

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.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Совершенствование системы управления некоммерческим проектом  
в сфере государственной молодежной политики  
(на примере регионального проекта «Краслидер»)

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 Управление проектами и организационными изменениями

Руководитель	_____	доцент, канд. эк. наук	П.С. Зеленский
	подпись, дата		
Выпускник	_____		Д.А. Крылова
	подпись, дата		
Рецензент	_____	директор КГАУ «ЦМИ «Форум»	Н.А. Лукиянчук
	подпись, дата		

Красноярск 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические особенности реализации государственной молодежной политики в Российской Федерации и Красноярском крае .....	5
1.1 Основы государственной молодежной политики и процесс её реализации на территории Красноярского края.....	5
1.2 Организационные, финансовые и иные особенности реализации государственной молодежной политики .....	20
1.3 Корпоративная система управления проектами.....	25
2 Анализ практики применения системы управления проектами, а также внутренней и внешней среды проекта в сфере молодежной политики на примере регионального проекта «Краслидер».....	32
2.1 Анализ практики применения системы управления проектами в сфере государственной молодежной политики .....	32
2.2 Анализ внутренней и внешней среды регионального проекта «Краслидер» .....	42
2.3 Недостатки системы управления проектами в сфере государственной молодежной политики .....	52
3 Разработка предложений по совершенствованию системы управления проектами при реализации проектов в сфере молодежной политики на примере регионального проекта «Краслидер» .....	58
3.1 Предложения по совершенствованию системы управления проектами, разработанные для регионального проекта-инструмента «Краслидер» .....	58
3.2 Оценка эффективности предложений по совершенствованию КСУП и рисков .....	80
Заключение .....	87
Список сокращений .....	89
Список использованных источников .....	90
Приложение А. Паспорт регионального проекта «Краслидер» .....	99

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы магистерской диссертации обусловлена недавним событием. 30 декабря 2020 года президент России Владимир Владимирович Путин подписал закон «О молодежной политике в Российской Федерации». Согласно документу, теперь к молодежи относятся граждане от 14 до 35 лет включительно, а ранее – только до 30 лет. Неоспоримым является тот факт, что молодежь – это особая социально-демографическая группа, с которой напрямую связаны перспективы развития страны в ближайшие 10, 15, а то и 20 лет. Поэтому в наше время разработка и реализация молодежной политики – это ключевой фактор развития территории. В связи с этим крайне важно создать все возможности для самореализации молодежи, сформировать систему, которая бы поддерживала все их творческие, научные, спортивные и иные стремления и начинания.

Цель научного исследования заключается в совершенствовании системы управления региональными проектами в сфере молодежной политики.

К задачам моего научного исследования относится следующее:

1. Раскрыть содержание понятий «государственная молодежная политика», «молодежь», «проект молодежной политики», «корпоративная система управления проектом».
2. Описать механизм реализации проектов сферы государственной молодежной политики на территории Красноярского края.
3. Проанализировать особенности реализации проектов в сфере молодежной политики.
4. Описать систему реализации проектов в сфере молодежной политики согласно 5 группам процессов;
5. Выявить риски проекта и разработать систему управления рисками (мероприятия, затраты, ответственные).
6. Разработать систему интегральных KPI-показателей необходимых для оценки эффективности реализации регионального проекта в сфере ГМП.

7. Оценить уровень проектной зрелости организации по Г.Кёрцнеру для совершенствования системы управления изменениями и разработать мероприятия для выхода проекта на новый уровень проектной зрелости.

8. Разработать паспорт проекта.

Объектом магистерской диссертации является проект «Краслидер». Данный проект является важным инструментом реализации молодежной политики края в каждом муниципальном образовании.

Предметом магистерской диссертации является система управления некоммерческим молодежным проектом в масштабах региона. Выбор такого предмета исследования обусловлен проблемой отсутствия разработанных систем и механизмов по управлению проектами, направленных на реализацию молодежной политики в масштабах края/области/республики.

Научная новизна магистерского исследования заключается в следующем:

1. Предложена система интегральных КРІ-показателей для оценки эффективности реализации некоммерческих проектов в сфере государственной молодежной политики.

2. Предложена система управления рисками некоммерческого проекта в сфере государственной молодежной политики.

В магистерской диссертации использовались следующие методы: наблюдение, описание, анализ, синтез, абстрагирование, моделирование.

В настоящее время возможно полноценное участие автора исследования в разработке и совершенствовании системы управления региональными проектами, так как автор занимает должность специалиста по работе с молодежью и является руководителем регионального проекта «Краслидер» от лица КГАУ «ЦМИ «Форум». В соответствии с этим автор исследования может предлагать вышестоящему руководству механизмы управления проектом, которые повысят его результативность, при этом не будут противоречить Положению проекта и иным нормативным документам.

# **1 Теоретические особенности реализации государственной молодежной политики в Российской Федерации и Красноярском крае**

## **1.1 Основы государственной молодежной политики и процесс её реализации на территории Красноярского края**

В настоящее время глобальные тенденции убедительно доказывают, что стратегические преимущества будут у тех государств, которые смогут эффективно и продуктивно использовать инновационный потенциал развития, основным носителем которого является молодежь.

Федеральным законом №489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» закрепляется, что молодежь – это социально-демографическая группа лиц в возрасте от 14 до 35 лет включительно, имеющих гражданство Российской Федерации (РФ) [58]. Именно молодёжь обладает значительным потенциалом, который, к сожалению, не всегда используется в полной мере, – мобильностью, инициативностью, восприимчивостью к инновационным изменениям, новым технологиям, способностью противодействовать негативным вызовам. Молодежь России как наиболее восприимчивая и мобильная часть социума поддерживала прогрессивные реформы и претворяла их в жизнь. Патриотические устремления молодежи развивали науку и промышленность, обеспечившие рост экономики и улучшение качества жизни.

В последние годы удалось переломить ряд негативных тенденций и достичь заметного улучшения социально-экономического положения молодежи в Российской Федерации. Уменьшилась смертность среди молодежи, усилилось стремление к ведению здорового образа жизни, снизился уровень молодежной безработицы и наметилось снижение преступности (в том числе среди несовершеннолетних). Российская Федерация является одним из мировых лидеров по количеству молодых специалистов, получивших высшее образование. Многие представители молодежи входят в число победителей и призеров международных спортивных соревнований, творческих конкурсов и

олимпиад. Российская молодежь все ярче демонстрирует активную позицию по развитию гражданского общества, формируются механизмы создания молодежью общественных благ.

Вместе с тем существует тенденция нарастания негативного влияния целого ряда внутренних и внешних факторов, повышающих риски роста угроз ценностного, общественного и социально-экономического характера. Проблемным фактором является, например, деструктивное информационное воздействие на молодежь, следствием которого в условиях социального расслоения, как показывает опыт других стран, могут стать повышенная агрессивность в молодежной среде, национальная и религиозная нетерпимость, а также социальное напряжение в обществе. Снижение численности молодежи вследствие демографических проблем прошлых лет может оказать системное влияние на социально-экономическое развитие страны, привести к убыли населения, сокращению трудовых ресурсов, росту пенсионной нагрузки и ослаблению обороноспособности Российской Федерации.

Новые вызовы, связанные с изменениями в глобальном мире, новые цели социально-экономического развития страны требуют системного обновления, развития задач и механизмов государственной молодежной политики. Все вышеизложенное свидетельствует о том, что молодёжная политика – это неотъемлемая часть целостной политики государства.

Официальное определение термина «государственная молодежная политика» (ГМП) закреплено распоряжением Правительства Российской Федерации «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года» [54]. Согласно этому распоряжению государственная молодежная политика представляет собой отдельное направление деятельности Российской Федерации, включающее в себя комплекс мер нормативно-правового, финансово-экономического, организационно-управленческого, информационно-аналитического, кадрового и научного характера. Целью этой системы мер является установление и поддержание соответствующего общественного статуса подрастающего

поколения, а вместе с ним определённого качества жизни самой молодёжи, которая в перспективе станет экономически активным населением. Важно выработать в молодежной среде приоритет национально-государственной идентичности, а также воспитать чувство гордости за Отечество. Стратегическим приоритетом государственной молодежной политики является создание условий для формирования личности гармоничной, постоянно совершенствующейся, эрудированной, конкурентоспособной, равнодушной, обладающей прочным нравственным стержнем, способной при этом адаптироваться к меняющимся условиям и восприимчивой к новым созидательным идеям.

Ключевой задачей является воспитание патриотично настроенной молодежи с независимым мышлением, обладающей созидательным мировоззрением, профессиональными знаниями, демонстрирующей высокую культуру, в том числе культуру межнационального общения, ответственность и способность принимать самостоятельные решения, нацеленные на повышение благосостояния страны, народа и своей семьи [62].

Государственная молодёжная политика — реализуется на основе взаимодействия с институтами гражданского общества и гражданами, активного расширения возможностей для эффективной самореализации молодёжи и повышения уровня её потенциала в целях достижения устойчивого социально-экономического развития, глобальной конкурентоспособности, национальной безопасности страны, а также упрочнения её лидерских позиций на мировой арене. Основным средством развития потенциала молодёжи является её информирование о возможностях развития, вовлечение в социально-экономическую, общественно-политическую и социо-культурную жизнь российского общества.

Государство и общество должны создать базовые условия для полноценной самореализации молодежи в социально-экономической и общественно-политической сферах жизни России, чтобы молодежь, развивая индивидуальные качества, проявляла высокий уровень социальной активности.

Совокупность указанных факторов обуславливает необходимость формирования основ государственной молодежной политики, соответствующих современным реалиям и новым вызовам времени.

Эффективная реализация государственной молодежной политики должна обеспечивать устойчивый рост числа молодых людей, мотивированных на позитивные действия, разделяющих общечеловеческие и национальные духовные ценности, обладающих хорошим физическим здоровьем, занимающихся физической культурой и спортом, не имеющих вредных привычек, работающих над своим личностным и профессиональным развитием, любящих свое Отечество и готовых защищать его интересы, прилагающих усилия для динамичного развития сильной и независимой Российской Федерации.

Главным результатом реализации государственной молодежной политики должно стать улучшение социально-экономического положения молодежи Российской Федерации и увеличение степени ее вовлеченности в социально-экономическую жизнь страны.

Государственная молодежная политика основывается на конституционных гарантиях равенства прав и свобод граждан и реализуется в соответствии со следующими принципами [58]:

- ответственность государства за соблюдение законных интересов молодежи;
- ответственность молодежи за реализацию своих конституционных прав и обязанностей в сферах государственной и общественной жизни;
- признание молодежи равноправным партнером в формировании и реализации государственной молодежной политики;
- приоритетность государственной поддержки социально незащищенных молодых граждан;
- предоставление государством базового объема услуг для духовного, культурного, социального, физического и психического развития молодежи, а



также возможностей для выбора жизненного пути, образования, начала трудовой деятельности, создания семьи;

- поддержка деятельности молодежных общественных объединений и организаций;

- развитие государственно-частного партнерства и взаимодействия с социальными институтами общества;

- повышение эффективности использования информационных ресурсов и инфраструктуры в интересах реализации государственной молодежной политики;

- укрепление механизмов правового регулирования и единства государственной молодежной политики на федеральном, региональном и муниципальном уровнях;

- взаимодействие различных ведомств при реализации стратегий и программ в части, касающейся молодежной политики.

Правовую основу регулирования отношений в сфере молодежной политики составляют Конституция Российской Федерации, общепризнанные принципы и нормы международного права, международные договоры Российской Федерации, настоящий Федеральный закон, а также другие федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации и муниципальные правовые акты, содержащие нормы, регулирующие отношения в сфере реализации прав молодежи, например:

1. Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. N 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации»;

2. Распоряжение Правительства РФ от 29.11.2014 N 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года»;

3. Приказ Росмолодежи «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы органов исполнительной власти

субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, реализующих государственную молодежную политику»;

4. Постановление Правительства РФ «О Федеральном агентстве по делам молодежи» (ФАДМ);

5. И другие.

Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере государственной молодежной политики является Федеральное агентство по делам молодежи (ФАДМ «Росмолодежь»). Руководство деятельностью Федерального агентства по делам молодежи осуществляет Правительство Российской Федерации, а финансирование деятельности осуществляется за счет средств федерального бюджета. Деятельность Росмолодежи целиком сосредоточена на создании равных условий для самореализации нашего подрастающего поколения. Задача Росмолодежи сегодня состоит в создании максимального количества возможностей для самореализации молодых людей и, как следствие, эффективной реализации инновационного потенциала молодежи в обществе.

Согласно Положению Федерального Агентства по делам молодежи к деятельности Росмолодежи относится [51]:

- организация реализации мер государственной молодежной политики;
- организация подготовки и переподготовки кадров молодежных и детских объединений, поддержка этих объединений по результатам конкурса проектов (программ) указанных объединений;
- формирование и ведение федерального реестра молодежных и детских объединений, пользующихся государственной поддержкой;
- осуществление закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в сфере государственной молодежной политики;

– организация конгрессов, конференций, семинаров, выставок и других мероприятий в сфере молодежной политики.

В общем и целом, вектор реализации государственной молодежной политики напрямую коррелирует с национальными целями развития Российской Федерации. Так Указ Президента Российской Федерации определяет следующие национальные цели [60]:

- сохранение населения, здоровье и благополучие людей;
- возможности для самореализации и развития талантов;
- комфортная и безопасная среда для жизни;
- достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство;
- цифровая трансформация.

В соответствии с установленными приоритетами развития государства Росмолодежь определяет следующие направления деятельности в сфере государственной молодежной политике:

- патриотическое воспитание молодежи;
- поддержка и взаимодействие с общественными организациями и движениями;
- развитие международного и межрегионального молодежного сотрудничества;
- вовлечение молодежи в волонтерскую деятельность;
- вовлечение молодежи в здоровый образ жизни и занятия спортом, популяризация культуры безопасности в молодежной среде;
- вовлечение молодежи в инновационную деятельность и научно-техническое творчество;
- вовлечение молодежи в предпринимательскую деятельность;
- вовлечение молодежи в работу средств массовой информации;
- развитие молодежного самоуправления;
- работа с молодежью, находящейся в социально-опасном положении;

- содействие профориентации и карьерным устремлениям молодежи;
- гармонизация межнациональных отношений;
- вовлечение молодежи в занятие творческой деятельностью;
- социализация молодежи, нуждающейся в особой защите государства;
- формирование у молодежи традиционных семейных ценностей;
- содействие подготовке и переподготовке специалистов в сфере государственной молодежной политики.

Таким образом, в условиях необходимости динамичного развития государство не может оставаться в стороне от формирования системы ценностей в молодежной среде, ведь молодежь – это особая демографическая группа, с которой напрямую связаны перспективы развития страны в ближайшие 10, 15, а то и 20 лет. На данный момент крайне важно создать все возможности для самореализации молодежи, сформировать систему, которая бы поддерживала все их творческие, научные, спортивные, общественные и иные стремления и начинания. В связи со всем вышесказанным разработка и реализация государственной молодежной политики в наше время – это ключевой фактор развития территории. На федеральном уровне деятельность, направленная на реализацию государственной молодежной политики на территории Российской Федерации возложена на орган исполнительной власти, Федеральное агентство по делам молодежи, которое находится в ведомстве Министерства науки и высшего образования РФ. Направления деятельности и ожидаемые результаты Росмолодежи ориентированы на достижение национальных стратегических целей развития России, закрепленных Указом Президента.

В государстве в целом сложилась и действует система формирования и реализации молодежной политики на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Закон Красноярского края «О государственной молодежной политике Красноярского края» №20-5445 регламентирует отношения, связанные с

осуществлением ГМП края, как системы действий органов государственной власти края, направленных на приоритетное создание правовых, экономических и организационных условий, гарантий и стимулов для реализации молодыми гражданами конституционных прав с учетом специфических потребностей, присущих возрасту, а также для интеграции молодежи в систему общественных отношений, для ее наиболее полной самореализации в интересах всего общества и с целью привлечения к решению актуальных проблем края [21].

Законодательное собрание Красноярского края устанавливает цели молодежной политики, среди которых:

- сочетание государственных, общественных интересов и прав личности в формировании и реализации молодежной политики;
- создание молодым гражданам равных стартовых условий для их наиболее полного включения в социально-экономическую, политическую и культурную жизнь общества;
- содействие нравственному, интеллектуальному и физическому развитию молодежи;
- расширение социально значимых возможностей молодежи в ее интеграции в систему общественных отношений и достижении личного успеха;
- помощь молодым гражданам в решении их социальных проблем;
- содействие становлению активной гражданской позиции молодых граждан, их правовому воспитанию, воспитанию в духе патриотизма и уважения к истории и культуре отечества и Красноярского края, предотвращение экстремистских проявлений в молодежной среде;
- противодействие распространению в молодежной среде наркомании, алкоголизма, токсикомании и иных зависимостей, преступности и иных антисоциальных явлений.

Достижение поставленных целей осуществляется в соответствии с регламентированными принципами молодежной политики:

- законности;

- уважения личности каждого молодого гражданина;
- признания интересов и потребностей молодежи как особой социальной группы и сбалансированности ее законных интересов и прав с интересами и правами других социальных групп и общества в целом;
- привлечения молодых граждан к непосредственному участию в формировании и реализации проектов в сфере молодежной политики;
- гласности мер по осуществлению молодежной политики, учета интересов всех групп молодежи;
- взаимодействия органов государственной власти края и местного самоуправления, институтов гражданского общества и бизнеса при осуществлении проектов в сфере молодежной политики;
- приоритета общественных инициатив по сравнению с соответствующей деятельностью органов государственной власти края и иных органов при реализации мероприятий и программ, касающихся молодежи, при прочих равных условиях;
- приоритета конкурсного механизма реализации проектов и отдельных мероприятий по осуществлению молодежной политики.

В Красноярском крае реализация молодежной политики возложена на орган исполнительной власти края Агентство молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края (далее – Агентство) и подведомственные ему учреждения. К учреждениям, находящимся в ведомстве Агентства относятся [48]:

1. Красноярское государственное автономное учреждение «Центр молодежных инициатив «Форум»;
2. Красноярское государственное автономное учреждение «Краевой дворец молодежи «Каменка»;
3. Красноярское государственное бюджетное учреждение «Дом офицеров»;

4. Красноярское государственное казенное учреждение «Аппарат Общественной палаты Красноярского края и Гражданской ассамблеи Красноярского края»;

5. Красноярское государственное автономное учреждение «Дом дружбы народов Красноярского края»;

6. Автономная некоммерческая организация «Краевой центр поддержки и развития общественных инициатив»;

7. культурная станция «Гагарин».

Агентство находится в ведении Правительства края, а финансирование его расходов осуществляется за счет средств, предусмотренных в краевом бюджете. Агентство возглавляет руководитель, в настоящее время Антонов Денис Александрович, назначенный на должность Губернатором края.

К ключевым задачам Агентства относятся [48]:

1. Обеспечение государственной поддержки институтов гражданского общества, общественных и гражданских инициатив, социально ориентированных некоммерческих организаций на территории края.

2. Обеспечение реализации государственной политики края в сфере межнациональных (межэтнических) и межконфессиональных отношений.

3. Обеспечение реализации эффективной государственной молодежной политики на территории края в целях становления, развития и самореализации молодежи в общественной жизни, а также в целях охраны и защиты их прав.

4. Содействие развитию конкуренции в сферах государственной молодежной политики, межнациональных (межэтнических) и межконфессиональных отношений, государственной поддержки институтов гражданского общества, общественных и гражданских инициатив, социально ориентированных некоммерческих организаций.

Деятельность, направленная на реализацию молодежной политики на территории Красноярского края регламентирована и включает в себя:

– осуществление мероприятий по поддержанию и развитию общественных объединений, иных институтов гражданского общества, а также мер по профилактике межнациональных (межэтнических) конфликтов и обеспечению межнационального и межконфессионального согласия;

– реализация мероприятий по проведению социологических исследований общественно-политической ситуации в крае, общественного мнения по различным вопросам и социального самочувствия жителей края, особенностей и характеристик отдельных социальных групп населения, экспертно-аналитических исследований;

– осуществление бюджетных полномочий главного распорядителя бюджетных средств и бюджетных полномочий главного администратора доходов краевого бюджета в случаях, установленных законом края о краевом бюджете;

– рассмотрение обращений граждан и организаций по вопросам, входящим в компетенцию агентства;

– проведение форумов, ярмарок, культурно-массовых мероприятий, конференций, совещаний, семинаров, обеспечение приема делегаций и отдельных лиц по вопросам, входящим в компетенцию агентства;

– и другое.

Агентство молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края выделяет следующие направления деятельности в своей работе.

Во-первых, направление «Гражданское общество». Одним из основных направлений деятельности агентства по реализации программ общественного развития Красноярского края является оказание государственной поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям в крае. Государственная поддержка осуществляется в соответствии с положениями Конституции Российской Федерации, Гражданского кодекса Российской Федерации, Бюджетного кодекса Российской Федерации, Налогового кодекса Российской Федерации, Федерального закона «О некоммерческих



организациях», других федеральных законов и принимаемых в соответствии с ними иных нормативных правовых актов Российской Федерации, Устава края, Закона Красноярского края «О государственной поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций в Красноярском крае» и принимаемых в соответствии с ними иных нормативных правовых актов края. Государственная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций оказывается в следующих формах:

- финансовая;
- имущественная;
- информационная;
- консультационная и методическая;
- поддержка в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций;
- предоставление гражданам и юридическим лицам, оказывающим социально ориентированным некоммерческим организациям материальную поддержку, льгот по уплате налогов и сборов в соответствии с законодательством о налогах и сборах;
- размещение у социально ориентированных некоммерческих организаций заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд в порядке, предусмотренном федеральным законом «о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»;
- предоставление социально ориентированным некоммерческим организациям льгот по уплате налогов и сборов в соответствии с законодательством о налогах и сборах.

Во-вторых, выделяется направление «Национальная политика». Красноярский край является одним из крупнейших многонациональных и поликонфессиональных регионов России. По итогам Всероссийской переписи

населения 2010 года в крае насчитывается 159 национальностей, а в северных районах проживают 8 коренных малочисленных народов Севера общей численностью в 16,5 тысяч человек [65].

В качестве основных механизмов реализации государственной национальной политики в Красноярском крае определены:

- Государственные и муниципальные программы края, программы в сфере реализации государственной национальной политики в Красноярском крае.

- Экспертно-аналитическая, научно-методическая и информационная поддержка реализации региональной стратегии, которая осуществляется путем привлечения информационных ресурсов органов государственной власти Красноярского края и ресурсов научных организаций.

- Взаимодействие органов государственной и муниципальной власти Красноярского края, институтов гражданского общества при реализации региональной стратегии государственной национальной политики в Красноярском крае.

- Поддержка этнокультурных, общественных организаций, работающих в сфере гармонизации межнациональных отношений, социокультурной адаптации мигрантов, предупреждения конфликтов на национальной и религиозной почве.

С 2014 года в крае действует государственная программа Красноярского края «Укрепление единства российской нации и этнокультурное развитие народов Красноярского края». Она состоит из 4 подпрограмм, направленных на:

- формирование общероссийской идентичности;
- сохранение и развитие русского этноса и российского казачества;
- сохранение и развитие этнокультурных традиций народов, проживающих на территории края;

– профилактику межнациональной напряженности, этнического экстремизма и ксенофобии.

В январе 2016 года был открыт Дом дружбы народов Красноярского края, который на сегодняшний день является ресурсным центром для реализации проектов национально-культурных объединений.

Третьим направлением деятельности Агентства является «Молодежная политика». В рамках данного направления на территории Красноярского края реализуется четыре флагманских программы: «Мы помогаем», «Мы создаем», «Мы развиваем», «Мы достигаем». Также в рамках направления «Молодежная политика» проводится четыре инфраструктурных проекта: «Территория инициативной молодежи (ТИМ) «Бирюса», «Территория инициативной молодежи (ТИМ) «Юниор», Краевой проект (грантовый конкурс) «Территория Красноярский край» и «Новый фарватер». В качестве механизмов молодежного самоуправления на территории края эффективно функционируют Молодежное правительство дублеров, Молодежный парламент и Молодые ученые. Также развит ряд иных инструментов реализации молодежной политики на территории Красноярского края, например, региональный проект «Краслидер», «Российской движение школьников (РДШ)», Красноярские краевые студенческие отряды (ККСО) и многое другое.

Как следует из всего вышесказанного, в Красноярском крае действительно разработан масштабный комплекс эффективных мер, способствующих реализации молодежной политики на территории края. К слову об эффективности, стоит отметить, что по результатам 2018 года Красноярский край возглавил итоговый рейтинг эффективности региональных органов исполнительной власти, реализующих государственную молодежную политику (таблица 1) [26]. Деятельность профильных региональных структур оценивалась по совокупности критериев эффективности их работы по направлениям государственной молодежной политики, которые, в свою очередь, состоят из 4 направлений, позволяющих более детально рассмотреть итоги работы органов исполнительной власти: мероприятия, финансовая

поддержка инициативной молодежи и НКО, обеспечение реализации государственной молодежной политики (институты; инфраструктура; коммуникации, нормативно-правовая база), комплекс мероприятий по приоритетному направлению текущего года.

Таблица 1 – Итоговый рейтинг эффективности региональных органов исполнительной власти, реализующих государственную молодежную политику за 2018 год

Место	Регион	Процент выполняемости
1	Красноярский край	77,99
2	Республика Татарстан	72,81
3	Республика Башкортостан	72,74
4	Санкт-Петербург	72,64
5	Ханты-Мансийский автономный округ	71,29
6	Тюменская область	70,03
7	Новосибирская область	69,35
8	Омская область	68,65
9	Курская область	68,09
10	Московская область	67,65

Однако, несмотря на значимые достижения, ряд особенностей и проблем все же присутствует в процессе реализации молодежной политики на территории Красноярского края, они будут описаны в следующей части работы. Наличие слабых мест доказывает и тот факт, что по результатам 2019 года Красноярский край в итоговом рейтинге занял лишь 5 место [27].

## **1.2 Организационные, финансовые и иные особенности реализации государственной молодежной политики**

Для начала стоит рассмотреть общие организационные особенности процесса реализации государственной молодежной политики на территории России, в том числе на территории Красноярского края. Одним из основных путей реализации государственной политики во многих странах, в том числе и в России, является разработка и осуществление проектов и программ. Не исключение и государственная молодежная политика. В научной литературе

обстоятельно рассматривается возможность и необходимость реализации задач государственной молодежной политики на основе социального проектирования. Многие уже вошло в практику работы органов государственной власти, а также структур гражданского общества в сфере молодежной политики. Тем не менее, еще остаются немалые проблемы в реализации проектного и программного принципов в этой деятельности и в понимании их содержания и назначения [25].

В сфере молодежной политики, как и во многих других бюджетных сферах, по-прежнему существуют системные проблемы, наиболее острыми из которых являются:

- низкая финансовая обеспеченность на муниципальном уровне;
- плохая обратная связь от целевой аудитории, на которую направлена деятельность;
- навязывание нововведений сверху;
- и другие, не говоря уже об особых проблемах организации молодежной политики и ее слабом соответствии процессам самоорганизации, характерным для молодежной среды.

Но осуществление политики посредством разработки и реализации стратегий, проектов и программ позволяет говорить о государственной молодежной политике как об одном из важных направлений деятельности нашего государства. Применение такого подхода дает свои результаты, и это создает импульс к разработке и реализации новых программ и проектов на всех уровнях государственного устройства нашей страны [15].

Законом о ГМП Красноярского края также установлено, что в крае принимаются краевые целевые программы, устанавливающие комплекс мероприятий (проектов) по осуществлению молодежной политики, которые должны быть соотнесены с мероприятиями других краевых целевых программ. Основное преимущество комплексных целевых программ заключается в том, что они ориентированы на весь регион и длительный период времени, что

позволяет оптимально сочетать разные источники финансирования (федеральные, региональные, муниципальные и иные).

При этом право на реализацию мероприятия или проекта присваивается той или иной организации путем проведения конкурса на выполнение краевого государственного заказа. Путем конкурсного отбора определяются и подрядчики, деятельность которых необходима для оказания сопутствующих услуг, например, перевозки, печать брендированной продукции, предоставление площадки для проведения и так далее. Описанная процедура строго регламентируется Федеральным законом «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Помимо организационных особенностей в сфере государственной молодежной политики присутствуют и финансовые [18]. Государственная молодежная политика в Российской Федерации финансируется за счет средств федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, а также средств местных бюджетов, предусмотренных для участия в реализации государственной молодежной политики; добровольных имущественных взносов физических и юридических лиц; иных источников, не запрещенных законодательством Российской Федерации. Расходы на финансирование бюджетных инвестиций предусматриваются соответствующим бюджетом при условии включения их в федеральную целевую программу, региональную целевую программу либо в соответствии с решением федерального органа исполнительной власти, органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации или органа местного самоуправления. Финансово-инвестиционный механизм представляет собой действующую систему финансирования молодежной политики. Молодежная политика, как и любая деятельность, не может осуществляться, если она не обеспечена некоторыми ресурсами, поэтому реализация политики – это, по-другому, освоение материальных и финансовых ресурсов, бюджетов на эти направления. Финансовое обеспечение государственной молодежной политики составляет важнейшее звено ГМП, во

многим предопределяющее эффективность мер, предпринимаемых на этом направлении органами государственной власти. Финансово-экономическое обеспечение должно исходить не из идеи финансирования решения проблем молодежи, а из идеи вложения средств в молодежь как основной потенциал развития территорий и государства в целом. При таком подходе эти вложения рассматриваются как инвестиции в настоящее и будущее экономики страны.

Однако реализация социальной политики в отношении молодежи в последнее время обеспечивается финансовыми ресурсами по остаточному принципу, что отрицательно сказывается на демографическом состоянии общества [18].

Так, например, в проекте бюджета на 2021–2022 годы заложено сокращение финансирования молодежной политики, хотя ранее расходы на нее росли. Эксперты связывают это с общим секвестром незащищенных статей и корректировкой приоритетов власти. Из внесенного правительством в Госдуму проекта федерального бюджета на 2021–2023 годы следует, что за 2021 и 2022 года расходы на молодежную политику в России сократятся на 12% по сравнению с законом о бюджете на 2020 год и плановый период 2021–2022 годов. В 2021 году предполагается сокращение расходов на программу «Развитие дополнительного образования детей и реализация мероприятий молодежной политики» на 8,5%, в 2022-м — на 15,7%. Эта программа является частью госпрограммы «Развитие образования», которая помимо молодежной политики подразумевает поддержку разных видов образования — дошкольного, профессионального и других.

Основными источниками финансирования молодежной политики на сегодня являются следующие основные источники: федеральный, областной, местный бюджеты. При этом, в основном доля федерального финансирования существенно преобладает. Молодежь не является саморазвивающейся системой, ее жизнь обусловлена существующими социально-экономическими и политическими условиями, которые важно регулировать на всех уровнях власти. Соответственно, сокращение финансирования мероприятий,

направленных на реализацию государственной молодежной политики, может повлечь за собой ряд негативных последствий.

В заключении первой главы стоит отметить, что одним из приоритетных направлений как федеральных, так и региональных органов государственной власти является грамотная и продуманная государственная молодежная политика, так как именно молодежь является основой будущего гражданского общества Российской Федерации. К представителям государственной власти постепенно приходит понимание того, что инвестиции в молодежь - это инвестиции в будущее России. Сегодня как никогда раньше у молодежи появляется ощущение своей собственной причастности к становлению гражданского общества, прежде всего за счет того, что молодежная политика проводится не только для молодежи, но и с участием самой молодежи. Реализация ГМП на федеральном уровне возложено на федеральный орган исполнительной власти Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь), руководство деятельностью которой возложено на Правительство РФ. На региональном уровне осуществление мер для реализации молодежной политики закреплено за Агентством молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края и подведомственными ему учреждениями.

В настоящее время на территории Красноярского края действует масштабный комплекс мер, способствующих реализации молодежной политики на территории края, что позволило Красноярскому краю занять первое место в итоговом рейтинге эффективности региональных органов исполнительной власти, реализующих государственную молодежную политику. Однако, несмотря на значимые достижения, ряд особенностей и проблем все же присутствует в процессе реализации молодежной политики на территории Красноярского края.



### 1.3 Корпоративная система управления проектами

Для изучения управления проектами широко применяется системный подход, который обеспечивает всестороннее изучение инструментов и методов проектного менеджмента и взаимосвязей между ними. Корпоративная система управления проектами (КСУП) представляет собой комплексную интеграционную технологию управления проектами, состоящую из трёх основных элементов [23]:

1. Процессы управления и роли, которые обеспечивают и контролируют исполнение регламентов и правил.
2. Персонал, т.е. участники проектов, обученные конкретным правилам и обязанные их соблюдать.
3. Информационная система управления проектами (ИСУП), которая ведет участников проектной деятельности по процессу, сводит необходимую информацию для контроля и хранит данные о проектах.

Иллюстрированная структура корпоративной системы управления проектами представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура корпоративной системы управления проектами

Рассмотрим теоретические аспекты первого элемента КСУП – процессы. К этому элементу системы можно отнести нормативные документы (паспорта и уставы проектов, регламенты, методики, шаблоны и т.п.), систему управления рисками проекта, систему управления изменениями и прочие системы управления иных областей знаний, сопровождающие процесс реализации проектов. Процессы управления проектами разделяются на пять категорий, известных как группы процессов управления проектами (или группы процессов) [61]:

1. Группа процессов инициации. Процессы, которые выполняются для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения разрешения для начала проекта или фазы.

2. Группа процессов планирования. Процессы, требуемые для определения общего содержания проекта, уточнения целей и определения последовательности действий, требуемых для достижения целей проекта.

3. Группа процессов исполнения. Процессы, применяемые для выполнения работ, определенных в плане управления проектом, для удовлетворения спецификаций проекта.

4. Группа процессов мониторинга и управления. Процессы, требуемые для отслеживания, анализа и регулирования хода и эффективности исполнения проекта, выявления областей, в которых требуется внесение изменений в план, и инициации соответствующих изменений.

5. Группа процессов завершения. Процессы, выполняемые для завершения всех действий в рамках всех групп процессов и формального завершения проекта или фазы.

Процессы управления проектами накладываются друг на друга и происходят с разной интенсивностью на всех стадиях проекта. Кроме того, процессы управления проектами связаны своими результатами – результат выполнения одного процесса становится исходной информацией для другого. 5 групп процессов в системе управления проектом неизбежно соприкасаются с 10 областями знаний, выделяемых Сводом знаний по управлению проектами:

- управление интеграцией проекта;
- управление содержанием проекта;
- управление расписанием проекта;
- управление стоимостью проекта;
- управление качеством проекта;
- управление ресурсами проекта;
- управление коммуникациями проекта;
- управление рисками проекта;
- управление закупками проекта;
- управление заинтересованными сторонами проекта.

Так, например, управление интеграцией проекта включает в себя разработку паспорта (устава) проекта. Устав – это формальный документ, который фиксирует единое понимание проекта для его основных сторон: заказчика, руководителя и куратора. Для системной работы по управлению проектами важно, чтобы Устав был понятен, имел примеры заполнения и нес в себе юридическую силу. Такой документ может иметь единый или разные шаблоны для разных типов проектов. Отвечает за поддержание актуальной версии шаблона Устава проектный офис, он же, как правило, следит, чтобы Устав соответствовал всем стандартам оформления компании и был согласован всеми необходимыми сторонами. Основные разделы Устава:

- суть проекта, причины его инициации;
- цели проекта, их влияние на бизнес-цели компании;
- ограничения проекта по срокам, финансам и иным ресурсам;
- основные результаты проекта и сроки их получения;
- риски и допущения проекта;
- основные ответственные стороны;
- что-то другое важное, о чем стоит договориться «на берегу».

Можно сказать, что Устав проекта является внутренним контрактом, который защищает интересы каждой стороны и закрепляет ответственность.

Второй элемент КСУП – это персонал. В различных источниках название этой составляющей трактуется по-разному: «субъекты управления проектами», «люди», «стейкхолдеры» и т.д. Несмотря на это, суть едина и заключается в том, что одним из основополагающих элементов КСУП являются субъекты, которые могут повлиять на проект, вплоть до его прекращения или закрытия. Стейкхолдерами проекта могут являться заказчики, инициаторы, инвесторы, органы власти, потребители, подрядчики и другие (рисунок 2). Для успеха проекта важно определить полный круг заинтересованных сторон, учесть их интересы и наладить коммуникации [42].



Рисунок 2 – Стейкхолдеры проекта в системе управления проектами

Грамотно выстроенная система управления этим элементом КСУП неоспоримо важна. Управление персоналом и эффективность реализации проекта — это два понятия, лежащих в основе эффективного менеджмента предприятия. Эффективность системы управления персоналом — комплексный показатель, демонстрирующий, насколько механизмы управления человеческими ресурсами помогают реализовать цели развития организации и достигать ключевых показателей эффективности. Вот почему от того, как будет разработана система управления человеческими ресурсами, зависит уровень выполняемости KPI-показателей.

Третий основополагающий элемент КСУП – это информационная система управления проектами (ИСУП). ИСУП – помогает участникам проекта выполнять множество требуемых функций за короткий срок. Такая система занимает центральное место среди инструментов при руководстве проектом, но это не единственная ее роль. При правильном подходе функционал ИСУП может включать в себя возможности по организации работ, контролю их исполнения и обеспечить коммуникации, которые не требуют вербального взаимодействия. Есть несколько важных аргументов для использования ИСУП:

1. Внедрение и управление процессами:

- упрощенное обучение исполнителей;
- минимизация «человеческого фактора» и сокращение пользовательских ошибок;
- мониторинг и контроль функций, возможности для быстрого реагирования на отклонения.

2. Сокращение трудозатрат:

- быстрая обработка и поиск информации;
- построение online-отчетов и витрин для руководства;
- удобный контроль исполнения.

3. Обеспечение безопасности:

- распределение доступа к информации и защита секретных данных;
- защита от потери данных, возможность восстановления утерянной информации;
- обеспечение стабильности работы (процесс работает вне зависимости от наличия уникальных сотрудников).

4. Централизация данных:

- единая версия правды;
- прозрачная отчетность (быстрый поиск источников);
- экономия ресурсов для хранения информации.

Перечисленные факторы отражают выгоды использования ИСУП во всех сферах управления, а не только в проектном менеджменте. Но поскольку одной из главных причин внедрения программного продукта является сбор, хранение, обработка и распространение информации (а это и есть основные функции процесса коммуникаций), то такие инструменты занимают центральное место в корпоративной системе управления проектами. Эффективное программное обеспечение будет не только поддерживать необходимые функции управления, предоставлять полную, достоверную и качественную информацию, увеличивать скорость получения и обработки данных, повышать удовлетворение пользователей процессом, но и в разы усиливать возможности коммуникаций [10].

Таким образом, равносильное развитие трёх упомянутых элементов КСУП может благотворно сказаться на эффективности управления проектами. Внедрение и развитие управления процессами позволяет разработать алгоритм управления ключевыми областями знаний. Так, например, механизм управления рисками помогает прогнозировать наступление рискованного события, вовремя принимая меры к снижению уровня риска. В широком смысле суть управления рисками заключается в расширении влияния положительного риска и сокращении воздействия отрицательного риска. В узком смысле управление рисками заключается в предвидении, снижении вероятности наступления негативного рискованного события и минимизации отрицательных последствий его реализации. Другой пример – разработанная система управления изменениями позволяет грамотно реализовывать намеченные планы и цели. Система управления изменениями помогает обеспечивать эффективное развитие организации. Закрепление этих систем управления в Уставе или Паспорте проекта позволяет закрепить единое видение проекта, закрепить ответственных, предвидеть наперед возможные альтернативы развития проекта, максимизировать эффект от благотворных вариантов и минимизировать ущерб от отрицательных вариантов развития событий. Грамотно выстроенная система управления персоналом и эффективность реализации проекта — это элемент,

демонстрирующий, насколько механизмы управления человеческими ресурсами помогают реализовать цели развития организации и достигать ключевых показателей эффективности. От того, как будет разработана система управления человеческими ресурсами, зависит уровень выполняемости KPI-показателей. Развитие ИСУП также способствует «модернизации» КСУП. Благодаря ИСУП в системе управления проектами: минимизируется «человеческий фактор», т.е. сокращается число пользовательских ошибок, производится регулярный мониторинг и контроль, способствующий быстрому реагированию на отклонения, осуществляется удобный и оперативный контроль за исполнением поручений и многое другое [29].

Обобщая можно сказать, что грамотно спланированная КСУП позволяет увеличить эффективность реализации проектов, снизить риски, ущерб и издержки.

## **2 Анализ практики применения системы управления проектами, а также внутренней и внешней среды проекта в сфере молодежной политики на примере регионального проекта «Краслидер»**

### **2.1 Анализ практики применения системы управления проектами в сфере государственной молодежной политики**

Руководство РМВОК описывает суть процессов управления проектом в рамках интеграции процессов, их взаимодействия и целей, которым они служат. Процессы управления проектом разделяются на пять категорий, известных как группы:

1. Группа процессов инициации. Процессы, выполняемые для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы.

2. Группа процессов планирования. Процессы, требуемые для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий, требуемых для достижения целей проекта.

3. Группа процессов исполнения. Процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта.

4. Группа процессов мониторинга и контроля. Процессы, требуемые для отслеживания, анализа, а также регулирования исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; и инициирования соответствующих изменений.

5. Группа процессов закрытия. Процессы, выполняемые для завершения всех операций в рамках всех групп процессов в целях формального закрытия проекта или фазы.

Следует подробнее изучить теоретическую сущность каждой группы процессов управления проектом (или группы процессов), а также ее практическую реализацию на примере регионального проекта-инструмента



«Краслидер» и всероссийского молодежного образовательного форума «Территория инициативной молодежи «Бирюса». Оба этих проекта сферы молодежной политики реализуются подведомственным Агентству КГАУ «ЦМИ «Форум» и исследуются в совокупности для определения общих проблем и общего механизма реализации [48].

Первая группа процессов управления проектом – это группа процессов инициации. Группа процессов инициации состоит из процессов, выполняемых для определения нового проекта путем получения авторизации на его начало. В рамках процессов инициации определяется изначальное содержание, выделяются изначальные финансовые ресурсы, определяются внутренние и внешние заинтересованные стороны, выбирается руководитель проекта. Данная информация закрепляется в уставе проекта и в реестре заинтересованных сторон. После утверждения устава проекта считается, что проект официально авторизован. Ключевая цель данной группы процессов — привести в соответствие между собой ожидания заинтересованных сторон и цель проекта, дать заинтересованным сторонам наглядное представление о содержании и целях. Данные процессы помогают определить видение проекта — что необходимо выполнить.

В сфере государственной молодежной политики группа процессов инициации заключается в формировании государственного задания. Государственное задание содержит в себе:

- показатели, характеризующие качество и (или) объем (содержание) оказываемых государственных услуг (выполняемых работ);
- порядок контроля за исполнением государственного задания, в том числе условия и порядок его досрочного прекращения;
- требования к отчетности об исполнении государственного задания.

Показатели государственного задания используются при составлении проектов бюджетов для планирования бюджетных ассигнований на оказание государственных услуг (выполнение работ), составлении бюджетной сметы казенного учреждения, а также для определения объема субсидий на

выполнение государственного задания бюджетным или автономным учреждением. Таким образом, мероприятия, который должны реализоваться в текущем календарном году определяются государственным заданием, которое в Красноярском крае составляется Правительством Красноярского края на основании утвержденных национальных проектов.

Так, например, региональный проект-инструмент «Краслидер» реализуется ежегодно согласно разделу «Ведение информационных ресурсов и баз данных» государственного задания. Проект считается инициированным после его внесения в план мероприятий на календарный год, который формируется Правительством Красноярского края на основании государственного задания. В рамках первой группы процессов назначаются ответственные лица. Учредителем проекта становится Администрация Губернатора Красноярского края, организатором проекта – Агентство молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края (далее – Агентство). Оператор проекта – это подведомственное Агентству учреждение, краевое государственное автономное учреждение «Центр молодежных инициатив «Форум». Именно оператор проекта осуществляет руководство проекта: решает вопросы освоения бюджета, кадрового обеспечения, PR-сопровождения, утверждает персональный состав рабочих групп, атрибутику проекта. После назначения ответственных лиц на реализацию проекта закладывается бюджет проекта. Финансирование проекта осуществляется в рамках лимитов бюджетных обязательств на финансовое обеспечение выполнения государственного задания краевого государственного автономного учреждения «Центр молодежных инициатив «Форум» на 2022 год и плановый период 2023 и 2024 года. Также в рамках первой группы процессов управления проектом в сфере молодежной политики происходит формирование KPI-показателей эффективности реализации проекта, связанных с количественным привлечением и качественной вовлеченности участников в проект [36].

Рассмотрим реализацию первой группы процессов управления проектом не только на примере проекта-инструмента «Краслидер», но и на примере такого инфраструктурного проекта как Всероссийский молодежный образовательный форум «Территория инициативной молодежи «Бирюса» (далее – ТИМ «Бирюса»). Данный форум реализуется ежегодно в рамках раздела «Организация мероприятий в сфере молодежной политики, направленных на формирование системы развития талантливой и инициативной молодежи, создание условий для самореализации подростков и молодежи, развитие творческого, профессионального, интеллектуального потенциалов подростков и молодежи» государственного задания. Проект считается инициированным после его внесения в план мероприятий на календарный год, который формируется Правительством Красноярского края на основании государственного задания. Учредителем форума «ТИМ «Бирюса» ежегодно утверждается Агентство молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края, а организатором – краевое государственное автономное учреждение «Центр молодежных инициатив «Форум». Финансирование форума осуществляется из средств краевой субсидии, предназначенной для выполнения государственного заказа. В рамках группы процессов инициации происходит формирование КPI-показателей эффективности реализации проекта, связанных с количественным привлечением и качественной вовлеченности участников в проект.

В общем и целом, первая группа процессов управления проектами в сфере молодежной политики имеет схожую структуру [61].

Группа процессов планирования работ проекта – это вторая группа процессов управления проектом. Группа процессов планирования состоит из процессов, выполняемых для определения общего содержания работ, постановки и уточнения целей и разработки последовательности действий, требуемых для достижения данных целей. Процессы планирования разрабатывают план управления проектом и документы проекта, которые будут использованы для выполнения проекта. Ключевая выгода данной группы

процессов — определение стратегии и тактики, а также последовательности действий или пути для успешного завершения проекта или фазы. План управления проектом и документы проекта, разрабатываемые как выходы группы процессов планирования, описывают все аспекты содержания, сроков, стоимости, качества, коммуникаций, человеческих ресурсов, рисков, закупок и вовлечения заинтересованных сторон.

Рассмотрим схему реализации второй группы процессов на примере проекта-инструмента «Краслидер». После того, как мероприятие попало в государственное задание и на его реализацию была выделена краевая субсидия за проектом закрепляется ответственное лицо или организационный комитет. В рамках реализации «Краслидера» - это специалист по работе с молодежью КГАУ «ЦМИ «Форум». Ответственное лицо формирует и публикует положение на текущий календарный год, осуществляет планирование бюджета, а также осуществляет поиск потенциальных подрядчиков, услуги которых необходимы для перебойной работы проекта (например, техническое обслуживание сайта проекта, предоставление серверного места, изготовление брендированной продукции). В рамках реализации второй группы процессов управления проектом осуществляется планирование инструментов, направленных на выполнение KPI-показателей. Например, для достижения 100% вовлеченности молодежи в проект осуществляется планирование презентационных встреч со школьниками и студентами высших и средних специальных учебных заведений. Группа процессов планирования считается завершенной тогда, когда подписано положение проекта на текущий календарный год.

Реализация группы процессов планирования в рамках организации форума ТИМ «Бирюса» выглядит схожим образом. После закрепления данного мероприятия в государственном задании в КГАУ «ЦМИ «Форум» формируется Организационный комитет форума, который возглавляет Директор форума ТИМ «Бирюса» (как правило, директор КГАУ «ЦМИ «Форум»), а также его заместители по направлениям «Программная дирекция» (как правило,

заместитель директора по реализации молодежных проектов КГАУ «ЦМИ «Форум») и «Техническая дирекция» (всегда начальник отдела «ТИМ «Бирюса» КГАУ «ЦМИ «Форум»). Заместители утверждаются учредителем, то есть Агентством молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края по представлению организатор. Директор форума формирует Положение проекта (или делегирует данную задачу на заместителей), контролирует дедлайны по этапам и отчитывается перед Учредителем проекта. Ответственными лицами осуществляется планирование бюджета проекта, поиск подрядчиков и контрагентов, планируются инструменты необходимые для достижения показателей эффективности.

Процессы планирования в рамках реализации проекта-инструмента и всероссийского инфраструктурного проекта также схожи. Организация проекта ложится на плечи ответственного лица или организационного комитета, которые в свою очередь делят целое мероприятие на задачи, закрепляют ответственных, устанавливают сроки, контролируют ресурсы.

Исполнение или реализация – это третья группа процессов управления проектом. Группа процессов исполнения состоит из процессов, выполняемых для исполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта. Эта группа процессов включает в себя координацию людей и ресурсов, управление ожиданиями заинтересованных сторон, а также интеграцию и выполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом. Во время исполнения проекта результаты могут потребовать внесения обновлений в план и принятия новых базовых планов. Обновления могут включать в себя изменения в ожидаемой длительности операций, изменения в производительности и доступности ресурсов, а также непредвиденные риски. Такие отклонения могут повлиять на план управления проектом или документы проекта, а также могут потребовать детального анализа и разработки соответствующих управленческих мер реагирования. На осуществление процессов группы процессов исполнения затрачивается большая часть бюджета проекта.

В процессе реализации проекта «Краслидер» в третьей группе процессов осуществляется распределение задач между отдельными сотрудниками (например, SMM-специалист, специалист по отправкам на форумные кампании и пр.). Осуществляется процедура закупки согласно Федеральному закону №44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Осуществляются мероприятия, направленные на достижение и выполнение KPI-показателей эффективности (например, непосредственная работа с участниками).

В ходе группы процессов реализации заместители директоров распределяют задачи сотрудникам (специалистам по работе с молодежью, инженерам, методистам и пр.) и контролируют их исполнение в обозначенные сроки. Аналогичным образом производится процедура закупки согласно Федеральному закону №44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Таким образом, процессы исполнения в рамках реализации проекта-инструмента и всероссийского инфраструктурного проекта имеют также общую структуру.

Четвертая группа – это мониторинг и управление. Группа процессов мониторинга и контроля состоит из процессов, требуемых для отслеживания, анализа, а также координации прогресса и исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; и инициирования соответствующих изменений. Ключевая выгода данной группы процессов состоит в том, что исполнение проекта измеряется и анализируется регулярно, а также при наступлении соответствующих событий или исключительных обстоятельств, с тем, чтобы выявить отклонения от плана управления проектом. Группа процессов мониторинга и контроля также включает в себя:

- контроль изменений и разработку рекомендаций по применению корректирующих воздействий или предупреждающих действий для предотвращения возможных проблем;

- мониторинг соответствия текущих операций проекта плану управления проектом и базовому плану исполнения проекта;
- оказание влияния на факторы, которые могут действовать в обход интегрированного контроля изменений или управления конфигурацией, с тем чтобы в исполнение приводились только одобренные изменения.

Такой непрерывный мониторинг дает команде проекта возможность глубже понять общее состояние проекта и определить, на какие области стоит обратить дополнительное внимание.

При реализации проекта-инструмента в четвертой группе процессов управления проектами происходит формирование промежуточной отчетности (чаще ежеквартальной) с целью мониторинга соответствия текущего хода реализации проекта запланированному. Помимо этого для рассматриваемой группы процессов характерен контроль за исполнением всех стейкхолдеров, задействованных в реализации проекта и, при необходимости, добавление дополнительных человеческих ресурсов. Например, в период высокой загруженности модерацией достижений участников может заниматься не один специалист, а несколько. На этапе мониторинга и управления в рамках проекта происходит прием выполненных работ и оказанных услуг. Так, в случае с приемом брендированной продукцией от подрядчика происходит проверка ее соответствия техническому заданию (соответствие количества, цвета, состава, размера и иных параметров). Также проводится анализ количественной и качественной вовлеченности участников в проект, а при необходимости и разработка дополнительных мероприятий для достижения нормальных значений показателей эффективности.

В рамках реализации инфраструктурного проекта ТИМ «Бирюса» в общем и целом осуществляются схожие процедуры. По завершению каждого ключевого этапа или смены формируется промежуточная отчетность. Директор форума и его заместители осуществляют контроль за исполнением поручений всеми ответственными лицами, при необходимости выполняя кадровые

перестановки, перераспределяя человеческие ресурсы. На рассматриваемом этапе происходит прием выполненных работ и оказанных услуг.

Мероприятия в группе процессов «мониторинг и контроль» и у проекта «Краслидер», и у форума ТИМ «Бирюса» имеют общую структуру.

Заключительная группа процессов – это группа процессов закрытия, которая состоит из мероприятий, выполняемых для завершения всех операций в целях формального завершения проекта.

При закрытии проекта может происходить следующее:

- получение подтверждения заказчика или спонсора для формального закрытия проекта;
- проведение анализа после окончания проекта;
- документирование последствий адаптации любого процесса;
- документирование извлеченных уроков;
- внесение необходимых обновлений в активы процессов организации;
- архивация всех значимых документов проекта в информационной системе управления проектами для использования в качестве исторических данных;
- завершение всех операций по закупке с целью обеспечения закрытия всех соответствующих соглашений;
- выполнение оценки всех членов команды и высвобождение ресурсов проекта.

На стадии закрытия проекта-инструмента «Краслидер» происходят следующие процессы. Формируется ежегодная отчетность о реализации проекта (рейтинг муниципальных образований за отчетный год, информационная справка за год), все значимые документы архивируются. Производится оценка всех членов команды, награждение лучших сотрудников по итогам реализации проекта, высвобождение человеческих ресурсов проекта. В рамках работы с подрядчиками оформляются закрывающие документы (счета



на оплаты, акты выполненных работ (оказанных услуг), аналитические отчеты), производится расчет в формате стопроцентной постоплаты.

Реализация инфраструктурного проекта ТИМ «Бирюса» в период пятой группы процессов характеризуется следующим. Формируется итоговая отчетность о выполнении государственного задания. Производится оценка всех членов команды, награждение лучших сотрудников по итогам реализации проекта и высвобождение человеческих ресурсов для работы с другими проектами. Также в рамках работы с подрядчиками оформляются закрывающие документы, и производится расчет с поставщиками и подрядчиками. Производится анализ KPI-показателей и формируется отчет о выполнении показателей.

Иллюстрируем результаты проведенного анализа в таблице 2.

Таблица 2 – Группы процессов управления проектами в сфере государственной молодежной политики и соответствующие мероприятия

Группа Процесс	Инициация	Планирование	Реализация	Мониторинг и управление	Закрытие
1. Документооборот	Формирование плана мероприятий на календарный год Правительством Красноярского края на основании государственного задания	Создание и подписание Положения проекта и иных регламентирующих документов (например, приказ о создании организационного комитета)	-	Формирование промежуточной отчетности (например, квартальный отчет)	Формирование ежегодной отчетности (например, информационная справка за год)
2. Управление человеческими ресурсами	Назначение учредителя, организатора, оператора проекта	Назначение ответственных лиц (руководитель/директор проекта, заместители директора проекта)	Назначение узких специалистов по задачам	Контроль за исполнительностью ответственных лиц, при необходимости добавление человеческих ресурсов	Оценка всех членов команды и высвобождение ресурсов проекта
3. Финансирование, бюджетирование, закупки, работа с подрядчиками	Выделение субсидии на реализацию	Планирование бюджета проекта; Поиск потенциальных подрядчиков	Торги, заключение договоров	Прием выполненных работ (оказанных услуг)	Расчет (преимущественно, постоплата), формирование актов выполненных работ (оказанных услуг)
4. Работа с	Ознакомление с	Планирование	Непосредстве	Анализ	Анализ KPI-

Группа Процесс	Инициация	Планирование	Реализация	Мониторинг и управление	Закрытие
участникам и и выполнение иных КРІ- показателей	КРІ-показателями, связанными с привлечением и вовлеченности участников	инструментов привлечения (например, маркетинговой стратегии)	нная работа с участниками	количественной (при необходимости и качественной) вовлеченности участников в проект: разработка дополнительных мероприятий при необходимости	показателей, формирование отчета о выполнении показателей
5. Управление рисками	-	-	-	-	-

Таким образом, из анализа групп процессов реализации регионального проекта-инструмента «Краслидер» и инфраструктурного проекта всероссийский молодежный образовательный форум «ТИМ «Бирюса» видно, что мероприятия, связанные с реализацией проектов сфере молодежной политики выглядят схожим образом.

## 2.2 Анализ внутренней и внешней среды регионального проекта «Краслидер»

В условиях необходимости динамичного развития государство не может оставаться в стороне от формирования системы ценностей в молодежной среде, ведь молодежь – это особая демографическая группа, с которой напрямую связаны перспективы развития страны в ближайшие 10, 15, а то и 20 лет. На данный момент крайне важно создать все возможности для самореализации молодежи, сформировать систему, которая бы поддерживала все их творческие, научные, спортивные, общественные и иные стремления и начинания. В связи этим разработка и реализация государственной молодежной политики в наше время – это ключевой фактор развития территории.

В Красноярском крае реализация молодежной политики возложена на орган исполнительной власти края Агентство молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского и

подведомственные ему учреждения. Одним из таких учреждений является краевое государственное автономное учреждение «Центр молодежных инициатив «Форум» (КГАУ «ЦМИ «Форум»).

В рамках анализа внутренней среды предлагается оценить уровень проектной зрелости подведомственного учреждения, являющегося организатором проекта «Краслидер», т.е. объекта магистерской диссертации. Определить стадию зрелости проектного управления в КГАУ «ЦМИ «Форум» представляется возможным с помощью модели Гарольда Керцнера. В модели Керцнера зрелость управления проектами компании оценивается в качественных терминах, что весьма актуально для краевой бюджетной организации, главной целью которой не является извлечение прибыли (соответственно неэффективным будет использование финансовых показателей эффективности) [41].

Модель зрелости управления проектами Керцнера достаточно проста и содержит 5 уровней зрелости:

1. **Общий язык (терминология)** – на этом уровне организация осознает важность управления проектами и необходимость глубокого усвоения основных знаний в области управления проектами и изучения сопутствующего им языка/терминологии.

2. **Общие процессы** – организация осознает важность определения и разработки общих процессов для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других. Для этого уровня также характерно осознание необходимости применения принципов управления проектами и других методологий, используемых в компании.

3. **Единая методология** – организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при сведении всех используемых в корпорации методологий в одну, центральное значение в которой приобретает управление проектами. Синергетический эффект также облегчает управление всем процессами с помощью единой методологии, а не нескольких. После

осознания высокой стоимости бумажной работы компания начинает использовать неформализованный подход.

4. Бенчмаркинг – происходит осознание того, что необходимо улучшать корпоративные процессы, если корпорация хочет сохранять свое превосходство перед конкурентами. Бенчмаркинг должен проводиться непрерывно. В компании должно быть принято решение о том, кто и что будет подвергаться бенчмаркингу.

5. Непрерывное улучшение – на этом уровне организация оценивает информацию, полученную в ходе бенчмаркинга, и должна принять решение о том, будет ли эта информация использоваться при расширении (развитии) единой методологии.

Схематично стадии зрелости представлены на рисунке 3.

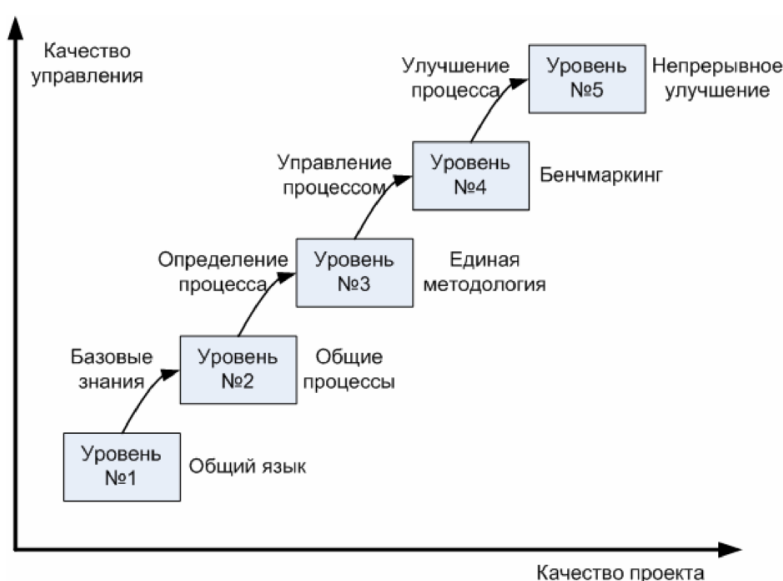


Рисунок 3 – Стадии зрелости проектного управления по Г. Кёрцнеру

Важным является тот факт, что каждый следующий за другим уровнем не может быть начат, пока не пройден предыдущий, проходить стадии можно исключительно в последовательном порядке, т.е. нельзя со стадии №1 перейти на стадию №3.

Итак, определим стадию зрелости проектного управления в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ стадии зрелости проектного управления

Уровень зрелости	Краткое описание уровня по Керцнеру	Степень существования свойств зрелости в рамках проекта «Краслидер»
Уровень 1	Наличие отдельных практик успешных проектов	В истории проекта есть значительный опыт реализации успешных мероприятий
	Отдельные "очаги интереса" к управлению проектами	Существуют крупные "очаги" и серьезные попытки внедрения УП
	Понимание на уровне руководства общей полезности применения методов УП	Поддержка существует
	Проведено обучение отдельных сотрудников по УП	Сотрудникам предоставляется возможность повышения квалификации в области управления проектами
	Введена единая терминология управления проектами	Общая терминология УП присутствует в общих чертах, т.е. Иногда под одними и теми же терминами могут пониматься различные сущности
	Введен общий учет реализуемых проектов и мероприятий в рамках проекта	Строгий реестр проектов существует, т.к. это обусловлено необходимостью отчитываться о выполнении государственного задания.
Уровень 2	Осознание ощутимых выгод от использования управления проектами	Осознание выгод отсутствует
	Поддержка управления проектами на всех уровнях управления	Существует
	Наличие общей методологии управления проектами	У каждого подразделения своя методология УП
	Наличие системы контроля по проектам	Система контроля отсутствует
	Разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами	Отсутствует

Из анализа, приведенного в таблице 3, следует, что учреждение находится на второй стадии зрелости проектного управления по Кёрцнеру.

Для того, чтобы проекты краевого учреждения сферы молодежной политики реализовывались наиболее эффективным способом необходимо достичь минимум третьего, а желательно – четвертого зрелости проектного управления. Однако стоит помнить, что каждый следующий за другим уровнем не может быть начат, пока не пройден предыдущий. Поэтому в ходе работы стоит ориентироваться на то, что нам надо достичь второго уровня проектной зрелости и определить мероприятия для перехода на третий уровень [61].

Итак, в работе будем рассматривать необходимость достижения второго уровня зрелости – уровня общих процессов. Для этого уровня свойственны следующие критерии:

- 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.

Далее 10 сотрудникам организации было предложено ответить на ряд вопросов и оценить деятельности организации по предложенным критериям. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты анкетирования

	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10	Ср. арифм.
1. Оцените от 0 до 5 имеющийся уровень осознания ощутимых выгод от использования УП среди сотрудников учреждения.	4	3	3	3	2	4	3	2	2	3	2,9 ≈ 3
2. Оцените от 0 до 5 необходимый уровень осознания ощутимых выгод от использования УП среди сотрудников учреждения.	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4,7 ≈ 5
3. Оцените от 0 до 5 имеющийся уровень поддержки управления проектами на всех уровнях управления	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4,5 ≈ 5
4. Оцените от 0 до 5 необходимый уровень поддержки управления проектами на всех уровнях управления	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4,7 ≈ 5
5. Оцените от 0 до 5 имеющийся уровень наличия в организации общей методологии управления проектами	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1,9 ≈ 2
6. Оцените от 0 до 5 необходимый уровень наличия в организации общей методологии управления проектами	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8 ≈ 5
7. Оцените от 0 до 5 имеющийся уровень наличия системы контроля по проектам	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4,5 ≈ 5
8. Оцените от 0 до 5 необходимый уровень наличия	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0 = 5

	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10	Ср. арифм.
системы контроля по проектам											
9. Оцените от 0 до 5 имеющийся уровень наличия в учреждении систематического плана по развитию персонала в области управления проектами	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3,1 ≈ 3
10. Оцените от 0 до 5 необходимый уровень наличия в учреждении систематического плана по развитию персонала в области управления проектами	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8 ≈ 5

Иллюстрируем профиль имеющегося положения дел в организации и необходимого на диаграмме (рисунок 4).

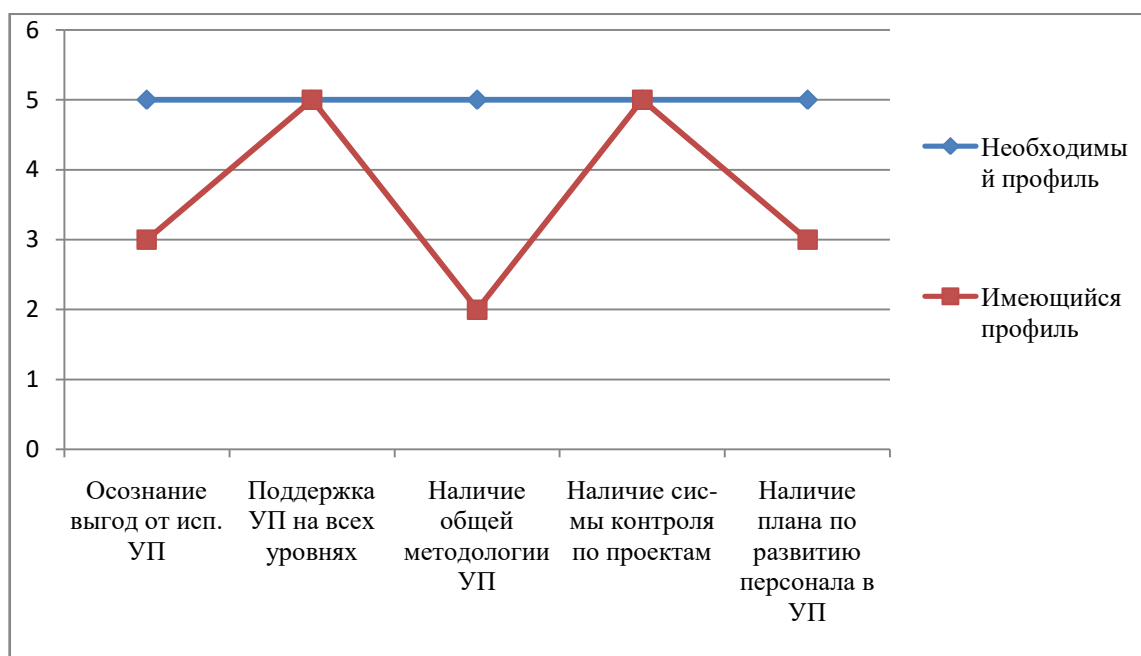


Рисунок 4 – Профиль организации

Таким образом, для того, чтобы перейти на второй уровень зрелости проектного управления наибольшее внимание нужно уделить созданию общей методологии управления проектами.

Далее предлагается сформулировать мероприятия по выходу на второй уровень проектной зрелости:

- сформировать в сотрудниках понимание преимуществ использования системы управления проектами путем информирования о том,

как ксуп оптимизирует процесс реализации проектов, в т.ч. снизит нагрузку с членов команды проекта;

- создать и формально регламентировать общую методологию управления отдельными бизнес-процессами и проектами в целом, предложив механизмы совершенствования для каждого отдельно взятого элемента ксуп;
- предложить меры по совершенствованию процессов;
- предложить меры по совершенствованию исуп;
- разработать план по развитию персонала в управлении персоналом, дать возможность обучиться основам управления проектами.

Предлагаемые мероприятия помогут усовершенствовать КСУП в бюджетном учреждении сферы государственной молодежной политики, что позволит достичь положительной динамики ключевых показателей эффективности реализации проектов этого подведомственного учреждения [15].

Одним из проектов сферы молодежной политики является региональный проект-инструмент «Краслидер». Целью проекта согласно положению является развитие и продвижение молодых лидеров Красноярского края, предоставление доступа к информации о системе возможностей, сервисам и инструментам карьерного, профессионального, личностного и социального развития. К задачам проекта согласно положению относят:

- поощрение и стимулирование молодых лидеров красноярского края;
- презентация достижений молодежной политики региона;
- поддержка и продвижение талантливой молодежи красноярского края;
- приобретение сувенирной, призовой подарочной продукции в целях поддержки талантливой молодежи красноярского края.

Проект-инструмент ежегодно вносится в План мероприятий в сфере государственной молодежной политики Красноярского края на отчетный год и



реализуется в рамках государственного задания. Учредителем проекта является Администрация Губернатора Красноярского края. Организатором проекта является Агентство молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края. Оператором проекта является КГАУ «ЦМИ «Форум». Спонсорами проекта могут стать государственные, коммерческие и общественные организации всех уровней, осуществляющие финансовую поддержку проектных мероприятий, а также оказывающие техническую, организационную и интеллектуальную помощь в подготовке, организации и проведении проектных мероприятий. Общий контроль за подготовкой, финансированием, организацией и проведением мероприятий проекта осуществляет КГАУ «ЦМИ «Форум». Финансирование мероприятий Проекта осуществляется за счет субсидии из краевого бюджета на выполнение государственного задания КГАУ «ЦМИ «Форум».

Анализ внешней среды включает рассмотрение внешних элементов окружения компании. Важнейшим направлением анализа внешней среды является выявление и понимание существующих и потенциальных возможностей и угроз, с которыми сталкивается компания. Анализ внешней среды включает четыре компонента: анализ конкурентов, анализ потребителей, анализ рынка, анализ макросреды.

Анализ положения конкурентов — это первый этап анализа внешней среды. Целью анализа положения конкурентов является определение угроз, возможностей и стратегических неопределенностей, вызываемых действиями появляющихся или потенциальных конкурентов, а также их сильными и слабыми сторонами [25].

Выделим возможных конкурентов проекта «Краслидер». Так как ранее указанный проект является проектом-инструментом реализации молодежной политики на уровне Красноярского края, то приведем перечень ему подобных проектов:

1. Российское движение школьников;
2. Ассоциация работающей молодежи;

3. Молодежный конвент;
4. Территория инициативной молодежи «Юниор»;
5. Территория инициативной молодежи «Бирюса»;
6. Новый фарватер;
7. Территория Красноярский край.

Прямым конкурентом проекта «Краслидер» условно является проект «Молодежный конвент». При этом как таковой конкуренции между проектами быть не может, во-первых, потому что проект «Краслидер» действует непрерывно и на постоянной основе уже более 5 лет, а «Молодежный конвент» - это ежегодное периодическое мероприятие. Во-вторых, «Молодежный конвент» носит характер итогового мероприятия награждения, где как раз вручаются премии тем активным молодым гражданам, которые в течение года зарекомендовали себя в рамках проекта «Краслидер». Таким образом, объективной честной конкуренции между проектами в бюджетной сфере молодежной политики быть не может: они все разнятся по возрастным ограничениям целевой аудитории, по целям, по периодичности проведения и другим признакам. Участие молодежи в одном проекте, не означает, невозможность стать участником другого проекта. Наоборот, активная молодежь в настоящее время стремится поучаствовать, как можно в большем количестве проектов молодежной политики.

Если говорить об анализе потребителей, то основными потребителями объекта исследования являются молодые граждане Красноярского края в возрасте от 14 до 35 лет с активной жизненной позицией. Так как проект финансируется из краевого бюджета, то и «потребителями проекта» могут стать только жители Красноярского края. Возрастной ценз на участие в проекте устанавливается Федеральным законом от 30 декабря 2020 г. N 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации», согласно которому молодежь определяется как возрастная группа от 14 до 35 лет включительно [58].

Анализ макросреды предлагается провести с помощью PEST-анализа (таблица 5).

Таблица 5 – PEST-анализ факторов макросреды, влияющих на краевые проекты сферы молодежной политики

Область	Тенденции и события	Угрозы и возможности	Значимость
Технология	Широкое проникновение мобильного интернета и мобильных приложений в общество, реализация большого числа проектов и инструментов исключительно в online-формате.	В Красноярском крае немалое количество муниципальных образований (МО), в которые не проведен интернет или недоступен мобильный интернет. Соответственно молодежь из этих МО не имеет равных возможностей для реализации своего потенциала в сравнении с городской молодежью. При этом возможность взаимодействовать с молодежью в online-пространствах позволяет не терять контакт с участниками проекта, например, во время ограничений ввиду неблагоприятной эпидемиологической обстановки.	Высокая
Политика (и гос. регулирование)	Вектор реализации ГМП напрямую коррелирует с национальными целями развития Российской Федерации.	Проект обязан подчиняться целям и направлениям, устанавливаемым ФАДМ Росмолодежь и не может самостоятельно выбирать приоритеты для развития.	Высокая
Экономика	Высокая степень зависимости от федерального и регионального бюджетирования, как правило, отсутствие собственного источника дохода.	Модернизация и улучшение проекта ежегодно зависит от объема финансирования, выделенного из краевого бюджета. Как показывает практика, с каждым годом объем финансирования уменьшается.	Высокая
Культура	-	-	-
Демографические тенденции	Рост или убыль населения напрямую влияет на количество потенциальных участников (потребителей)	Убыль населения (естественная или миграция) приводит к снижению вовлеченности участников в проект.	Высокая

Таким образом, анализ внешней среды доказывает, что проект «Краслидер» это уникальный online-проект Красноярского края, у которого нет аналогов и конкурентов. Однако, поскольку этот проект финансируется из средств краевого бюджета и полностью подчиняется Агентству молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края, то он полностью зависим от тех векторов развития, которые диктует Агентство, а также от внешних политических, технологических и экономических факторов. Свобода действий в системе управления таким проектом отсутствует.

Таким образом, в настоящее время в Красноярском крае действует масштабный комплекс мер, способствующих реализации молодежной политики на территории края, в рамках которого реализуется региональный проект-

инструмент «Краслидер». Целью проекта является развитие и продвижение молодых лидеров Красноярского края, предоставление доступа к информации о системе возможностей, сервисам и инструментам карьерного, профессионального, личностного и социального развития. К задачам проекта согласно положению относят:

- поощрение и стимулирование молодых лидеров красноярского края;
- презентация достижений молодежной политики региона;
- поддержка и продвижение талантливой молодежи красноярского края;
- приобретение сувенирной, призовой подарочной продукции в целях поддержки талантливой молодежи красноярского края.

Проект реализуется в рамках государственного задания и не имеет в крае проектов-аналогов (прямых конкурентов) [42].

### **2.3 Недостатки системы управления проектами в сфере государственной молодежной политики**

Ранее на основании проведенного анализа по модели Г. Кёрцнера был сделан вывод о том, что для КГАУ «ЦМИ «Форум» свойственен низкий уровень проектной зрелости, соответственно и проекты этого подведомственного учреждения реализуются неэффективно без применения какой-либо методологии. В ходе анализа было также заключено, что для достижения второго уровня зрелости проектного управления наибольшее внимание нужно уделить созданию и формальному закреплению общей методологии управления проектами, то есть совершенствованию КСУП.

Для того, чтобы понять, что в системе управления проектами в сфере государственной молодежной политики требуют изменений, необходимо проанализировать, какие недостатки характерны для элементов КСУП в настоящее время.

Первый элемент системы КСУП – это процессы управления и роли, которые обеспечивают и контролируют исполнение регламентов и правил. Ключевая проблема характерная для этого элемента системы – это отсутствие процедур по управлению рисками проекта. Ни в одной группе процессов не происходит прогнозирования рисков и планирования мер по их предотвращению. Однако рисками можно и нужно управлять, прогнозируя наступление рискового события и вовремя принимая меры к снижению уровня риска. В широком смысле суть управления рисками заключается в расширении влияния возможного положительного риска и сокращении воздействия отрицательного риска. В узком смысле управление рисками заключается в предвидении, снижении вероятности наступления негативного рискового события и минимизации отрицательных последствий его реализации. Отсутствие процедур по управлению рисками, в свою очередь, ведет к излишнему расходованию бюджетных средств, невыполнению ключевых показателей эффективности, увеличению сроков и другим последствиям. Так, например, реализация проекта «Краслидер» зачастую сопровождается возникновением риска получения от подрядной организации некачественной сувенирной и полиграфической продукции. Ежедневники с низкой плотностью бумаги, маски для защиты органов дыхания разных оттенков, толстовки и свитшоты из материала плохого качества – в совокупности все это можно назвать риском получения некачественной продукции. Этот риск влечет за собой серьезные последствия: в лучшем случае, лишние временные затраты на переделывание изделий за счет подрядчика (если он признает вину), в худшем случае – дополнительные денежные расходы на заказ новой партии брендированной продукции (если подрядчик не признает вину). При этом важно понимать, что этот риск легко избежать, если в мероприятия по снижению этого риска включить «составление четкого и подробного технического задания для подрядчика», где будут прописываться четко все необходимые детали: плотность бумаги, вид нанесения, процентный состав тканей и так далее [70].

Дополнительная проблема, характерная для элемента системы «процессы» – это отсутствие системности проектного управления и методологии в целом. Не в полной мере используются методологии и инструменты планирования при управлении проектом. Например, отсутствует формальное закрепление механизмов управления, ввиду отсутствия Паспорта или Устава проекта, отсутствует также и календарное планирование, ресурсное планирование, в том числе планирование управления человеческими ресурсами.

Еще одна проблема – сумма субсидии, выделяемая на реализацию проекта в текущем году, чаще всего равна сумме субсидии, выделяемой на реализацию этого проекта в предыдущем году. При выделении суммы не учитывается, например, инфляция, хотя стоимость оказания одних и тех же услуг из года в год может увеличиваться. Соответственно, хоть объем финансирования проекта и не сокращается, но уменьшается покупательская способность этих денег. Вдобавок к этому, в сумму субсидии чаще всего не закладываются новые статьи расходов. Например, смета расходов регионального проекта-инструмента «Краслидер» из года в год содержит в себе 4 статьи: «Услуги по техническому обслуживанию сайта», «Услуги по размещению сайта на хостинг площадке», «Расширение объема памяти на хостинг площадке», «Формирование банка данных бонусов». Вышеперечисленные виды расходов – это затраты на базовое бесперебойное функционирование проекта в интернет-среде. Однако эти расходы не предполагают возможности какого-либо совершенствования проекта, например, разработки приложения для смартфона или командировок с целью презентации проекта в муниципальных образованиях Красноярского края [48].

Второй элемент КСУП – это персонал, т.е. участники проектов, обученные конкретным правилам и обязанные их соблюдать. Управление персоналом напрямую влияет на эффективность реализации проекта. Вот почему от того, как будет разработана система управления человеческими ресурсами, зависит уровень выполняемости КРІ-показателей. Для этого

элемента свойственны две основные проблемы. Во-первых, это нехватка человеческих ресурсов. Например, организационный всероссийского форума ТИМ «Бирюса» на 40% состоит из сотрудников КГАУ «ЦМИ «Форум», а на 60% из специалистов, нанятых в период организации форума по гражданско-правовому договору (ГПД). Зачастую случается так, что каждый специалист берет на себя несколько зон ответственности одновременно (например, работа с участниками и закупочная деятельность), что может сказываться на их продуктивности. Во-вторых, отсутствует формально закреплённая система ключевых показателей эффективности, которая бы объективно отражала результативность реализации проекта, достижимость проектной команды положительной динамики КРІ-показателей.

Третий элемент КСУП – это информационная система управления проектами, которая ведет участников проектной деятельности по процессу, сводит необходимую информацию для контроля и хранит данные о проектах. В рамках этого элемента для проекта «Краслидер» свойственно полное отсутствие применения ИСУП, заключающееся в отсутствии автоматизации, цифровизации, использования системы электронного документооборота (СЭД) и т.д.

Дополнительно в разрезе обсуждаемого элемента можно зафиксировать проблему отсутствия продвижения качественных результатов реализации проекта и претворения их в жизнь. Действительно, по итогам реализации проекта подводятся количественные итоги: определяется количество задействованных участников, подсчитывается количество поддержанных участников, однако нигде формально не фиксируются качественные результаты. Например, многие организаторы крупных всероссийских форумов (например, «Таврида», «Территория смыслов», ТИМ «Бирюса» и др.) заявляют о том, что на форуме, вместе с экспертами коммерческого сектора, а также представителями власти участники могут обсудить актуальные проблемы регионов и государства, в целом. Молодыми людьми предлагаются и разрабатываются пути решения этих проблем, которые могут касаться

экологии, экономики, здравоохранения и других важных сфер жизни общества. Однако по итогу форумов не составляются какие-либо документы с предложениями, например, резолюции, которые можно было бы разослать в соответствующие органы власти. То есть чаще всего в таких проектах обсуждаются актуальные проблемы общества, предлагаются пути их решения и на этом проект, на которые были затрачены сотни миллионов рублей, заканчивается, а проблемы остаются нерешенными.

Таким образом, обобщим проблемы характерные для трех элементов корпоративной системы управления в таблице 6.

Таблица 6 – Недостатки корпоративной системы управления проектами в молодежной политике

Элемент КСУП	Недостатки
Процессы	Отсутствие системы управления рисками; Отсутствие системности и формализации (например, при иницировании проекта не заполняется Паспорт проекта); Необъективное распределение субсидии на реализацию проекта (например, не учитывается уровень инфляции);
Персонал	Нехватка человеческих ресурсов; Отсутствие объективной системы ключевых показателей эффективности;
ИСУП	Отсутствует автоматизация, цифровизация, не используется СЭД;

Разработка мероприятий по устранению вышеперечисленных недостатков системы управления проектами в сфере ГМП, позволит положительно влиять на эффективность реализации этих проектов.

Для выявленных проблем можно разработать пути решения. Однако целесообразнее делать это исключительно для тех проблем, механизмы решения которых могут быть действительно внедрены в жизни. Так, например, нецелесообразно рассуждать о том, как внутри процесса управления проектом можно повлиять на увеличение суммы субсидии, так как это почти невозможно.

В том числе опрочетливо говорить и о том, что сейчас можно внедрить в действующую структуру гибкие методы управления проектами. Один из принципов agile звучит так: «Работающий продукт важнее исчерпывающей документации». Имеется ввиду то, что главное — это результат, а не



бесконечная отчётность. Если стоит задача качественно реализовать проект и получить рабочий продукт, то команда проекта должна его предоставить, не тратя время на лишнюю документацию, иллюстрирующую процесс работы. Маловероятно, что данный принцип работы может быть применен в рамках реализации проекта в бюджетной организации с высоким уровнем бумажной бюрократией, как бы положительно это не сказалось на результативности.

Однако представляется возможным, например, разработать систему управления рисками, систему объективных ключевых показателей эффективности, возможно, предложить шаблон Паспорта регионального некоммерческого проекта, а также оценить эффективность предлагаемых мер [10].

### **3 Разработка предложений по совершенствованию системы управления проектами при реализации проектов в сфере молодежной политики на примере регионального проекта «Краслидер»**

#### **3.1 Предложения по совершенствованию системы управления проектами, разработанные для регионального проекта-инструмента «Краслидер»**

Объективно механизм управления проектом «Краслидер» содержит в себе те элементы управления, на которые не в силах повлиять специалист подведомственного учреждения. Однако представляется возможным разработать те планы изменений, которые будет возможно претворить в жизнь.

Исходя из проанализированных и сформулированных недостатков предлагаются следующие мероприятия. В рамках совершенствования элемента КСУП «процессы и организационная структура» предлагается разработать Паспорт проекта, который будет включать в себя:

- объективные и сформулированные по smart миссию и видение проекта;
- сформулированные по smart стратегические, тактические и оперативные цели проекта;
- план управления рисками проекта.

Для совершенствования второго элемента КСУП «персонал» предлагается разработать систему интегральных KPI-показателей, которые будут выражены в относительных, а не абсолютных величинах.

Для начала предлагается разработать механизмы, касающиеся первого элемента КСУП «процессы и организационная структура». Итак, стоит понимать, что миссия – это руководящая философия организации, обоснование существования объекта исследования, не сама цель, а скорее, чувство основной цели проекта. То есть миссия – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Миссия

определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования. Таким образом, миссия – это основная, генеральная цель, цель существования организации, которая должна быть достигнута в плановом периоде. Общая миссия регионального проекта «Краслидер» заключается в реализации молодежной политики на территории Красноярского края [31].

Миссия объекта в свою очередь определяет видение объекта. Видение – это основополагающая цель существования организации, которая является более конкретным ориентиром, чем миссия. Она должна быть сформулирована таким образом, чтобы ее выполнение требовало напряжения сил организации, было связано с определенным риском деятельности. Срок выполнения видения должен быть обозримым для того, чтобы персонал предприятия мог наблюдать результаты его реализации. Видение молодежного проекта «Краслидер» заключается в осуществлении поиска и поддержки талантливой молодежи в возрасте от 14 до 35 лет на территории Красноярского края.

Также для улучшения системы управления проектом «Краслидер» предлагается определить и сформулировать стратегические, тактические и оперативные цели по SMART, которые на данный момент времени отсутствуют.

Первая группа – стратегические цели, иными словами, долгосрочные цели, которые устанавливаются на длительный период времени от 5 до 7-10 лет. К таким целям в рамках проекта «Краслидер» относятся:

- увеличение доли вовлеченности молодых граждан в возрасте от 14 до 35 лет включительно на территории Красноярского края в проект до 12% от общего числа молодежи;
- увеличение вовлеченности муниципальных образований в проект в 100%-ом объеме.
- увеличение проектной группы до 7 человек (руководитель проекта, маркетолог, smm-специалист, фотограф-видеограф, программист, 2 куратора проекта).

Ко второй группе относятся тактические цели, формируемые на среднесрочную перспективу от 3 до 5 лет. К тактическим целям в рамках проекта предлагается отнести:

- увеличение доли вовлеченности в проект молодых граждан в возрасте от 14 до 35 лет включительно на территории красноярского края до 7,5% от общего числа молодежи;

- увеличение вовлеченности муниципальных образований в проект в 75%-ом объёме.

- увеличение проектной группы до 5 человек (руководитель проекта, маркетолог, smm-специалист, программист, куратор).

Третья группа целей включает в себя оперативные или краткосрочные цели, реализуемые в течение 1 года. К таким целям проекта относятся:

- увеличение доли вовлеченности в проект молодых граждан в возрасте от 14 до 35 лет включительно на территории красноярского края до 3% от общего числа молодежи;

- увеличение вовлеченности муниципальных образований в проект в 60%-ом объёме.

- увеличение проектной группы до 3 человек (руководитель, программист, куратор).

Для наглядности все вышеизложенное представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Видение, миссия и цели регионального проекта «Краслидер»

	<b>Определение</b>	<b>Что имеется?</b>	<b>Что предлагается?</b>
Миссия	Основная, генеральная цель существования организации.	-	Реализация молодежной политики на территории Красноярского края.
Видение	Основополагающая цель существования организации.	-	Осуществление поиска и поддержки талантливой молодежи в возрасте от 14 до 35 лет на территории Красноярского края.

	Определение	Что имеется?	Что предлагается?
Цель	Конкретизация миссии и видения, конечное состояние отдельных характеристик организации.	Развитие и продвижение молодых лидеров Красноярского края, предоставление доступа к информации о системе возможностей, сервисам и инструментам карьерного, профессионального, личного и социального развития	<p>Стратегические цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение вовлеченности молодых граждан в возрасте от 14 до 35 лет на территории Красноярского края в проект в количестве от 50%;</li> <li>- Увеличение вовлеченности муниципальных образований в проект в 100%-ом объеме.</li> <li>- Увеличение проектной группы до 7 человек (руководитель проекта, маркетолог, SMM-специалист, фотограф-видеограф, программист, 2 куратора проекта).</li> </ul> <p>Тактические цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение вовлеченности в проект школьников и студентов ВУЗов и ССУЗов в количестве до 50% от общего числа школьников и студентов на территории края;</li> <li>- Увеличение вовлеченности муниципальных образований в проект в 75%-ом объеме.</li> <li>- Увеличение проектной группы до 5 человек (руководитель проекта, маркетолог, SMM-специалист, программист, куратор).</li> </ul> <p>Оперативные цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение вовлеченности в проект школьников и студентов ВУЗов и ССУЗов до 30%;</li> <li>- Увеличение вовлеченности муниципальных образований в проект в 60%-ом объеме.</li> <li>- Увеличение проектной группы до 3 человек (руководитель, программист, куратор).</li> </ul>

Таким образом, предлагается определить и утвердить миссию и видение проекта, а также стратегические, тактические и оперативные цели. Это необходимо для того, чтобы у всех членов проектной группы было четкое понимание, каким должен быть проект, например, в новом десятилетии [43].

Далее в рамках продолжения совершенствования первого элемента системы управления проектами, предлагается разработать систему управления рисками.

В настоящее время остро стоит риск закрытия проекта по решению вышестоящего руководства, ввиду его невостребованности внутри целевой аудитории. В связи с этим, работу стоит начать с совершенствования системы управления именно рисками, изучив:

- их сущность;
- классификацию;

- значимость и вероятность;
- причины их возможного возникновения;
- мероприятия по их устранению;
- затраты необходимые на реализацию мероприятий по устранению рисков.

Для начала необходимо выбрать и обосновать классификацию рисков для проекта. Проект обладает своей специфичностью, которая заключается в том, что объект исследования – это некоммерческий проект в относительно новой сфере. В связи с этим можно констатировать тот факт, что оценены еще не все факторы влияния на проекты сферы государственной молодежной политики. Для данного проекта целесообразнее выбрать классификацию рисков по сферам возникновения или по вероятности возникновения, однако, на мой взгляд, классификация «низкая/средняя/высокая вероятность» слишком абстрактна и субъективна, поэтому отдать предпочтение следует классификации рисков по сферам возникновения.

По сферам возникновения принято выделять группу внешних и внутренних факторов. Среди внешних рисков для исследуемого проекта применительны следующие типы рисков: политические, социальные, информационные и научно-технические. Что касается внутренних рисков, то, по моему мнению, проект могут затронуть управленческо-организационные, технологические, ресурсные и информационные риски [23].

Идентифицируем риски, то есть выявим те риски, которые способны повлиять на проект, и формализуем их характеристики в таблице 8.

Таблица 8 – Виды рисков, их отрицательное влияние на эффективности и мероприятия по их снижению

№ риска	Вид риска	Отрицательное влияние на эффективность проекта	Мероприятия по их снижению
1. ВНЕШНИЕ РИСКИ			
1.1. Правовые риски			
1.1.1.	Недостаточная нормативная урегулированность на федеральном уровне	Отсутствие алгоритма реализации проекта, и, как следствие ориентиров (на что ровняться? К чему стремиться?)	Разработка структуры реализации проектов в сфере ГМП.

№ риска	Вид риска	Отрицательное влияние на эффективность проекта	Мероприятия по их снижению
	вопросов особенностей реализации проектов в сфере молодежной политики		
	<b>1.2. Социальные риски</b>		
1.2.1.	Риск отсутствия интереса к проекту со стороны целевой аудитории	Снижение показателя вовлеченности участников в проект и непродуктивное использование средств муниципального и регионального бюджетов.	Разработка механизмов привлечения целевой аудитории (презентации, конкурсы, розыгрыши, интерактивы).
	<b>1.3. Научно-технические риски</b>		
1.3.1.	Риск несоответствия сайта проекта актуальному этапу научно-технического прогресса	Снижение показателя вовлеченности участников в проект. Трудности в работе с проектом у подрядчиков (например, сайты на bitrix имеют много проблем при администрировании, поэтому трудно найти IT-компанию, которая взяла бы по приемлемой цене сайт наш имеющийся сайт в работу).	Использование современные технологические инструменты. Опрос мнений участников об удобстве, актуальности и современности технического сопровождения проектов.
	<b>2. ВНУТРЕННИЕ РИСКИ</b>		
	<b>2.1. Управленческо-организационные риски</b>		
2.1.1.	Риск роста текучести кадров (а именно специалистов по работе с молодежью)	Длительная адаптация новых сотрудников задерживает процесс развития проекта, т.к. ключевой сотрудник, руководитель проекта – один.	Разработка системы отбора и адаптации персонала, системы наставничества. Проведение диагностики мотивации труда у персонала (м.Герчикова) и разработка методов стимулирования
2.1.2.	Риск закрытия проекта по решению вышестоящих органов ввиду его неактуальности	Закрытие проекта, увольнение сотрудников, уменьшение объема финансирования у организации в целом.	Разработка инструментов по продвижению проекта и увеличению КРІ-показателей.
2.1.3.	Риск увеличения сроков документооборота из-за незнания стандартов оформления документации	Увеличение сроков может вести к задержке оплаты подрядчикам, к росту цен на требуемые товары и услуги пока формируется пакет документов итд. Т.е. затрачивается больше временных и финансовых ресурсов.	Разработка, публикация и ознакомление персонала с алгоритмом и требованиями к оформлению нормативно-правовой документации.
2.1.4.	Риск нехватки человеческих ресурсов	Данный риск влечет за собой вероятность некачественной и неэффективной реализации проекта	Разработать качественную и детальную систему мотивации персонала.
	<b>2.2. Технологические риски</b>		
2.2.1.	Риск сбоев в работе сайта	Технические сбои в работе сайта влекут за собой потерю потенциальных участников проекта и накладывают «двойную» работу на менеджеров проекта (выяснить в чем проблема, описать проблему программистам-подрядчикам, ответить участникам по вопросам сбоев в работе сайта)	Поиск добросовестных подрядчиков-программистов, которые смогут оперативно устранять ошибки в работе сайта и приложения.
	<b>2.3. Ресурсные риски</b>		

№ риска	Вид риска	Отрицательное влияние на эффективность проекта	Мероприятия по их снижению
2.3.1.	Риск отказа партнеров от сотрудничества	Увеличение затрат, ввиду отказа партнеров от сотрудничества от предоставления интересующей нас продукции.	Составление перечня пунктов о том, что мы можем предложить партнерам (рекламу, упоминания на мероприятиях, размещение лого на сайте проекта).
2.3.2.	Риск уменьшения годового объема финансирования проекта	Уменьшение годового объема финансирования проекта влечет за собой уменьшение количества используемых инструментов продвижения проекта.	Качественное ежегодное обоснование сметы
<b>2.4. Информационные риски</b>			
2.4.1.	Риск неэффективного продвижения проекта в интернет-среде и некупаемости затрат, направленных на таргетированную рекламу проекта	Снижение показателя вовлеченности участников в проект и непродуктивное использование средств муниципального и регионального бюджетов.	Наём грамотного маркетолога, SMM-специалиста и таргетолога с наличием кейсов по продвижению некоммерческих проектов в сфере молодежной политики.

После оценки рисков необходимо сформировать экспертную комиссию для проведения качественной оценки рисков. Исходя из выявленных ранее рисков в состав экспертной группы должны войти: HR-менеджер, IT-специалист, экономист, специалист по работе с молодежью, маркетолог и SMM-специалист, специалист по управлению проектами и организационными изменениями. Следует определить критерии, согласно которым будут отбираться эксперты в состав комиссии. Первоначально это наличие высшего профессионального образования. Второстепенно – стаж в отрасли. В-третьих, наличие опыта работы с проектами некоммерческого сектора (в идеале, с проектами сферы государственной молодежной политики) (таблица 9).

Целесообразно, чтобы в рамках реализации проекта было равное количество внутренних и внешних экспертов, поэтому предлагается 3 внутренних и 3 внешних эксперта. К внутренним экспертам будут относиться сотрудники КГАУ «ЦМИ «Форум», а к внешним мы привлечем специалистов подрядных организаций и магистрантов группы ЭЭ20-04ММУП Сибирского федерального университета. Совместно с директором КГАУ «ЦМИ «Форум» осуществим отбор кандидатов.



Предлагается использовать метод попарного сравнения кандидатов, метод, названный в честь знаменитого французского философа Кондорсе. Он предлагает выяснять соотношение между всеми возможными парами кандидатов. По каждому кандидату определяется, сколько раз он «выиграл», т.е. был предпочтен другому кандидату, и сколько раз он «проиграл», т.е. ему предпочли другого кандидата. Процедуру использования метода Кондорсе можно представить следующим образом. Каждому участнику голосования предлагается заполнить таблицу и указать, какому кандидату он отдает предпочтение в парных сравнениях. По горизонтали и вертикали располагаются одни и те же кандидаты в эксперты, при этом единица в самой таблице означает, что предпочтение отдано кандидату, расположенному по горизонтали. Так, единица, находящаяся на пересечении второй строки и четвертого столбца, говорит о том, что эксперта №2 предпочли эксперту №4.

Таблица 9 – Перечень кандидатов в состав экспертной группы и их характеристики

Кандидат	Критерий: образование	Критерий: стаж	Критерий: опыт работы в МП
Внутренние			
1. Зам.директора по реализации молодежных проектов КГАУ «ЦМИ «Форум», Петрова Е.В.	Высшее, менеджмент	20 лет	5 лет
2. Начальник отдела поддержки молодежных инициатив КГАУ «ЦМИ «Форум», Замуриева П.В.	Высшее, экономическое	10 лет	4 года
3. Экономист КГАУ «ЦМИ «Форум», Шмелева Л.П.	Высшее, экономическое	15 лет	8 лет
4. Специалист медиа-центра КГАУ «ЦМИ «Форум», Сюрха В.О.	Высшее, маркетинг	5 лет	3 года
5. Специалист по работе с молодежью КГАУ «ЦМИ «Форум», Брындина А.С.	Высшее, педагогика	1,5 года	1,5 года
Внешние			
1. Магистрант 1, Маюрова А.С.	Высшее, маркетинг	1,5 года	отсутствует
2. IT-специалист ООО «КрасИнсайт», Петров К.А.	Высшее, информатика и программирование	15 лет	1 год
3. Внешний юрист, Гласкова В.А.	Высшее, юридическое	1,5 года	1,5 года
4. HR-специалист, Конных Н.П.	Высшее, управление персоналом	10 лет	7 лет
5. Специалист по УП и орг.изменениям, канд. эконом. наук, Ступин В.О.	Высшее, экономическое	20 лет	5 лет

Таблицу Кондорсе заполнили два человека: специалист по работе с молодежью Крылова Д.А. и директор КГАУ «ЦМИ «Форум» Лукиянчук Н.А.. Проиллюстрируем полученные результаты в таблице 10, 11, 12.

Таблица 10 – Таблица «дуэлей», заполненная Крыловой Д.А.

Кандидаты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Кол-во предпочтений
1	x	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8
2	0	x	1	1	1	1	1	1	1	0	7
3	0	0	x	1	1	1	1	1	1	0	6
4	0	0	0	x	0	1	0	1	1	0	3
5	0	0	0	1	x	1	0	1	1	0	4
6	0	0	0	0	0	x	0	1	1	0	2
7	0	0	0	1	1	1	x	1	1	0	5
8	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0	0	1	x	0	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	x	9

Лидерами стали кандидаты под номерами 1, 2, 3, 5, 7, 10.

Таблица 11 – Таблица «дуэлей», заполненная Лукиянчуком Н.А.

Кандидаты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Кол-во предпочтений
1	x	0	1	1	1	1	1	0	0	0	4
2	1	x	1	0	1	1	1	1	0	0	6
3	0	0	x	0	1	1	0	0	0	0	2
4	0	1	1	x	1	1	1	1	0	0	6
5	0	0	0	0	x	1	0	1	0	0	2
6	0	0	0	0	0	x	1	0	0	0	1
7	0	0	1	0	1	0	x	0	0	0	3
8	1	0	1	0	0	1	1	x	0	0	4
9	1	1	1	1	1	1	1	1	x	0	8
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	x	9

Лидерами стали кандидаты под номерами 1, 2, 4, 8, 9, 10.

Таблица 12 – Таблица «дуэлей», заполненная кандидатами.

Кандидаты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Кол-во предпочтений
1	x	5	3	6	7	8	5	10	6	4	54
2	5	x	7	6	8	9	5	9	7	0	56
3	7	3	x	7	9	9	6	10	6	3	60
4	4	4	3	x	5	6	3	7	8	1	41
5	3	2	1	5	x	9	6	10	7	4	47

Кандидаты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Кол-во предпочтений
6	2	1	1	4	1	x	2	6	6	10	33
7	5	5	4	7	4	8	x	8	7	2	50
8	0	1	0	3	0	4	2	x	0	1	11
9	4	3	4	2	3	4	3	10	x	1	34
10	6	10	7	9	6	0	8	9	9	x	64

Лидерами стали кандидаты под номерами 1, 2, 3, 5, 7, 10.

В совокупности всех оценок (Крыловой Д.А., Лукиянчука Н.А. и 10 кандидатов) в состав экспертной должны войти:

1. Кандидат №1. Зам.директора по реализации молодежных проектов КГАУ «ЦМИ «Форум», Петрова Е.В. (8+4+54=66 предпочтений).

2. Кандидат №2. Начальник отдела поддержки молодежных инициатив КГАУ «ЦМИ «Форум», Замуриева П.В. (7+6+56=69 предпочтений).

3. Кандидат №3. Экономист КГАУ «ЦМИ «Форум», Шмелева Л.П. (6+2+60=68 предпочтений).

4. Кандидат №5. Специалист по работе с молодежью КГАУ «ЦМИ «Форум», Брындина А.С. (4+2+47=53 предпочтений).

5. Кандидат №7. IT-специалист ООО «КрасИнсайт», Петров К.А. (5+3+50=58 предпочтений).

6. Кандидат №10. Специалист по УП и орг.изменениям, Ступин В.О. (9+9+64=82 предпочтений).

Однако в таком нарушается допущение о равном количестве внешних и внутренних экспертов, поэтому вместо внутреннего кандидата №5 специалиста по работе с молодежью КГАУ «ЦМИ «Форум», Брындиной А.С., в состав комиссии войдет кандидат №9 HR-специалист, Конных Н.П..

Итоговый список экспертной группы выглядит следующим образом:

– Заместитель директора по реализации молодежных проектов КГАУ «ЦМИ «Форум», Петрова Е.В.

– Начальник отдела поддержки молодежных инициатив КГАУ «ЦМИ «Форум», Замуриева П.В.

– Экономист КГАУ «ЦМИ «Форум», Шмелева Л.П.

- HR-специалист, Конных Н.П.
- IT-специалист ООО «КрасИнсайт», Петров К.А.
- Специалист по УП и организационным изменениям, Ступин В.О.

Таким образом, сформирована экспертная группа, в которой 3 внешних и 3 внутренних эксперта. При этом все эксперты имеют высшее образование, общий стаж работы более 10 лет, а также опыт работы с некоммерческими проектами в сфере государственной молодежной политики.

Далее эксперты должны были проранжировать окончательный список рисков:

- недостаточная нормативная урегулированность на федеральном уровне вопросов особенностей реализации проектов в сфере молодежной политики;
- риск отсутствия интереса к проекту со стороны целевой аудитории;
- риск несоответствия проекта актуальному этапу научно-технического прогресса;
- риск роста текучести кадров;
- риск закрытия проекта по решению вышестоящих органов ввиду его неактуальности;
- риск увеличения сроков документооборота из-за незнания стандартов оформления документации;
- риск нехватки человеческих ресурсов;
- риск сбоев в работе сайта;
- риск отказа партнеров от сотрудничества;
- риск уменьшения годового объема финансирования проекта;
- риск неэффективного продвижения проекта в интернет-среде и некупаемости затрат, направленных на таргетированную рекламу проекта.

Ранжирование – это расположение объектов в порядке возрастания или убывания какого-либо присущего им свойства. Ранжирование позволяет выбрать из исследуемой совокупности факторов наиболее существенный.

Результаты ранжирования рисков экспертами представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты ранжирования идентифицированных рисков экспертной группой

<b>Метод получения экспертных оценок (метод экспертизы) - ранжирование</b>											
Эксперт/риск	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	4	1	9	7	8	11	10	5	6	2	3
2	6	4	5	8	1	7	10	9	11	2	3
3	11	1	4	8	2	9	6	7	10	3	5
4	6	1	7	11	2	10	9	8	5	4	3
5	6	1	5	7	9	10	11	3	2	8	4
6	11	1	10	8	2	9	5	7	6	4	3

Для обработки экспертного ранжирования применим метод средних арифметических рангов и метод медианных рангов. Результаты представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Результаты обработки экспертного ранжирования рисков

<b>Метод получения экспертных оценок (метод экспертизы) - ранжирование</b>											
Эксперт/риск	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	4	1	9	7	8	11	10	5	6	2	3
2	6	4	5	8	1	7	10	9	11	2	3
3	11	1	4	8	2	9	6	7	10	3	5
4	6	1	7	11	2	10	9	8	5	4	3
5	6	1	5	7	9	10	11	3	2	8	4
6	11	1	10	8	2	9	5	7	6	4	3
М. ср. арифм. рангов	4,00 0	0,81 8	3,63 6	4,45 5	2,18 2	5,09 1	4,63 6	3,54 5	3,63 6	2,09 1	1,90 9
Ранжирование	8	1	6	9	4	11	10	5	7	3	2
М. медиан. рангов	6	1	6	8	2	9,5	9,5	7	6	3,5	3
Ранжирование	5	1	6	9	2	10	11	8	7	4	3

Итоговый перечень ранжированных рисков выглядит следующим образом (от наиболее значимого риска к наименьшему):

- риск отсутствия интереса к проекту со стороны целевой аудитории;

- риск неэффективного продвижения проекта в интернет-среде и некупаемости затрат, направленных на таргетированную рекламу проекта;
- риск уменьшения годового объема финансирования проекта;
- риск закрытия проекта по решению вышестоящих органов ввиду его неактуальности;
- риск сбоев в работе сайта;
- риск несоответствия проекта актуальному этапу научно-технического прогресса;
- риск отказа партнеров от сотрудничества;
- недостаточная нормативная урегулированность на федеральном уровне вопросов особенностей реализации проектов в сфере молодежной политики;
- риск роста текучести кадров;
- риск нехватки человеческих ресурсов;
- риск увеличения сроков документооборота из-за незнания стандартов оформления документации.

Далее применим метод косвенной оценки, точечные оценки субъективных вероятностей по Фишберну. Сначала проранжируем события  $A_i$ , то есть расположим по убыванию степени их возможности от наиболее вероятного к наименее вероятному. Затем каждому событию предпишем ранг  $r(A_i)$ . Ранг – это номер места объекта в упорядоченном (ранжированном) ряду. Ранг наиболее вероятного события равен 1, а наименее вероятного  $n$ . Вычислим субъективные вероятности (точечные оценки Фишберна) по правилу:  $p(A_i) = 2[n-r(A_i)+1]/n(n+1)$ . Результаты представим в таблице 15.

Таблица 15 – Результаты точечных оценок субъективных вероятностей по Фишберну

$p(A_i) = 2[n-r(A_i)+1]/n(n+1)$	%
$p(2) = 2[11-1+1]/11(11+1)$	24,00
$p(11) = 2[11-2+1]/11(11+1)$	21,82
$p(10) = 2[11-3+1]/11(11+1)$	19,64

$p(A_i) = 2[n-r(A_i)+1]/n(n+1)$	%
$p(5) = 2[11-4+1]/11(11+1)$	17,45
$p(8) = 2[11-5+1]/11(11+1)$	15,27
$p(3) = 2[11-6+1]/11(11+1)$	13,09
$p(9) = 2[11-7+1]/11(11+1)$	10,91
$p(1) = 2[11-8+1]/11(11+1)$	8,73
$p(4) = 2[11-9+1]/11(11+1)$	6,55
$p(7) = 2[11-10+1]/11(11+1)$	4,36
$p(6) = 2[11-11+1]/11(11+1)$	2,18

Таким образом, мы получили вероятностные данные о возможности наступления того или иного риска.

Ввиду того, что проект является некоммерческим, становится невозможным количественная оценка рисков. Поэтому остро встает необходимость использовать дополнительные механизмы качественной оценки рисков. Для каждого риска оценим степень ущерба при его возникновении от 0,2 до 1,0, где:

*0,2 – ущерб незначительный;*

*0,4 – ущерб минимальный;*

*0,6 – ущерб средний;*

*0,8 – ущерб критичный;*

*1,0 – очень сильный ущерб.*

Также для каждого риска определим от 0,2 до 1,0 возможность его возникновения, где:

*0,2 – риск не возникнет;*

*0,4 – риск маловероятно возникнет;*

*0,6 – средняя вероятность возникновения риска;*

*0,8 – очень вероятно, что риск произойдет;*

*1,0 – риск наверняка произойдет.*

Оценим каждый из рисков, проранжируем риски от наиболее критичного к не критичному, данные разместим в таблице 16.

Таблица 16 – Результаты качественной оценки рисков проекта «Краслидер»

Наименование риска	Степень ущерба (ось Y)	Вероятность возникновения (ось X)	Итого	Ранг
1. Риск уменьшения годового объема финансирования проекта;	1,0	0,8	0,8	1
2. Риск неэффективного продвижения проекта в интернет-среде и некупаемости затрат, направленных на таргетированную рекламу проекта;	0,8	0,8	0,64	2
3. Риск отсутствия интереса к проекту со стороны целевой аудитории;	1,0	0,6	0,6	3
4. Риск несоответствия проекта актуальному этапу научно-технического прогресса;	0,8	0,6	0,48	4
5. Риск закрытия проекта по решению вышестоящих органов ввиду его неактуальности;	1,0	0,4	0,4	5
6. Риск роста текучести кадров;	0,6	0,6	0,36	6
7. Риск сбоев в работе сайта;	0,8	0,4	0,32	7
8. Недостаточная нормативная урегулированность на федеральном уровне вопросов особенностей реализации проектов в сфере молодежной политики;	0,6	0,4	0,24	8
9. Риск нехватки человеческих ресурсов;	0,6	0,4	0,24	9
10. Риск отказа партнеров от сотрудничества;	0,6	0,2	0,12	10
11. Риск увеличения сроков документооборота из-за незнания стандартов оформления документации;	0,2	0,4	0,08	11

Поместим риски проекта на матрице рисков (рисунок 5).

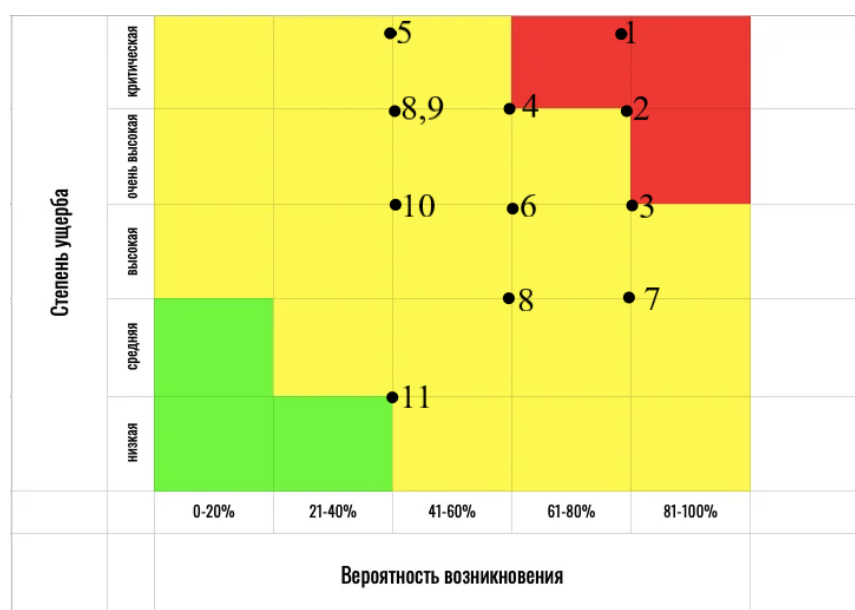


Рисунок 5 – Матрица рисков проекта «Краслидер»



По результатам метода экспертных оценок и метода матрицы рисков, наиболее существенными и вероятными рисками являются:

1. Риск уменьшения годового объема финансирования проекта.
2. Риск неэффективного продвижения проекта в интернет-среде и некупаемости затрат, направленных на таргетированную рекламу проекта.
3. Риск отсутствия интереса к проекту со стороны целевой аудитории.

Проведем качественный анализ рисков дополнительным методом с помощью диаграммы «галстук-бабочка». Метод оценки риска, называемый «галстук-бабочка» — это один из наиболее наглядных методов в анализе рисков, позволяющий показать связь источников риска и последствий его реализации. Анализ риска уменьшения годового объема финансирования методом «галстук-бабочка» иллюстрирован на рисунке 6.

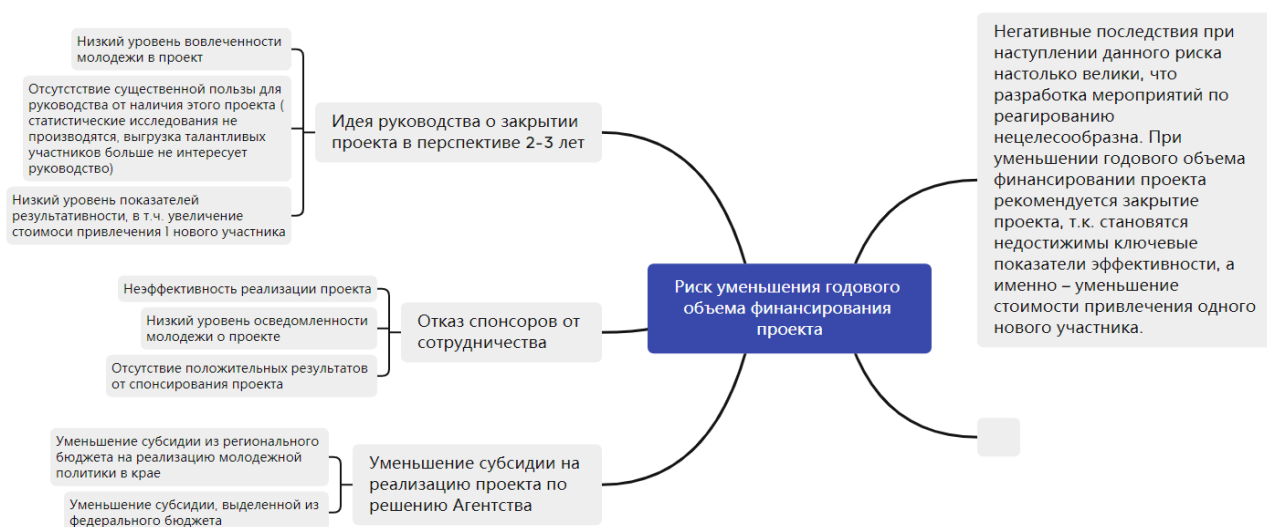


Рисунок 6 – Диаграмма «галстук-бабочка» для риска уменьшения годового объема финансирования

Анализ риска неэффективного продвижения проекта в интернет-среде и некупаемости затрат, направленных на таргетированную рекламу проекта, методом «галстук-бабочка» иллюстрирован на рисунке 7.

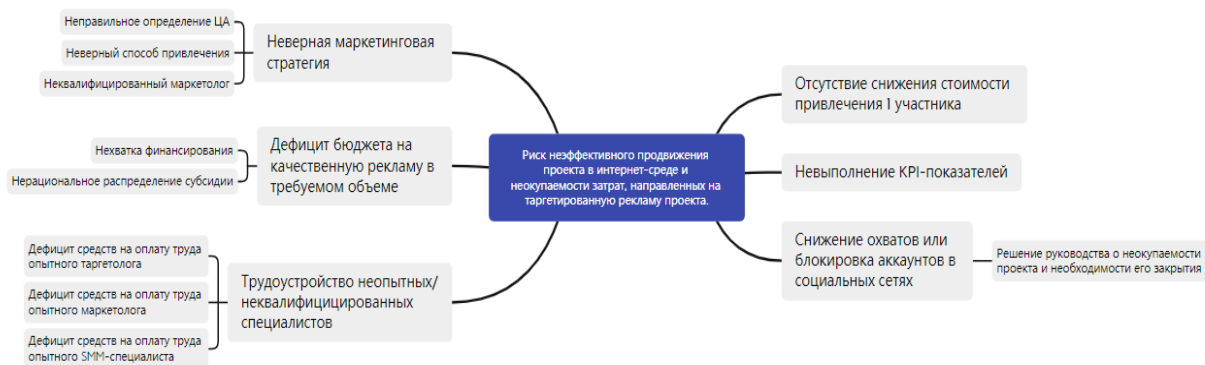


Рисунок 7 – Диаграмма «галстук-бабочка» для риска неэффективного продвижения проекта в интернет-среде и некупаемости затрат, направленных на таргетированную рекламу проекта

Анализ риска отсутствия интереса к проекту со стороны целевой аудитории методом «галстук-бабочка» иллюстрирован на рисунке 8.



Рисунок 8 – Диаграмма «галстук-бабочка» для риска отсутствия интереса к проекту со стороны целевой аудитории

Для всех изученных рисков характерны следующие причины:

- низкий объем финансирования из средств регионального бюджета, в т.ч. сокращение субсидирования проекта;
- трудоустройство неквалифицированных кадров;
- неэффективная маркетинговая стратегия продвижения проекта.

Выберем стратегию реагирования и разработаем мероприятия по управлению наиболее значимыми рисками проекта (таблица 17).

Таблица 17 – Стратегия реагирования и мероприятия по управлению рисками регионального проекта «Краслидер»

Риск	Стратегия реагирования на риск	Мероприятия по реагированию	Ответственное лицо
1. Риск отсутствия интереса к проекту со стороны целевой аудитории (ЦА);	Снижение риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка и проведение пиар-кампании (проведение конкурсов и розыгрышей в аккаунтах социальных сетей проекта);</li> <li>– Презентация проекта на очных встречах с ЦА (преимущественно встречи со школьниками и студентами);</li> <li>– Сотрудничество с другими молодежными проектами (например, организация процесса получения путевок во Всероссийские детские центры через сайт проекта или совместная организация мероприятий для обмена аудиторией).</li> </ul>	Региональный куратор проекта
2. Риск неэффективного продвижения проекта в интернет-среде и некупаемости затрат, направленных на таргетированную рекламу проекта;	Снижение риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наём опытного и квалифицированного таргетолога проекта;</li> <li>– Наём опытного и квалифицированного SMM-специалиста проекта;</li> <li>– Выделение оптимального бюджета для тестирования нескольких маркетинговых стратегий с целью нахождения наиболее эффективной.</li> </ul>	Оператор проекта Краевое государственное автономное учреждение «Центр молодежных инициатив «Форум»
3. Риск уменьшения годового объема финансирования проекта;	Принятие риска (пассивная стратегия)	Негативные последствия при наступлении данного риска настолько велики, что разработка мероприятий по реагированию нецелесообразна. При уменьшении годового объема финансирования проекта рекомендуется закрытие проекта, т.к. становятся недостижимы ключевые показатели эффективности, а именно – уменьшение стоимости привлечения одного нового участника.	Организатор проекта Агентство молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края

Запланированные мероприятия по реагированию на риски:

- соответствуют значимости риска;
- экономически эффективными;
- реалистичны в контексте проекта;
- согласованны со всеми вовлеченными сторонами (стейкхолдерами).

Оценим затраты на реализацию разработанных мероприятий (таблица 18).

Таблица 18 – Затраты на реализацию разработанных мероприятий по управлению рисками регионального проекта «Краслидер»

Мероприятия по реагированию	Затраты
1.1. Разработка и проведение пиар-кампании (проведение конкурсов и розыгрышей в аккаунтах социальных сетей проекта);	Затраты не требуются, т.к. о разыгрываемой продукции можно договориться с партнерами на бартерной основе (со стороны проекта предоставляется реклама)
1.2. Презентация проекта на очных встречах с ЦА (преимущественно встречи со школьниками и студентами);	Затраты не требуются.
1.3 Сотрудничество с другими молодежными проектами (например, организация процесса получения путевок во Всероссийские детские центры через сайт проекта или совместная организация мероприятий для обмена аудиторией).	Затраты не требуются.
2.1. Наём опытного и квалифицированного таргетолога проекта;	15 000 руб./мес., 1 раз/квартал
2.2. Наём опытного и квалифицированного SMM-специалиста проекта;	15 000 руб./мес.
2.3. Выделение оптимального бюджета для тестирования нескольких маркетинговых стратегий с целью нахождения наиболее эффективной.	5 000 руб./мес., 1 раз/квартал (бюджет для таргетолога)
3.1. Негативные последствия при наступлении данного риска настолько велики, что разработка мероприятий по реагированию нецелесообразна. При уменьшении годового объема финансирования проекта рекомендуется закрытие проекта, т.к. становятся недостижимы ключевые показатели эффективности, а именно – уменьшение стоимости привлечения одного нового участника.	-
Итого за год:	260 000 руб./год

Данные затраты (необходимые при наступлении риска) могут эффективно нивелировать последствия наступления рисков и положительно сказаться на достижении КРІ-показателей проекта. В связи с этим принимается решение об

осуществлении мероприятий по управлению рисками, внесение необходимых изменений в проект не требуется.

Таким образом, было идентифицировано 11 рисков, классифицированных по сферам возникновения. Для проведения качественной оценки рисков была сформирована экспертная комиссия, состоящая из 3 внешних и 3 внутренних экспертов, имеющих стаж в отрасли управления проектами и высшее образование. Эксперты идентифицировали 3 наиболее вероятных и значимых риска:

- риск уменьшения годового объема финансирования проекта;
- риск неэффективного продвижения проекта в интернет-среде и некупаемости затрат, направленных на таргетированную рекламу проекта;
- риск отсутствия интереса к проекту со стороны целевой аудитории.

Для этих рисков были разработаны мероприятия по реагированию, определена стратегия реагирования на риск, закреплено ответственное лицо оценены затраты, необходимые на реализацию мероприятий по предотвращению риска. Общие затраты составили 260 000 рублей, эта сумма эффективно нивелирует последствия наступления рисков. План по управлению рисками предлагается включить в Паспорт регионального некоммерческого проекта в сфере ГМП (Приложение А).

Исключительно после того, как были проанализированы риски проекта, и обеспечению непрерывного процесса реализации проекта ничего не угрожает, можно приступить к анализу следующего элемента системы управления проектами «персонал», а именно - формированию КРІ-показатели эффективности реализации проектов в сфере молодежной политики. Для оценки эффективности некоммерческого проекта в сфере государственной молодежной политики было принято решение использовать интегральные показатели, т.е. показатель, состоящий из, более чем одного показателя. То есть на основании тех абсолютных показателей, которые запрашиваются и контролируются Агентством были выведены интегральные показатели, которые, на наш взгляд, являются более объективными и показательными.

1. Доля мероприятий в рамках проекта, которые в отчетном периоде уложились в установленные сроки.

$$\frac{\text{Количество мероприятий, уложившихся в срок}}{\text{Количество мероприятий (за мес./кварт./год)}} \times 100\% \quad (1)$$

2. Доля проектов и мероприятий, при реализации которых средства регионального бюджета, выделенные на проект в целом, были освоены в 100%-ом объеме:

$$\frac{\text{Количество мероприятий, уложившихся в бюджет}}{\text{Количество мероприятий или проектов (за мес./кварт./год)}} \times 100\% \quad (2)$$

3. Доля вовлеченности молодежи в проект:

$$\frac{\text{Кол-во новых участников, зарег-хся в проекте в период с 01.01.20XX по 31.12.20XX}}{\text{Общее число молодежи в Красноярском крае на 31.12.20XX}} \times 100\% \quad (3)$$

4. Объем денежных средств, которые были выделены на поощрение талантливой молодежи к общему числу молодежи в Красноярском крае (т.е. сумма финансовой поддержки на одного молодого гражданина края):

$$\frac{\text{Объем средств, затраченных на поощрения с 01.01.20XX по 31.12.20XX}}{\text{Общее число молодежи в Красноярском крае на 31.12.20XX}} \times 100\% \quad (4)$$

Также к показателям эффективности были отнесены показатели социальной эффективности через показатель SROI (англ. Social Return on Investment) – социально-экономическая эффективность инвестиций. По большей степени, все проекты сферы молодежной политики имеют 2 ключевые миссии:

– Профилактика негативных проявлений и последствий в молодежной среде;

– Поощрение и мотивация молодежи на новые свершения.

Оценить социальную эффективность представляется возможным из первой миссии и здесь предлагается следующий показатель:

$$SPIO = \frac{\text{Кол-во молодежи Красноярского края в возрасте 14–22 лет, входящих в категорию СОП}}{\text{Число молодежи Красноярского края в возрасте 14–22 лет}} \times 100\%, \quad (5)$$

где СОП – социально-опасное положение. Возрастное ограничение до 22 лет обусловлено тем, что в Красноярском крае к молодежи, находящейся в социально-опасном положении, относят лиц именно до этого возраста, соответственно, именно до этого возраста ведется их учет и работа с ними.

Таким образом, была разработана система качественных и количественных интегральных КРІ-показателей эффективности реализации регионального проекта-инструмента «Краслидер».

ИСУП – последний элемент корпоративной системы управления проектами. При правильном подходе функционал информационная система управления проектами может включать в себя возможности по организации работ, контролю их исполнения и обеспечить коммуникации, которые не требуют вербального взаимодействия. В рамках реализации проекта «Краслидер» предлагается использовать любой сервис, предполагающий командную работу. Ключевыми параметрами такой системы должны являться:

- возможность настройки удаленного доступа к системе;
- возможность ведения общей системы документооборота;
- доступ к работе в систему у всех сотрудников красноярского края (в рамках их проекта).

Такой системой могут стать «bitrix24», «SAP», а также комплекс программ «1С».

Для совершенствования корпоративной системы управления проектами в сфере государственной молодежной политики были предложены следующие мероприятия (таблица 21):

Таблица 21 – Мероприятия по совершенствованию системы управления региональным проектом в сфере молодежной политики «Краслидер»

Элемент КСУП	Предложенные мероприятия
Процессы	Сформулированы по SMART миссия и видение проекта; Определены стратегические, оперативные и тактические цели проекта, сформулированы по SMART; Предложена система управления рисками проекта; Разработан комплект документации для стандартизации процесса УП: Паспорт регионального некоммерческого проекта в сфере государственной молодежной политики (в т.ч. заполнен для проекта «Краслидер»), план управления рисками, матрица ответственности и пр.
Персонал	Предложена объективная система ключевых показателей эффективности
ИСУП	Предложено внедрений информационной системы для ведения проектной деятельности с наличием доступа у каждого сотрудника молодежной политики, единой системой документооборота

### 3.2 Оценка эффективности предложений по совершенствованию КСУП и рисков

Для того, чтобы усовершенствовать такой элемент КСУП как «процессы», предлагается унифицировать и формализовать документацию. Остро стоит потребность в локальных нормативно-правовых актах, которые регламентировали бы бизнес-процессы проекта «Краслидер» и проектов учреждения в целом. Зная из практики все действующие процессы и ограничения в проектной деятельности учреждения и понимая, что единовременное введение отдельного регламента на каждый процесс затруднительно, предлагается закрепить минимальный комплект документации, необходимый для регламентации процесса реализации проекта в целом, а именно Паспорт проекта и план управления рисками проекта. Полезный эффект от внедрения этих документов может быть следующим.



1. Заполнение и утверждение Паспорта проекта гарантирует, что при незапланированной и внезапной смене руководителя проекта или членов проектной команды (уровень текучести кадров в сфере ГМП держится на уровне выше среднего) можно будет оперативно достичь единого восприятия целей, ресурсов, рисков и разработанных для них мероприятий, возможностей и допущений проекта. Создание условий для сохранности информации о проекте во времени, а также условий для ее преемственности станет основополагающим фундаментом для выхода учреждения на новый уровень проектной зрелости.

2. Заполнение и утверждение Паспорта проекта исключает возможность разночтения, однозначно закрепляя ответственных, нормативные значения ключевых показателей эффективности на текущий период, контрольные точки и соответствующие им цели и задачи. Стоит отметить, что устраняется актуальная проблема распределения ответственности между учреждениями и органами власти, а также сокращаются временные издержки на запрашивание информации – Паспорт проекта однозначно закрепляет, какие вопросы решаются на уровне подведомственного учреждения, какие – на уровне Агентства, а какие входят в компетенции Администрации Губернатора.

3. Паспорт проекта намечает вектор для исполнителей. Определенно точно можно сказать, что неформализованный процесс увеличивает уровень неопределенности для персонала. Из Паспорта проекта член рабочей группы может понять, каких качественных результатов или количественных показателей ему необходимо достичь, за какой период времени он должен это сделать, с помощью каких инструментов и мероприятий он может этого достичь.

4. План управления рисками проекта способен сократить материальные издержки на минимизацию ущерба от наступления рискового события, что неоспоримо важно, когда речь идет о проектах в сфере государственной молодежной политики, бюджет на реализацию которых крайне редко превышает один миллион рублей. Гораздо выгоднее предусмотреть бюджет на

управление рисками, чем затрачивать средства на устранение последствий от их наступления.

5. Иногда же план по управлению рисками помогает не только минимизировать материальные издержки, но и полностью предотвратить возникновение рискового события.

6. Наступление непредусмотренных рисков событий, а также отсутствие мероприятий по нивелированию ущерба от их наступления зачастую обуславливают невыполнение запланированных ключевых показателей эффективности реализации проекта.

Предложенные мероприятия по управлению рисками проекта позволяют избежать риска отсутствия интереса и вовлеченности со стороны целевой аудитории проекта. В свою очередь этот факт может гарантировать, что с большей долей вероятности ключевой показатель «Доля вовлеченности молодежи» в проект достигнет своего запланированного нормативного значения. Цепляя один риск за другим, достижение хорошего уровня вовлеченности аудитории в проект поможет учредителям избежать еще нескольких рисков, а именно риска закрытия проекта ввиду его неактуальности и риска сокращения финансирования [69].

В рамках совершенствования второго элемента КСУП «персонал» предлагается разработать систему интегральных ключевых показателей эффективности реализации некоммерческого проекта в сфере государственной молодежной политики. Эффективность от внедрения этого механизма следующая.

1. Система КРІ-показателей становится ответом на часто возникающий у руководителя проекта или организатора проекта вопрос: как понять, что молодежный некоммерческий проект реализован эффективно? Особенность этой системы показателей в том, что она разработана для некоммерческих проектов сферы ГМП, в которых невозможно оценить типичные финансовые показатели эффективности, такие как, например, темп роста и прироста выручки, темп роста и темп прироста прибыли, процент рентабельности и т.д.

Это показатели помогают понять, хорошо ли реализован проект с помощью соответствующих для исследуемой сферы показателей: общее число молодежи, количество вовлеченных в проект молодых граждан и так далее.

2. Система КРІ-показателей позволяет руководителю отслеживать динамику результатов и принимать решения о корректировании процесса реализации проекта. Например, если в отчетном периоде не удалось достичь нормативного значения показателя «Доля вовлеченности молодежи в проект», то в следующем периоде стоит предусмотреть дополнительные мероприятия по продвижению проекта и его освещению в молодежной среде.

3. Также можно избегать ошибок в реализации проектов, которые проводятся периодически, фиксируя ошибки, которые привели к тому, что ключевой показатель эффективности был не достигнут в Паспорте проекта.

4. Исходя из анализа динамики ключевых показателей эффективности, руководитель, организатор или учредитель проекта может принять решение о том, что есть потребность в дополнительных человеческих ресурсах для достижения КРІ-показателей.

5. Также система позволяет оценить объективную динамику (объективный темп прироста) показателей результативности, ввиду того, что используются относительные, а не абсолютные показатели.

6. Предлагаемая система позволяет проводить регулярный контроль без привязки к определенному временному периоду, т.е. показатели не привязываются к годам, кварталам и т.д. Аналитик может сам определить, за какой период времени необходимо изучить динамику и соответствующим образом применить формулы для расчетов.

7. Предлагаемая система показателей включает в себя показатель, отражающий социальную эффективность реализации проектов в сфере ГМП, что неоспоримо важно, когда речь идет о молодежной среде. Этот показатель универсален, и, на наш взгляд, должен исследоваться во всех проектах сферы ГМП.

Для того, чтобы обосновать эффективность предлагаемых показателей. Приведем в пример показатель «Доля вовлеченности молодежи в проект». В настоящее время в разрезе эффективности реализации проекта исследуется и оценивается абсолютный показатель «Количество новых участников из числа молодежи за 1 календарный год». В таком случае, динамика этого абсолютного показателя положительна.

Таблица 20 – Методика расчета КРІ-показателей в настоящее время

<b>Количество новых участников за год, чел.</b>	
На 31.12.2019	На 31.12.2021
542	761

Но предлагается другой вариант измерения. Так, например, число молодежи на 31.12.2019 составляло 500 тысяч человек, а по состоянию на 31.12.2021 817 тысяч человек (таблица 20). Возраст молодежи Указом Президента от 30.12.2020 был увеличен на 5 лет, что существенно увеличило общее число молодежи в Красноярском крае, а именно больше чем на 300 тысяч человек.

Таблица 21 – Предлагаемая методика расчета КРІ-показателей

	<b>Доля вовлеченности молодежи в проект, %.</b>	
	На 31.12.19	На 31.12.21
Кол-во новых участников за год, чел.	542	761
Общее число молодежи, чел.	500 132	817 513
Итого доля вовлеченности, %	0,108	0,093

По предлагаемой формуле доля вовлеченности имеет отрицательную динамику, при этом такой интегральный показатель является более объективным, чем абсолютный показатель.

ИСУП – последний элемент корпоративной системы управления проектами. При правильном подходе функционал информационная система управления проектами может включать в себя возможности по организации

работ, контролю их исполнения и обеспечить коммуникации, которые не требуют вербального взаимодействия. Положительный эффект от внедрения ИСУП может быть следующий:

- минимизация «человеческого фактора» и сокращение пользовательских ошибок при управлении проектом;
- мониторинг и контроль функций, возможности для быстрого реагирования на отклонения, угрозы и риски;
- сокращение трудозатрат, ввиду внедрения автоматизации;
- формирование online-отчетности;
- удобный контроль за исполнением задач, соблюдением сроков и пр
- обеспечение безопасности реализации проекта ввиду распределения доступа к информации и защиты секретных данных;
- обеспечение безопасности реализации проекта ввиду защиты от потери данных, возможности восстановления утерянной информации;
- экономия ресурсов для хранения информации.

Внедрение единой информационной системы управления проектами, например «bitrix24», значительно оптимизирует реализацию бизнес-процессов этого проекта. При реализации проекта возникала ситуация, когда подрядчик, который мог предоставить нам лучшее качество услуг за меньшее количество денег, отказывался от сотрудничества с нашим учреждением ввиду того, что КГАУ «ЦМИ «Форум» не использует систему электронного документооборота. Подрядчик находился за пределами Красноярского края и отказывался обмениваться всей подписанной документацией, так как это нерационально и затратно. Внедрение информатизации и автоматизации в процесс управления проектами, позволит избежать этого риска и сопутствующего от него ущерба [34].

Таким образом, при формализованном утверждении всех вышепереработанных предложений по совершенствованию системы управления проектами в едином документе, например, Паспорте или Уставе проекта

представляется возможным оперативно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде, снижать материальные и нематериальные издержки, влиять на показатели эффективности реализации проекта, алгоритмизировать и формализовать бизнес-процессы, сформировав сохранность и преемственность информации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках магистерского исследования была раскрыта сущность таких теоретических понятий как «государственная молодежная политика», «молодежь», «проект молодежной политики», а также «корпоративная система управления проектом». Проанализированы механизмы и особенности реализации проектов в сфере государственной молодежной политики, сделан вывод о том, что грамотно спланированная корпоративная система управления проектами позволит увеличить эффективность реализации проектов, снизить риски, ущерб и издержки. Были предложены мероприятия по совершенствованию трех элементов корпоративной системы управления проектами: процессов и организационной структуры, персонала, информационной системы. Согласно данным элементам была разработана система управления рисками, система объективных ключевых показателей эффективности, был предложен шаблон Паспорта регионального некоммерческого проекта, а также оценена эффективность предлагаемых мер.

В процессе разработки системы управления рисками было идентифицировано 11 рисков, классифицированных по сферам возникновения. Для проведения качественной оценки рисков была сформирована экспертная комиссия, состоящая из 3 внешних и 3 внутренних экспертов, имеющих стаж в отрасли управления проектами и высшее образование. Эксперты идентифицировали 3 наиболее вероятных и значимых риска:

- риск уменьшения годового объема финансирования проекта;
- риск неэффективного продвижения проекта в интернет-среде и некупаемости затрат, направленных на таргетированную рекламу проекта;
- риск отсутствия интереса к проекту со стороны целевой аудитории.

Для этих рисков были разработаны мероприятия по реагированию, определена стратегия реагирования на риск, закреплены ответственные лица оценены затраты, необходимые на реализацию мероприятий по предотвращению рисков. Общие затраты составили 260 000 рублей, эта сумма

эффективно нивелирует последствия наступления рисков. План по управлению рисками был включен в Паспорт регионального некоммерческого проекта в сфере ГМП.

Также была разработана система качественных и количественных интегральных КРІ-показателей эффективности реализации регионального проекта-инструмента «Краслидер», которая выражена в относительных величинах, а значит, более объективна.

Дополнительно было предложено внедрение информационной системы для ведения проектной деятельности с наличием доступа у каждого сотрудника молодежной политики, базой хранения всех локально-нормативных документов и электронной системой документооборота.

Таким образом, при формализованном утверждении всех вышепереработанных предложений по совершенствованию системы управления проектами в едином документе, например, Паспорте или Уставе проекта представляется возможным оперативно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде, снижать материальные и нематериальные издержки, влиять на показатели эффективности реализации проекта, алгоритмизировать и формализовать бизнес-процессы, формируя сохранность и преемственность информации.



## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ГМП – государственная молодежная политика;

ГПД – гражданско-правовой договор;

ИСУП – информационная система управления проектами;

КГАУ – Краевое государственное автономное учреждение;

ККСО – Красноярские краевые студенческие отряды;

КСУП – корпоративная система управления проектами;

МО – муниципальное образование;

РДШ – Российское движение школьников;

РФ – Российская Федерация;

СЭД – система электронного документооборота;

ТИМ – Территория инициативной молодежи;

ФАДМ – Федеральное агентство по делам молодежи;

ЦА – целевая аудитория;

ЦМИ – Центр молодежных инициатив;

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афонин, И. Д., Афонин, А.И. Принципы и методы управления социальными инновационными проектами в молодежной политике // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2017. – № 4. С. 130-134.
2. Афолина, В. Н. Государственная молодежная политика в современной России: взаимодействие институтов государства и гражданского общества: Диссертация кандидата политологических наук / Афолина В. Н.; Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург, 2004. – 201 с.
3. Балашов, Е. Б. Молодежная политика как объект правового регулирования в субъекте Федерации: на примере Москвы: Диссертация кандидата юридических наук / Балашов Е. Б.; Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург, 2010. – 215 с.
4. Бальгишиева, А. С. Социально-экономическое обеспечение государственной молодежной политики в регионе: Диссертация кандидата экономических наук / Бальгишиева А. С.; Московский государственный университет. – Москва, 2009. – 370 с.
5. Бариев, М. М. Институционализация государственной молодежной политики в Республике Татарстан: Диссертация кандидата политологических наук, Казань, 2006. – 214 с.
6. Беспаленко, П. Н. Проектирование государственной молодежной политики в практике муниципального управления: Диссертация кандидата социологических наук, Белгород, 2001. – 219 с.
7. Бояринова, И. В. Управление кадровым обеспечением государственной молодежной политики в регионе: Диссертация кандидата социологических наук, Белгород, 2008. – 278 с.
8. Васильева, Н. В. Участие молодежи в принятии общественно значимых решений / Н. В. Васильева, С. В. Кочнев. Москва : Издательство Московского гуманитарного университета, 2012. – 163 с.

9. Ветлужских, Е. Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / Е. Н. Ветлужских; технический редактор Н. Лисицина. — 2-е. — Москва: Альпина Паблишер, 2013. — 129 с.

10. Волков, И. М. Проектный анализ: продвинутый курс : учебное пособие для студентов вузов по направлению 52600 Экономика и специальности 060100 Экономическая теория / И. М. Волков, М. В. Грачева; Московский университет [МГУ] им. М.В. Ломоносова. Экономический факультет. ИНФРА-М, Москва, 2009. — 494 с.

11. Волкова, А.И. Высшие учебные заведения как среда реализации молодежной политики / А. И. Волкова // Политика, экономика и инновации. — 2017. — № 3 (13). — С. 3-11.

12. Гаджиев, К. С. Модернизация социальной структуры российского общества / К. С. Гаджиев; ответственный редактор З. Т. Голенкова. М.: Институт социологии РАН, 2008. — 287 с.

13. Гайдин, А. Ю. Институционализация молодежной политики в регионе в условиях переходного состояния российского общества: Диссертация кандидата социологических наук, Саратов, 2001. — 291 с.

14. Гнедовский М. Б. Творческие индустрии: стратегия инновационного развития // Творческие индустрии: модель для сборки. - М.: Институт культурной политики, 2005. - С. 7-15.

15. Головина, Е. В. Государственная молодежная политика как фактор обеспечения социальной безопасности: Диссертация кандидата социологических наук, Москва, 2006. — 205 с.

16. Государственная молодежная политика в России: философия преемственности и смены поколений / И. М. Ильинский, В. А. Луков // Знание. Понимание. Умение. — 2008. — №4. С. 5–14;

17. Государственная молодежная политика за рубежом / А. А. Курганова А.А., Голодова О.А.// Материалы Международной научно-практической конференции «Проблемы преподавания профессионально-ориентированного иностранного языка в вузе» / Отв. ред. Е.Е. Сухова, Т.В.

Ризина; РГУ им. С.А. Есенина. Рязань: Издательство "Концепция", 2018. С. 114-116.

18. Грим, А. И. Власти сократят финансирование молодежной политики. – URL: <https://www.rbc.ru/politics/21/10/2020/5f8eaa409a794705007d>. (дата обращения: 10.03.2021).

19. Дегтярева, О. В. Молодежная политика: региональный аспект: Диссертация кандидата социологических наук, Новосибирск, 2005. – 301 с.

20. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер ; Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

21. Закон Красноярского края «О государственной молодежной политике Красноярского края» №20-5445 от 8 декабря 2006 года.

22. Зверева, В.А. Реализация молодежной политики: международный опыт в контексте современной российской реальности / В. А. Зверева, Е. В. Белогубова, В. В. Останков // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2016. – 316 с. – ISBN 978-5-7638-4310-1.

23. Зеленский, П. С. Управление проектами : учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько (отв. ред.) [и др.]. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. – 125 с. ISBN 978-5-7638-3711-7

24. Зотова, З. М. Власть и общество: проблемы взаимодействия. М., 2001. 450 с;

25. Ильинский, И. М. Молодежь и молодежная политика: Философия. История. Теория. / И. М. Ильинский ; научный редактор П. С. Хаецкий. – Москва : Призма, 2001. – 637 с.

26. Итоговый ежегодный рейтинг регионов в сфере эффективности реализации молодежной политики за 2018 год. – URL: <https://fadm.gov.ru/news/46526> (дата обращения: 23.04.2021).

27. Итоговый ежегодный рейтинг регионов в сфере эффективности реализации государственной молодежной политики органами исполнительной власти субъектов за 2019 год. – URL: <https://fadm.gov.ru/news/53676> (дата обращения: 13.05.2021).

28. Калинин, М. Ю. Молодежная политика: проблемы ее реализации: на примере Российской Федерации и ФРГ: Диссертация кандидата политологических наук, Москва, 2006. – 217 с.
29. Касьянов, В. В. Исторический опыт разработки и реализации государственной молодежной политики Российской Федерации: 1991-2005 гг: Диссертация кандидата исторических наук, Москва, 2006. – 316 с.
30. Козлов, А. А. Компонента молодежной политики: Диссертация кандидата философских наук, Чебоксары, 2006. – 217 с.
31. Кострова, А. А. Публичная молодежная политика: процесс становления и реализации в современной России: Диссертация кандидата политологических наук, Москва, 2008. – 271 с.
32. Кострюкова, О. Н. Управление социальными изменениями в молодежной среде Хабаровского края средствами государственной молодежной политики / О. Н. Кострюкова – Социологические науки. Хабаровск, 2007. – 203 с.
33. Красникова, Н. М. Взаимодействие и взаимовлияние молодежной политики и молодежного движения в современной России: Диссертация кандидата политологических наук / Красникова Н. М.; Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург, 2006. – 273 с.
34. Кузьмичева, Д. А. Молодежная политика современной России в условиях реформирования политической системы (региональный аспект): на примере Костромской, Ивановской и Ярославской областей: Диссертация кандидата политологических наук, Кострома, 2007. – 190 с.
35. Кулиниченко, В. А. Тенденции развития политического плюрализма в России / В. А. Кулиниченко – Москва : Альпина Паблицер, 2001. – 260 с;
36. Куприянова, Г. В. Совершенствование управления государственной молодежной политикой в условиях модернизации российского общества: Диссертация кандидата социологических наук, Москва, 2003. – 362 с.

37. Лисовский, В. Т. Динамика социальных изменений: Опыт сравнительных социологических исследований российской молодежи // Социологические исследования. – 1998. – № 5. С. 102.
38. Луке, Г. А. Социальное инновационное проектирование в молодежной политике: социологический анализ: Диссертация доктора социологических наук / Луке Г.А. ; Институт социологии РАН. – Москва, 1996. – 323 с.
39. Луков, В. А. Государственная молодежная политика: проблема социального проектирования будущего России. – URL: <http://www.zpuiournal.ru/gumtech/projection/articles/2007/Lukov/> (дата обращения: 10.03.2021).
40. Луков, В. А. Понятие молодежной политики // Государственная молодежная политика: российская и мировая практика реализации в обществе инновационного потенциала новых поколений : науч. монография / под общ.ред. В.А. Лукова. М.: Издательство московского гуманитарного университета. – 2013. С. 23.
41. Магер, К. А. Креативный менеджмент в современных условиях хозяйствования / К. А. Магер // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: XXV международная студенческая научно-практическая конференция № 10(25).
42. Масловский, В. П. Проектный анализ: Учебное пособие / СФУ. – Красноярск, 2012. – 201 с.
43. Маяцкий, Д. А. Политическая социализация российской молодежи в контексте государственной молодежной политики: Диссертация кандидата политологических наук / Маяцкий Д. А.; Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург, 2007. – 313 с.
44. Миклтуэйт, Дж. Магия менеджмента / Дж. Миклтуэйт, А. Вулдридж. - М.:ООО «Изд-во АСТ», 2004. - 414с.
45. Морозова, Е. В. Прямая коммуникация исполнительной власти с обществом: контуры «демократии сервиса»? // Государственное управление в XXI веке. / Е. В. Морозова – Москва : Альпина Паблишер, 2006. – 350 с;

46. О духовно-культурных основаниях модернизации России / В. А. Кулинченко, А. В. Кулинченко // Политические исследования. – 2003. – № 2. С. 155.
47. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен; Перевод с английского - М.: Прогресс. – Москва, 1986. – 423 с.
48. Положение об Агентстве молодёжной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края № 365-п. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/985019465> (дата обращения: 10.01.2021).
49. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран // Портер М., перевод с английского – М.: Альпина Паблишер. – 2016. – 943с.
50. Постановление Правительства Красноярского края «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Укрепление единства российской нации и этнокультурное развитие народов Красноярского края». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/428601782> (дата обращения: 10.03.2021).
51. Постановление Правительства РФ «О Федеральном агентстве по делам молодежи». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_77318/178c2f845d8ad266b44a11b2f61f2eb8c9a5b06f/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_77318/178c2f845d8ad266b44a11b2f61f2eb8c9a5b06f/) (дата обращения: 17.09.2021).
52. Потапова, Д. С. Особенности реализации молодежной политики в скандинавских странах / Д. С. Потапова // Молодой ученый. – 2016. – № 4 (108). С. 606-608.
53. Приказ Росмолодежи «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, реализующих государственную молодежную политику». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/420360066> (дата обращения: 05.05.2022).

54. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/420237592> (дата обращения: 10.07.2021).

55. Рожнов, О. А. Управление молодежной политикой в современной России: диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук. – Москва, 2006. – 203 с.

56. Российская Федерация. Законы. Бюджетный кодекс Российской Федерации: БК: [Принят Государственной думой 17 июля 1998 года].

57. Российская Федерация. Законы. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Федеральный закон № 44-ФЗ от 05 апреля 2013.

58. Российская Федерация. Законы. О молодежной политике в Российской Федерации : Федеральный закон № 489-ФЗ от 30 декабря 2020 года.

59. Российская Федерация. Законы. О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд : Федеральный закон № 94-ФЗ от 21 июля 2005 года.

60. Российская Федерация. Указы. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года : Указ Президента Российской Федерации № 474 от 21.07.2020.

61. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2015 [текст] / Пятое издание. - Project Management Institute, Inc. 2013. – 586 с.

62. Ручкин, Б. А. Молодежь и становление новой России / Б. А. Ручкин // Социс. – 1998. – № 5. С. 56-72;

63. Слуцкий, Е. Г. Социальные проблемы молодежи и молодежной политики : научное издание / Е. Г. Слуцкий. – Санкт-Петербург : Альпина Паблишер, 1993. – 312 с.



64. Суровова, О. В. Политическая социализация российской молодёжи в условиях трансформирующегося общества: диссертация на соискание ученой степени доктора политических наук. – Саратов, 2006. – 203 с.
65. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю: официальный сайт. – URL: <https://krasstat.gks.ru/> (дата обращения: 17.05.2021).
66. Формирование и развитие основных аспектов молодежной политики в вузе / С. П. Куликов, М. В. Езопов // Теории и проблемы политических исследований. – 2019. – № 5. С. 134.
67. Фролова, М. И. Формирование и реализация региональной молодежной политики в условиях трансформирующегося российского общества: на материалах Приморского края: диссертация кандидата социологических наук. – Владивосток, 2004. – 186 с.
68. Ховрин, А. Ю. Социальное партнерство в сфере реализации молодежной политики: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора социологических наук / Ховрин Александр Юрьевич. – Москва, 2010. – 372 с.
69. Цихан, Т. В. Кластерная теория экономического развития / Т. В. Цихан // Теория и практика управления. – 2003. – № 5. С. 13.
70. Чистяков, В. А. Социально-культурные предпосылки формирования региональной государственной молодежной политики как инструмента политической социализации молодежи: на материалах Республики Татарстан : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук. – Казань, 2006. – 225 с.
71. Чупров, В. И. Социология молодежи на пороге своего тридцатилетия // Социологические исследования. – 1994. – № 4. С. 68.
72. Шестопалова, Е. В. Реализация молодежной политики в регионе: на примере Тульской области : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук. – Москва, 2005. – 336 с.

73. Щербина, О. С. Механизм государственной молодежной политики в Российской Федерации: современное состояние и тенденции развития: Диссертация кандидата политологических наук, Черкесск, 2006. – 214 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А. Паспорт регионального проекта «Краслидер»

УТВЕРЖДАЮ

Первый заместитель Губернатора  
Красноярского края – председатель  
Правительства Красноярского края

Ю.А. Лапшин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

### П А С П О Р Т регионального проекта «КРАСЛИДЕР»

#### 1. Основные положения

Полное наименование регионального проекта	Региональный проект-инструмент реализации молодежной политики на территории Красноярского края «КРАСЛИДЕР»		
Краткое наименование регионального проекта	«Краслидер»	Срок начала и окончания проекта	01.01.2022-31.12.2028
Куратор регионального проекта	Антонов Денис Александрович, руководитель Агентства молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края		
Руководитель регионального проекта	Разанен Анастасия Александровна, консультант отдела инфраструктурных проектов в сфере молодежной политики Агентства молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края		
Администратор регионального проекта	Крылова Дарья Андреевна, специалист по работе с молодежью отдела поддержки молодежных инициатив Краевого государственного учреждения «Центр молодежных инициатив «Форум»		
Связь с государственными программами Красноярского края	Государственная программа Красноярского края «Молодежь Красноярского края в XXI веке», подпрограмма №1 «Вовлечение молодежи в социальную практику»		

Продолжение приложения А

2. Цель и показатели регионального проекта

Цель: увеличение доли вовлеченности в проект молодежи Красноярского края в возрасте от 14 до 35 лет до 30% от общего числа молодежи за счет реализации маркетинговой стратегии, направленной на школьников и студентов ССУЗов и ВУЗов края.										
№ п/п	Наименование показателя <sup>1</sup>	Тип показателя	Базовое значение		2022	2023	2024	2025	2026	2027
			Значение	Дата						
1.	Доля вовлеченности молодежи в проект, %	основной	1,5	31.12.2021	3	4,5	6	7,5	9	10,5
2.	Доля мероприятий в рамках проекта, которые в отчетном периоде уложились в установленные сроки, %	дополнительный	90,1	31.12.2021	100	100	100	100	100	100
3.	Доля проектов и мероприятий, при реализации которых средства регионального бюджета, выделенные на проект в целом, были освоены в 100%-ом объеме, %	дополнительный	100	31.12.2021	100	100	100	100	100	100
4.	Объем денежных средств, которые были выделены на поощрение талантливой молодежи к общему числу молодежи в Красноярском крае (т.е. сумма финансовой поддержки на одного молодого гражданина края), руб/чел	дополнительный	107,7	31.12.2021	300	500	700	900	1100	1300
5.	Социально-экономическая эффективность инвестиций	дополнительный	7,1	31.12.2021	6,5	6,0	5,5	5,0	4,5	4,0

## Продолжение приложения А

## 3. Результаты регионального проекта

№	Наименование задачи, результата	Срок	Характеристика результата
1.	Задача: увеличение доли вовлеченности в проект молодежи Красноярского края в возрасте от 14 до 35 лет включительно		
1.1.	Оперативный результат: участниками проекта являются 3% от общего числа молодежи Красноярского края в возрасте от 14 до 35 лет включительно	31.12.22	3% от общего числа молодежи Красноярского края в возрасте от 14 до 35 лет включительно являются активными участниками проекта <i>(по состоянию на 31.12.2021 3% = 24,5 тыс.чел.)</i>
1.2.	Тактический результат: участниками проекта являются 7,5% от общего числа молодежи Красноярского края в возрасте от 14 до 35 лет включительно	31.12.25	7,5% от общего числа молодежи Красноярского края в возрасте от 14 до 35 лет включительно являются активными участниками проекта <i>(по состоянию на 31.12.2021 7,5% = 61,1 тыс.чел.)</i>
1.3.	Стратегический результат: участниками проекта являются 12% от общего числа молодежи Красноярского края в возрасте от 14 до 35 лет включительно	31.12.28	12% от общего числа молодежи Красноярского края в возрасте от 14 до 35 лет включительно являются активными участниками проекта <i>(по состоянию на 31.12.2021 12% = 97,8 тыс.чел.)</i>
2.	Задача: увеличение доли мероприятий в рамках проекта, которые в отчетном периоде уложились в установленные сроки		
2.1.	Результат: 100% мероприятий в рамках проекта, которые в отчетном периоде уложились в установленные сроки от общего числа мероприятий	31.12.22 31.12.2025	100% мероприятий в рамках проекта, которые в отчетном периоде уложились в установленные сроки от общего числа мероприятий
3.	Задача: увеличение доли проектов, при реализации которых средства регионального бюджета, выделенные на проект в целом, были освоены в 100%-ом объеме		
3.1.	Результат: при реализации 100% мероприятий в рамках реализации проекта средства регионального бюджета были освоены в полном объеме	31.12.22 31.12.25	100% мероприятий в рамках реализации проекта средства регионального бюджета были освоены в полном объеме
4.	Задача: увеличение объема денежных средств, которые были выделены на поощрение талантливой молодежи к общему числу молодежи в Красноярском крае (т.е. суммы финансовой поддержки на одного молодого гражданина края)		
4.1.	Оперативный результат: объем денежных средств, выделенных на поощрение талантливой молодежи к общему числу молодежи в Красноярском крае (т.е. суммы финансовой поддержки на одного молодого гражданина края) составляет 300 руб/чел.	31.12.22	300 рублей - суммы финансовой поддержки на одного молодого гражданина Красноярского края в рамках реализации проект Краслидер
4.2.	Тактический результат: объем денежных средств, выделенных на поощрение талантливой молодежи к общему числу молодежи в Красноярском крае (т.е. суммы финансовой поддержки на одного молодого гражданина края) составляет 900 руб/чел.	31.12.25	900 рублей - суммы финансовой поддержки на одного молодого гражданина Красноярского края в рамках реализации проект Краслидер
4.3.	Стратегический результат: объем денежных средств, выделенных на поощрение талантливой молодежи к общему числу молодежи в Красноярском крае (т.е. суммы финансовой поддержки на одного молодого гражданина края) составляет 1500 руб/чел.	31.12.2028	1500 рублей - суммы финансовой поддержки на одного молодого гражданина Красноярского края в рамках реализации проект Краслидер

Продолжение приложения А

## 4. Финансовое обеспечение реализации регионального проекта

№ п/п	Источники финансирования	Объем финансового обеспечения по годам реализации (млн рублей)						Всего (тыс. руб.)	
		2022	2023	2024	2025	2026	2027		2028
Всего по региональному проекту, в том числе:		2 962,5	3 081,0	3 131,0	3 181,0	3 231,0	3 281,0	3 331,0	22198,50
Федеральный бюджет (межбюджетные трансферты бюджету Красноярского края)		0	0	0	0	0	0	0	0
Бюджеты государственных внебюджетных фондов (межбюджетные трансферты бюджету Красноярского края)		0	0	0	0	0	0	0	0
Консолидированный бюджет Красноярского края, в том числе:		2 962,5	3 081,0	3 131,0	3 181,0	3 231,0	3 281,0	3 331,0	22198,50
краевой бюджет		250,0	300,0	350,0	400,0	450,0	500,0	550,0	2800,00
межбюджетные трансферты бюджетам муниципальных образований Красноярского края		2 633,5	2 700,0	2700,0	2700,0	2700,0	2700,0	2700,0	13500,00
местные бюджеты (без учета межбюджетных трансфертов из краевого бюджета)		79,1	81,0	81,0	81,0	81,0	81,0	81,0	565,10
Внебюджетные источники		0	0	0	0	0	0	0	0

## Продолжение приложения А

## 5. Участники регионального проекта

№	Роль в проекте	ФИО	Должность	Непосредственный руководитель	Занятость в проекте (процентов)
1.	Куратор регионального проекта	Антонов Д.А.	Руководитель Агентства молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края	Усс А.В., Губернатор Красноярского края	10%
2.	Руководитель регионального проекта	Разанен А.А.	Консультант отдела инфраструктурных проектов в сфере молодежной политики Агентства молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края	Ендоурова О.А., начальник отдела инфраструктурных проектов в сфере молодежной политики Агентства молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края	25%
3.	Администратор регионального проекта	Крылова Д.А.	Специалист по работе с молодежью отдела поддержки молодежных инициатив Краевого государственного учреждения «Центр молодежных инициатив «Форум»	Замуриева П.В., начальник отдела поддержки молодежных инициатив Краевого государственного учреждения «Центр молодежных инициатив «Форум»	100%
4.	Координатор от регионального проектного офиса	Кузнецов А.Е.	Аналитик по вопросам связанные с функционированием электронной системы управления проектами регионального ведомственного проектного офиса министерства образования Красноярского края	Король Е. В., заместитель руководителя регионального ведомственного проектного офиса министерства образования Красноярского края	10%
5.1.	Формирование и утверждение Положения проекта на текущий календарный год	Разанен А.А.	Консультант отдела инфраструктурных проектов в сфере молодежной политики Агентства молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края	Ендоурова О.А., начальник отдела инфраструктурных проектов в сфере молодежной политики Агентства молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края	-
5.2.	Утверждение размера субсидии, выделяемой на реализацию проекта	Антонов Д.А.	Руководитель Агентства молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края	Усс А.В., Губернатор Красноярского края	-
5.3.	Поиск подрядчиков и заключение договоров, путем сбора и анализа коммерческих предложений	Крылова Д.А.	Специалист по работе с молодежью отдела поддержки молодежных инициатив Краевого государственного учреждения «Центр молодежных инициатив «Форум»	Замуриева П.В., начальник отдела поддержки молодежных инициатив Краевого государственного учреждения «Центр молодежных инициатив «Форум»	-

## Продолжение приложения А

№ п/п	Роль в проекте	ФИО	Должность	Непосредственный руководитель	Занятость в проекте (процентов)
Общие организационные мероприятия по региональному проекту					
5.4.	Сбор и анализ показателей эффективности реализации проекта	Разанен А.А.	Консультант отдела инфраструктурных проектов в сфере молодежной политики Агентства молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края	Ендоурова О.А., начальник отдела инфраструктурных проектов в сфере молодежной политики Агентства молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края	-
5.5.	Выполнение текущих работ по проекту (презентации, работа с участниками и муниципальными образованиями края)	Крылова Д.А.	Специалист по работе с молодежью отдела поддержки молодежных инициатив Краевого государственного учреждения «Центр молодежных инициатив «Форум»	Замуриева П.В., начальник отдела поддержки молодежных инициатив Краевого государственного учреждения «Центр молодежных инициатив «Форум»	-



Продолжение приложения А

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1  
к паспорту регионального проекта  
«Краслидер»

**МЕТОДИКА**  
**расчета дополнительных показателей регионального проекта**

№	Методика расчета	Базовые показатели	Источник данных	Ответственный за сбор данных	Временные характеристики
Доля мероприятий в рамках проекта, которые в отчетном периоде уложились в установленные сроки					
1.	Кол-во мероприятий, уложившихся в срок / общее количество мероприятий ×100%	Кол-во мероприятий, уложившихся в срок; Общее количество мероприятий за период;	Ежемесячные аналитические отчеты о реализации проекта	Крылова Д.А.	01.01.XX-31.12.X1
Доля мероприятий, при реализации кот-х ср-ва регион. бюджета, выделенные на проект в целом, были освоены в 100%-ом объеме					
2.	Кол-во мероприятий, уложившихся в бюджет / общее количество мероприятий ×100%	Кол-во мероприятий, уложившихся в бюджет; Общее количество мероприятий за период;	Ежемесячные аналитические отчеты о реализации проекта	Крылова Д.А.	01.01.XX-31.12.X1
Доля вовлеченности молодежи в проект					
3.	Кол-во новых участников за период / Общее число молодежи в Красноярском крае ×100%	Кол-во новых участников за период Общее число молодежи в Красноярском крае	Выгрузка с сайта проекта (технический отчет); Статистические данные, сформированные Агентством	Крылова Д.А.	01.01.XX-31.12.X1
Объем денежных средств, которые были выделены на поощрение талантливой молодежи к общему числу молодежи в Красноярском крае					
4.	Объем средств, затраченных на поощрения молодежи за отчетный период / Общее число молодежи в Красноярском крае ×100%	Объем средств, затраченных на поощрения молодежи за отчетный период Общее число молодежи в Красноярском крае	Ежемесячные аналитические отчеты о реализации проекта	Крылова Д.А.	01.01.XX-31.12.X1
Социально-экономическая эффективность инвестиций					
5.	Кол-во молодежи Красноярского края в возрасте 14-22 лет, входящих в категорию СОП / Общее число молодежи Красноярского края в возрасте 14-22 лет ×100%	Кол-во молодежи Красноярского края в возрасте 14-22 лет, входящих в категорию СОП Общее число молодежи Красноярского края в возрасте 14-22 лет	Результаты запроса от Агенства в адрес Комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав в Красноярском крае	Крылова Д.А.	01.01.XX-31.12.X1

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2  
к паспорту регионального проекта  
«Краслидер»

**РЕЕСТР КЛЮЧЕВЫХ РИСКОВ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА**

№	Наименование риска	Ожидаемые последствия	Вероятность наступления	Уровень влияния	Мероприятия по предупреждению риска	Ответственный за упр. риском
1.	Риск отсутствия интереса к проекту со стороны целевой аудитории (ЦА)	Отсутствие окупаемости миллионных затрат и, как следствие, целесообразность закрытия проекта	средняя	высокий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка и проведение пиар-кампании (проведение конкурсов и розыгрышей в аккаунтах социальных сетей проекта);</li> <li>– Презентация проекта на очных встречах с ЦА (преимущественно встречи со школьниками и студентами);</li> <li>– Сотрудничество с другими молодежными проектами (например, организация процесса получения путевок во Всероссийские детские центры через сайт проекта или совместная организация мероприятий для обмена аудиториями).</li> </ul>	Крылова Д.А.
2.	Риск неэффективного продвижения проекта в интернет-среде и некупаемости затрат, направленных на таргетированную рекламу проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие снижения стоимости привлечения 1 участника;</li> <li>- Невыполнение KPI-показателей;</li> <li>- Снижение охватов или блокировка аккаунтов в соц.сетях</li> </ul>	средняя	высокий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наём опытного и квалифицированного таргетолога проекта;</li> <li>– Наём опытного и квалифицированного SMM-специалиста проекта;</li> <li>– Выделение оптимального бюджета для тестирования нескольких маркетинговых стратегий с целью нахождения наиболее эффективной.</li> </ul>	Крылова Д.А.
3.	Риск уменьшения годового объема финансирования проекта	Дефицит денежных средств даже на базовое техническое обслуживание сайта проекта, без которого он технически не может функционировать	средняя	высокий	Негативные последствия при наступлении данного риска настолько велики, что разработка мероприятий по реагированию нецелесообразна. При уменьшении годового объема финансирования проекта рекомендуется закрытие проекта, т.к. становятся недостижимы ключевые показатели эффективности, а именно – уменьшение стоимости привлечения одного нового участника.	Антонов Д.А.

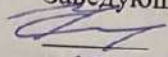


Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

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

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

«20» 06 2022 г.

### МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование системы управления некоммерческим проектом  
в сфере государственной молодежной политики  
(на примере регионального проекта «Краслидер»)

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 Управление проектами и организационными изменениями

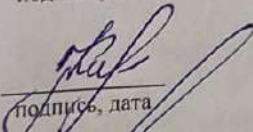
Руководитель

  
подпись, дата

доцент, канд. эк. наук


П.С. Зеленский

Выпускник

  
подпись, дата

Д.А. Крылова

Рецензент

  
подпись, дата

директор  
КГАУ «ЦМИ «Форум»

Н.А. Лукиянчук

Красноярск 2022