непрерывную реализацию действий по предоставлению повторяющейся услуги либо производства типичных продуктов [20].

Проектная и операционная деятельности имеют общие характеристики:

1. Обе деятельности имеют ограничения по ресурсам;
2. Для их осуществления необходим обученный персонал;
3. Реализуются функции менеджмента: планирование, организация и контроль;
4. Имеют цель – проектная и операционная деятельности выполняются для достижения целей или стратегических планов организации.

Проекты отличаются от операционной деятельности следующим:

1. Проекты ограничены во времени, они имеют точные сроки реализации;
2. Проекты имеют большое количество критических рисков;
3. Проекты могут принимать большое количество существенных изменений;
4. Команда обычно формируется для каждого отдельного проекта [20].

Управление проектами – применение знаний, умений к работам по проекту с целью удовлетворения требований к проекту. Проектное управление – специфическая управленческая деятельность, позволяющая управлять портфелями, программами и проектами системно и оптимизировать использование ресурсов организации [26].

Для удобства управления проектами в организации их объединяют в программы и портфели. Портфель проектов может состоять из программ. Рассмотрим данные определения.

Программа – это набор проектов, которые объединены общей целью, они группируются внутри портфелей и состоят из подпрограмм, проектов и других работ, управляемых скоординированным образом [7].

Портфель проектов – это набор проектов, программ, подпортфелей и элементов операционной деятельности, управляемых как группа для достижения стратегических целей.

Для исследования управления проектами обширно применяется системный подход, обеспечивающий полноценное исследование инструментов и способов проектного руководства и взаимосвязей между ними.

Система управления проектами состоит из следующих элементов:

1. Субъекты управления проектами;
2. Объект управления (проект);
3. Процессы управления [7].

Субъекты управления проектами – это участники проекта, их называют заинтересованными сторонами или стейкхолдерами. Чтобы их определить, нужно выделить субъекты, которые могут повлиять на проект, а также, на

которые можем повлиять мы, вплоть до его завершения. Для успеха проекта важно определить полный круг заинтересованных сторон, учесть их интересы, влияние и организовать коммуникации с ними [26].

Все процессы, происходящие в течение срока существования проекта, можно разделить на процессы, направленные на продукт и процессы управления проектом.

Процессы, направленные на продукт, связаны с выполнением работ по проекту и получением продукта.

Выделяют 47 различных процессов управления проектами, которые формируются в пять групп:

1. Группа процессов инициации (процессы, которые нужны для запуска проекта или новой фазы проекта: разработка устава, определение заинтересованных сторон);

2. Группа процессов планирования (процессы, связанные с определением и планированием объема проекта, а также планированием способов его реализации: разработка плана управления проектом, создание иерархической структуры работ);

3. Группа процессов исполнения (процессы, непосредственно связанные с осуществлением мероприятий и выполнением задач проекта: руководство и управление работами проекта, набор команды);

4. Группа процессов мониторинга и контроля (процессы, связанные с отслеживанием, мониторингом, отчетностью и контролированием хода работы над проектом: контроль рисков, стоимости, расписания, закупок);

5. Группа процессов закрытия. (процессы, необходимые для окончательного завершения и сдачи проекта или фазы проекта) [32].

Помимо этого, все 47 процессов управления проектами разделяют на 10 областей знаний:

1. Управление интеграцией включает в себя процессы и операции, необходимые для определения, уточнения и координации различных процессов и операций по управлению проектом;

2. Управление содержанием включает в себя процессы, требуемые для обеспечения того, чтобы проект содержал все и только те работы, которые требуются для успешного выполнения проекта;

3. Управление сроками включает в себя процессы, необходимые для того, чтобы обеспечить своевременное выполнение проекта;

4. Управление стоимостью включает в себя процессы, необходимые для планирования, оценки, разработки бюджета, привлечения финансирования, финансирования, управления и контроля стоимости, обеспечивающие исполнение проекта в рамках одобренного бюджета;

5. Управление качеством включает в себя процессы и действия исполняющей организации, которые определяют политики, цели и сферы ответственности в области качества таким образом, чтобы проект удовлетворял тем потребностям, ради которых он был предпринят;

6. Управление человеческими ресурсами включает в себя процессы организации, управления и руководства командой проекта;

7. Управление коммуникациями включает в себя процессы, необходимые для обеспечения своевременного и надлежащего планирования, сбора, создания, распространения, хранения, получения, управления, контроля, мониторинга и в конечном счете архивирования/утилизации проектной информации;

8. Управление рисками включает в себя процессы, связанные с осуществлением планирования управления рисками, идентификацией, анализом, планированием реагирования, а также с контролем рисков в проекте;

9. Управление закупками включает в себя процессы покупки или приобретения необходимых для осуществления проекта продуктов, услуг или результатов вне команды проекта. Организация может выступать в роли как покупателя, так и продавца продуктов, услуг или результатов проекта;

10. Управление заинтересованными сторонами включает в себя процессы, необходимые для выявления людей, групп и организаций, которые могут оказывать или на которых может оказывать воздействие проект, для

анализа ожиданий заинтересованных сторон и их воздействия на проект, а также для разработки соответствующих стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в принятие решений и исполнение проекта [32].

В организациях по-разному управляют проектами. В каждой конкретной организации выбор способа управления проектами обусловлен следующим:

- типом организационной культуры и стилем управления;
- структурой организации;
- организационными коммуникациями;
- активами процессов организации: процессами и процедурами работы, стандартами, регламентами, принятыми в организации;
- факторами внешней и внутренней среды организации.

Практически во всех организациях в той или иной форме присутствует проектная деятельность, различия заключаются в степени проникновения в управление компанией в целом. Управление проектами может являться основной деятельностью организации, а может присутствовать неформально, без разработки регламентов, формирования команд, написания планов и разработки календарных графиков.

Существующая практика управления проектами в организации представляет собой корпоративную систему управления проектами (КСУП) – организационную систему, представляющую собой совокупность взаимосвязанных управленческих элементов, обеспечивающих управление проектами на всех этапах его жизненного цикла [7].

Корпоративная система управления проектами (КСУП) состоит из следующих компонентов (рисунок 1):

- люди – персонал организации, непосредственно участвующий в управлении и реализации проектов. Данный элемент системы управления проектам;
- процессы – формализованные в виде регламентов или неформальные активы процессов организации, относящиеся к проектной деятельности. Это

методы и процедуры, которые используются в организации для управления проектами. Они могут быть зафиксированы в специальных регламентах или существовать в неформальном виде неписанных устоявшихся норм и правил;

- инструменты – это специальные устройства и программное обеспечение, обеспечивающее применение процессов управления проектами;

- организационная структура – связующий элемент КСУП.

Проникновение управления проектами в менеджмент организации в первую очередь оценивается по типу организационной структуры [7].

На рисунке 1 представлена схема элементов КСУП.

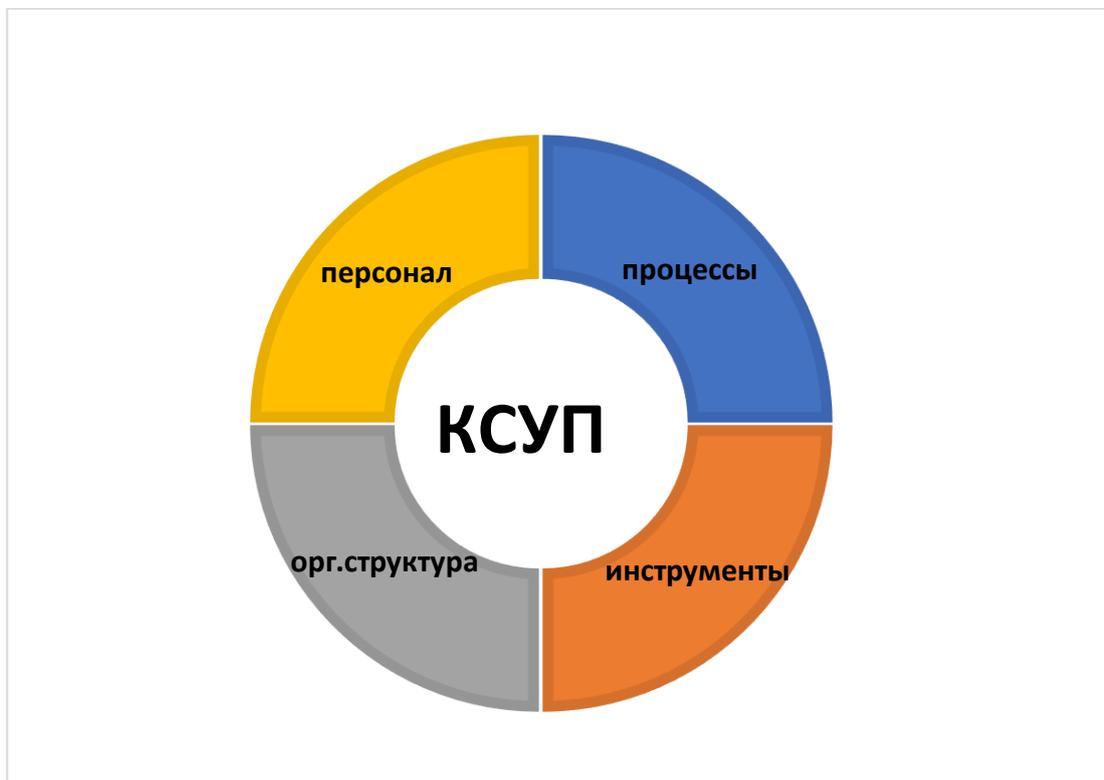


Рисунок 1 – Элементы КСУП

Корпоративная система управления проектами может сложиться стихийно, без целенаправленных организационных изменений. Однако все чаще компании задумываются об упорядочении проектной деятельности и введении в повседневную практику управления инструменты и методы проектного менеджмента [6].

Если действительно в компании существует необходимость внедрения

КСУП и руководство поддерживает данное начинание, то алгоритм действий может состоять из нескольких этапов.

Этапы внедрения КСУП:

1. Анализ прошлых проектов. В первую очередь, необходимо проанализировать проекты, уже имевшие место в организации, выделить типы повторяющихся проектов для определения впоследствии методов управления, которые будут использоваться для каждого отдельного типа;

2. Выделение шаблонов операций. На втором этапе необходимо выявить операции, характерные для отдельных типов проектов, которые можно будет использовать для планирования и реализации проектов в дальнейшем. К примеру, в строительных проектах можно выделить отдельные блоки шаблонов операций, связанных с этапами строительства – операции по отделке подъезда, или устройство фундамента для типовых домов – работы в таких блоках будут повторяться из проекта в проект;

3. Определение управленческих и функциональных ролей в проекте. На данном этапе по каждому типу проектов определяется состав участников с описанием конкретной роли в будущих проектах;

4. Определение видов контрольных точек. По каждому типу проектов определяется набор продуктовых и управленческих контрольных точек, а также процедуры их прохождения;

5. Написание регламентов. Основные процессы и процедуры управления проектами фиксируются в системе регламентирующих документов, объем и содержание которых должны быть адекватны потребностям организации;

6. Изменение организационной структуры. Выбор типа проникновения управления проектами в организационную структуру осуществляется в соответствии с потребностями организации и особенностями ее внешней и внутренней среды. В зависимости от выбранной организационной структуры определяется система мотивации персонала на участие в проектной деятельности;

7. Обучение персонала методикам управления проектами. Обучение

персонала целесообразно начинать с высшего руководства, причем знакомство топ-менеджеров с основами управления проектами при необходимости может происходить до внедрения КСУП. При обучении персонала компании помимо общих основ управления проектами необходимо научить новым приемам работы с проектами, которые будут применяться непосредственно в данной организации. Причем, обучение должно быть практико-ориентированным: новые методы работы лучше всего изучать, применяя их на практике – например, провести практическую сессию по разработке Устава ключевого проекта. В дальнейшем возможна организация сертификации персонала в области управления проектами – по версии одного из профессиональных сообществ (PMI, IPMA) или внутренняя сертификация компании;

8. Создание системы отчетности. Для отслеживания прогресса реализации проекта необходимо создать информационную систему, которая позволит руководству иметь актуальную информацию о прогрессе проекта. Начинать при этом лучше с контроля сроков, постепенно наращивая объем данных о реализуемых проектах;

9. Реализация пилотного проекта. Новые правила работы, систему отчетности и регламенты имеет смысл применить для начала на отдельном, достаточно простом проекте, с целью выявления недоработок и совершенствования КСУП [6].

Дальнейшее развитие КСУП должно происходить в режиме постоянного совершенствования – на основе накапливаемого опыта разработки и реализации проектов. Глубина проникновения управления проектами должна повышаться – начиная с управления по контрольным точкам двигаться в направлении более четкого контроля бюджета, сроков и качества всех операций.

У проекта есть жизненный цикл, который состоящий из определенных фаз, через которые проходит проект с момента инициации до момента закрытия. Классическая модель жизненного цикла проекта включает 4 основные фазы: фазу инициации (начало проекта), фазу планирования (организация и подготовка), фазу реализации (непосредственное выполнение работ и контроль)

и фазу завершения (завершение проекта и его оценка). Каждая фаза имеет свое предназначение, требует различного состава команды проекта с различными компетенциями [22].

Таким образом, можно сказать, что проекты позволяют более эффективно решать задачи организации по созданию уникальных продуктов или услуг в условиях ограничения сроков, ресурсов. Управление проектами представляет собой систему, которая позволяет добиться синергетического эффекта в организации и оптимизировать ресурсы организации.

1.2 Особенности проектного управления некоммерческой организацией

В Российской Федерации все юридические лица делятся на коммерческие и некоммерческие организации.

В соответствии с пунктом 29, некоммерческая организация – это та, которая не имеет в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяет полученную прибыль между участниками. Социально ориентированные некоммерческие организации – это некоммерческие организации, созданные в предусмотренных законом формах и осуществляющие деятельность, направленную на решение социальных проблем, развитие гражданского общества в Российской Федерации [29].

Коммерческая организация – организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Ниже представлена таблица, в которой показаны ключевые характеристики коммерческих и некоммерческих организаций. Составлена на основании Гражданского кодекса Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 N 51-ФЗ и Федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 N 7-ФЗ.

Таблица 1 – Сравнительный анализ характеристик коммерческой и некоммерческой организаций [29]

Критерии оценивания	Коммерческая организация	Некоммерческая организация
Цель создания	Получение прибыли	Служение интересам общества, достижение общественно полезных благ
Финансирование организации	Источники: собственные и инвестиционные средства, а также долевое участие в капиталах сторонних предприятий	Источники: денежные средства от фондов, государственного бюджета, инвесторов, бизнеса, а также от взносов своих членов, процентов по вкладам, операций на фондовом рынке
Организационно-правовая форма	ООО, АО, производственный кооператив, унитарное предприятие, командитные товарищества, полное товарищество	Благотворительные или иные фонды, учреждения, различные религиозные объединения, потребительские кооперативы и автономные некоммерческие организации
Целевая аудитория	Потребитель, на которого направлены продукты и услуги предприятия	Люди, участвующие в деятельности данной организации
Штат организации	Персонал состоит из наемных сотрудников, с которыми при найме подписывается гражданско-правовой договор	Трудовая деятельность осуществляется не только по гражданско-правовому договору, а также на добровольной основе волонтерами и самими участниками без фиксации деятельности
Направление деятельности	На запросы индивидуальных направленности	На социальные нужды и общественные блага
Ограничения по правоспособности	Существует универсальная или общая правоспособность, они обладают гражданскими правами и исполняют обязанности, которые позволяют осуществлять любую деятельность, не противоречащую закону РФ	Для таких организаций свойственна ограниченная правоспособность. Они обладают только теми правами и обязанностями, что прописаны в учредительной документации

Необходимо отметить, что коммерческое и некоммерческое предприятие работает по одному и тому же принципу: осуществляют деятельность в рыночной среде и управляют денежными потоками. Однако существует целый ряд пунктов, по которым они очень сильно разнятся. Кроме того, некоммерческий сектор предоставляет представителям бизнеса возможность удовлетворить их потребность творить добро, которая претворяется в виде

благотворительных проектов и программ. Исходя из этих различий и определяются особенности проектов в некоммерческих организациях, которые будут представлены ниже.

Невзирая на большие различия между отраслями, осуществляющими свою деятельность через проекты (например, строительство, информационные технологии, разработка программного обеспечения и другие), проблемы, связанные с проектным управлением аналогичны, и затрагивают обычно следующие области:

1. Завершение проекта в соответствии с запланированными сроками, в рамках бюджета, с необходимым качеством, с учетом всех ограничений проекта;
2. Создание детальных планов проекта и отслеживание их на протяжении всего периода реализации проекта;
3. Определение заинтересованных сторон и работа с ними на протяжении всего проекта;
4. Определение потенциальных рисков, выявление процессов, позволяющих избежать риски и обеспечить достижение целей проекта [11].

Однако, несмотря на некоторые сходства проектной деятельности в коммерческой и некоммерческой сферах, проекты некоммерческих организаций имеют отличия, обуславливающие их уникальность. Ниже приведены некоторые особенности проектов, реализуемых некоммерческими организациями:

- задачей проектов в некоммерческой сфере является обеспечение социальных изменений и изменений в поведении целевых групп проекта (то есть, проекты в некоммерческой сфере рассматривают свой продукт как средство повышения уровня жизни целевых групп населения);
- в некоммерческих проектах не оценивается экономическая эффективность;
- некоммерческие проекты направлены на решение проблем, связанных с бедностью, неравенством и несправедливостью, поддержкой незащищенных слоев населения и других общественно значимых проблем;

- управление проектами часто производится группой заинтересованных сторон, имеющих порой довольно сложную систему взаимоотношений (партнерские агентства, правительственные органы, общественные организации, подрядчики);

- подходы и методы, применяемые в ходе реализации проекта, часто столь же важны, как и результаты (включая такие приоритеты, как степень участия, отстаивание прав);

- передача знаний и обучение целевых групп населения являются приоритетными на всех стадиях реализации некоммерческих проектов [11].

Организация является некоммерческой, когда ее деятельность ориентирована на благотворительность или на достижение определенных целей в следующих сферах: здравоохранения, образования, религии, культуры и искусства, спорта [11].

Правовой статус автономной некоммерческой организации (далее - АНО) и автономного учреждения (АУ) имеет как общие черты, так и существенные различия. Общие черты обусловлены тем, что и АНО, и АУ являются некоммерческими организациями. Различия в правовом статусе обусловлены, прежде всего, целями, для которых создаются эти некоммерческие организации: АУ выступают инструментом реализации государственных (муниципальных) обязательств в социальной сфере, а АНО предоставляют услуги в сфере образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта [28].

Проекты некоммерческих организаций очень многообразны – они варьируются от политических, образовательных, патриотических до защиты животных и помощи пострадавшим от стихийных бедствий. Например, аудиокниги для слабовидящих, благоустройство территорий, обучение детей из детских домов и прочее.

Некоммерческие организации опираются в своем развитии не только на самофинансирование, но и на поддержку в виде денежных или других

пожертвований и взносов населения, коммерческих организаций и бюджетных средств [11].

Некоммерческие проекты предполагают совершение некоторых оперативно-организационных и хозяйственных операций, в том числе по изучению спроса потребителей, рынков сбыта, поиска поставщиков и потребителей продукции и услуг, транспортировку, рекламные акции, сбытовые, организацию обслуживания и прочее.

Некоммерческие организации осуществляют проектную деятельность, которой уделяется всё больше внимания в государственных правительственных организациях. Так, в Министерстве экономического развития создан специальный совещательный орган – Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации. Он был образован в июне 2013 года, эта инициатива подтверждает важное значение проектного управления для дальнейшего развития и изучения разработки нормативной и методической литературы в государственных органах [6].

При разработке и реализации проектов в некоммерческих организациях необходимо учитывать особенности его жизненного цикла, который строится по общим правилам и состоит из фаз классической модели: инициации (создания концепции и предметной части), разработки (разработка документов, контрактов), реализации и завершения. Также важно учитывать интересы заинтересованных сторон и их возможное влияние на проекты.

В ходе формирования замысла некоммерческого проекта должны быть определены: цель и задачи проекта, характеристика и объем продуктов или услуг проекта, срок окупаемости и эффективность проекта (если есть), предполагаемые источники финансирования. Возможности определяются на основании анализа осуществимости проекта на инвестиционном и ресурсном уровнях. На этом шаге разработки проекта идеи трансформируют в точно определенные цели и предложения, а также определяют группу факторов, которые могут в существенно повлиять на успешность реализации проекта.

Анализ осуществимости некоммерческого проекта заключается в оценке эффективности проекта, по результатам которой потребитель получает продукцию либо услуги, согласно своим потребностям [12].

Принятие решения о создании некоммерческого проекта состоит из оценки возможностей самой компании и возможной сторонней поддержки некоммерческого проекта, предпроектных исследований по всем направлениям деятельности организации.

Система управления некоммерческими проектами подразумевает направления и способы использования средств для достижения поставленной цели проекта. Каждому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия лучшего решения. Проектное управление помогает сконцентрировать усилия на различных вариантах решения, не противоречащих генеральной стратегии компании. После достижения поставленной цели проект прекращает свое существование, поскольку новые цели выдвигают задачу разработки новых проектов [11].

Подводя итог, можно сказать, что проекты, реализуемые некоммерческими организациями и учреждениями, определяются рядом специфических характеристик:

1. Они ориентируются не на извлечение прибыли, а на оказание услуг населению;
2. Круг целей их деятельности фиксируется законодательством;
3. В таких проектах не осуществляют оценку эффективности с помощью финансовых показателей.

2 Характеристика деятельности некоммерческой организации «Вектор»

2.1 Организационно – управленческая характеристика организации

ММАУ «Центр продвижения молодежных проектов «Вектор» создано в соответствии Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» и распоряжением администрации города Красноярск от 24 октября 2013 года №37 «О создании муниципальных молодежных автономных учреждений» путем изменения типа существующего муниципального бюджетного учреждения «Молодежный центр Советского района».

Учреждение является некоммерческой организацией, созданной муниципальным образованием города Красноярск для выполнения работ и оказания услуг в целях успешной социализации и эффективной самореализации молодежи города Красноярск.

Учредителем организации является муниципальное образование город Красноярск. Функции и полномочия учредителя учреждения осуществляет администрация города Красноярск [27].

Предметом деятельности организации является успешная социализация и эффективная самореализация молодежи.

Целями создания организации являются:

- создание условий и возможностей для успешной социализации и эффективной самореализации молодежи, для развития ее потенциала в интересах города Красноярск;
- создание условий, направленных на формирование здорового образа жизни и семейных ценностей в молодежной среде города Красноярск;
- организация и проведение мероприятий по работе с детьми и молодежью города Красноярск; создания условий для поддержки инициатив молодежных общественных объединений и молодых граждан.

Основными задачами организации являются:

- организация досуга молодежи;
- пропаганда здорового образа жизни и семейных отношений;
- развитие системы межведомственного взаимодействия в сфере развития здорового образа жизни, здоровьесберегающих технологий, традиционных семейных ценностей;
- формирование у молодежи осознанной потребности в занятиях физическими упражнениями, правильного питания, психологического совершенствования, семейных ценностей и т.д.;
- поддержка молодежных инициатив в сфере здорового образа жизни и семейных ценностей;
- поддержка молодежных инициатив жителей города Красноярска;
- профилактика рецидивного поведения молодых людей;
- организация работы с подростками, находящиеся в зоне риска;
- организация мероприятий в сфере молодежной политики;
- организация временной трудовой занятости и трудового воспитания подростков и молодежи;
- поддержка и развитие различных форм художественного и технического творчества молодежи;
- содействие в деятельности молодежных общественных объединений;
- формирование условий для духовно-нравственного развития, гражданского и патриотического становления молодежи, всестороннего здорового развития личности.

Для достижения своих уставных задач Учреждение осуществляет следующие виды деятельности:

- создание условий и организация массовой работы с молодежью по месту жительства;
- организация и проведение конкурсов, фестивалей, выставок, культурно -досуговых и иных развлекательных мероприятий;

- проведение социально-культурных мероприятий с целью укрепления здорового образа жизни и семейных устоев;
- организация и проведение мероприятий, направленных на пропаганду здорового образа жизни;
- подготовка подростков к семейной жизни, профилактика вредных привычек, нежелательных беременностей, абортов, венерических заболеваний среди данной категории населения;
- обеспечение условий для работы художественных, технических клубов, спортивно - оздоровительных, спортивно-технических, а также других клубов и секций по интересам;
- осуществление просветительской деятельности для молодежи [27].

Деятельность ММАУ «Центр продвижения молодежных проектов «Вектор» направлена на вовлечение молодежи в социальное проектирование, поддержку молодежных объединений и талантливой молодежи.

«Вектор» является организатором молодежных грантовых конкурсов социальных проектов: конкурс «Красноярск 2020» в рамках краевого инфраструктурного проекта «Территория 2020» и конкурс молодежных проектов «Ты-город». Сотрудники Центра проводят консультации и семинары по социальному проектированию в рамках Школы проектной грамотности, где можно узнать, как правильно оформлять проектные заявки и где найти ресурсы для реализации самих проектов.

В «Векторе» работают молодежные клубы и объединения. Каждую неделю устраиваются игровые турниры, проходят мастер-классы, направленные на получение профессиональных навыков в различных сферах, тренинги по личностному росту и преодолению коммуникационных барьеров. Также работает креативное пространство, в котором проходят семинары, мастер-классы и камерные концерты. Здесь можно организовать свои мероприятия, а также полноценное рабочее место. Для этого имеется все необходимое оборудование: телефон, WI-FI, столы, диваны, кресла, проектор, телевизор. Также можно воспользоваться большой библиотекой и музыкальными

инструментами [16].

Помимо грантовых конкурсов, проведения мероприятий реализуются и другие проекты молодежного центра:

1. Тренинг-кафе – это открытое пространство, где проводятся мастер-классы, тренинги по развитию личностных качеств;
2. Семейная лаборатория – открытое пространство молодежного центра «Вектор». Это место для молодых родителей, где всех желающих ждут лекции, тренинги и мероприятия для всей семьи;
3. Фитнес-коворкинг – это открытое пространство молодежного центра «Вектор», направленное на формирование тренда здорового образа жизни. На базе коворкинга проходят танцевальные и силовые тренировки, лекции о здоровом питании и осознанном отношении к своему здоровью [16].

Далее рассмотрим деятельность молодежного центра «Вектор».

Организация действует на основании муниципального задания, которое каждый год выдает муниципалитет Красноярск. В молодежном центре на каждое мероприятие необходимо положение, организационный план, приказ о мероприятии, смета. Каждое мероприятие можно считать проектом, который проходит все стадии от планирования до завершения.

В организации были проанализированы документы, а именно отчеты о результатах деятельности за 2020, 2021 годы. Также отчет о выполнении муниципального задания за 2020, 2021 годы.

Деятельность ММАУ ЦПМП «Вектор» финансируется за счет местного бюджета. Объем бюджетных ассигнований на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания на оказание муниципальных услуг (выполнение работ) за последние 6 лет представлен в таблице 2. Из-за появления программ развития молодежной политики финансирование подобных организаций увеличивается. Большинство мероприятий для молодежи – бесплатные.

Таблица 2 – Объем финансирования молодежного центра «Вектор»

Год	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Объем финансирования, млн. руб	13, 25	16, 65	18, 14	12, 57	18, 56	19, 67
Темп роста, %	-	126	109	69	147	106

Составлено по данным отчетов о деятельности организации и реализации муниципального задания.

Помимо бесплатных услуг, организация реализует платные услуги:

- аренда помещений, оборудования;
- организация праздников;
- профессиональные консультации специалистов (психологов, тренеров).

По реализации платных услуг также есть муниципальное задание по каждому отделу за 2021, 2022 годы: за каждый квартал 51 000 рублей. Муниципальное задание по этому направлению не выполняется. Так как, во-первых, потребители не знают о реализуемых в организации платных услуг, во-вторых, из-за отсутствия продвижения данных услуг. За 2021 год исполнение муниципального задания составило 54 %. В таблице 3 представлен % реализации.

Таблица 3 – Реализация муниципального задания за 2021 год

Квартал года	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Среднегодовое значение
% реализации муниципального задания	40	55	59	62	54

Количество потребителей, пользующихся услугами молодежного центра нестабильно. В 2020 году был провал вследствие карантина. На рисунке 2

представлен график посещений в количестве человек за 4 года.



Рисунок 2 – Количество потребителей, воспользовавшихся услугами "Вектора"

Основные поднаправления деятельности молодежного центра «Вектор», по которым ведется учет:

1. Организация досуга подростков и молодежи (клубы, секции);
2. Организация культурно-досуговых, спортивно - массовых мероприятий;
3. Работа по поддержке деятельности молодежных общественных объединений (проектные команды, инициативные группы, молодежные активы и др.) на базе учреждений;
4. Организация мероприятий в сфере молодежной политики, направленных на вовлечение молодежи в инновационную, предпринимательскую, добровольческую деятельность, а также на развитие гражданской активности молодежи и формирование здорового образа жизни;
5. Организация мероприятий в сфере молодежной политики, направленных создание условий для самореализации подростков и молодежи, развитие творческого, профессионального, интеллектуального потенциалов;
6. Деятельность в рамках общегородского проекта «Ювенальная служба»;
7. Организация досуга молодежи. (Иная досуговая деятельность.)

Ниже в таблице 4 проведены данные по реализации муниципального задания за 2020, 2021 годы. Муниципальное задание за 2021 год выполнено по

всем пунктам. В 2020 вследствие пандемии показатели были снижены. В планах на 2022 год запланировано увеличение количества посещений культурно-досуговых мероприятий до 1500 и иной досуговой деятельности до 7000.

Таблица 4 – Муниципальное задание «Вектора» за 2020 и 2021 годы

Вид деятельности	План по мероприятиям и секциям		Факт по мероприятиям и секциям		% выполнения муниципального задания	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Кружки и секции	8	10	8	10	100	100
Культурно-досуговые, спортивно-массовые мероприятия	30	36	20	36	67	100
Общественные объединения	18	20	18	20	100	100
Иная досуговая деятельность	300	300	250	309	83	103

В таблице 5 приведены клубы, действующие на базе молодежного центра «Вектор», деятельность клубов осуществляется по следующим направлениям: профилактика, ЗОЖ, творчество и профориентация. Таблица сформирована на основании аналитический отчета об исполнении муниципальной программы за 2021 год ММАУ «Центр продвижения молодежных проектов «Вектор». Среднегодовое количество участников клубов – 95 человек. В течение года некоторые клубы прекращают работу, другие же только появляются.

Таблица 5 – Действующие клубы за 2021 год

Название клуба	Направление	Описание	Количество участников
«Свободное пространство»	Профилактика	Вовлечение в социально-одобряемые формы досуга молодежь города	14
«Динамика»	Творчество	Изучение различных танцевальных стилей	7
«Step-аэробика»	ЗОЖ	Тренировки в технике step-аэробика	8
«Точка роста»	Профориентация	Развитие надпрофессиональных и личностных компетенций	10
«Формула фитнеса»	ЗОЖ	Фитнес-тренировки для молодых мам	15
«You&Skills»	Профориентация	Развитие личностных навыков с помощью игровых технологий.	9
Итого, среднегодовое значение	10 клубов, 3 из них завершили работу в течение года		95 человек

Подводя итог, можно сказать, что каждое мероприятие является мини-проектом и требует определенного набора документов. Так как деятельность организации контролирует и финансирует муниципалитет Красноярска.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации

Анализ внутренней среды

Стратегия развития, которой придерживается организация: рост, а именно расширение масштабов мероприятий, увеличение числа потребителей услуг, закрытие муниципального задания.

Структура организации определяется направлениями деятельности. Директором организации является Вадим Слипенко, заместитель директора по направлению ЗОЖ и семейных ценностей – Терентьева Александра Васильевна, заместитель директора по административно-хозяйственной деятельности – Крапивина Елена Валерьевна.

Директор в соответствии с Уставом [27]:

- действует без доверенности от имени учреждения;
- представляет учреждение во всех органах государственной власти и органах местного самоуправления, коммерческих и некоммерческих организациях;
- утверждает сметы расходов на мероприятия;
- в пределах своей компетенции издает приказы и дает указания, контролирует их исполнение;
- заключает договоры, выдает доверенности, подписывает финансовые и иные документы;
- на основе заключения Наблюдательного совета Учреждения открывает банковские счета в кредитных организациях, пользуется правом распоряжения финансовыми средствами организации;
- организует разработку проекта плана финансово-хозяйственной деятельности и утверждает его;
- определяет в соответствии с законодательством Российской Федерации и правовыми актами города форму и размер оплаты труда работников Учреждения, финансируемой за счет субсидии и субвенции из бюджета города;
- принимает на работу и увольняет работников организации, заключает с ними трудовые договоры;
- утверждает правила внутреннего трудового распорядка;
- применяет к работникам меры поощрения либо привлекает к

дисциплинарной ответственности в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации [27].

Организационная структура представлена ниже на рисунке 3. Представляет собой линейно-функциональный тип организационной структуры.

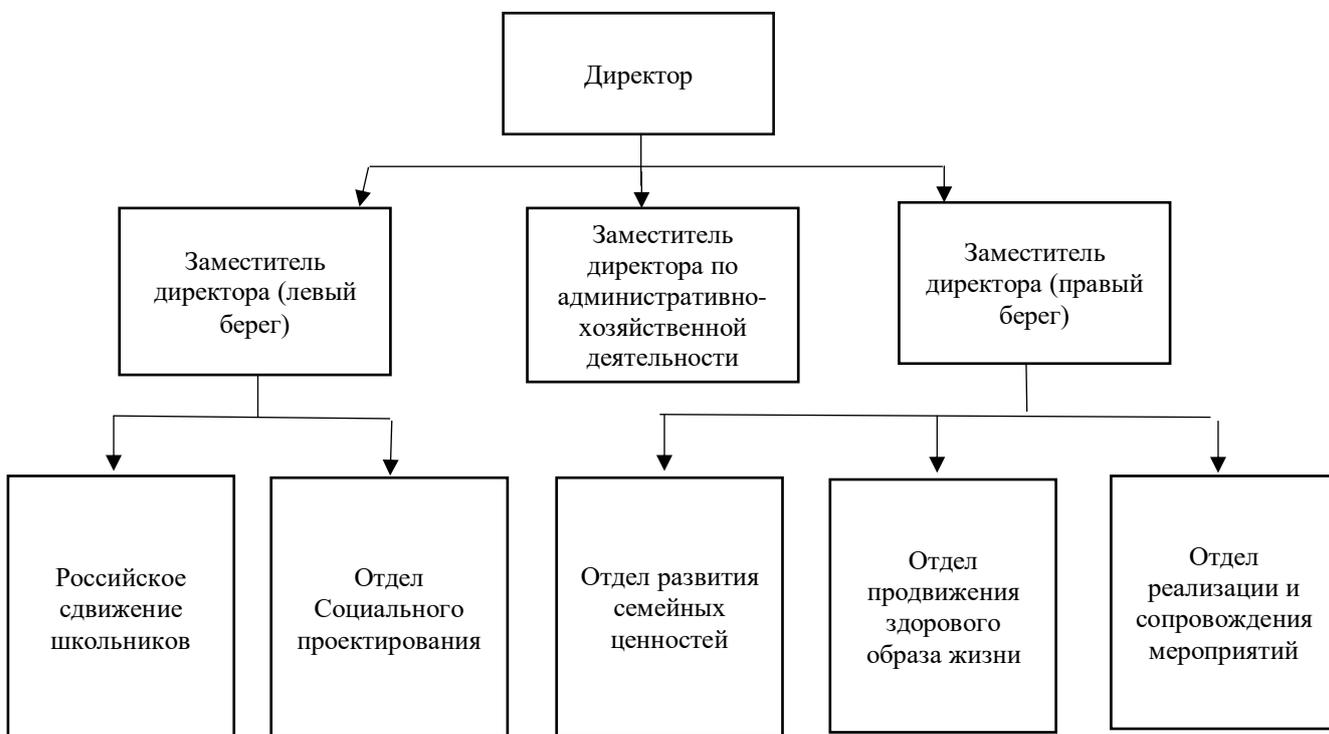


Рисунок 3 – Организационная структура организации «Вектор»

Персонал

Численность персонала составляет 36 сотрудников, среди них специалистов по работе с молодежью – 19, 3 администратора, 5 начальников отделов, директор, 3 заместителя директора, хозяйственные рабочие – 5.

Средний возраст – 23,7 лет.

Средняя заработная плата – 27 755 рублей. Оклад устанавливается муниципалитетом города, действует стимулирующая бальная система, которая позволяет получать надбавку к заработной плате, 1 балл приравнивается к 13 рублям.

Среди персонала было проведено анкетирование, интервью, а также организационная диагностика (Приложения А, Б).

На рисунках 4-6 представлено структура персонала «Вектора» по полу, образованию в диаграммах.

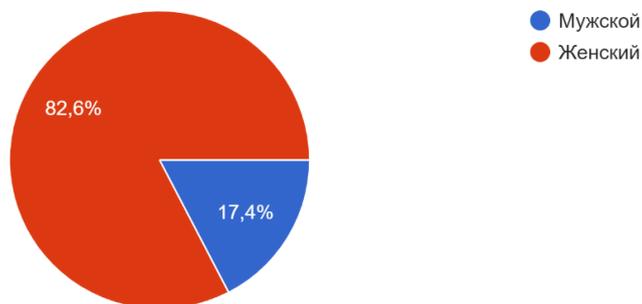


Рисунок 4 – Структура по полу сотрудников организации

Из рисунка 4 видно, что большая часть сотрудников женского пола. 25 женщин и 11 мужчин работают в организации.

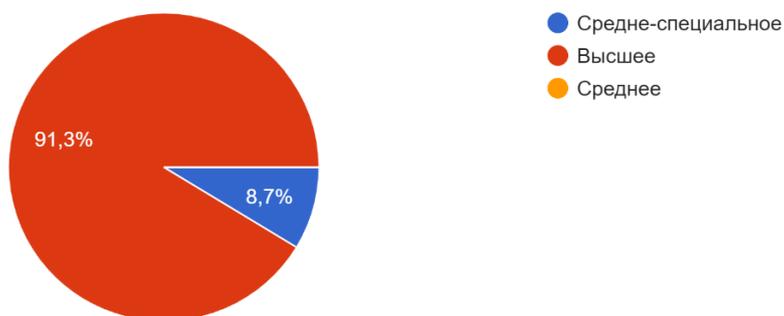


Рисунок 5 – Структура по образованию персонала «Вектора»

Более 90% сотрудников имеют высшее образование, из них почти 40% имеют профильное образование по организации работы с молодежью. Средне-специальное образование имеют 4 человека.

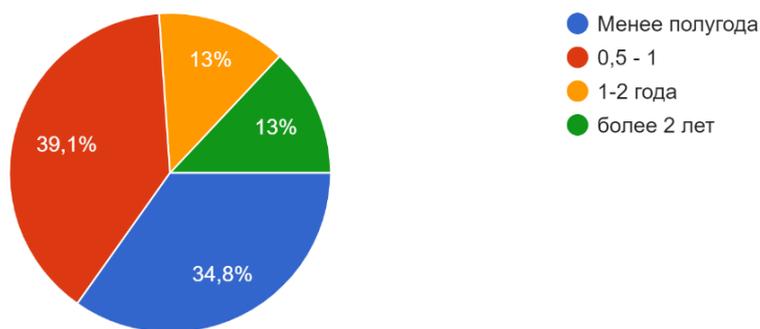


Рисунок 6 – Время работы в «Векторе»

В организации среднее время работы – полгода, наблюдается текучесть кадров вследствие отсутствия карьерного роста и профессионального выгорания.

Также была использована организационная диагностика [15]. Анкета диагностики представлена в приложении А. Анкета состоит из 40 высказываний, с которыми сотрудники выражают согласие или несогласие, используя шкалу из 7 пунктов, где 1 – полностью согласен, 7 – полностью не согласен. В результате определяется организационная эффективность по следующим, которые определяют организационную эффективность по следующим областям: основные задачи, структура, взаимоотношения между людьми, мотивация, поддержка, лидерство руководства, отношение к изменениям, результаты деятельности. Для анализа по группам необходимо вопросы по каждой области суммировать, а затем разделить на 5 и на количество респондентов. Ниже на рисунке 7 представлены результаты диагностики среди персонала.



Рисунок 7 – Результаты организационной диагностики

Все значения находятся в пределах от 1,9 до 2,5, это ниже 3,5 баллов (среднее значение) и приблизительно на одном уровне, что говорит о высокой эффективности организации. Диагностика показала, что самые сильные места – это взаимоотношения между людьми и лидерство руководства. Слабые места – это результаты деятельности, мотивация и поддержка. Необходимо обратить внимание на данные области путем развития корпоративной культуры.

Маркетинг

У Центра продвижения молодежных проектов «Вектор» есть собственные аккаунты в социальных сетях:

- Instagram. Адрес аккаунта: https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Finstagram.com%2Fvectormc_%3Figshid%3DYmMyMTA2M2Y%3D&cc_key=. На данной площадке ММАУ ЦПМП «Вектор» размещали информацию о жизни Центра – мероприятиях, сотрудниках, о событиях, которые проходят в Центре продвижения молодежных проектов «Вектор». Количество подписчиков: 1888 подписчиков. На настоящий момент создание публикаций в данной соцсети запрещено.

- Вконтакте. Адрес: <https://vk.com/vectormc>. В данной социальной сети Молодежный центр информирует о повседневной жизни. Приглашает на собственные мероприятия и рассказывает о деятельности «Вектора», имеет 9700 подписчиков.

- TikTok. На данном ресурсе выкладывают юмористические и информационные короткие видео о деятельности молодежного центра. В Тиктоке центр имеет 204 подписчика.

Сайт. Адрес: https://www.kmforum.ru/vektor_1/.

Наиболее часто используемые рекламные каналы: соцсети, контекстная реклама, статьи в изданиях СМИ (Перспектив Мира, город Прима), эфиры на радио (Красноярск Главнй), телевидение (ТВК, Енисей). Расходы на рекламу напрямую не заложены в бюджет, но на продвижение выделяется фиксированная сумма (в размере 300 тыс. рублей на год). Все расходы контролируются муниципалитетом, свобода действий в данной области отсутствует.

Анализ внешней среды

Рассмотрим внешнюю среду организации. К микросреде относятся: партнеры, потребители, конкуренты.

Партнеры

Для реализации мероприятий, а также для привлечения дополнительных средств организация договаривается с различными партнерами. Основными партнерами организации являются: кинотеатр «Мечта», Дом Кино, страна Енотия, ресурсный центр, WARPOINT – арена виртуальной реальности, Ньютон парк, парк чудес «Галилео Красноярск» и другие. Чаще всего партнеры предоставляют призы, атрибуты для участников мероприятий, а также софинансируют определенные мероприятия или проекты победителей конкурсов: «Территория Красноярский край» и «Ты – город». В некоторых случаях, поиск партнеров занимает много времени, что задерживает сроки выполнения проектов, но такое случается редко.

Конкуренты

В городе Красноярске существует несколько некоммерческих центров, занимающихся организацией досуга молодежи. Далее будет приведена таблица, при помощи которой был проведен сравнительный анализ по выбранным характеристикам организаций. Данный анализ необходим для того, чтобы выявить конкурентные преимущества и недостатки на фоне молодежных

центров города Красноярск [17].

Таблица 6 – Сравнение молодежных центров г. Красноярск

Наименование	Количество во подписчиках	Сайт, адрес	Основные направления деятельности
ММАУ «Центр продвижения молодежных проектов «Вектор»	9.600	пр. Metallургов 22а, ул. Транзитная, 52, ул. Павлова, 58, (http://www.kmforum.ru/vektor_1/)	Поддержка молодежных инициатив; обучение в сфере социального проектирования; развитие Российского движения школьников в Красноярске; Продвижение здорового образа жизни и семейных ценностей; грантовые конкурсы.
Муниципальное молодёжное автономное учреждение "Молодёжный центр "Свое дело"	7000	(https://vk.cc/7W4N9f) ул. Попова 12, Красноярск ул. Высотная, 15	Профилактика правонарушений несовершеннолетних; формирование в молодёжном сообществе бережного отношения к окружающей среде; работа с молодёжными советами предприятий Красноярского края.

Продолжение таблицы 6

Наименование	Количество подписчиков	Сайт, адрес	Основные направления деятельности
Муниципальное молодежное автономное учреждение "Центр технического проектирования"	2.700	ул. Тимошенкова, 87а // тел. 226-41-90// zentrtehpro@mail.ru	Организация событий разного формата: кинопросмотры, семинары, лекции, спортивные события, квартирники, мастер-классы и многое другое
Муниципальное молодежное автономное учреждение "ИТ - центр"	4.300	http://www.kmforum.ru/it-centr/ Красноярский рабочий, 115А, Красноярск	Развитие мастерства в фото и видео, SMM; Тренировка по киберспортивным дисциплинам и поддержка развития киберспорта в Красноярске.
Муниципальное молодежное автономное учреждение "Центр авторского самоопределения молодежи "Зеркало"	5.300	http://kmforum.ru/zerkalo_1/ ул. Богда, 65, Красноярск	Содействие в профессиональном и личностном самоопределении; поддержка творческих и креативных идей; реализация проектной деятельности, направленной на развитие городской инфраструктуры.

Окончание таблицы 6

Наименование	Количество подписчиков	Сайт, адрес	Основные направления деятельности
Муниципальное молодежное автономное учреждение "Молодежный центр "Новые имена"	6.200	г. Красноярск, ул. Вавилова, 25а https://25a.ru/	Открытие новых имен талантливых и амбициозных творцов: музыкантов, художников, театралов, поэтов, танцоров.
ММАУ "Красноярский волонтерский центр "Доброе дело"	11.000	ул. Ады Лебедевой, 149, ул. Красномосковская , 42 https://vk.com/kvc_dobroedelo	Продвижение волонтерства среди молодежи; организация волонтерского сопровождения событий города Красноярска и края.

Исходя из данных таблицы, можно сказать, что молодежные центры специализируются на разных направлениях, начиная от волонтерской деятельности («Доброе дело») и заканчивая открытием новых имен в творческой сфере («Новые имена»). Однако в сфере деятельности молодежной политики другие молодежные центры города не всегда являются конкурентами, молодежные центры могут сотрудничать и объединять усилия при реализации мероприятий. Например, при реализации проектов конкурса «Территория Красноярский край».

Косвенные конкуренты – прочие молодежные объединения города, а также учебных заведений. К ним можно отнести: кружки и клубы по интересам, студенческие отряды (ККСО), общественные и национальные объединения ВУЗов. Например, молодежные центры СФУ, молодежный центр инновационных технологий СибГУ им. Решетнева.

Потребители

Потребителями данной организации является талантливая и инициативная молодежь в возрасте от 14 до 35 лет, желающая развивать свой творческий, профессиональный и интеллектуальный потенциал.

Для выявления уровня информированности о деятельности молодежных центров города был проведен пробный опрос в Google-форме. Опрос проводился среди молодежи г. Красноярск в возрасте от 14 до 35 лет. В опросе приняли участие 75 человек. Генеральная совокупность: население г. Красноярска в возрасте от 14 до 35 лет, в совокупности 308 000 человек. Выборка происходила методом снежного кома.

На рисунке 8 можно увидеть, что около четверти респондентов не знают о существовании таких центров проведения досуга. Потенциально готовы посещать молодежные центры 18,7% (14 человек), 33,3% (25 человек) не желают посещать молодежные центры.

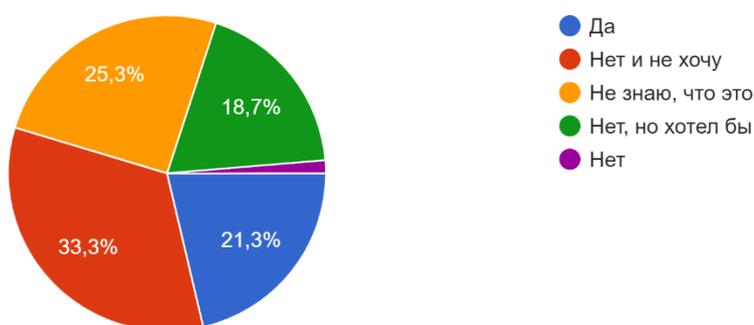


Рисунок 8 – Спрос на услуги молодежных центров Красноярска

Для тех, кто не посещает (а это 62 человека), был задан вопрос про причину отсутствия посещений молодежных центров. 32% (24) отвечающих не знают о том, чем занимаются молодежные центры города. 26,7% (20) не заинтересованы в посещении молодежных центров. 22,7% (18) не находят времени. Ответы можно увидеть на рисунке 9.

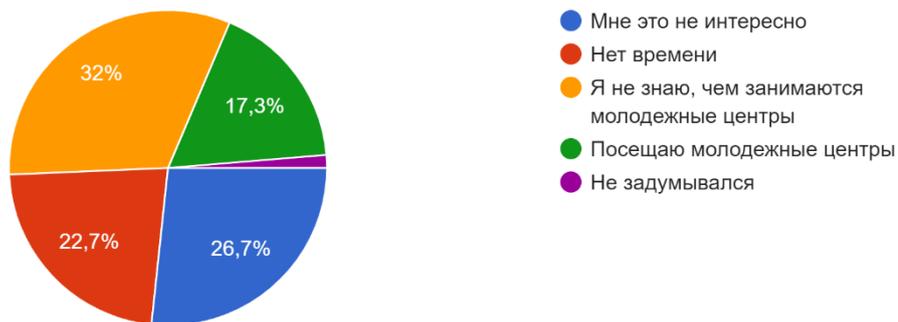


Рисунок 9 – Причины отсутствия посещений у населения города

Для посещающих данные заведения были заданы отдельные вопросы, которые позволили выявить цели посещений, их частоту, причину выбора того или иного центра для посещения, удовлетворенность работой центров и рекомендации по улучшению работы организаций.

Основными целями посещения молодежного центра являются: активное проведение досуга и общение с людьми. На рисунке 10 ниже можно увидеть другие цели и результаты по данному вопросу.

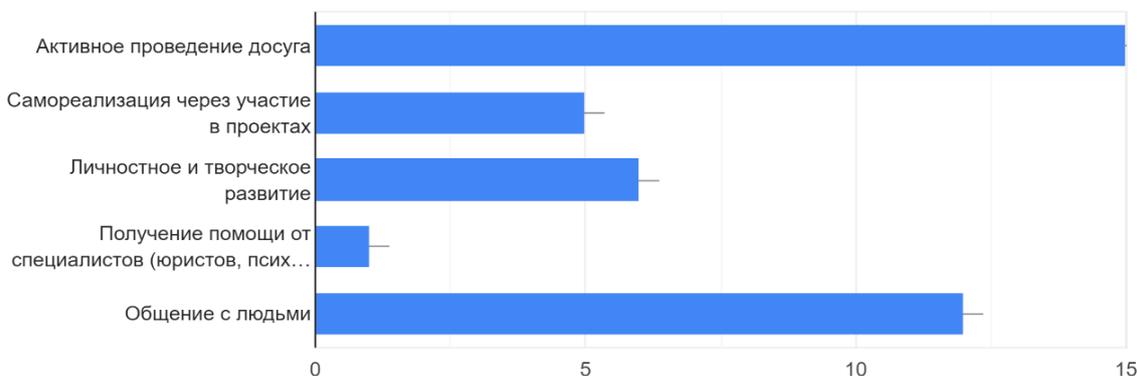


Рисунок 10 – Цели посещения молодежных центров населения города

Основным каналом информирования о мероприятиях является интернет, а именно социальные сети, такие как Вконтакте. Также много людей узнают о деятельности молодежных центров через знакомых и друзей. На рисунке 11

можно увидеть ответы респондентов.

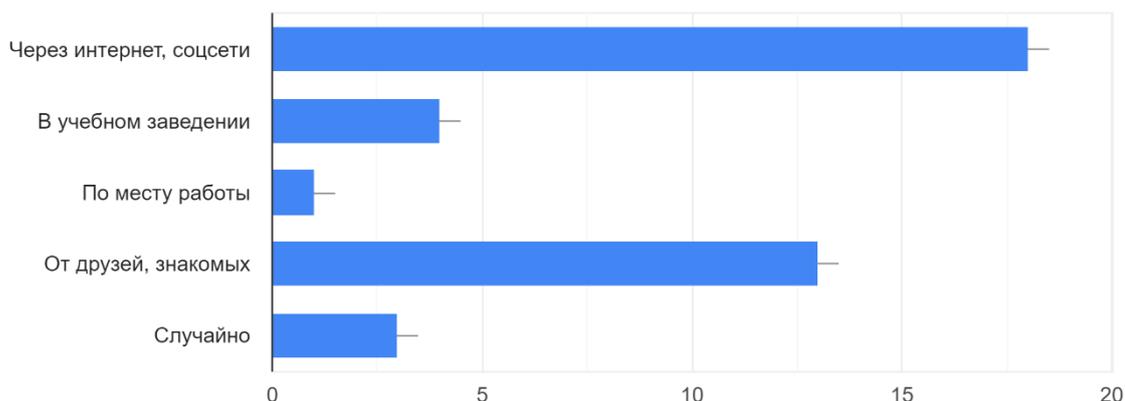


Рисунок 11 – Каналы получения информации о молодежных центрах

Подводя итог, можно сказать, что результаты опроса показали, что у молодежи города низкий уровень информированности о деятельности молодежных центров, необходимо продвигать услуги и рассказывать о деятельности как можно большему числу целевой аудитории, а также расширять спектр предлагаемых услуг, внедрять новые форматы.

Анализ внешней макросреды

Также были рассмотрены основные факторы макросреды: политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические.

Политико-правовые факторы

Деятельность организаций должна осуществляться в соответствии с законодательством РФ. Ниже приведены законы и указы, регулирующие и влияющие на деятельность данной некоммерческой организации.

1. Федеральный закон от 30.12.2020 г. № 489-ФЗ О молодежной политике в Российской Федерации;
2. Федеральный закон от 28.06.1995 г. № 98-ФЗ О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений;
3. Распоряжение от 12 декабря 2015 года №2570-р. Основы государственной молодёжной политики в Российской Федерации на период до 2025 года утверждены распоряжением Правительства от 29 ноября 2014 года

№2403-р;

4. Указ Президента Российской Федерации от 06.04.2006 г. № 325 О мерах государственной поддержки талантливой молодежи.

В области реализации государственной молодёжной политики на сегодняшний день разработаны и реализуются программы модернизации направлений молодёжной политики. В настоящий момент одна из таких государственных программ Красноярского края – это «Молодежь Красноярского края в XXI веке», которая направлена на совершенствование условий для развития потенциала молодежи и его реализации в интересах развития Красноярского края. Сроки реализации программы: 2014 – 2030 годы. Объем бюджетных ассигнований на реализацию программы составляет всего 3830383,3 тыс. рублей, в том числе: за счет средств краевого бюджета, поступивших из федерального бюджета, – 84598,6 тыс. рублей [21].

Социокультурные факторы

В настоящее время наблюдаются определенные тенденции развития молодежи в России. К данным тенденциям можно отнести:

1. Высокое влияние интернета и информационных технологий на социализацию молодежи;

2. Рост конкуренции на рынке труда, что затрудняет поиск работы. Работодатели требуют не только профессиональных компетенций на определенном уровне, а также развитых гибких навыков, связанных с личностными качествами. Это приводит к тому, что трудовая и профессиональная социализация занимает особое место среди приоритетов молодежи [10];

3. Расслоение в обществе, неравные возможности у молодых людей;

4. Развитие мультикультурного общества: открытие внешнему миру, принятие разнообразия культур и взглядов. Молодежь мигрирует, является мобильной группой населения;

5. Снижение политической активности, небольшая часть российской молодежи осознает необходимость участия в политической жизни страны [31].

Демографические факторы

Городское население Красноярского Края имеет тенденцию к увеличению. Однако численность молодежи сокращается [18]. На рисунке 12 приведены данные по численности молодежи г. Красноярск в период с 2018 по 2021 годы.

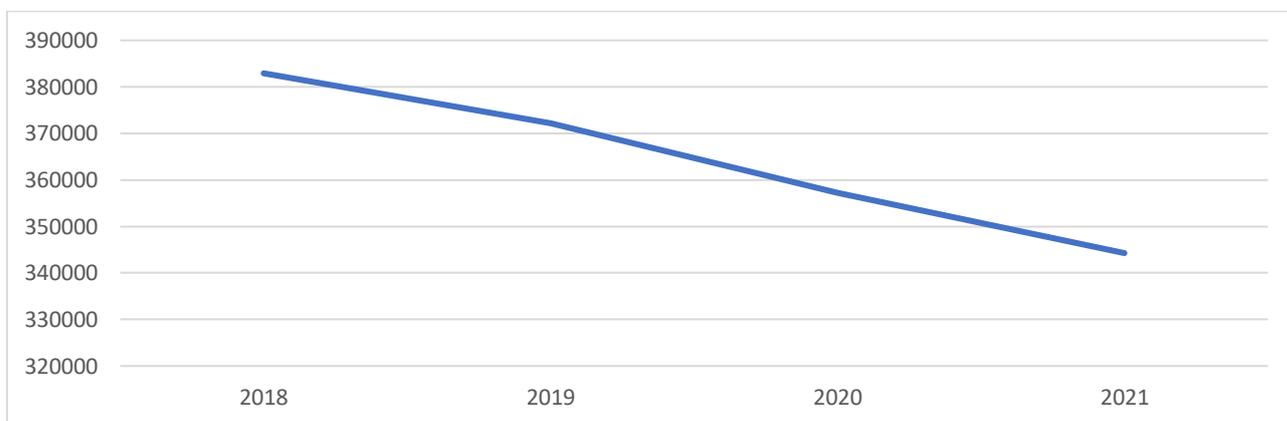


Рисунок 12 – Численность молодежи г. Красноярск

Численность молодёжи в возрасте 14-35 лет на начало 2021 года составила 344266 человека (32 процента от всего населения города). В 2018 году численность молодежи составляла 382920 (35 процентов от всего населения). Десять лет назад, по данным Всероссийской переписи населения 2010 года, молодёжь в структуре общества занимала более значительную долю – 35 процентов. Согласно среднему варианту демографического прогноза к 2026 году доля этой возрастной группы сократится до 26 процентов, а к 2036 году – возрастёт до 27 процентов. Пользуются услугами молодежных центров около 5 % молодежи города [3, 18].

Технологические факторы

Скорость изменения технологий в последнее десятилетие очень высока, и исследователи утверждают, что эта тенденция сохранится. Эффективное использование интернет-технологий в деятельности молодежных центров может стать конкурентным преимуществом.

Пандемия в 2020 году показала, что многие мероприятия можно проводить в онлайн-формате. Например, форумы, викторины и.т.д. Этот формат

проведения мероприятий имеет следующие преимущества:

1. Возможность масштабирования

В онлайн нет необходимости привязываться к площадке. Участники могут «быть» на мероприятии из любого места мира. Также это может повлиять на охваты целевой аудитории, так как перемещаться в определенное место не нужно. Достаточно перейти по ссылке и участвовать в мероприятии из дома.

2. Стоимость проведения

Отсутствие необходимости аренды площадки, оборудования для съемки и трансляции, покупки стендов и печатных материалов сильно влияет на бюджет мероприятия. Затраты на онлайн-мероприятия могут быть минимальными.

3. Оформление мероприятия

Технологии онлайн могут менять границы действительности. Например, студия с LED экранами может переместить участника в любые декорации. А технологии виртуальной реальности позволяют моделировать реальность и управлять объектами в ней.

4. Готовые и адаптивные виртуальные площадки

На сегодняшний день на российском рынке представлено около 20 площадок, специализирующихся на онлайн-трансляциях. К ним можно отнести: Comdi-player; Facecast; Zeen; Deep Platform. Также все социальные платформы и видеохостинги предоставляют возможность организации онлайн-трансляций: YouTube; VK Live; Twitter Live; Ok Live [19].

5. Сроки реализации

Отсутствие этапов подготовки различного оборудования и персонала значительно влияет на скорость организации мероприятия, они значительно сокращаются.

6. Разнообразие новых форматов и сэттингов (мест проведения)

Поскольку в настоящее время онлайн сегмент активно развивается, появляются новые тенденции, новые форматы. Новые формы проведения мероприятий сильно разбавляют классические сценарии и это делает онлайн гораздо интереснее [19].

Также появляются новые очные форматы проведения мероприятий. Мир меняется, популярной становится комбинация различных направлений деятельности, нестандартные решения. К такого вида мероприятиям можно отнести следующие: тайное собрание (суть состоит в том, что до последнего скрывается место проведения мероприятия и его участники), печка-куча (способ динамичной презентации. Суть – успеть предоставить 20 слайдов за короткий срок. На презентацию каждого слайда дается 20 секунд), антиконференция (где нарушаются все правила обычной конференции), аквариум (дискуссия, в которой может принять участие любой) и другие [25].

Молодежные центры стараются использовать новые технологии, что показала пандемия 2020 года, а также постоянно думают о реализации новых форматов мероприятий.

Экономические факторы

Красноярск – один из крупнейших городов России, с развитой инфраструктурой, городской экономикой, имеющий значительные возможности для развития человеческого и экономического потенциала.

На развитие молодежной политики выделяется достаточно много средств из местного и краевого бюджетов и этой сфере уделяется много внимания со стороны государства. Ещё одна программа – это развитие молодежной политики и туризма в городе Красноярске. Цель – создание условий для реализации и развития потенциала молодежи, повышения уровня ее конкурентоспособности во всех сферах общественной жизни, создание благоприятных условий для развития туризма на территории города. В таблице 7 представлены данные об объемах и источниках финансирования программы развития молодежной политики, начиная с 2022 года [23].

Таблица 7 – Объемы и источники финансирования программы развития молодежной политики в городе Красноярске

Год	Всего, млн руб	Из бюджета города		Из краевого бюджета	
		Млн. руб	%	Млн.руб	%
2022	400,82	364,58	90,96	36,24	9,04
2023	381,86	354,58	92,86	27,28	7,14
2024	381,86	354,58	92,86	27,28	7,14
Итого	1164,54	1073,74	92,20	90,81	7,80

Подводя итог, можно сказать, что была изучена внутренняя и внешняя среда молодежного центра «Вектор». Были выявлены основные возможности и угрозы со стороны внешней среды. Факторы представлены в таблице 8. А также слабые и сильные стороны молодежного центра «Вектор».

Таблица 8 – Возможности и угрозы со стороны внешней среды

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые форматы проведения мероприятий 2. Активное взаимодействие с другими объединениями 3. Привлечение бизнеса к социально значимой деятельности 4. Повышение уровня заинтересованности государства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недоверие спонсоров и партнёров к молодежным объединениям 2. Увеличение конкуренции со стороны других подобных организаций, 3. Снижение уровня активности молодежи, а также их численности 4. Снижение финансирования со стороны государства

По результатам анализа организации и её деятельности были выделены слабые и сильные стороны организации, они представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Слабые и сильные стороны организации

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Наличие у большинства сотрудников высшего образования, опыта в реализации мероприятий 2. Сотрудничество с коммерческими организациями 3. Активное привлечение добровольцев и готовность сотрудников работать сверхурочно; 4. Поддержка со стороны администрации города	1. Зависимость от спонсорских средств 2. Слабая информационная поддержка 3. Отсутствие собственной базы волонтеров 4. Отсутствие бюджета на рекламную деятельность

Результаты анализа показали, что молодежный центр «Вектор» имеет достаточно возможностей для развития. Отметим, что жители города, которые являются контактной аудиторией, мало знают об исследуемой организации из-за слабой информационной поддержки и неэффективной коммуникационной стратегии.

Чтобы определить, на каком уровне развития организация находится с точки зрения управления проектами существуют модели оценки зрелости компании. Одна из моделей – это модель Керцнера, она состоит из 5 уровней. Для определения уровня зрелости модель предлагает использовать тест [13].

Оценка зрелости проводилась через анкетирование заместителей директора молодежного центра «Вектор». Ниже приведена таблица 10, где, в случае совпадения определённой характеристики уровня необходимо было отметить данную характеристику знаком плюс, а в случае невыполнения характеристики в организации она отмечалась знаком минус.

Таблица 10 – Оценка зрелости проектного управления «Вектора» [7]

Уровень зрелости	Краткое описание уровня, взятое из модели Керцнера	Степень существования свойств зрелости в «Векторе»
1	наличие отдельных практик успешных проектов	+
	отдельные «очаги интереса» к управлению проектами	+
	понимание на уровне руководства общей полезности применения методов УП	+
	проведено обучение отдельных сотрудников по УП	-
	введена единая терминология управления проектами	-
	введен общий учет реализуемых проектов	+
2	осознание ощутимых выгод от использования управления проектами	+
	поддержка управления проектами на всех уровнях управления	+
	наличие общей методологии управления проектами	-
	наличие системы контроля по проектам	+
	разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами	-
	основание проектного офиса или центра управления проектами	-
3	интегрированные процессы управления проектами и другими областями (качеством, процессами и т.д.)	+
	поддержка со стороны организации (на уровне корпоративной культуры, а не только на уровне управления)	-
	постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами	-
4	основание проектного офиса для проведения бенчмаркинга	-
	сравнение со сходными и с отличающимися отраслями	-
	сравнение как процессов и методологий, так и культуры управления проектами	-
5	накопление информации об опыте прошлых проектов	-
	передача знаний и реализация программы наставничества	-
	стратегическое планирование в управлении проектами	-

По данным таблицы и результатам интервью сотрудников можно сделать

вывод, что в организации существуют большие проблемы в области управления проектами. Организация находится между 1 и 2 уровнями управления проектами. Уровень знаний низок (как показало интервью со специалистами молодежного центра), что не позволяет эффективно использовать инструменты управления проектами. Необходимо повышать компетенцию сотрудников, чтобы поднять уровень эффективности в сфере управления проектами в молодежном центре.

3 Мероприятия по совершенствованию системы проектного управления в некоммерческой организации «Вектор»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию проектного управления организации

По результатам анализа деятельности было выявлено, что в организации существует ряд проблем, связанных непосредственно с проектным управлением, а также проблемы внутри организации. В таблице 11 представлены выявленные проблемы в организации.

Таблица 11 – Проблемы в организации «Вектор»

Проблемы
<u>Внутренние</u>
Не хватает волонтеров для проведения мероприятий
Не выполняется муниципальное задание по реализации платных услуг
Старое оборудование, не позволяющее реализовывать определенные идеи и своевременно решать рабочие вопросы
Высокий уровень бюрократизации работы
Низкая сплоченность коллектива (корпоративная культура)
<u>Внешние</u>
Низкий уровень информированности о деятельности молодежного центра среди молодежи города Красноярска
<u>Проектные</u>
Большое количество времени уходит на поиск ресурсов и их распределение (при планировании и реализации мероприятий)
Нарушены межведомственные коммуникации при подготовке мероприятий
Недостаточно знаний и навыков персонала в сфере проектного управления
Необходимость согласовывать каждое действие с руководством при разработке проектов
На некоторые мероприятия не хватает ресурсов (около 10% мероприятий)

Цель разработки мероприятий для решения проблем, связанных с

проектным управлением, заключается в том, чтобы перейти на 2, 3 уровни зрелости управления проектами. Для этого необходимо:

- наличие корпоративного стандарта управления проектами;
- разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами;
- основание проектного офиса (при необходимости);
- поддержка со стороны организации (на уровне корпоративной культуры, а не только на уровне управления);
- постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами [8].

Рассмотрим предложения и мероприятия по совершенствованию системы проектного управления исходя из выявленных проблем. Предложения представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Мероприятия по совершенствованию системы проектного управления в «Векторе»

Проблемы	Предложения	Мероприятия
Низкий уровень зрелости управления проектной деятельностью организации	Формирование общей концепции управления проектами	Внедрение Корпоративный стандарт по управлению проектами ММАУ ЦПМП «Вектор»
Нарушение управления коммуникациями	Развитие корпоративной культуры и налаживание коммуникаций в организации	Внедрение корпоративной социальной сети для молодежного центра «Вектор»
Планирование и поиск ресурсов	Создание ресурсной базы	Организация базы ресурсов, используя возможности корпоративной социальной сети

Таким образом, для выявленных проблем можно предложить следующие улучшения:

1. Разработать и внедрить Корпоративный стандарт по управлению

проектами ММАУ ЦПМП «Вектор».

Корпоративный стандарт управления проектами является основой единой системы проектного менеджмента в организации [9].

Цель внедрения – стандартизация и упрощение управление проектами в организации. Ожидаемый результат – корпоративный стандарт по управлению проектами, внедренный в организацию «Вектор».

Сроки реализации: 1.07.2022 – 14.09.2022.

Корпоративный стандарт призван решить следующие задачи:

- структурировать функции, ответственность и полномочия по управлению контрактными проектами;
- ввести простой и удобный документооборот по управлению контрактными проектами;
- постепенно снять нагрузку с высшего руководства за счет увеличения эффективности работы организаторов мероприятий;
- подготовить базу для использования автоматизированных систем.

Структура корпоративного стандарта будет включать:

1. Общие положения и терминологию (где будет учитываться специфика организации и её деятельность);
2. Классификацию и описание объектов управления (то есть проектов, программ, портфелей проектов);
3. Описание процессов управления проектами;
4. Описание проектных структур и ролей;
5. Состав и формы основных документов по управлению проектами (положения, планы, уставы и другие).

В таблице 13 представлены основные этапы по внедрению корпоративного стандарта, а также ответственные, сроки и затраты на реализацию мероприятий.

Таблица 13 – Этапы внедрения корпоративного стандарта в организацию

Этап	Мероприятие	Ответственный	Сроки	Затраты, в руб.
1	Разработка нормативной базы управления проектами, а именно положений, шаблонов документов, регламентирующих документов	Менеджер проекта	1.07.2022 – 10.07.2022	-
2	Создание единой методологии, процедур и шаблонов проектной деятельности	Эксперт в области управления проектами	11.07.2022- 26.07.2022	5000
3	Обучение сотрудников	Эксперт в области управления проектами	27.07.2022- 5.08.2022	50 000
4	Апробация стандарта	Менеджер проекта	6.08.2022- 6.09.2022	-
5	Оценка результатов и внесение корректировок	Менеджер проекта	7.09.2022- 14.09.2022	-
Итого	-	-	75 дней	55 000

Итак, на процесс внедрения корпоративного стандарта в организацию необходимо 55 000 рублей. Процесс внедрения корпоративного стандарта управления проектами займет около 75 дней.

Работа с заинтересованными сторонами – важная часть проекта. Перейдем к определению заинтересованных сторон проекта и их интересов, а также стратегий работы с ними. В таблице 14 представлен реестр заинтересованных сторон для реализации проекта внедрения корпоративного стандарта и соответствующие стратегии.

Таблица 14 – Реестр заинтересованных сторон

Роль в проекте	Наименование организации/должность/ ФИО	Интерес	Стратегия работы с заинтересованными сторонами
1. Будущие пользователи результата	Специалисты по работе с молодежью	Использование стандарта при реализации проектов, упрощение работы организации мероприятий	Активно управлять
2. Инициатор	Попова Ю.П.	Воплощение идеи	Информировать
3. Менеджер проекта	Заместитель директора (Терентьева А.)	Достижение цели проекта	Активно управлять
4. Команда проекта	Директор, заместители директора, специалисты по работе с молодежью	Успешная реализация проекта	Активно управлять
5. Инвестор	Муниципалитет города Красноярск	Решение проблем организации, улучшение показателей деятельности	Поддерживать удовлетворенность

Внедрение корпоративного стандарта позволяет организации получить организационный эффект. Организационная эффективность может выражаться в усилении взаимосвязи и взаимодействия элементов управленческой системы и появлении у системы качественно новых свойств, отсутствующих у ее элементов и нехарактерных для них.

1. Внедрение корпоративной социальной сети для молодежного центра «Вектор».

Корпоративная социальная сеть (ESN) — это закрытая корпоративная социальная сеть, которую используют, чтобы обеспечить сотрудникам всей компании возможность общаться друг с другом. Обычно в ESN входят элементы для коллективного обмена сообщениями, для управления проектами и заданиями, а также инструменты для совместной работы, объединенные в единую платформу [4].

Корпоративная соцсеть позволяет повысить уровень вовлеченности

персонала, уменьшить количество времени на обучение новичков, создать сплоченный коллектив. Оценить ROI от использования корпоративной социальной сети можно только косвенно, но лояльность сотрудников в любом случае положительно сказывается на результатах работы. Корпоративная сеть способна перенести в бизнес-среду все преимущества обычной соцсети: скорость обмена информацией, простоту и доступность, дружественный интерфейс, поддержку мобильных устройств, легкость создания профиля и новых контактов, использование общей базы знаний и возможность коллективного обсуждения задач. А еще сети минимизируют затраты рабочего времени сотрудников на поиск необходимой информации и нужных коллег, помогают оптимально выстраивать работу бизнес-процессов [4].

Цель – налаживание коммуникаций в молодежном центре «Вектор», развитие организационной культуры организации.

Сроки реализации – 1.09.2022 – 25.09.2022.

Варианты корпоративных социальных сетей, которые можно рассматривать для внедрения в данной организации с возможностью создания базы ресурсов, документооборота, с наличием анализа эффективности:

1. Yammer (350 руб/месяц);
2. Youca.org – бесплатная социальная платформа для решения корпоративных и профессиональных задач;
3. Zoho Connect (100 руб/ месяц);
4. VK Teams (бесплатная версия или подписка от 4000 руб/месяц). [1]

В таблице 15 представлены этапы по внедрению корпоративной социальной сети, а также ответственные, сроки и затраты на реализацию мероприятий.

Таблица 15 – Этапы внедрения корпоративной социальной сети

Шаги внедрения	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Затраты, руб
1	Определение целей и задач внедрения корпоративной социальной сети, необходимые функции	Заместитель директора	1.09.2022-7.09.2022	-
2	Обоснование для сотрудников значимости внедрения – проведение семинара-обсуждения (для предупреждения сопротивления изменениям)	Заместитель директора	8.09.2022-10.09.2022	-
3	Выбор программы корпоративной социальной сети	Менеджер проекта	12.09.2022-15.09.2022	-
4	Заказ и установка программы с созданием базы ресурсов	Технический специалист	16.09.2022-25.09.2022	24000
5	Отслеживание изменений в организации	Менеджер проекта	Через месяц	-
Итого			25 дней	24000

Итак, на процесс внедрения корпоративной социальной сети уйдет около 25 дней, затраты на реализацию проекта составят 24 000 рублей.

Таким образом, для улучшения системы управления проектами предлагается разработка и внедрение корпоративного стандарта управления проектами, а также внедрение корпоративной сети.

3.2 Оценка результативности и рисков мероприятий по совершенствованию системы проектного управления организации

После рассмотрения основных мероприятий, которые позволят усовершенствовать проектное управление в организации, рассмотрим их

результативность, так как любой проект реализуется с целью получения качественных и количественных результатов. Рассмотренные мероприятия позволят структурировать все работы по организации мероприятий и реализации проектов, снизить нагрузку с руководителей, минимизировать временные затраты на поиск ресурсов и развить сплочённость коллектива.

По результатам внедрения регламента деятельность между отделами структурируется. Будет налажена иерархия взаимодействия между отделами и появится понимание сотрудников, что им необходимо друг от друга. Схема согласования задач с руководителем упростится.

Для оценки результативности был использован экспертный опрос. В результате которого были предложены критерии, позволяющие оценить результативность предложенных рекомендаций.

Таким образом, оценить результативность проекта позволят следующие критерии:

Количественные:

1. Высокий уровень владения проектными компетенциями у 80% сотрудников организации. Необходимо провести выходное тестирование по окончании обучения персонала управлению проектами;

Метод: тестирование специалистов по работе с молодежью, желаемый уровень владения проектными компетенциями: не менее 70%.

2. Отсутствие переносов мероприятий. Так как около 10% мероприятий переносилось вследствие поиска ресурсов, то критерием результативности будет отсутствие переносов за квартал по внутренним причинам;

3. Сокращение количества времени на поиск ресурсов на 50%. В среднем на поиск ресурсов для мероприятия уходило до 8 дней, планируется, что благодаря внедрению базы ресурсов, на поиск ресурсов будет уходить менее 4 дней;

4. Сокращение времени на согласование задач мероприятия с непосредственным руководителем. (Планируемый показатель: сокращение времени согласования на 20 – 25 %)

Качественные:

1. Повышение уровня удовлетворенности трудом среди персонала.

Данные об удовлетворенности работой можно будет получить методом анкетирования персонала после внедрения улучшений проектного управления. Для сравнения результатов, можно использовать организационную диагностику, использованную ранее. Ожидаемый уровень повышения удовлетворенности трудом – 30%.

2. Наличие корпоративного стандарта, учитывающего особенности организации.

Стандарт должен быть разработан в соответствии с основными требованиями к управлению проектами, а именно с РМВОК, ГОСТ Р 54869-2011 и учитывать особенности проектной деятельности «Вектора».

3. Выполнение проектов в срок.

Внедрение корпоративного стандарта должно завершиться 14.09.2022 года, а корпоративной социальной сети 25.09.2022 года.

По ходу реализации проекта, возникают всевозможные риски – вероятностные события, которые могут повлиять на проект, положительно или отрицательно, с ними необходимо работать. Мониторинг рисков призван систематически отслеживать и оценивать эффективность мер по обращению с рисками, а также выявлять новые и проводить их переоценку. Ниже в таблице 13 представлены основные риски, которые могут возникнуть при реализации мер совершенствования проектного управления молодежного центра «Вектор». Риски оценены по матрице вероятности и воздействия. Итоговый рейтинг представлен в 5 столбце, где У – умеренный, В – высокий [7].

Таблица 16 – Реестр рисков

мера прия тия	Риск (негативный)	Вероят ность	Воздей ствие	Рейти нг	Работа с риском	
					Стратегия	Мероприятие
1,2	Сопротивление персонала, неактивное участие	В	4	У	Снижение	Обоснование необходимости мероприятий персоналу
1,2	Отказ в получении финансирования	Д	4	В	Снижение	Представление проекта муниципалитету, обоснование результативности
2	Ошибки в работе социальной сети	С	3	У	Передача	Прописать в договоре условия работы с программой
1,2	Медленное оформление и согласование документов	Д	3	У	Принятие	Резерв времени
1,2	Превышение бюджета проекта более чем на 20 %	Д	4	В	Снижение	Тщательно просчитать бюджет проекта и заложить резервные средства

По данным реестра рисков можно выделить, что к рискам, которые наиболее сильно могут повлиять на проект относятся: превышение бюджета и отказ в получении финансирования проектов от муниципалитета. Мероприятиями по работе с ними будут соответственно: обоснование результативности внедрения стандарта и социальной сети муниципалитету и заложение резервных средств в проект.

Таким образом, были предложены мероприятия по совершенствованию проектного управления, а именно корпоративный стандарт по управлению проектами и корпоративная социальная сеть, призванная улучшить коммуникации в организации. Были рассмотрены основные риски, которые могут повлиять на реализацию предложенных мероприятий и оценена результативность предложенных мероприятий в показателях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В государственных муниципальных учреждениях широкое распространение получает проектная деятельность, её развитие основано на методологии и использовании инструментария менеджмента, в котором основной выступает понятие проекта. Проектная деятельность – это особый вид управленческой деятельности, в основе которого лежит предварительно разработанный план действий по достижению конкретной цели, оптимально используя определенные ресурсы в определенный срок.

В первой главе были рассмотрены основные характеристики процесса управления проектами, корпоративная система управления проектами, а также особенности проектного управления некоммерческой организацией.

Во второй главе был проведен анализ внутренней и внешней среды молодежного центра «Вектор», где были выявлены сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды. Анализ деятельности данной организации показал, что организация выполняет муниципальное задание, но не по всем пунктам. Для оценки эффективности организации проектной деятельности в «Векторе» был проведен опрос персонала, а именно интервью и анкетирование. Согласно опросу, уровень знаний по управлению проектами оказался низким. Помимо опроса, была проведена оценка зрелости проектного управления по Керцнеру, которая показала, что «Вектор» находится между 1 и 2 стадиями проектной зрелости.

Итогом работы являются конкретные разработанные предложения по улучшению проектного управления. К ним относятся: создание корпоративного стандарта по управлению проектами и внедрение корпоративной социальной сети в молодежном центре «Вектор».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аналоги DaOffice [https // A2IS Программы](https://a2is.ru/catalog/korporativnye-sotsialnye-seti/daoffice/alternatives-daoffice). – URL: a2is.ru/catalog/korporativnye-sotsialnye-seti/daoffice/alternatives-daoffice (дата обращения 3.06.2022).
2. ГОСТ Р 58184-2018. Система менеджмента проектной деятельности : национальный стандарт Российской Федерации : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 25 июля 2018 г. N 426-ст : введен впервые : дата введения 2018-12-01 / разработан АНО «Центр оценки и развития проектного управления». – Москва : Стандартинформ, 2018. – 20 с.
3. День молодёжи // Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва : официальный сайт – 2022. – URL: <https://krasstat.gks.ru/news/document/126249> (дата обращения 28.04.2022).
4. Для чего нужны корпоративные социальные сети бизнесу и в чем уникальность продукта // Комсомольская правда – 2017. – URL: <https://www.kp.ru/guide/korporativnye-sotsial-nye-seti.html> (дата обращения 25.04.2022).
5. Добросоцкий В. И. Совершенствование проектного управления в России / В. И. Добросоцкий // Вопросы управления. – 2017. – №6. – С. 15-19.
6. Зеленцова С. Ю. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти субъектов российской федерации / С. Ю. Зеленцова // РСЭУ. – 2018. – №3. – С. 25–28.
7. Зимнякова Т. С. Электронный курс «Управление реализацией проекта» / Т. С. Зимнякова. – 2016. – URL: <https://e.sfu-kras.ru/course/view.php?id=8320> (дата обращения 20.05.2022).
8. Зырянова И. И., Богачева Е. А. Корпоративная методология управления проектами / И. И. Зырянова, Е. А. Богачева // Социально-

экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2019. – №1. – С. 5–10.

9. Как улучшить управление проектами в организации // Консалтинговая компания iTeam. – 2018. – URL: <https://blog.iteam.ru/kak-uluchshit-upravlenie-proektami-v-organizatsii/#i-2> (дата обращения: 11.05.2022).

10. Лайкам К.Э. Молодежь на рынке труда: проблемы и тенденции / К.Э. Лайкам // Федерализм. – 2018. – №31. – С. 57–71.

11. Лялин А.М. Проекты некоммерческих организаций, возможности проектного управления / А.М. Лялин // Экономика и предпринимательство. – 2016. – №5. – С.15–19.

12. Гида М. Особенности внутренней и внешней среды некоммерческой организации / М. Гида // Вопросы экономики и управления. – 2017. – № 5. – С. 27–29.

13. Марков О.А., Логинов М.П. Оценка зрелости проектного управления / О.А. Марков, М.П. Логинов // Вопросы управления. – 2018. – №3. – С. 45–49.

14. Меньше иллюзий и больше реализма: какие бизнес-задачи решает КСО // РБК : официальный сайт. – 2022. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/617f98159a79474f5e6c60b1> (дата обращения: 10.05.2022).

15. Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учебно-методическое пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е. В. Киселева, М. Н. Крутцова, Л. Г. Приятелева, А. М. Рудко, Л. И. Скворцова, С. Г. Старцева ; под ред. Е. В. Киселевой. – Вологда : Вологодский филиал РАНХиГС, 2016. – 422 с. – ISBN 978-5-906850-20-1.

16. Молодёжный центр «Вектор» : официальный сайт. – 2022. – URL: https://www.kmforum.ru/vektor_1/ (дата обращения 02.05.2022).

17. Муниципальные учреждения Красноярска : сайт / Администрация города Красноярск – 2022. – URL:

<http://www.admkrsk.ru/citytoday/youth/Pages/institutions.aspx#agencyId=88568>
(дата обращения 20.04.2022).

18. Население // Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва : официальный сайт – 2022. – URL: <https://krasstat.gks.ru/folder/32970> (дата обращения 28.04.2022).

19. Онлайн мероприятия: за и против // event [сайт] – URL: <https://event.ru/companies/onlayn-meropriyatiya-za-i-protiv/> (дата обращения 1.05.2022).

20. Операционный и проектный менеджмент / Библиотечно-информационный комплекс : сайт. – URL: <http://www.library.fa.ru/exhib.asp?id=521> (дата обращения 1.05.2022).

21. Постановление N 519-п Об утверждении государственной программы Красноярского края «Молодежь Красноярского края в XXI веке» [Текст] – 2013. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/422436852> (дата обращения 15.05.2022).

22. Проектное управление в СОНКО / Портал информационной поддержки некоммерческих организаций Белгородской области. – 2017. – URL: <https://belnko.ru/catalog/upravlenie/> (дата обращения 25.05.2022).

23. Развитие молодежной политики и туризма в городе Красноярске // Открытый бюджет Красноярска : официальный сайт – 2013. – URL: <http://budget.admkrsk.ru/ctp/Pages/detail2014.aspx?RecordID=742> (дата обращения: 25.04.2022).

24. Руденко М. Н., Субботина Ю. Д. Организация внедрения проектного управления / М. Н. Руденко, Ю. Д. Субботина // Известия СПбГЭУ. – 2019. – №5. – С. 19–24.

25. Современные принципы работы молодежного центра / АНО «Творческие индустрии». – 2019. – URL:

https://rcmipp.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_2250723.pdf (дата обращения 20.05.2022).

26. Управление проектами : учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько [и др.] ; под редакцией Г. И. Поподько. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 132 с.

27. Устав муниципального молодежного автономного учреждения «Центр продвижения молодежных проектов «Вектор» : утвержден приказом управления молодежной политики Красноярска от 15 дек. 2017 года.

28. Российская Федерация. Законы. Об автономных учреждениях : Федеральный закон от 03.11.2006 N 174-ФЗ : [принят Государственной думой 11 октября 2006 года : одобрен Советом Федерации 27 октября 2006 года]. – Москва.

29. Российская Федерация. Законы. О некоммерческих организациях : Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 02.07.2021): [принят Государственной думой 8 декабря 1995]. – Москва.

30. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. / В. Н. Фунтов – СПб.: Питер. – 2018. – 393 с.

31. Хусяинов Т.М. Основные тенденции социализации молодежи в современной России: теоретический анализ / Т.М. Хусяинов // РЕМ: Psychology. Educology. Medicine. – 2017. – №2. – С. 25-31.

32. РМВОК: Шестое издание / Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. Серия: Руководство РМВОК.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная диагностика (анкета)

1.	Я хорошо представляю себе цели этой компании	1	2	3	4	5	6	7
2.	Организация работы в компании является эффективной	1	2	3	4	5	6	7
3.	Менеджеры всегда готовы выслушать новые идеи	1	2	3	4	5	6	7
4.	Меня поощряют в моем стремлении развивать мои способности	1	2	3	4	5	6	7
5.	У моего непосредственного начальника есть полезные идеи, помогающие в работе мне и моей рабочей группе	1	2	3	4	5	6	7
6.	Мой непосредственный начальник поддерживает меня и помогает мне в работе.	1	2	3	4	5	6	7
7.	В компании производится регулярная оценка процедур и форматов с точки зрения их соответствия текущим требованиям	1	2	3	4	5	6	7
8.	Мы регулярно достигаем намеченных целей	1	2	3	4	5	6	7
9.	Цели организации четко определены	1	2	3	4	5	6	7
10.	Должностные инструкции и линии команд являются гибкими	1	2	3	4	5	6	7
11.	Мне всегда есть с кем обсудить проблемы, связанные с работой	1	2	3	4	5	6	7
12.	Жалованье, которое я получаю, соответствует моей работе	1	2	3	4	5	6	7
13.	У меня есть все ресурсы и информация, необходимая для работы	1	2	3	4	5	6	7
14.	Стиль руководства менеджеров высшего звена нацелен на поддержку сотрудников и продуктивен	1	2	3	4	5	6	7
15.	Мы постоянно пересматриваем наши методы работы и улучшаем их	1	2	3	4	5	6	7
16.	Результаты являются следствием целенаправленной работы сотрудников для их достижения	1	2	3	4	5	6	7
17.	Я чувствую себя мотивированным для выполнения своей работы	1	2	3	4	5	6	7
18.	Распределение обязанностей является четким и понятным	1	2	3	4	5	6	7
19.	У меня хорошие взаимоотношения с членами моей рабочей группе	1	2	3	4	5	6	7
20.	В компании существуют хорошие возможности продвижения по служебной линии	1	2	3	4	5	6	7
21.	В компании установлены реалистичные цели	1	2	3	4	5	6	7
22.	Моя работа регулярно оценивается моим начальником	1	2	3	4	5	6	7
23.	Существуют моменты, когда мне хотелось бы спокойно обдумать, что можно изменить в моей работе	1	2	3	4	5	6	7
24.	Сотрудники стремятся к снижению затрат и наилучшему использованию ресурсов	1	2	3	4	5	6	7
25.	Приоритеты организации осознаются всеми сотрудниками	1	2	3	4	5	6	7
26.	Происходит постоянный поиск улучшения методов нашей работы	1	2	3	4	5	6	7
27.	Мы эффективно взаимодействуем друг с другом для выполнения поставленных задач	1	2	3	4	5	6	7
28.	Все задачи и виды работ в поощряются и адекватно оцениваются	1	2	3	4	5	6	7
29.	Подразделения эффективно взаимодействуют для выполнения поставленных задач	1	2	3	4	5	6	7
30.	Существующая в компании команда менеджеров обеспечивает эффективное лидерство	1	2	3	4	5	6	7
31.	Компания имеет внутренние возможности для осуществления изменений	1	2	3	4	5	6	7
32.	Работа, которую мы выполняем, всегда является нужной и результативной	1	2	3	4	5	6	7
33.	В моей сфере деятельности цели и обязанности всех сотрудников определены четко	1	2	3	4	5	6	7
34.	То, как организована работа в компании, вызывает чувство удовлетворения	1	2	3	4	5	6	7

Продолжение приложения

35.	Конфликты разрешаются таким образом, что окончательные решения понятны и всеми принимаются	1	2	3	4	5	6	7
36.	Все результаты индивидуальной деятельности оцениваются исходя из общепринятых стандартов	1	2	3	4	5	6	7
37.	Другие подразделения помогают моему подразделению, если в этом есть необходимость	1	2	3	4	5	6	7
38.	Стиль руководства моего начальника помогает мне исполнять мою работу	1	2	3	4	5	6	7
39.	В компании поощряются творческий подход и инициатива	1	2	3	4	5	6	7
40.	Сотрудники всегда стараются выполнить работу как можно лучше	1	2	3	4	5	6	7

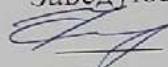
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Вопросы из анкеты для сотрудников

Пол, возраст, образование
Должность
Основные функциональные обязанности
Время работы в молодежном центре
Почему Вы выбрали именно это место работы?
Чего Вам не хватает, чтобы эффективно выполнять порученную Вам работу и самостоятельно принимать решения?
Как Вы считаете, справедливо ли оценивается Ваш труд?
Пожалуйста, опишите, что в Вашей работе можно было бы улучшить?
Представьте, что Вам представилась уникальная возможность временно заняться управлением компании, что бы Вы изменили в работе компании в целом и в работе сотрудников, что нового привнесли, от чего отказались бы?
Какие трудности возникают при реализации мероприятий? Каковы причины этих трудностей?

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

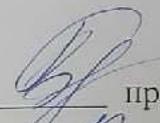
УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина
«20» 06 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

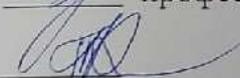
38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Совершенствование системы проектного управления в некоммерческой
организации (на примере ММАУ ЦПМП «Вектор»)

Руководитель  профессор, доктор экон. наук

Бутова Т.Г.

Выпускник 

Попова Ю.П.

Красноярск 2022