

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Улина С.Л.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017  
г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**Совершенствование проектного управления в организации социального  
предпринимательства**

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Научный руководитель	_____	<u>К.Э.Н., доцент</u>	<u>С.Л. Улина</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>А.В. Мазовская</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Рецензент	_____	_____	<u>Д.Г. Чурилов</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа магистерской диссертации по теме  
Совершенствование проектного управления в организации социального  
предпринимательства

Консультанты  
по разделам:

_____	_____	
_____		
наименование раздела фамилия	подпись, дата	инициалы,
_____	_____	
_____		
наименование раздела фамилия	подпись, дата	инициалы,
_____	_____	
_____		
наименование раздела фамилия	подпись, дата	инициалы,
_____	_____	
_____		
наименование раздела фамилия	подпись, дата	инициалы,

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

_____	_____	
	подпись, дата	инициалы, фамилия

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические подходы к управлению социальными проектами.....	7
1.1 Понятие социального предпринимательства и социального проекта.....	7
1.2 Финансирование социальных проектов.....	18
1.3 Особенности оценки социальных проектов.....	22
2 Организационно-управленческая характеристика НОУ «Умка».....	27
2.1 Характеристика организации.....	27
2.2 Организация работы проектного отдела.....	40
2.3 Социальный проект как направление развития НОУ «Умка».....	53
3. Совершенствование проектного управления в организации социального предпринимательства.....	58
3.1 Разработка методики принятия решений по социальному проекту.....	58
3.2 Оценка социального проекта «Солнечные дети».....	64
3.3 Предложение по совершенствованию проектного управления с учетом реализации социального проекта.....	68
Заключение.....	73
Список использованных источников.....	75
Приложение 1.....	83
Приложение 2.....	86

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Социальное предпринимательство как общественно-экономическое и организационное явление в последние годы все чаще привлекает внимание ученых, представителей бизнеса и государства. Социальное предпринимательство сложно назвать новым явлением, однако в последние годы оно испытывает небывалый подъем во всем мире, в том числе в Российской Федерации, причем развиваются как практика социального предпринимательства, так и его научная концептуализация. Это обусловлено тем, что, с одной стороны, наблюдается обострение целого комплекса социальных проблем, с другой стороны — очевидная неспособность общества эффективно решать эти проблемы традиционными способами рыночной экономики и государственной поддержки.

Социальное предпринимательство расценено в качестве важного источника социального, экономического и экологического богатства, и многие ученые активно исследуют данную область. Российские и зарубежные ученые рассматривают эволюцию социального предпринимательства, анализируют сущность и его понятие, определяют его особенности и характеристики социальных предприятий, разрабатывают классификацию видов социального предпринимательства.

В научной литературе не всегда можно встретить целостный подход к изучению сущности и проблем социального предпринимательства. Теоретические дискуссии по концептуальной основе социального предпринимательства, различность в толковании его понятия актуализируют научные исследования, направленные на изучение сущности и определение факторов социального предпринимательства, влияющих на развитие социальных предприятий.

Социальное предпринимательство представляется довольно новым явлением для России. На сегодняшний день в России серьезные исследования, направленные на оценку перспектив развития социального

предпринимательства с точки зрения уровня готовности целевых аудиторий (потенциальных социальных предпринимателей), отсутствуют. Нет единого подхода к пониманию и отражению сущности этого процесса. Анализ теоретических разработок, научной литературы, периодических изданий и других источников свидетельствует о достаточно глубокой и многообразной проработке вопросов деятельности малого предпринимательства, однако вопросы социального предпринимательства в полной мере не раскрыты.

Объектом научно-исследовательской работы выступает негосударственное образовательное учреждение «Умка».

Предмет – управление социальным проектом. В эмпирическом исследовании социальное предпринимательство изучается на примере негосударственного образовательного учреждения.

Цель – разработка рекомендаций реализации социальных проектов с учетом их особенностей и возможных источников финансирования. Для достижения цели поставлен ряд следующих задач:

1. Раскрыть содержание феномена «социальное предпринимательство» и понятие «социальный проект»;
2. Проанализировать особенности финансирования социального предпринимательства в России;
3. Проанализировать работу НОУ «Умка»;
4. Выявить проблемы в компании связанные с проектным управлением;
5. Разработать и апробировать методику оценки социальных проектов в рамках исследования;
6. Внести новые предложения по работе проектного отдела с учетом внедрения социального проектирования.

Для эффективного применения управления проектами в сфере социального предпринимательства в рамках данного диссертационного исследования была разработана методика оценки социальных проектов. Данная методика содержит четкий план действий компании при планировании и реализации социального проекта, который наряду с

описанием процедур включает в себя последовательность действий, выработанных в процессе планирования социального проекта. Стандарт применения методики управления проектом в сфере социального предпринимательства поможет предпринимателю или руководителю компании эффективно оперировать методами и средствами управления проектами, вобрав в себя все нужное и исключив неиспользуемые элементы.

Теоретические основы исследования составляют основные труды российских и зарубежных авторов в области социального предпринимательства, корпоративной социальной ответственности, стратегического менеджмента, теории общественных благ

Эмпирическую базу исследования составляют данные качественных исследований. Исследование базируется на сборе данных из первичных источников информации (проведение опросов и глубинных интервью) и вторичных источников информации (анализ отчетов, материалов) социально-предпринимательских проектов, которые получили грант и поддержку благотворительных фондов, а также вторичных источников информации (бизнес-планы, информация о компаниях).

Научная новизна диссертационного исследования позволяет более глубоко раскрыть суть социального предпринимательства. В процессе исследования нами были получены следующие наиболее значимые результаты, обладающие научной новизной:

1. Дано авторское определение социального проекта, а также обозначено его место и роль в общественно-экономической системе;
2. Разработана методика оценки социальных проектов, которая содержит в себе как экономическую, так и социальную значимость.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в прояснении концептуальных аспектов социального предпринимательства, углублении теоретического понимания особенностей функционирования и развития субъектов социального предпринимательства. Результаты исследования могут быть использованы в практике управления

социально- предпринимательскими организациями, как на этапе запуска проекта, так и в ходе развития организации. Результаты исследования могут применяться в образовательном процессе, при разработке курсов, посвященных социальному предпринимательству, бизнес-планированию в области социального предпринимательства, корпоративной социальной ответственности и предпринимательству.

Результаты исследования были представлены на международной конференции «Перспектив свободный – 2017».

## **1. Теоретические подходы к управлению социальными проектами**

### **1.1 Понятие социального предпринимательства и социального проекта**

Социальное предпринимательство расценено в качестве важного источника социального, экономического и экологического богатства, и многие ученые активно исследуют данную область. Российские и зарубежные ученые рассматривают эволюцию социального предпринимательства, анализируют сущность и его понятие, определяют его особенности и характеристики социальных предприятий, разрабатывают классификацию видов социального предпринимательства. [1]

Активность исследования сущности и понятия социального предпринимательства зарубежными и российскими учеными показывает его актуальность. Понятие социального предпринимательства многогранно и отражает широкий спектр задач, его характеристик и особенностей. Анализ характеристик и особенностей социального предпринимательства будет способствовать выявлению факторов его развития и успешной деятельности социальных предприятий. [18]

Использование теоретических и эмпирических методов исследования позволили всесторонне и достоверно изучить социальное предпринимательство и рассмотреть вопросы, связанные с его особенностями и характеристиками социальных предприятий. [2]

Социальное предпринимательство развивается во многих странах мира, среди них Америка, Великобритания, Испания, Индия, Египет, Польша, Россия. Наиболее успешно социальное предпринимательство реализуется в Великобритании, Германии и Нидерландах, где предпринимательская деятельность с использованием инновационных методов в производстве направлена на реализацию услуг и товаров социального значения.

Социальное предпринимательство в данных странах демонстрирует тесное сотрудничество с представителями центрального и городского правительства, а также с муниципальными администрациями, которые



активно участвуют в обсуждении важнейших вопросов, связанных с развитием городской системы. [3]

Основные понятия «социальное предпринимательство» и «социальный предприниматель» стали широко употребляться в 1980-х годах, благодаря усилиям исследователя Билла Дрейтона, основателя компании Ашока и Чарльза Лидбитера. [4]

В России социальное предпринимательство появилось на рубеже XIX–XX вв. Примером социального предпринимательства можно назвать Дом трудолюбия, основанный отцом Иоанном Кронштадтским. [5]

Здесь каждый нуждающийся, от одиноких матерей до бездомных, мог найти себе работу, получить приют и заботу. Идея домов трудолюбия впоследствии получила распространение по всей России. Социальное предпринимательство основано на общей теории предпринимательства и опирается на ее основополагающие принципы. Эволюция взглядов на предпринимательство разнообразна и противоречива. [6]

В международной практике социальное предпринимательство есть предпринимательство, осуществляющее инновационную деятельность с определенными социальными целями и получением прибыли – в коммерческих организациях; не ставившее целью извлечение прибыли – в некоммерческих организациях; сочетающее в себе соединение коммерческих и некоммерческих подходов – в корпоративных организациях.

При анализе определений, выявлены следующие основные моменты:

- социальное предпринимательство рассматривается как процесс создания ценности благодаря набору ограниченных ресурсов;
- распределение ресурсов способствует созданию и формированию благоприятных возможностей для решения социальных и экологических проблем, обеспечивающих социальное значение и общественное благо;
- социальное предпринимательство осуществляет непрерывное участие в процессах инновации, адаптации и обучения. [7,8]

Социальный предприниматель предъявляет высокие требования к соотношению экономической и социальной эффективности, самостоятельно решая социальные проблемы и становясь более ответственным в понимании социальной справедливости.

Российские ученые А.Н. Макаревич и Т.Ю. Сазонова определили сущность социального предпринимательства как новый способ экономической деятельности, имеющий следующие особенности:

- социальное назначение организации, т. е. социальный эффект является заранее запланированным и ожидаемым результатом, а не побочным, как это происходит в обычном коммерческом предпринимательстве. Такие предприятия изначально создаются для достижения социально значимых целей, проявляющихся в создании рабочих мест (в т. ч. для инвалидов), обучении (в т. ч. взрослых) и т.д.;

- предпринимательское новаторство, которое может быть реализовано путем использования новой идеи или новой комбинации ресурсов (в т. ч. не очень привлекательных с точки зрения рынка) для решения социальной проблемы;

- достижение устойчивой самоокупаемости за счет получения дохода от продажи результатов деятельности (товаров и услуг), а также за счет грантов и благотворительных пожертвований. [9]

Российские эксперты из Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» сформулировали свое видение и определили социальное предпринимательство как предпринимательскую деятельность, нацеленную на смягчение или решение социальных проблем, характеризующихся следующими признаками: социальное воздействие, инновационность, самоокупаемость и финансовая устойчивость, масштабируемость и тиражируемость, предпринимательский подход.

Согласно данному определению, деятельность социального предпринимателя должна быть эффективной и полезной. Эффективность обеспечивается инновационностью, масштабируемостью и

тиражируемостью, а полезность – социальным воздействием и предпринимательским подходом. [10]

Исследование различных определений социального предпринимательства дало возможность взять за основу определение, сочетающее в себе многие приводимые исследователями аргументы и доводы: социальное предпринимательство – предпринимательская деятельность или процесс, формирующие возможность гибридного партнерства, направленные на установление социальной ответственности и решение проблем в системе социальной защиты, обеспечивающие систематические социальные изменения и генерацию общественных ценностей с созданием новых организаций или инновационных путей в управлении существующими организациями [11, 29].

В настоящее время авторы продолжают изучать сущность и определять понятие социального предпринимательства, исследовать его теоретические основы и концепцию, выявлять границы, классификацию и зоны социального предпринимательства [12].

Под социальным предпринимательством понимается новый подход к ведению организационной деятельности, предусматривающий сочетание экономической устойчивости с социальной направленностью. Применение новых идей, инноваций и качественного менеджмента дает возможность организациям воздействовать на множество социальных проблем: от создания рабочих мест для незащищенных слоев населения и оказания услуг нуждающимся людям до решения проблем экологии [13].

Ученые обсуждают вклад социальных предприятий в создание общественного богатства, исследуют процессы, ведущие к открытию возможностей для организации социальных предприятий, анализируют проблемы развития социального предпринимательства, изучают этическое поведение социального предпринимателя. [14].

Инновационная деятельность социального предпринимательства влияет на эффективность бизнеса, когда генерирует чистый рост социального

капитала. Замечено, что социальные предприятия, которые работают как коммерческие предприятия, более эффективны, чем традиционные социальные некоммерческие предприятия [15], инновационная деятельность способствует реализации социальных целей как в некоммерческом секторе, так и в корпоративном социальном предприятии [16].

Учеными предложен метод для измерения социального усилия и социального эффекта, результаты исследования данных понятий указывают на взаимосвязь между ними. Социальный эффект здесь рассматривается как сумма социальных издержек и социальной ценности предприятия, определяемой потребностью общества, рассматриваются причинно-следственные связи инновационной стратегии, влияющей на успешное развитие социального предпринимательства [17].

Социальное предпринимательство интенсивно развивается за рубежом. По данным в России социальным предпринимательством занимается только около одного процента компаний. Открытие возможности и создание условий для развития социального предпринимательства в России вызовут приток новых идей, технологий, повысят качество услуг, создадут сотни тысяч рабочих мест и новые объекты экономической инфраструктуры. Развитие данного предпринимательского направления поможет вовлечь в бизнес слабозащищенные социальные слои. [19]

Ситуация социального предпринимательства, в которой предпринимательская структура ставит социальные цели выше финансовых, не только возможна, но и распространена. В этом случае возможность выведения социальных целей на передний план обеспечивается финансовой успешностью основной деятельностью предприятия, и носит проектный характер. [20]

Проектный подход к организации деятельности в настоящее время приобрел широчайшее распространение, причем в различных масштабах и сферах: начиная с государства (например, приоритетные национальные

проекты) и заканчивая малыми группами (например, школьные проекты). [21]

Более того, сегодня «режим проектов» распространился на некоммерческие сферы и даже на повседневную жизнь (в частности, в популярных статьях по личной эффективности можно встретить рекомендации по организации частной жизни в духе управления проектами, стало возможно говорить о ситуации «ребенок как проект» и т. д.). Данная тенденция, безусловно, является в России заимствованной, однако это не снижает ее важности. [22]

При этом понимание того, что такое проект, неоднородно и, что более важно, недостаточно отрефлексировано и, как правило, не артикулировано теми, кто использует эту форму работы. С точки зрения социологии методология работы в формате проекта сегодня также практически не осмыслена. Эмпирических социологических исследований разработки и реализации проектов, их специфики в нынешней России фактически нет. [23]

Для понимания смысла проекта в том виде, в котором он сформулирован в методологии социального проектирования, важно заострить внимание на том, как социальное проектирование встроено в практическую управленческую деятельность и деятельность по социальному планированию. [24]

Некоммерческие проекты – это комплекс запланированных мероприятий, объединенных общими задачами, целью которого является достижение социально значимого эффекта для общества, а не получение прибыли. В этом и состоит их главное отличие от коммерческих проектов.

Говоря о теме финансирования таких проектов, большинство из нас сильно заблуждаются, когда говорят, что «некоммерческие проекты должны делать всё бесплатно». Лучше всего – если всё достаётся людям бесплатно. В крайней случае, допустимым является оплата прямых расходов, тогда как работа организаторов точно должна быть бесплатной. Из-за этого не реализуется множество полезных проектов. С ростом проекта растут и

затраты организаторов, которые они не в состоянии самостоятельно оплатить. Проект может устойчиво развиваться только тогда, когда получает деньги за свою деятельность. [25]

Одной из форм реализации социальной деятельности компании является социальное проектирование. Социальное проектирование – довольно новое направление деятельности российских компаний.

Если осуществляемая деятельность приносит инвестору новые возможности, не допускающие их непосредственной денежной оценки, то такой проект будет являться некоммерческим инвестиционным. [26]

Согласно Гражданскому кодексу РФ, деятельность (точнее – организация, которая осуществляет эту деятельность) называется коммерческой, если прибыль (в денежной форме) может распределяться между владельцами организации, и некоммерческой – если не может. Таким образом, главными целями разработки и реализации некоммерческих проектов является преследование социальных, благотворительных, культурных, образовательных, управленческих или иных общественно полезных целей. [27]

Практика социальной активности коммерческих компаний доказывает необходимость и целесообразность инвестирования в социальное проектирование. Данная деятельность особенно актуально для российского государства, поскольку Конституция провозглашает факт социальной ориентированности государственного управления.

В связи с этим, предлагается рассмотреть термин «социальный проект», но перед этим рассмотрим несколько определений из разных источников. [42]

Системность исследования и практического развития социальных процессов во многом связана с пониманием социального проекта как общественного феномена. Несмотря на широкое использование понятия «социальный проект» в современной экономической литературе и хозяйственной практике, оно все же относится к числу терминов, толкование

которых является неоднородным, многозначным и, как мы считаем, недостаточно отрефлексируемым. [28,29]

В отличие от содержания понятия «проект», разрабатываемого как в инженерных, так в экономических и управленческих дисциплинах, понятие «социальный проект» в большей степени исследовалось социологическими школами и направлениями в контексте социального проектирования.

Как подчеркивает в своем исследовании А. Карповцева, в советской и российской социологии понятие «проект» употребляется «в целом в трех смыслах:

- 1) как полный цикл работ по какой-либо исследовательской проблеме;
- 2) как модель будущего объекта;
- 3) как общая концепция общественного устройства или значимого социального института» [30]. Существенным в данной трактовке является сопряжение понятий «проект» и «концепция социального института», указывающее на зависимость и взаимовлияние.

Отметим, что трактовки понятий «социальный проект» и «социальное проектирование» развивались в тесной связи с рядом социологических концепций и подходов, таких как социальная утопия, социальная трансформация, социальная инженерия и структурно-функциональный подход. [31]

В контексте утопических концепций социальный проект – абстрактная конструкция, подробный план идеальной социальной структуры общества, государства, организации. Мы полагаем, что актуальность такой трактовки на сегодняшний день в ее нормативном, созидательном характере. Утопии, как антиутопии, являются моделями социальной реальности, формами социальных прогнозов, позволяющими влиять на ценностные установки общества, предостерегать от негативных последствий реализации неверных социальных решений. [32]

В рамках социальной инженерии (К. Поппер, Р. Паунд, А. Гастев и др.) [33] трактовали понятие социальный проект не план и не абстрактная

конструкция, а система мероприятий, включающая: проектирование правил воздействия на социальные процессы, определение последовательности таких воздействий, оценка их результативности, выбор наиболее эффективных методов социальных преобразований. Теория и практика социальной инженерии развиваются в направлении разработки обоснований и инструментария для оптимизации производственных отношений. Актуальность таких наработок на сегодняшний день видится, прежде всего, в многомерном подходе к понятию, в обосновании применения проектных технологий к сглаживанию социальных конфликтов и противоречий. [34]

Современные управленческие концепции, продолжая социологический тренд, рассматривают социальный проект с позитивистских позиций. В расширенной версии Евразийского стандарта управления проектами (2008 г.) социальный проект реализуется в различных сферах жизнедеятельности государства и общества, его результатом является изменение социального субъекта, объекта, процесса или явления в сторону наилучшего варианта будущего. Например, создание моделей общественных явлений, социальных институтов, новых форм социального устройства и общественной жизни, разработка систем управления, законов и т.д., приводящих к тем или иным социальным изменениям. Социальный проект характеризуется глубокой проработкой социальных задач и включает меры не только социально-диагностического, но и организационно-управленческого (технологического) обеспечения [35].

В ряде случаев социальный проект рассматривается как сконструированное его инициатором социальное нововведение, целями которого являются создание, модернизация или поддержание в изменившейся среде материальной или духовной ценности, имеющие пространственно-временные и ресурсные границы, воздействие которых на людей признается положительным по своему социальному значению [36]

Е. Палинко и М. Сцабо, основываясь на анализе широкого спектра социальных проектов, поддерживаемых Евросоюзом, делают следующие



обобщения: «В наиболее общем виде цель социальных проектов – увеличение общественного благосостояния, приращение социального капитала. Под социальными проектами, внедряемыми на локальном, региональном, национальном или интернациональном уровнях, следует понимать проекты, которые направляют инвестиции в улучшение инфраструктуры, защиту окружающей среды, повышение здравоохранения и образование. Цель социальных проектов – создание ценности для различных социальных групп» [37].

Все названные выше трактовки объединяет наличие положительной направленности: в сторону наилучшего варианта развития, создание ценностей, позитивного социального нововведения, положительного социального значения. Важно отметить, что положительная ориентированность проекта, на наш взгляд, не означает оптимальности, не может трактоваться как прогресс или однозначное движение к социальной целесообразности. [38]

Наличие различных подходов к определению термина «социальный проект» демонстрирует разнообразие мнений исследователей в данном вопросе. Отдавая приоритет одному из содержательных или структурных аспектов социального проекта, невозможно дать единственно верное определение изучаемому термину, что приводит к различиям в понимании данного социально-экономического феномена. Возможно, что нет смысла ставить задачу выведения некоторого единого обобщающего термина, важно, чтобы достигалось понимание содержания тех теоретических и эмпирических исследований, которые осуществляются в отношении социальных проектов и их связей с другими элементами социально-экономической системы общества. [39].

Видимо, постоянно развивающаяся сложность, многомерность и многогранность социальных проектов, охват ими все большего количества социокультурных аспектов заставляют исследователей уходить от попыток дать этому термину универсальное определение. Получил широкое

признание подход, согласно которому понимание сущности того или иного понятия происходит через описание присущих ему признаков. [40]

Обобщение различных точек зрения позволяет выделить следующие признаки социальных проектов, определяющие последние как особые системы:

- направленность на достижение целей (социальное развитие человеческих ресурсов; социальное обслуживание населения; социальная защита населения);

- уникальность продукта, услуги или результата;

- ограниченность во времени;

- ограниченность ресурсов;

- наличие специфической организационной структуры;

- последовательная разработка;

- координированное выполнение взаимосвязанных действий;

- постепенное уточнение в процессе реализации достаточно широких формулировок и описаний в начале работы к более точным и детальным на более поздних этапах;

- наличие неопределенности, являющейся следствием уникальности проекта;

- комплексный подход к оценке результата проекта с позиций создания ценностей для социальных групп (сообществ), их ближайшего окружения и окружающей среды (всегда должны оцениваться и косвенные эффекты от реализации проекта);

- наличие положительного социального эффекта для целевых социальных групп и нулевого или отрицательного эффектов для других социальных.

Данная система признаков актуальна при инициировании социальных проектов, с точки зрения оценки их жизнеспособности, эффективности и результативности. [41]

С нашей точки зрения, данные признаки представляют несомненный интерес для проведения четкой грани между проектной деятельностью и другими видами социальной активности.

## **1.2 Финансирование социальных проектов**

Грамотно выстроенная система организации и финансирования социальных проектов способна повысить эффективность вложений в данную сферу.

Социальные проекты характеризуются высокой неопределенностью на всех стадиях реализации, а также сложностью количественной оценки конечных результатов. Если для коммерческого инвестиционного проекта основным критерием реализации и возможности финансирования выступает критерий экономической эффективности, то реализация социальных проектов сопряжена с многочисленными экспертными оценками и репутационными характеристиками. [43]

Специфика финансирования социальных проектов связана как с процессом привлечения средств, так и с процессом оценки эффективности вложений.

Возможности финансирования социально деятельности год от года видоизменяются. Сейчас государство перешло на новый подход финансирования – очень многие организации финансируются по результатам деятельности. В большинстве случаев современные учреждения занимаются производством социальных проектов на основе государственного задания. Однако это не ограничивает возможности организации по привлечению средств из внебюджетных источников, таких как негосударственные фонды, гранты, целевые программы, предпринимательская деятельность и т.п. [44]

Инвестиционная деятельность в некоммерческом секторе, как и в случае коммерческих организаций, должна иметь собственные источники финансирования. Такими источниками в данном случае могут быть:

- частные пожертвования;
- краудфандинг;
- кредиты и займы;
- государственные гранты (субсидии);
- социальные облигации (бонды).

Частные пожертвования являются традиционным источником финансирования деятельности некоммерческих организаций, который обеспечивает как их текущую деятельность, так и разработку новых программ и проектов.

В условиях развитого рынка социальных услуг в системе частных пожертвований, особенно от коммерческих организаций, акцент должен смещаться от благотворительности к социальным инвестициям, которые поддерживают инициативы организаций по разработке и апробации новых социальных технологий.

Краудфандинг – относительно новая технология привлечения ресурсов в организации негосударственного сектора.

Краудфандинг (от англ. crowd – толпа, funding – финансирование) – социальная технология коллективного финансирования, основанная на добровольных пожертвованиях, дарениях. Краудфандинг представляет одно из ответвлений краудсорсинга [45], под которым понимается совместное добровольное участие людей в решении общественно значимых задач. В случае краудфандинга такое участие сводится к перечислению денежных средств, за счет которых запускается и/или поддерживается некоторый проект. [46]

Хотя термин появился относительно недавно, идея народного, коллективного финансирования отнюдь не нова: всегда люди собирали деньги на общественно значимые проекты. Однако именно в последнее время, в связи развитием Интернета, глубоким проникновением информационных технологий в общественную жизнь, повышением их доступности и технологической зрелости, стали появляться новые,

уникальные формы социально-технических систем, к которым можно отнести краудфандинговые площадки – специализированные Интернет-сайты для анонсирования проектов и сбора средств. [47]

Есть все основания полагать, что такая целевая схема финансирования более эффективна с точки зрения распределения средств: она быстрее, прозрачнее, здесь меньше бюрократических механизмов и коррупционных издержек. Фактически в краудфандинговой схеме идет прямое народное голосование за тот или иной проект, голосом же является выделяемая сумма. Здесь мы видим конкуренцию проектов, их борьбу за финансирование. Это приводит к победе наиболее востребованных и обоснованных проектов. [48]

Очевидным минусом такой схемы является отсев потенциально сильных проектов со слабой маркетинговой и рекламной составляющей, т.е. проект может быть полезным и иметь все шансы на успех, но без должного его освещения, без хорошей презентации он имеет мало шансов собрать необходимые средства. [49]

Кредиты и займы. В настоящий момент законодательством не установлены ограничения на использование некоммерческими организациями заёмных средств. Однако на практике эти инструменты практически не применяются, поскольку отсутствие прогнозируемых финансовых потоков не позволяет достоверно планировать график возврата заёмного финансирования. При увеличении доли рынка социальных услуг, занятого некоммерческими организациями, в финансовом секторе могут появиться специальные программы по предоставлению займов некоммерческим организациям, учитывающие специфику их деятельности. [50]

Государственные гранты (субсидии). Для использования системы государственных грантов (субсидий) как инвестиционного ресурса для развития новых социальных технологий необходимо пересмотреть существующие подходы к распределению бюджетных средств. Поскольку финансирование текущей деятельности некоммерческих организаций в

результате проведения реформ по обеспечению доступна социально ориентированным некоммерческим организациям на рынок будет осуществляться за счёт доходов от оказания услуг, инструмент субсидирования деятельности организаций может быть переориентирован на инвестиционную составляющую их деятельности, а именно: на разработку и апробацию новых технологий. [51]

При использовании такого подхода к распределению грантов основными критериями оценки заявок должны стать следующие:

- наличие подтверждённой потребности в новой технологии / продукте / услуге среди целевой аудитории, невозможности удовлетворить потребность за счёт имеющихся на рынке услуг;

- планируемые параметры итогового результата проекта (технологии / продукта / услуги);

- наличие проработанного бизнес-плана, предусматривающего выход нового продукта/услуги организации на рынок социальных услуг;

- наличие команды, имеющей опыт работы на рынке социальных услуг, при этом компетенции команды должны позволять решать как задачи разработки продукта, так и продвижения продукта на рынок. [52,55]

При этом рекомендуется изменить негласное требование к государственным органам власти о необходимости освоения полного объёма бюджетных средств, выделяемых на конкурс. Данное требование вынуждает снижать требования к качеству заявок и уменьшает эффективность расходования бюджетных средств. Также необходимо учитывать, что получение в результате проекта заявленного продукта с требуемыми параметрами не является гарантированным, соответственно, закрытие договора субсидии должно осуществляться как для успешных проектов, так и для проектов, гипотезы которых не подтвердились. При этом очевидно необходимо разрабатывать и внедрять систему управления рисками, которая минимизирует число неудавшихся проектов. [53]

Одним из имеющихся в настоящий момент инструментов масштабирования деятельности некоммерческих организаций в международной практике являются социальные облигации, или социальные бонды. Данный инструмент позволяет внедрить доказавшие свою эффективность социальные технологии в деятельность сети организаций, в том числе государственных, с целью повышения результативности их деятельности. [54]

В рамках данной системы масштабирование социально значимых проектов осуществляется за счёт средств частных инвесторов под гарантии региональных или местных органов власти о том, что в случае успешной реализации проекта по масштабированию затраты инвесторов плюс установленная заранее норма прибыли будут компенсированы из бюджетных средств. [55]

Внедрение социальных облигаций позволит привлечь в систему поддержки проектов некоммерческих организаций не только средства частных благотворительных фондов и средства программ корпоративной социальной ответственности бизнеса, но и инвестиционные ресурсы. [55,56]

Ключевых преимуществ финансирование в деятельность негосударственного сектора является постоянный процесс разработки новых социальных программ и, соответственно, повышение качества реализуемых ими программ, предложение комплексных и эффективных решений социальных проблем.

По сути это инвестиционная деятельность некоммерческих организаций, необходимая для обеспечения их конкурентоспособности на рынке социальных услуг. [57]

### **1.3 Особенности оценки социальных проектов**

Под оценкой социального проекта понимается вынесение суждения о достоинствах и недостатках такого проекта с выводом о степени годности его

для реализации, о ходе его выполнения, о достигнутом результате, об эффекте по его завершении. Таким образом, оценка представляет собой некий процесс сопоставления имеющихся данных о проекте для составления мнения и подведения некоего итога, имеющего модальный характер. В результате указанных действий происходит установление ценности социального проекта, ценности планируемых или полученных благодаря такому проекту результатов, а ценность, как известно, представляет собой благо, находящееся в некотором соотношении с другими благами. Иными словами, оценка позволяет судить о том, какое благо несет в себе осуществление социального проекта, насколько эффективно планируется использовать или уже использованы наличные и привлеченные ресурсы, насколько эффективными должны оказаться или уже оказались результаты проекта. [58]

При проведении оценки социальных проектов возможно применение большого количества различных методов. Стоит помнить, что каждый метод имеет сильные стороны и преимущества, но также — и свои ограничения и недостатки. Этим и определяются возможности использования в настоящее время разных методов при оценке одного и того же проекта. [59]

Некоторые методы могут использоваться на любой стадии проекта, есть и те, что применимы лишь к отдельным, вполне определенным этапам и даже элементам проекта. Ввиду большого количества методов оценки проектов, все их рассмотреть в данном пособии не представляется возможным. Тем не менее остановимся на ряде таких методов. [60]

Оценка рисков производится в процессе планирования проекта, чтобы предотвратить появление вероятности рискованных событий в ходе реализации социального проекта мы можем применить метод сценариев.

Сценарный анализ должен дать набор детальных описаний последовательности событий, которые с прогнозируемой вероятностью могут привести к желаемому или планируемому конечному состоянию или к возможным исходам, при рассматриваемых сценаристом вариантах развития.



Сценарии — это способ анализа сложной среды, в которой присутствует множество значимых, к тому же влияющих друг на друга тенденций и событий. Сценарии позволяют анализировать и планировать нестандартные ситуации. Они позволяют понять, при каких условиях может возникнуть благоприятная или неблагоприятная ситуация. Сценарий помогает оценить, как можно и как нужно воздействовать на процессы, приводящие к приемлемым и неприемлемым для организации исходам. [67]

Сценарный анализ — систематический способ мониторинга макроэкономической, политической, социальной и технологической среды. Последние рассматриваются как внешние факторы, воздействующие на компанию. Сценарии могут стать основой стратегического планирования. [62]

Обычно рассматривают три сценария: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный, но при необходимости их число можно увеличить. В каждом из сценариев фиксируются соответствующие значения отобранных факторов, после чего рассчитываются показатели эффективности проекта. [63]

Данные каждого сценария подставляются в основную финансовую модель проекта, и определяются ожидаемые значения NPV и величины риска. Величину вероятностей, как и в предыдущем случае, необходимо обосновать. Таким образом, получают одну более точную комплексную оценку эффективности, которая и будет использоваться в дальнейших решениях по проекту. Необходимо учесть, что большой разрыв между плановым и оценочным значениями NPV свидетельствует о высокой неопределенности проекта. Возможно, в проекте присутствуют дополнительные факторы риска, которые необходимо учесть. [64,65]

В сценарии должны даваться варианты развития событий: оптимистичный, пессимистичный и наиболее реалистичный. К основным достоинствам этого метода оценки социальных проектов относится возможность комплексного учета множества разнородных факторов. К

основным недостаткам этого метода оценки относятся субъективность мнений привлеченных экспертов, высокая степень трудоемкости. [66]

Размышляя над путями решения проблемы, заинтересованные лица на самых ранних подходах к тому или иному проекту могут провести оценку социального эффекта на предмет того, получится ли проект, если двигаться в том же направлении, или надо сменить направление, — с помощью методики SMART. Данная методика ориентирует оценщика на выяснение:

- есть ли специфическая индивидуальность в предполагаемых путях достижения цели, которая и состоит в решении конкретной
- измерим ли результат при достижении цели;
- вообще достижима ли поставленная цель;
- имеет ли она общественную значимость;
- возможно ли определить отрезок времени, в течение которого будет достигнута цель на избранных путях решения проблемы. В том случае, если ответы на все указанные вопросы положительны, то проект возможен и реалистичен — и, значит, его надо тщательно прорабатывать и готовиться к реализации.

Часто совершаемые ошибки при постановке целей — отсутствие в формулировке (а значит, и в сознании) временных рамок и критериев успешности выполнения проекта. Применение SMART дает возможность этих ошибок избежать. [67]

Методика оценки инвестиционных проектов социального предпринимательства, учитывает как коммерческую выгоду проекта, так и его социальную значимость. Суть методики данной заключается в том, что социальная значимость проекта оценивается в стоимостном выражении. Таким образом, общая чистая приведенная стоимость проекта ( $NPV_{total}$ ) складывается из финансовой чистой приведенной стоимости проекта ( $NPV_{fin}$ ) и социальными показателями, оценивающей величину социального блага:

Интегральные показатели проекта, как срок окупаемости, рентабельность инвестиции, внутренняя норма доходности и прочие, характеризующие исключительно финансовые показатели проекта, должны рассчитываться относительно NPV<sub>fin</sub>, а не NPV<sub>total</sub>. [68,69]

Однако интересные результаты можно получить при подсчете видоизмененного показателя рентабельности (назовем его социальной эффективностью проекта). В предположении того, что проекты социального предпринимательства существуют ради создания социального блага, а формат предпринимательства принимают только для того, чтобы быть самоокупаемыми, а соответственно это означает, что при выборе проекта при прочих равных максимизируется именно социальная рентабельность, а не финансовая. Но социальный эффект мы можем оценивать через систему таких показателей как:

- создание новых рабочих мест;
- создание рабочих мест для социально-незащищенных граждан;
- повышения качества уровня образования;
- повышения уровня стабильности общества;
- адаптация в обществе реально или потенциально асоциальных граждан;
- создание условий для нормальной жизнедеятельности людей с ограниченными возможностями здоровья.

В результате проведенного анализа методологии оценки социальных проектов, мы пришли к выводу, что для оценки собственного проекта в практической главе, следовательно, мы проведем апробацию нескольких методов.

## **2. Организационно-управленческая характеристика НОУ «Умка»**

### **2.1 Характеристика организации**

«Умка» - это крупнейшая сеть детских развивающих центров в городе Красноярске. Она включает пять филиалов в разных районах города. Это негосударственное образовательное учреждение, имеющее лицензию на образовательную деятельность, несмотря на то, что создано без участия государства и работающее с семьями и детьми от 3 мес. до 16 лет, отсюда название «семейный центр». [73]

История «Умки» началась 15 ноября 2002 года. Тогда, под эгидой языковой школы «Yes» возник класс обучения английскому языку для малышей «Умка» в торговом центре «Метрополь», в который поступили первые 15 учеников. Через год «Умка» переехала в отдельный офис (на Красной армии, 18), коллектив педагогов расширился до 15 человек, детей стало около 100 человек и в программе появились новые предметы для дошкольников, такие как фитнес, грамота и программа «Эрудит», начали проводить детские дни рождения.

В 2004 году появились такие новые направления в работе, как йога для малышей, английский с мамой, французский язык для детей и взрослых, английский для школьников и родителей, спортивные танцы, психологическое сопровождение беременности и шахматы. А также состоялся первый выпускной и различные английские праздники, проведение которых впоследствии стало доброй традицией: Рождество, День Святого Валентина, Happy Mother`s Day. Через 2 года появились горные лыжи для школьников, бассейн «Локомотив» - плавание для школьников.

Таким образом, с каждым годом «Умка» все больше растет, о чем свидетельствует постоянное увеличение количества детей и коллектива педагогов, а также появление новых направлений в обучении и открытие новых филиалов по городу. Так, например, уже в 2008 году количество детей, посещающих «Умку» увеличилось до 400 человек, тогда как коллектив стал

насчитывать 45 человек, и они начали заниматься организацией корпоративных мероприятий. Важным шагом к совершенствованию было открытие собственного сайта. Но главным достижением стало получение лицензии на образовательную деятельность одним из первых образовательных центров на тот момент времени. Через 3 года семейный центр удостоился высшей награды конкурса «Гемма» Сибирского федерального округа. Была получена лицензия на дополнительную образовательную деятельность.

В 2014 году директор «Умки» Татьяна Владимировна Андреева признана Человеком года в сфере дошкольного образования по версии «Делового квартала». А в 2015 году был получен патент на товарный знак «Умка» и на слоган: «Родись легко! Расти смеясь! Учись играя! Живи учась!». Также в этом году «Умка» выступила генеральным партнером второй Всероссийской конференции «Качество детства». А еще немного позже, уже на Всероссийском конкурсе «Товарный знак года» 20 мая 2016 года они стали победителями в номинации «Лучший словесный товарный знак». [74]

Сегодня, спустя почти 15 лет со дня открытия, «Умка» насчитывает более 1500 учеников и около 200 человек в штате. Зимой 2016 года учреждение прошло проверку министерства образования и всех надзорных органов. Оно по праву занимает лидирующее положение в крае, за счет постоянного появления в центре чего-то нового, интересного и познавательного для детей и даже их родителей.

Таблица 1 - Открытие филиалов по г. Красноярску

Адрес филиала	Дата открытия
Красной армии, 19	2002 год
Толстого, 49	15 июня 2010 года
Весны, 21	4 сентября 2010 года
Воскресенская, 15	27 апреля 2012 года
Металлургов, 55ж	15 ноября 2013 года

Расположение данных филиалов можно увидеть с помощью всемирно известной программы 2GIS (рисунок 1).

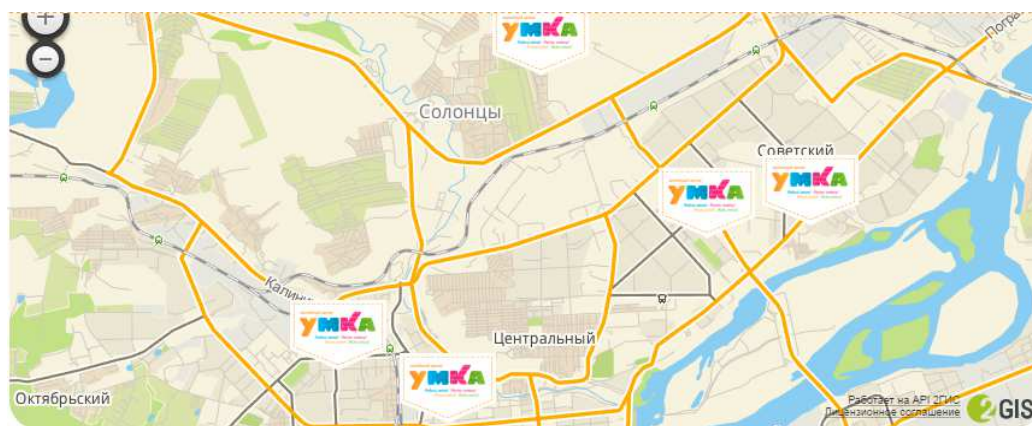


Рисунок 1 – Расположение филиалов «Умки» по г. Красноярску

Филиалы центра располагаются по следующим адресам, представленным в таблице 1.

Компания каждый год выпускает азбуку «Умки» (годовая книга), которая содержит в себе значимые для нее слова и понятия, основные направления деятельности (существующие и новые), прошедшие (за год) и предстоящие (на следующий год) события, а также текущее положение дел. С ней может ознакомиться любой желающий, придя в один из филиалов центра. Но все же, в первую очередь, ее выпускают для родителей детей – постоянных клиентов семейного центра на протяжении уже нескольких лет. Отдельно хочется отметить, что в центре ведется тесное сотрудничество с постоянными клиентами, это доказывает введение системы скидок, например, на посещение второго ребенка, а также сейчас рассматривается вопрос о возможности оплаты дорогостоящих услуг (летний лагерь) в рассрочку.

«Умка» реализует систему непрерывного образования – программы обеспечивают преемственность от работы с беременными мамами до подростков 16 лет, а также происходит работа с семьями в целом. В «Умке» реализуется системный подход к образованию – они работают не только с ребенком как отдельным индивидуумом, но и с ребенком как элементом семьи. При обучении детей применяют лучшие образовательные методики со

всего мира, в том числе применяются элементы методики М. Монтессори, орф-педагогике, вальдорфской педагогики на основе чего разрабатываются авторские программы обучения.

В центре реализуются более тридцати образовательных программ, из которых девять лицензированы. Все программы образовательного центра делятся на группы по возрастным категориям детей, с выделением отдельных групп для их родителей, о чем уже упоминалось ранее. Таким образом, их можно представить в таблице 2.

Таблица 2 – Программы образовательного центра «Умка»

Группа людей	Программы и направления
Для будущих родителей	- «Мамина школа» - психологическое сопровождение беременности
Дети от 1 до 3 лет с родителями	- «Малышок» - часовые развивающие занятия с педагогом-психологом; - «Развивалка» - развивающие занятия
Дети от 3 до 6 лет	- Творческие занятия: тестопластика; творчество; эбру; живопись; мягкая игрушка; театр; музыка; вокал; фольклор; танцы; игротека; - Спортивные: каратэ; йога; фитнес; шахматы - Интеллектуальные: математика; обучение грамоте; окружающий мир; логопед; психолог; сказкотерапия; развитие речи; литературные чтения; английский; *занятия ежедневные, утренние дневные, вечерние и субботные; работа студий; индивидуальные занятия; гибкое расписание и многовариантный выбор программ
Школьники	- Школа полного дня с 1 по 10 классы; - Классы комфортного пребывания; - Интеллектуальные: углубленный английский, французский; психология; информационные технологии; настольные игры; викторины; - Творческие: творчество; живопись; театр; хип-хоп; рэп-студия; хореография; журналистика; - Спортивные: бассейн; каратэ-до; - Лечение: школа спины; иппотерапия; - События: научное общество учащихся; ассамблеи знаний и достижений; *работа в мини-группах и индивидуально
Родители	- Тренинги; мастер-классы; лекции; - «Женский круг»; кинотерапия; библиотерапия

Также, образовательный центр «Умка» занимается проведением праздников и дней рождений, что уже стало их своеобразной визитной карточкой:

- Проведение детских праздников;
- Работа анимационных групп на городских площадках;
- Командообразующие мероприятия (корпоративные и для школьников).

Важно отметить, что составной частью обучения как раз и являются масштабные костюмированные праздники. Всё это гармонично дополняет учёбу, уровень которой подтверждается, например, регулярными победами «умковцев» на интеллектуальных соревнованиях, городских, районных и федеральных олимпиадах. [75]

Помимо основных программ, реализующихся из года в год с некоторым изменением их количества и направлений, в «Умке» постоянно запускаются и разного рода проекты, имеющие разные длительности по времени. За 2015-2017 годы запустилось, и активно продолжали работать 8 проектов, краткое описание которых представлено ниже в таблице 3.

Таблица 3 – Реализуемые проекты в образовательном центре «Умка»

Название проекта	Краткое описание
Резиденция Деда Мороза	Проект разработан в 2013 году и пользуется неизменным успехом сегодня. Все желающие могут посмотреть дом Деда Мороза, восхититься нарядами Снегурочки, научиться делать самостоятельно игрушки и попить чаю. Работает примерно с начала декабря по январь, каждые выходные в стилизованном волшебном тереме за городом. В 2016 году приняла более 600 детей от 2 до 14 лет.
Благотворительный проект	На Рождественские и Весенние ярмарки продаются подделки, созданные воспитанниками и их родителями, а полученные средства направляются адресно в семьи, воспитывающие детей с ограниченными возможностями. В 2016 году впервые был опробован формат благотворительного аукциона. «Умка» с концертами отправляется в разные детские интернаты и больницы города, а также осуществляет сбор вещей и средств личной гигиены для детского противотуберкулезного санатория.
Летний проект «Полянка»	Вариант времяпровождения для дошколят. В каждом из филиалов придумываются тематические дни и проводятся праздники. Дети посещают музеи и выставки, зоопарк и парки, а также сами готовят забавные сценки.
Umka Camp	Проект запущен осенью 2015 года и продолжает развиваться. Это каникулярный лагерь со смыслом для детей 6-15 лет и их родителей. Смены – не только досуг и развлечение, но и организованное познавательно-образовательное пространство.



Продолжение таблицы 3

Название проекта	Краткое описание
Умка Бизнес-класс	Проект работает с 2016 года. Профильная программа для формирования системы знаний и навыков, необходимых для успешной самореализации и построения профессионального пути. Она состоит из двух направлений: основное (предметный блок) и дополнительное и рассчитана на учащихся 5-11 классов: бизнес-дисциплины, проектная деятельность, культура и искусство. Занятия проводятся с сентября по май.
Weekend с Umka Camp	Это лагерь УМКА САМР в миниатюре - Детский лагерь выходного дня. Программу реализует команда вожатых УМКА САМР на загородных площадках. Дети делятся на отряды. Программы адаптированы к возрасту 6-9 лет и 10-14 лет и разрабатываются с учетом интересов и потребностей детей. Однодневная программа реализуется в формате квеста, возможно включение различных мастер-классов.
Благотворительный проект «Солнечные дети»	Проект направлен на оказание специализированной помощи в социализации детей с Синдромом Дауна. Семьи, в которых воспитываются дети с Синдромом Дауна, смогут не только развивать своего ребёнка в социальной адаптивной образовательной среде «УМКИ», наряду с обычными ребятами, но и получат узкоспециализированную социально медико-педагогическую и психологическую помощь. В проекте участвуют 28 семей с детьми от года до 4 лет.
Бизнес-лагерь Economicus	Проект разработан в 2017 году. Это увлекательный отдых для активных и любознательных ребят с изучением делового английского с носителем языка. Организован для подростков от 11 до 15 лет, которые ищут большего. Лагерь располагается в сосновом бору - база отдыха «Над Енисеем».

Как уже упоминалось ранее коллектив семейного центра «Умка» насчитывает около 200 человек в штате по данным на 2016 год. Из них около 120 педагогов и воспитателей, тогда как к числу остальных сотрудников относятся управляющие филиалами, администраторы и обслуживающий персонал (врачи, повара, технические работники, фотографы). Для всех людей, которые только устроились на работу в центр, существует «Входная книга», содержащая в себе краткую историю сети, законы и правила, характеристику идеального сотрудника, портрет выпускника. [76]

Что касается квалификации и обучения сотрудников, в сети выстроена собственная система обучения и профессиональной поддержки педагогов. В компании действует: Учебный центр, Методическая служба,

Психологическая служба. Система обучения включает в себя посещение различных тренингов, методических занятий и наставничество. Также сотрудники регулярно посещают курсы по повышению квалификации и дважды в год проходят аттестацию.

Далее рассмотрим основной управляющий процесс деятельности образовательного учреждения «Умка». Ниже представлена организационная структура, которая наглядно описывает взаимосвязи в компании.



Рисунок 2 – Организационная структура образовательного центра «Умка»

Данная схема описывает деятельность сети в виде схемы взаимодействия иерархических и функциональных единиц. Все процессы взаимодействия подразделений с функциональными службами в компании регламентированы.

Корпоративная культура данной компании развита отлично и в этом вопросе другим организациям стоит у них только поучиться. Как говорит директор центра Андреева Татьяна Владимировна о своем коллективе:

«Наша команда – это по-хорошему одержимые люди! Живой, веселый, творческий, эрудированный, энергичный коллектив! Он всегда полон идей, сил и желания в космос полететь!» И да, это действительно так, ведь они постоянно стремятся придумать и внедрить что-то новое для своих учеников. Их ценности принимают все более зримые очертания – команда, партнерство, рост и развитию, а главное любовь и красота, вот что движет этим коллективом. Они всегда вместе отмечают праздники, поздравляют друг друга с семейными событиями и просто хорошо проводят свое свободное время.

Крупные компании, ориентированные на долгосрочную деятельность, обязательно должны на этапе становления формулировать свою миссию, т.е. смысл существования, что является одним из основополагающих понятий стратегического управления. Миссия образовательного центра «Умка» заключается в том, чтобы создать условия, обеспечивающие полноценное развитие индивидуальных способностей, свободу, продуктивное общение и взаимодействие всех участников образовательного учебно-воспитательного процесса, а именно: детей, родителей, учителей, воспитателей, администрации. Сформировать и поддерживать атмосферу психологического комфорта, высокого творческого отношения, настрой на позитивные достижения, мотивацию учения и саморазвития. Способствовать всецело оптимальному переходу от общества потребителя к обществу созидателя.

Общими ценностями компании являются следующие положения:

- Семья как модель мира и место становления личности;
- Любовь как принятие самого себя, других людей и окружающего мира;
- Здоровье как неременное условие гармоничного развития;
- Поступательный рост и развитие. Непрерывное движение в сторону улучшения каждого и всех;
- Энтузиазм, инициативность и креативность как внутренний импульс самовыражения;

- Осознанные представления о миропорядке. Создание миропорядка в себе и вокруг себя;

Для того чтобы и дальше так успешно развиваться образовательный центр «Умка» имеет несколько стратегических целей на ближайшие годы:

1. Разработка и создание франшизы.

Уже изучается опыт ведущих образовательных сетей страны, систематизируются знания, привлекаются внешние эксперты. Один из важных шагов к франшизе уже сделан – это получение патента на товарный знак и на слоган, о чем уже упоминалось ранее.

2. Открытие первой в г. Красноярске частной школы.

Уже создается совет выпускников и попечительский совет родителей, подготавливается документация. [77]

Также, есть и другие, не менее важные, цели развития компании:

1. Совершенствование основных имеющихся видов деятельности;
2. Участие в грантовых программах и проектах;
3. Развитие условий для постоянного профессионального и личностного роста сотрудников;
4. Построение эффективного диалога с краевыми и городскими властями;
5. Формирование российского и международного круга партнеров;
6. Создание благотворительного фонда для талантливых детей;
7. Сотрудничество с ВУЗами.

Семейный центр «Умка» придерживается конкурентной стратегии дифференциации по классификации М. Портера, т.к. его деятельность направлена на поиск отличительных особенностей предоставляемых программ, а также постоянный поиск и реализацию новых идей и проектов. Этим самым они подчеркивают уникальность своих услуг в отрасли в целом.

Не только факторы внутренней среды компании влияют на наличие спроса и его структуру, огромное воздействие на него оказывают также детерминанты внешней среды. Прежде чем рассматривать и анализировать

такое влияние, необходимо охарактеризовать внешнюю среду, анализируемого предприятия.

Внешняя среда – это все, что оказывает влияние на деятельность компании. Перейдем, непосредственно, к изучению влияния компонентов внешней среды на деятельность НОУ «Умка».

В результате проведенного PEST–анализа были выявлено влияние положительных и отрицательных факторов внешней среды, на развитие системы НОУ «УМКА» результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 - PEST–анализ

Факторы	Положительное	Отрицательное
Политические	1.Цели развития Учреждения соответствуют стратегическим целям развития образования в Российской Федерации. 2.Реализация компетентностного подхода в образовании ставит Учреждение перед необходимостью осуществления научно-методической работы в данном направлении.	1.Профилизация образовательного процесса заставляет осваивать менеджмент в образовании, заниматься PR-технологиями.
Экономические	1.Школа осуществляет деятельность по привлечению дополнительных источников финансирования.	1.Недостаточное понимание родителями организации платных образовательных услуг, предполагающих дополнительное финансирование и материальную поддержку
Социальные	1.Демографическая ситуация в стране способствует увеличению контингента учащихся. 2.Конкурентными позициями семейного центра является наличие высококвалифицированных педагогов.	1.Экономический кризис, высокая миграция населения приводит к снижению уровня жизни и интеллектуальных запросов населения.
Технологические	1.Внедрение технологий приводит к принципиальному изменению роли преподавателя в образовательном процессе, к необходимости качественно новой подготовки педагогических кадров.	1. Сдерживающим фактором развития семейного центра может стать устаревшее оборудование, недостаток электронных образовательных ресурсов.

PEST-анализ позволил определить основные идеи развития семейного центра. Результаты анализа способствуют созданию условий для оптимального сочетания индивидуальной творческой самореализации обучающихся с одновременным достижением ими новых образовательных стандартов.

Национальной образовательной инициативы также создают предпосылки для эффективного управления системой образования

Учреждения на основе перехода к новому содержанию и новым принципам организационно-финансовой деятельности.

Комплексное представление о сильных и слабых сторонах компании получается посредством ответа на так называемые ключевые вопросы относительно характеристик потенциала компании. Во многом ключевые вопросы зависят от результатов анализа внешней среды компании и стратегического видения.

Управление компанией в рыночных условиях невозможно без использования методов стратегического менеджмента. Разработка проектов развития компании выливается в формирование стратегических программ действий. Формирование стратегий связано с использованием специфического методического инструментария. Следует учесть, что мировая практика управления предлагает многочисленные методы выбора и разработки стратегий. Одним из таких методов является SWOT-анализ предприятия.

Под SWOT - анализом понимаются исследования, направленные на определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и потенциальных угроз, а так же возможностей и угроз внешней среды, установление связей между ними и использование их для формирования стратегий компании.

Составление SWOT-матрицы имеет целью установление связей между параметрами фирмы и изменением факторов внешней среды. Матрица представляет собой поле стратегических направлений действий,

мероприятий, которые потенциально возможно осуществить при сочетании возможностей и сильных сторон, возможностей и слабых сторон, угроз и сильных сторон, угроз и слабых сторон. Результаты SWOT-анализа негосударственного образовательного учреждения «УМКА» представлены в таблице 5 и таблице 6 .

Таблица 5 - SWOT – анализ внешней среды НОУ «УМКА»

<p>Возможности (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение количества грантов;</li> <li>- усиление партнерства с бизнес-сообществом;</li> <li>- возможность использования новых моделей развития и технологий в сфере образования;</li> <li>- множество разнообразных конкурсов, форумов, выставок и т. д.;</li> <li>- возможность привлечения дополнительных источников финансирования (гранты, спонсорские средства и т.д.);</li> </ul>	<p>Сильные стороны (s):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- скорость реакции НОУ на изменения внешней среды;</li> <li>- высокий уровень квалификации работников;</li> <li>- связи или сотрудничество с потенциальными потребителями образовательных услуг;</li> <li>- достаточное финансирование образовательных программ;</li> <li>- высокий рейтинг среди населения;</li> <li>- усиление имиджа учреждения, узнаваемый бренд;</li> </ul>
<p>Угрозы (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост требований к технической оснащенности образовательного процесса;</li> <li>- изменение социально- экономической ситуации;</li> <li>- конкуренция со стороны других образовательных организаций;</li> <li>- увеличение числа неблагополучных семей;</li> <li>- увеличение количества детей с низким интеллектуальным уровнем.;</li> <li>- падение интереса к предоставляемым услугам.</li> </ul>	<p>Слабые стороны (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- преобладание в коллективе педагогов с традиционным подходом к образовательному процессу;</li> <li>- отсутствие сплочённости членов учреждения, а именно между филиалами;</li> <li>- отсутствие навыков по изучению рынка, отсутствие маркетолога.</li> <li>- непонимание педагогами необходимости профессионального роста;</li> <li>- недостаточная квалификация сотрудников;</li> <li>- недостаточная компетентность управленческого аппарата;</li> <li>- недостаточная популярность среди населения;</li> <li>- некоторое отставание предложенных услуг от требований времени и потребностей населения.</li> <li>- слабая материально-ресурсная база;</li> <li>- несоответствие должностным обязанностям.</li> </ul>

Таблица 6 - SWOT-матрица: выявление мероприятий и путей развития с учетом влияния факторов внешней среды

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p>Использование сильных сторон для реализации возможностей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение потенциальных потребителей образовательных услуг создаст возможность привлечения детей с особенностями развития.</li> <li>- Расширение возможностей диалогового взаимодействия педагогического коллектива и родителей учащихся через Интернет.</li> <li>- Повышение активности родителей в управлении образовательным процессом.</li> </ul>	<p>Использование сильных сторон для избегания угроз</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– интеграция с другими учреждениями;</li> <li>– наращивание материально-технической базы;</li> </ul>
Слабые стороны	<p>Преодоление слабых сторон за счет возможностей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внедрение в практику управления таких направлений как маркетинг.</li> <li>- Существенное усиление влияния семейного центра как общественной организации на социум в районе и городе.</li> <li>- Перспектива долгосрочных партнерских отношений с другими образовательными учреждениями и организациями без дополнительных материальных затрат.</li> </ul>	<p>Минимизация слабых сторон для избегания угроз</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Работа по переобучению и постоянному повышению квалификации педагогических кадров.</li> <li>Повышение информированности педагогов о целесообразности предлагаемых перемен.</li> </ul>

SWOT - анализ позволил определить приоритетные стратегии развития семейного центра: семейный центр «Умка» придерживается конкурентной стратегии дифференциации по классификации М. Портера, т.к. его деятельность направлена на поиск отличительных особенностей предоставляемых программ, а также постоянный поиск и реализацию новых идей и проектов. Этим самым они подчеркивают уникальность своих услуг в отрасли в целом.



Стратегия НОУ «УМКА» на данный момент соответствует эталонной стратегии концентрического роста. Фирма ищет пути предложения новых продуктов и услуг, ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке и выхода на новый рынок. Деятельность организации направлена на поиск отличительных особенностей предоставляемых программ, а также постоянный поиск и реализацию новых идей и проектов.

Поддержанию и успешной реализации данной стратегии способствует существующая организационная структура, высокая квалификация сотрудников, сильная корпоративная культура, а также эффективность коммуникационной системы и скорость принятия решений.

## **2.2 Организация работы проектного отдела**

Согласно уставу компании, проектный отдел возглавляет исполнительный директор. Отдел проектов состоит из проект-менеджеров (5 человек), каждый из которых ведет один или несколько проектов (таблица 7), специалиста по ценообразованию (маркет-мастер) организатора и младшего проект - менеджера. Административное общее управление осуществляет Исполнительный директор. Отдельно на одного из проект-менеджеров возлагаются некоторые административные функции – его должность на схеме обозначена как Старший проект-менеджер.

Обобщенные функции сотрудников:

Исполнительный директор - Главная функция исполнительного директора заключается в управлении организацией и контроле деятельности организации, своевременного исполнения обязательств по договорам. Функция выполняется через непосредственное руководство управляющим звеном, формирование схем взаимодействия административных и функциональных руководителей, системы показателей.

Старший проект-менеджер – общее административное управление отдела; взаимосвязь между проектами (в продвижении и реализации проектов).

Мастер-маркет – ценообразование в проектах; формирование ценовых предложений по проектам и специальных условий; корректировка общих действий по продвижению проектов (взаимосвязь среди проектов); количественный анализ показателей проектов.

Проект-менеджер – общее ведение проекта; административное управление проектом; управление командой проекта; коммуникации внутри проекта и с другими структурами компании; контроль и анализ работ по проекту; соблюдение бюджета.

Младший проект – менеджер – общее ведение проекта; контроль и анализ работ по проекту.

Организатор – организация мероприятий в рамках проекта.



Рисунок 3 - Структура проектного отдела

Таблица 7 – Состав проектного отдела

Сотрудник	Должность	Проекты
Ю. Багдасарова	Старший проект-менеджер Проект-менеджер	УМКАCamp WeekendCamp Резиденция Деда Мороза Театральный фестиваль
А. Сивирина	Проект-менеджер	Солнечные дети
Н. Магурина	Проект-менеджер	УМКА Бизнес-класс Бизнес – лагерь Economicus
А. Мазовская	Младший проект - менеджер	УМКА Бизнес-класс Бизнес – лагерь Economicus
Н. Виноградова	Проект-менеджер	Дошкольный проект
П. Бочарова	Проект-менеджер	Клуб молодых мам
Г. Бакалова	Маркет-мастер	Все проекты УМКА Тур (дополнительно)
В. Астапкович	Организатор	УМКАCamp Weekend Camp

В образовательном центре «Умка» достаточно хорошо развита проектная деятельность, в результате чего постоянно разрабатываются и запускаются новые проекты, имеющие разные сроки реализации и направленные на разные возрастные категории детей, а также их родителей. Но для того, чтобы проект реализовался успешно нужно помнить о всевозможных влияющих условиях и факторах. Это и многое другое нам и следует проанализировать на примере проектов нашего семейного центра.

Согласно положению компании деятельность проектного отдела направлена на решение нескольких важных задач:

1. Поиск новых направлений и непосредственные пробы этих направлений;
2. Привлечение новых клиентов;
3. Формирование новых центров прибыли.
4. Эффективная реализация важных для организации и ограниченных по времени проектов.

Данные функции важны по нескольким причинам:

- Повышение конкурентоспособности на рынке;
- Поиск и формирование новых уникальных преимуществ «УМКИ»;

•Необходимость минимального влияния отдельных важных проектов на текущую деятельность компании для сохранения и повышения эффективности основной деятельности .

На рисунке 4 представлены показатели проектного отдела за 2015 – 2016

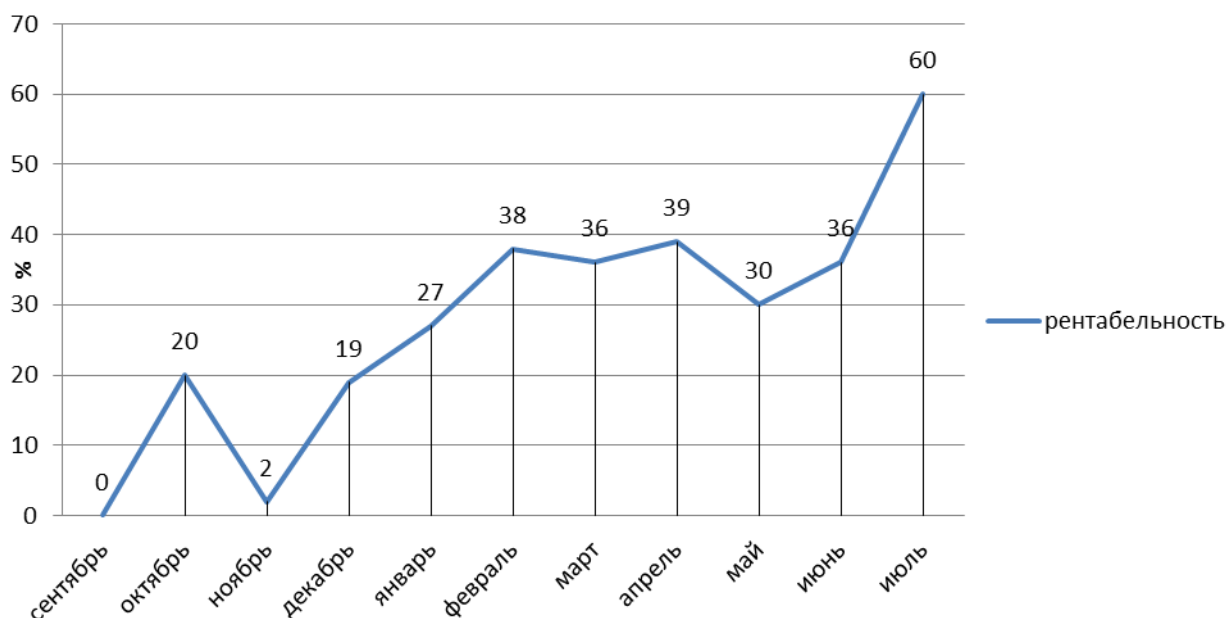


Рисунок 4 - Показатель рентабельности проектной деятельности за конец 2015 – начало 2016 года

Изначально бюджет проектного отдела не формировался отдельно, поэтому различные расходы разнесены на отдельные подразделения. Сейчас ведутся работы по формированию отдельного бюджета отдела проектов, в котором будут связаны все расходы и доходы.

Вернувшись к теоретическим основам разработки проектов, важно помнить то, что перед тем как проект перейдет из стадии инициации в стадию планирования, а уж тем более реализацию необходимо создать по проекту документ, который будет в себя включать все основные моменты. Такой документ может называться по-разному, либо «мандат проекта», либо «паспорт проекта», это, как правило, зависит от желания самой организации.

Мандат проекта – моментальный срез основных параметров проекта, информации в котором достаточно для принятия стратегических решений.

[78] В ходе анализа имеющихся документов центра по проектному отделу было выявлено, что по всем задуманным проектам составляются паспорта , включающие в себя следующую важную информацию, принятую за основу (шаблон):

- кто является автором проекта и автором разработанной программы;
- дату запуска, место и период проведения проекта;
- команду проекта;
- краткое описание проекта;
- цели проекта (мета-цель, коммерческая, организационная, образовательная и воспитательная);
- целевую аудиторию;
- выход-результат (результат, финансовые показатели);
- продвижение (политику, инструменты, планы);
- риски проекта;
- планы.

Наличие паспорта для проекта это несомненно большой плюс для организации, занимающейся проектной деятельностью, т.к. исходя из его полноты заполнения можно делать вывод о целесообразности того или иного проекта в целом. Но важно помнить, что у любого общепринятого документа есть свой конкретный образец, который должен являться эталоном для любой организации, поэтому далее был проведен сравнительный анализ часто используемого образца паспорта с тем, что составляется проект-менеджерами в нашем центре. А для этого были выбраны три проекта реализуемые на сегодняшний день – Umka Camp, Umka Бизнес-класс и Бизнес-лагерь Economicus. Далее приведено более подробное описание каждого из них, взятое из паспортов.

1. Проект «Umka Camp» - это особое образовательное пространство в формате детского каникулярного выездного лагеря, организуемое для включения детей в творчески развивающую жизнь. Формат лагеря

способствует удовлетворению каждым из них личных потребностей, постижению самооценности собственной личности, осознанию своей роли в жизни окружающих людей, расширению кругозора и интеллектуальных возможностей детей. Ключевая характеристика при позиционировании и отстройке от конкурентов – это «лагерь со смыслом».

Ребенок, пребывая в этом детском лагере, занимательно проводит свое свободное время в соответствии с заранее спланированной программой, приобретает те или иные навыки и знания, что позволяет раскрыться всем его потенциальным, скрытым духовным и физическим возможностям. Свободное время ребенка регулируется опосредованно, через создание условий, позволяющих личности использовать его в соответствии со своими способностями и потребностями. Это различные обучающие тематические мастер-классы, занимательные лекции, интеллектуальные и спортивные квесты, игры. Первый раз проект был запущен в октябре 2015 года. Сроки его проведения осенние/весенние каникулы (6 дней), летние каникулы (2 смены по 21 дню). Команда проекта состоит из руководителя проекта, директора лагеря, администратора лагеря, старшего вожатого, техника-спортивного инструктора, фото/видео оператора, вожатых (5-7 человек).

Целевая аудитория:

- Клиенты Семейного Центра «УМКА» (дети 6-15 лет, родители);
- Дети образовательных учреждений города и края 6-15 лет;
- Родители детей 6-15 лет с доходом выше среднего.

Цели проекта:

- 1) Мета-цель – организация дополнительного образования в формате детского лагеря на каникулах для детей 6-15 лет и обеспечение непрерывности дохода Семейного Центра «УМКА» в дни перерывов в образовательном процессе школьников;
- 2) Коммерческая цель – повысить прибыль от проекта до 23-28%;
- 3) Организационные цели:

а) расширить клиентскую базу Центра «УМКА» в т.ч. для привлечения к другим проектам;

б) укрепить имидж Семейного Центра «УМКА» как профессиональной организации, осуществляющей непрерывное образование детей;

в) совершенствовать профессиональные навыки, способствовать росту профессиональных компетенций педагогов, психологов, администраторов за счет решения новых задач;

г) обеспечить подготовку и стажировку молодых педагогов в качестве вожатых с последующим определением места работы в Семейном Центре «Умка»;

4) Образовательные и воспитательные цели:

а) обеспечить уникальное (по авторской программе) образовательное пространство для детей на время каникул с обязательным соблюдением условий физической и психической безопасности, бытового комфорта, санитарно-гигиенических, социальных и этических норм;

б) обеспечить непрерывность процесса формирования, социализации и образования личности через активное взаимодействие ребенка с окружающей средой, благодаря расширению поля его социального взаимодействия, повышению самостоятельности и изменению его деятельности.

Таблица 8 - Результаты и показатели за 2015 -2016 год

Смена	Кол-во детей, чел.	Выручка	Затраты	Прибыль
Осень 2015	48	621 500	515 942	105 558 (17%)
Весна 2016	48	648 000	586 921	66 429 (10%)
Лето 2016				
- 1 смена	74	2 975 760	2 269 740	706 020 (24%)
- 2 смена	40	1 431 570	1 258 173	173 397 (12%)

2. Проект «Умка Бизнес-класс» - это профильная программа для формирования системы знаний и навыков, необходимых для успешной самореализации и построения профессионального пути. Программа данного проекта состоит из двух направлений: основное и дополнительное. Основное

направление – это обязательная для посещения система курсов, которая делится следующим образом:

- психологический блок (постоянные занятия предоставляют возможность осознать свою роль в построении своего жизненного пути, научиться получать достоверную информацию о себе из окружающего мира и критически относиться к происходящему, особое внимание уделяется развитию знаний и

навыков в сфере человеческий взаимоотношений, необходимых для построения эффективных связей с окружающим миром);

- предметный блок (бизнес-дисциплины, научно-прикладные дисциплины, общественные науки, культура и искусство и т.д.).

Первый раз проект был запущен в октябре 2016 года. Период его проведения с сентября по май. Команда проекта состоит из директора бизнес-класса, администратора проекта, методиста, психологов, педагогов. Целевая аудитория: учащиеся 5-11 классов и их родители, чей заработок средний и выше среднего.

Цели проекта:

1. Мета-цель – сформировать и апробировать комплекс занятий (где связующим звеном выступает профориентация) который впоследствии станут профильным курсом в частной школе Умка;

2. Коммерческая цель – повысить прибыль компании, выйти на рентабельность до 30%, за счет привлечения новых клиентов, повышения лояльности клиентов, чьи дети перешли в среднее/старшее звено, а также качественной, уникальной программы;

3. Организационная цель – формирование имиджа компании, привлечение новых клиентов, выстраивание связей с нашими выпускниками;

4. Образовательная и воспитательная цели – разработка и реализация программы дополнительного образования, способствующей реализации потенциала ребенка и развитию ключевых компетенций (с учетом возрастных особенностей).



Таблица 9 - Финансовые показатели проекта «Умка бизнес – класс»

Статьи	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	Накопительным итогом, на 01.02.2017
Выручка, руб., в том числе	59500	66000	105500	50000	281000
Расходы, руб., в том числе	34457	25770	78184	38 379	176790
Рентабельность, %	42%	61%	26%	23%	37%

3. Проект «Бизнес-лагерь Economicus» – лагерь является традиционной формой работы с детьми в летнее время. Проведение лагерной смены обусловлено необходимостью создания интересной системы организации досуга детей и подростков, апробирования новых форм работы с детьми, обучения детей в игровой форме, создания единого коллектива детей и педагогов (вожатых).

Основной задачей бизнес-лагеря является, через игру выявлять стимулировать лидеров, давать новые знания о бизнесе, помочь детям сориентироваться в нем.

Основная идея бизнес-лагеря – через игру привлечь как можно большее количество детей в проводимые дела, конкурсы, тренинги, мастер-классы, которые реально, по возвращении из бизнес-лагеря, можно провести у себя в школе. Игра позволяет ребенку самоутвердиться, самореализоваться, попробовать себя в разных социальных ролях. Идея предусматривает не только получение необходимых знаний, умений и навыков, но и возможность закрепить их в ход; практической деятельности.

Первый раз проект был запущен в марте 2017 года. Сроки проведения осенние / весенние каникулы (5 дней), летние каникулы (14 дней). Команда проекта состоит из руководителя проекта, директора лагеря, старшего вожатого, фото/видео оператора, вожатых (5 человек).

Целевая аудитория:

- Клиенты Семейного Центра «УМКА» (дети 11-15 лет, родители);
- Дети образовательных учреждений города и края 11-15 лет;

- Родители детей 11-15 лет с доходом выше среднего.

Цель работы в смене:

1) подготовка юных организаторов через включение ребят в реальную, коллективную, творческую, общественно-полезную деятельность;

2) создание системы интересного, разнообразного по формам и содержанию отдыха и развитие детей.

Воспитательные задачи смены состоят в следующем:

- включение подростков в реальные социально-значимые ситуации;

- создание условий для развития организаторских, творческих, интеллектуальных способностей детей;

- помощь в приобретении и передаче приобретенных знаний, умений и навыков сверстникам с целью реализации творческого потенциала каждого участника смены.

Реализация целей и задач смены состоит в организации сюжетно-ролевой игры «Построй свое государство». Прибыль данного проекта составила 32998 рублей, а рентабельность составила 14 %.

Руководители проектов обладают проектными полномочиями. Эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство компании.

Руководители проектов отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

В ходе работы в НОУ «Умка» методами включенного наблюдения, формализованного интервью с руководителями и анализа документов, были выявлены следующие проблемы, связанные с взаимодействием проектного подразделения и остальной организации в целом.

Взаимодействие с подразделениями «УМКИ» для каждого проекта является отдельной важной темой, в связи с тем, что потенциально могут происходить конфликтные ситуации, связанные с претендованием на одни и те же ресурсы, связанное с наложением календарных планов проектов.

В команде проекта отсутствует маркетолог или менеджер по продажам, и как следствие проект – менеджеры вынуждены сами заниматься продвижением проектов, что существенно тормозит процесс разработки самого проекта.

В компании остро стоит проблема коммуникации и информирования между филиалами, и компания не работает как единое целое, и уходит ощутимое количество времени на состыковку каких-либо проектов с другими филиалами.

Так же в компании работает один, сторонний дизайнер макетов для будущих мероприятий. Все отделы и филиалы вынуждены ждать своей очереди на изготовление того или иного макета, что влияет на продвижение различных мероприятий.

Так же у проектного отдела нет собственного финансирования.

На основании выявленных проблем было составлено «дерево проблем». На рисунке 5 представлено дерево проблем, и все проблемы были рассмотрены со стороны организации.

Таблица 10 - Матрица проблем НОУ «УМКА»

№	Проблема - причина	Проблема - следствие							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Нерациональное использование времени при разработке проектов.	X							
2	Отсутствие собственного финансирования (проектного отдела)		X	1		1		1	1
3	Отсутствие маркетолога / специалиста по продвижению	1		X	1		1		
4	Нерациональное распределении обязанностей между сотрудниками отдела.	1			X	1			
5	Отсутствие дизайнера в проектном отделе.	1				X			
6	Слабая коммуникация между филиалами						X		
7	Отсутствие собственной материально – ресурсной базы	1						X	1
8	отсутствие собственного помещения	1		1		1			X
	A0	5	0	2	1	3	1	1	2
	A1	5	-	1	1	2	1	0	1
	A2	4	-	1	1	2	1	-	0
	A3	3	-	0	1	1	1	-	-
	A4	2	-	-	0	1	0	-	-
	A5	1	-	-	-	0	-	-	-
	A6	-	-	-	-	-	-	-	-

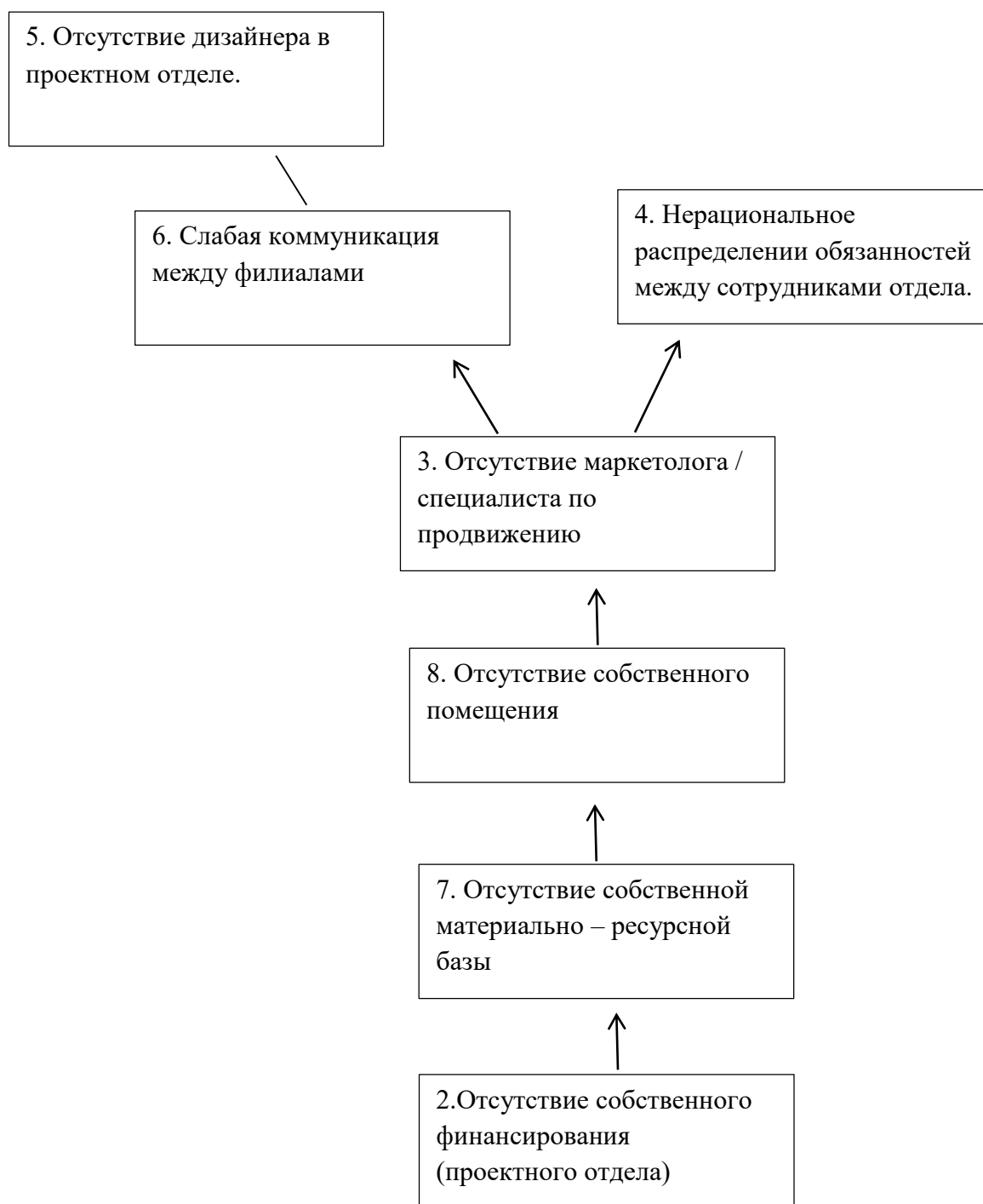


Рисунок 5 – Дерево проблем

При помощи метода дерева проблем в компании были выделены основные проблемные области. В результате построения дерева проблем была определена главная проблема - у проектного отдела нет собственного финансирования.

Отсюда и вытекают все остальные немаловажные проблемы, такие как Отсутствие материально- сырьевой базы, отсутствие помещения,

нехватка дополнительных сотрудников в штате, для снятия дополнительной нагрузки с участников проектной группы.

По результатам анализа внешней среды и проблем, с которыми сталкивается компания, мной был сделан вывод о необходимости совершенствования управления проектами и компанией в целом.

Исходя из ранее изложенных проблем в пункте 2.2, для обеспечения качества реализации проектов необходимо особое внимание уделять команде проектов. А именно снять некоторую нагрузку связанную с маркетинговыми исследованиями, и привлечь специалиста, который бы в свою очередь дополнительно осуществлял связь между филиалами. А так же следует добавить должность дизайнера проектов, для оперативного выполнения заданий связанных с проектами. Самое главное рассмотреть вариант финансирования проектного отдела, поскольку это является главной причиной.

Таким образом, практическое применение результатов исследования позволит компании снизить количество рисков и степень неопределенности, исключить ряд трудностей, возникающих в ходе разработки и реализации проекта, а также повысить качество выполнения своих обязанностей.

### **2.3 Социальное проектирование как направление развития НОУ «Умка»**

В настоящее время в российском социуме существует проблема социальной адаптации населения. Особенно остро стоит проблема социализации у детей с ограниченными возможностями. Вне общества они лишены возможности жить полноценной жизнью, играть и общаться на равных с другими детьми и развиваться. Только поддержка и общение со сверстниками могут помочь им развиваться и ощущать свою принадлежность обществу. Именно поэтому необходимы проекты, которые помогают интегрировать детей с ограниченными возможностями с самого раннего

возраста, а здоровых детей учат быть толерантными. Ведь в современном обществе толерантная культура имеет особое значение: это не только общечеловеческая ценность, но и норма социального действия.

Для детей с ограниченными возможностями, в частности, для детей с синдромом Дауна, на сегодняшний день очень мало программ, которые помогли бы им почувствовать свою включенность в общество.

На данный момент НОУ «УМКА» принимает активное участие в разработке социального проекта «Солнце в наших сердцах», проект направлен на детей с особенностями развития. Уже сегодня идет написание гранта, чтоб в будущем получить разрешение заниматься детьми и интегрировать их в общество на базе семейного центра «УМКА».

Согласно статистике, предоставленной общественной организацией КРООР «Солнце в наших сердцах», зарегистрированной 21 марта 2016 год, сегодня в городе Красноярске проживает 36 детей с синдромом Дауна в возрасте от 1 до 7 лет.

Организация обучения детей с ОВЗ в дошкольных образовательных учреждениях осуществляется в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.08.2013 № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам дошкольного образования». Согласно этому приказу в Красноярске действуют 44 дошкольных образовательных учреждения, предоставляя возможность детям с синдромом Дауна посещать группы кратковременного пребывания. Таким образом, дети могут социализироваться в детском сообществе.

Однако, данное направление работы не эффективно в связи с тем, что группы в муниципальных образовательных учреждениях максимально укомплектованы, поэтому адаптация и социализация детей с синдромом Дауна зачастую протекает с большими трудностями. Это подтверждается статистикой общественной организации КРООР «Солнце в наших сердцах». Согласно данным, из 36 человек, (в возрасте от 1 до 7 лет) лишь 14 детей

посещают группы кратковременного пребывания в ДОО. Остальные 22 человека не посещают ДОО в силу разных причин:

1. В ДОО нет адаптивных программ для раннего развития детей в возрасте 1,5 – 3 лет

2. Группы максимально все укомплектованы, в связи с чем эмоционально-психологическая нагрузка на ребёнка сильно увеличена, что негативно отражается на состоянии здоровья ребёнка.

3. Не во всех ДОО есть штатные специалисты, работающие с детьми с ОВЗ (Психолог, логопед, дефектолог). Это обязывает родителей самостоятельно искать необходимых для ребёнка специалистов и обращаться за помощью в другие образовательные учреждения.

Очевидно, что проблема качества работы инклюзивного образования в детских дошкольных учреждениях остается по-прежнему актуальной как для государственных структур, так и для обычных Красноярских семей, которые воспитывают детей с ограниченными возможностями здоровья. Для получения гармоничной социализации и развития детей с синдромом Дауна родители вынуждены обращаться в разные учреждения за получением специализированной помощи: занятия с педагогом-психологом, логопедом, дефектологом, педагогом раннего развития. Как правило, эти занятия носят индивидуальный характер. В связи с этим сфера социализации таких детей остается недостаточно охваченной.

Альтернативой инклюзивного образования в муниципальных детских садах могут быть частные детские центры.

Частные детские образовательные учреждения имеют возможность работать с детьми в малых группах (до 10 человек). Это дает возможность педагогам при подаче образовательного материала максимально учитывать индивидуальные особенности каждого ребёнка, его личностные качества, выстраивать образовательный процесс, согласно детским потребностям и возможностям ребёнка. Помимо этого в секторе частного образования, как правило, предусмотрено наличие таких специалистов, спрос на услуги



которых наиболее востребован (Педагог-психолог, логопед, дефектолог, педагог раннего развития, педагог дополнительного образования).

Таким образом, пребывание детей с синдромом Дауна в малых детских группах, будет способствовать их более успешной адаптации, социализации и развитию за счет учета их индивидуальных особенностей и возможностей.

На данный момент в Семейном центре «Умка» практикуется смешанное пребывание для детей. Из опыта работы с такими смешанными группами и появилась идея проекта «Солнечные дети», инициатором которого выступила НОУ «Умка». За 15 лет работы в семейном центре прошли обучение на общих основаниях несколько учеников с генетическим отклонением – синдром Дауна. Занятия в Семейном центре, максимально направлены на взаимодействие, совместное участие в играх, упражнениях и праздниках.

Основной идеей проекта является интеграция детей с синдромом Дауна в дошкольный коллектив, и повышение толерантности, соучастия к ним со стороны детей, не имеющих тяжёлых заболеваний.

Задачи проекта:

1 Ввести детей с синдромом Дауна в групповые занятия, согласно разработанному и утвержденному образовательному плану на 2016-2017 учебный год.

2. Обеспечить материальную базу под разработанную программу, с учетом дополнительно введенных учащихся.

3. Обучить специалистов в работе с детьми с синдромом Дауна.

4. Создать координационный центр по наблюдению динамики социализации детей с синдромом Дауна.

5. Провести информационно-просветительскую работу с целью повышения толерантности общества к людям с ограниченными возможностями, проявление милосердия, открытости и принятия равных прав.

На основе различных возможностей можно прогнозировать и проектировать более эффективную деятельность образовательной системы, следовательно, мы сможем изучить возможность прибивания детей с синдромом Дауна не только в дошкольных учреждениях, а адаптировать их пребывание с начальной школы.

Проектное управление позволит открыть для НОУ «Умка» такие возможности, как:

- выход на качественно новый уровень развития; преимуществ по сравнению с другими игроками на рынке социальных услуг;
- расширение спектра и форм оказания социальных услуг, привлечение новых клиентов;
- грамотная кадровая политика, основанная на системе мотивации, что ведет к «закреплению» на местах лучших из лучших сотрудников, обладающих высоким уровнем квалификации и ответственности, способных к творчеству и инициативе, лояльных к учреждению;
- подготовка коллектива к новым условиям развития;
- совершенствование профессиональных навыков сотрудников;
- привлечение дополнительных специалистов по работе в области социальных проектов;
- изменение организационной структуры и должностных обязанностей сотрудников НОУ «Умка».

Внедрение социального проектирования в деятельность НОУ «Умка» повлечет за собой ряд изменений, многие из изменений понесут положительный эффект, но все же нужно учитывать все риски. Из анализа второй главы стало ясно, что организации нужны изменения, особенно положительно изменения скажутся на проектном отделе.

### **3. Совершенствование проектного управления в организации социального предпринимательства**

#### **3.1 Разработка методики принятия решений по социальному проекту**

В мировой практике социально-правовой защиты детства определяются несколько категорий детей, находящихся в особо трудных условиях и являющихся наименее защищённой частью общества. Среди них в отдельную группу выделяются дети с аномалиями в развитии умственной деятельности, речи, сенсорной, двигательной, эмоционально-волевой сфер.

Подчиняясь общим закономерностям психического развития человека, развитие аномального ребёнка имеет ряд собственных закономерностей.

Тяжелым следствием аномального развития является социализация. Назовём такой феномен, как социальный аутизм – отстранение от окружающего мира. Исключение ребёнка-инвалида из общественной жизни отражается на качестве жизни не только его самого, но и его родителей. Нарушаются социальные связи семьи, возникает ряд психологических проблем, что нередко ведёт к распаду семьи. Негативные следствия аномального развития увеличивают роль коррекционно-педагогической работы с детьми-инвалидами, стимулируют потребность в особых учебных изданиях – обучающих и развивающих книгах, способных помочь адаптации таких детей в социуме. Социальные запросы, вызванные проблемами аномального развития отдельных групп детей, обусловили актуальность темы нашего исследования.

Дети с синдромом Дауна, в отличие от сверстников, не умеют и не могут интегрировать свои ощущения, а именно: одновременно концентрировать внимание, слушать, смотреть и реагировать. Поэтому они не имеют возможности в отдельно взятый момент обработать сигналы более чем от одного раздражителя. Это определяет многие особенности их поведения и реакций.

У некоторых детей с синдромом Дауна овладение речью настолько замедленно, что возможность их обучения посредством общения с другими людьми крайне затруднена. Из-за трудностей выражения своих мыслей и желаний эти дети часто страдают и чувствуют себя несчастными.

Умение говорить развивается, как правило, позже умения воспринимать речь. Детям с синдромом Дауна свойственны трудности в освоении грамматического строя речи, а также ее семантики. Они долго не дифференцируют звуки окружающей речи, плохо усваивают новые слова и словосочетания [9].

Тем самым особенности восприятия и речи детей с синдромом Дауна обуславливают глубокие ограничения их возможностей, что сопровождается значительным снижением качества жизни. Тяжёлое заболевание ребёнка отражается на общении со сверстниками, обучении, трудовой деятельности, способности к самообслуживанию. Ребёнок зачастую исключается из общественной жизни.

В настоящее время существуют множество пособий и специализированных центров по работе с детьми с синдромом Дауна, но зачастую они дорогостоящие и в этих центрах практически отсутствуют тот процесс социализации, который так необходим таким детям, а именно общение со сверстниками, обучение и развитие на равных со всеми детьми.

Концепция смешанного образования основана на социальной модели отношения к другим. Эта модель предполагает изменение институтов общества таким образом, чтобы они содействовали включению в активную социальную жизнь детей с ограниченными возможностями здоровья.

На современном этапе, когда утверждён федеральный государственный образовательный стандарт образования обучающихся с умственной отсталостью (Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 19.12.2014 № 1599), перед школами стоит задача обеспечить достижения образовательных результатов при обучении каждого ребёнка. Поэтому сегодня в массовую школу приходят те категории детей, которые

раньше обучались в системе специального образования, на дому или не обучались вовсе.

Препятствиями для образовательной инклюзии детей с синдромом Дауна являются трудности в организации для них образовательного процесса и аттестации. Такие дети не всегда могут осваивать программу в одном темпе со всем классом, а их образовательные успехи не всегда возможно оценить по общему стандарту. Для каждого ребенка с СД необходимо создание специальных условий и построение индивидуальной образовательной траектории. Большинство таких детей нуждаются в сопровождении тьютора, который помогает учителю работать с учеником с СД, к зачастую в обычных школах не созданы условия для обучения таких детей.

К сожалению, с каждым годом количество детей рождаемые с синдромом Дауна увеличивается, следовательно увеличивается и необходимость в грамотном развитии и обучении таких детей.

Назревает необходимость создать уникальный социальный проект по работе с детьми с синдромом Дауна.

Для реализации подобных социальных проектов требуется необходимый объем финансирования.

Социальные проекты характеризуются высокой неопределенностью на всех стадиях реализации, а также сложностью количественной оценки конечных результатов.

Специфика финансирования социальных проектов связана как с процессом привлечения средств, так и с процессом оценки эффективности вложений.

Возможности финансирования социально деятельности год от года видоизменяются.

Сейчас государство перешло на новый подход финансирования – очень многие организации финансируются по результатам деятельности. В большинстве случаев современные учреждения занимаются производством социальных проектов на основе государственного задания. Однако это не

ограничивает возможности организации по привлечению средств из внебюджетных источников, таких как негосударственные фонды, гранты, целевые программы, предпринимательская деятельность и т.п.

Инвестиционная деятельность в некоммерческом секторе, как и в случае коммерческих организаций, должна иметь собственные источники финансирования.

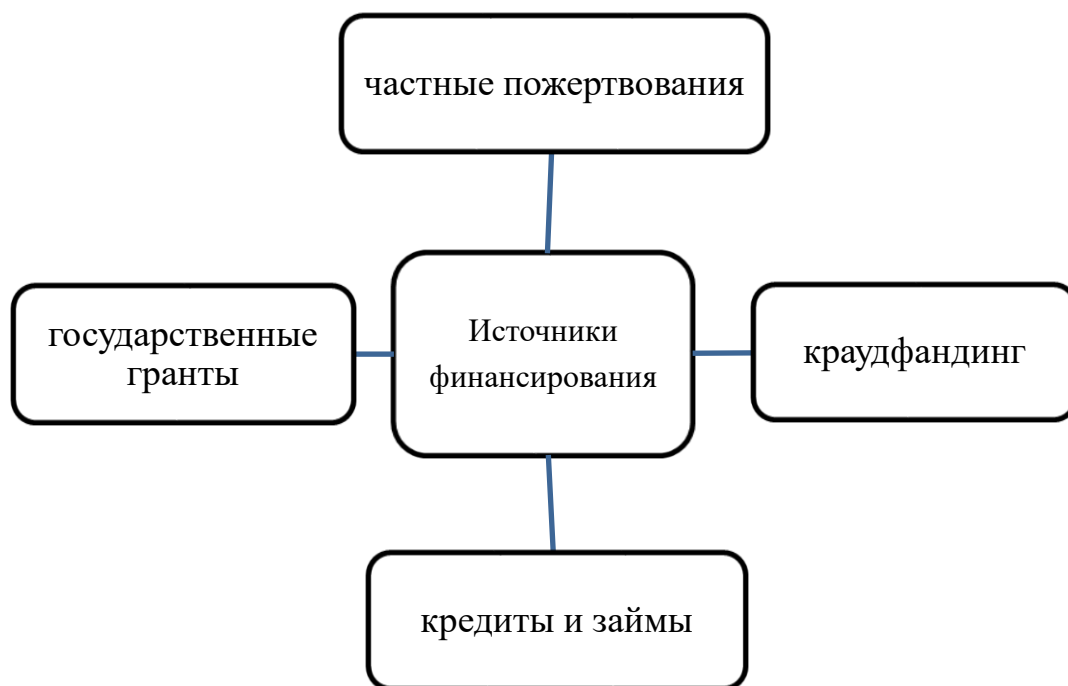


Рисунок 6 – Источники финансирования социальных проектов

Частные пожертвования являются традиционным источником финансирования деятельности некоммерческих организаций, который обеспечивает как их текущую деятельность, так и разработку новых программ и проектов.

В условиях развитого рынка социальных услуг в системе частных пожертвований, особенно от коммерческих организаций, акцент должен смещаться от благотворительности к социальным инвестициям, которые поддерживают инициативы организаций по разработке и апробации новых социальных технологий.

Краудфандинг – социальная технология коллективного финансирования, основанная на добровольных пожертвованиях, дарениях.

Кредиты и займы. В настоящий момент законодательством не установлены ограничения на использование некоммерческими организациями заёмных средств. Однако на практике эти инструменты практически не применяются, поскольку отсутствие прогнозируемых финансовых потоков не позволяет достоверно планировать график возврата заёмного финансирования.

Основным и самым главным источником финансирования являются государственные гранты.

При использовании такого подхода к распределению грантов основными критериями оценки заявок должны стать следующие:

- наличие подтверждённой потребности в новой технологии / продукте / услуге среди целевой аудитории, невозможности удовлетворить потребность за счёт имеющихся на рынке услуг;

- планируемые параметры итогового результата проекта (технологии / продукта / услуги);

- наличие проработанного бизнес-плана, предусматривающего выход нового продукта/услуги организации на рынок социальных услуг;

- наличие команды, имеющей опыт работы на рынке социальных услуг, при этом компетенции команды должны позволять решать как задачи разработки продукта, так и продвижения продукта/ услуги на рынок.

Одним из условий грантовой поддержки является наличие бизнес – плана. В ходе написания бизнес плана мы оценим расходы инвестиционного характера и определяем текущие расходы.

Следующим шагом считаем оценку социальной эффективности на основании денежных потоков, а так же социальные показатели проекта.

Под инвестиционными расходами мы понимаем совокупность всех финансовых вложений, возникающих в процессе разработки проекта. Их разновидности и объемы могут варьироваться в зависимости от конкретных целей проекта.

Текущие затраты - расходы организаций, непосредственно связанные с оказанием услуг, включая материальные затраты и расходы на оплату труда работников, занятых оказанием услуг, выполнением работ и оказанием услуг.

Социальная эффективность – выражает степень удовлетворения личных потребностей общества. Показывает, насколько хозяйственная деятельность направлена на самого человека, отвечает его потребностям. Интегрирующим показателем общественного производства считается часть производства товаров народного потребления в общем объеме производства за определенный период (за год). Большое значение имеет также анализ объема и качества социальных благ, которые получает население страны. Они определяют уровень образования, здоровье, жизненный уровень.

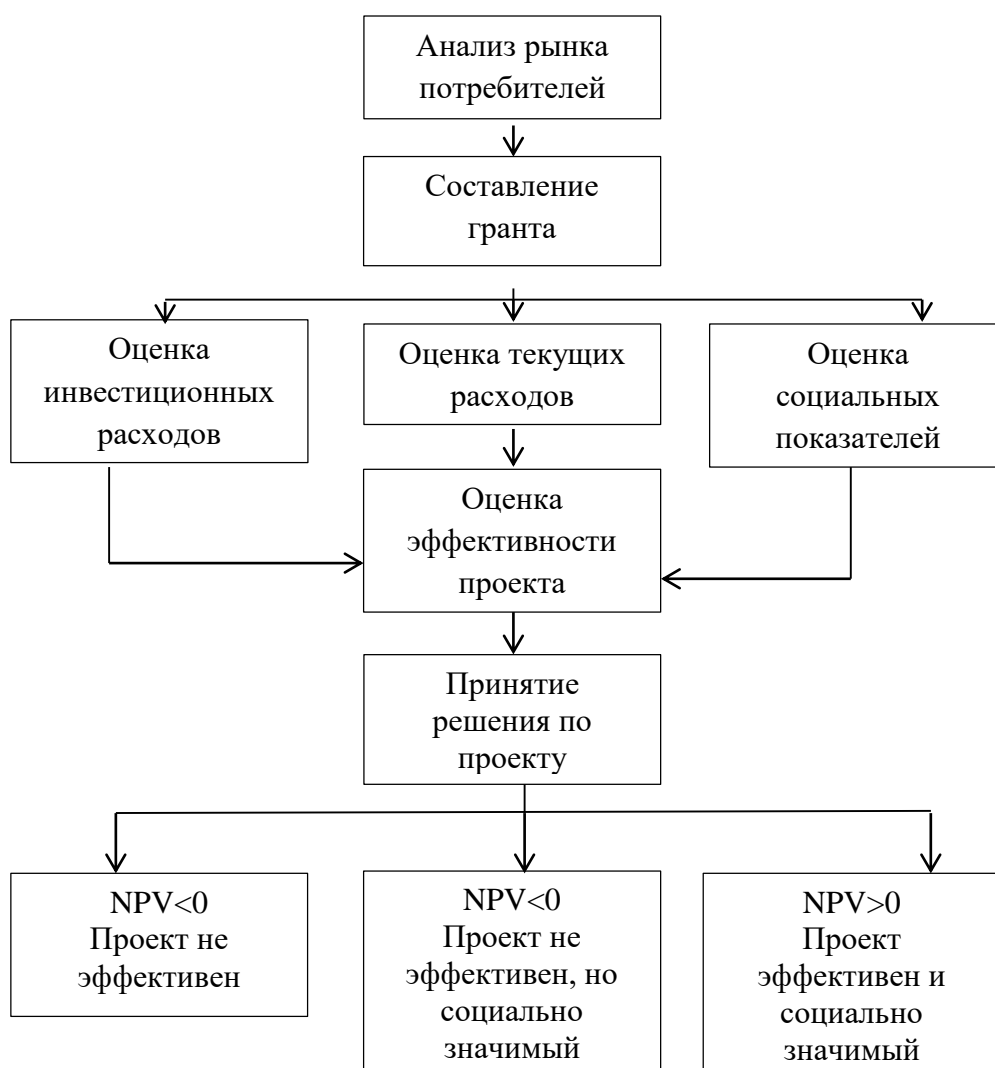


Рисунок 7– схема оценки социального проекта



Оценивая социальные показатели, мы не должны забывать о таком важном явлении как социальный эффект, а также о косвенном социальном эффекте. В нашем случае социальный эффект это повышение материального уровня жизни граждан, более полное удовлетворение их потребностей в услугах, улучшение жизненных условий.

Методика оценки принятия решений по социальному проекту будет выглядеть следующим образом, как представлено на рисунке 7.

В конечном итоге, принятие решения относительно проекта будет иметь три окончательных варианта:

- $NPV < 0$  - проект не эффективен и не может быть принят на реализацию;

- $NPV < 0$  - проект не эффективен, но имеет весомую социальную значимость, в таком случае он может быть принят к рассмотрению и возможно будет реализован.

- $NPV > 0$  - проект экономически эффективен и имеет весомую социальную значимость, а значит высока вероятность того, что он получит финансирование и будет реализован.

### **3.2 Оценка социального проекта «Солнечные дети»**

На данный момент НОУ «УМКА» принимает активное участие в социальном проекте «Солнце в наших сердцах», проект направлен на детей с особенностями развития. Уже сегодня идет написание гранта, чтоб в будущем получить разрешение заниматься детьми и интегрировать их в общество на базе семейного центра «УМКА».

Проект «Солнечные дети» направлен на оказание специализированной помощи в социализации детей с Синдромом Дауна.

Семьи, в которых воспитываются дети с Синдромом Дауна, не только смогут развивать своего ребёнка в социальной адаптивной образовательной среде, наряду с обычными ребятами, но и получат

узкоспециализированную социально медико-педагогическую и психологическую помощь. Это позволит детям с ограниченными возможностями наиболее эффективно социализироваться в обществе, развиваться психологически и эмоционально гармонично, с учетом всех своих индивидуальных особенностей.

Согласно статистике, предоставленной общественной организацией КРООР «Солнце в наших сердцах», зарегистрированной 21 марта 2016 год, сегодня в городе Красноярске проживает 36 детей с синдромом Дауна в возрасте от 1 до 7 лет.

Организация обучения детей с ОВЗ в дошкольных образовательных учреждениях осуществляется в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.08.2013 № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам дошкольного образования». Согласно этому приказу в Красноярске действуют 44 дошкольных образовательных учреждения, предоставляя возможность детям с синдромом Дауна посещать группы кратковременного пребывания. Таким образом, дети могут социализироваться в детском сообществе.

Однако, данное направление работы не эффективно в связи с тем, что группы в муниципальных образовательных учреждениях максимально укомплектованы, поэтому адаптация и социализация детей с синдромом Дауна зачастую протекает с большими трудностями. Это подтверждается статистикой общественной организации КРООР «Солнце в наших сердцах». Согласно данным, из 36 человек, (в возрасте от 1 до 7 лет) лишь 14 детей посещают группы кратковременного пребывания в ДОУ. Остальные 22 человека не посещают ДОУ в силу разных причин:

1. В ДОУ нет адаптивных программ для раннего развития детей в возрасте 1,5 – 3 лет

2. Группы максимально все укомплектованы, в связи с чем эмоционально-психологическая нагрузка на ребёнка сильно увеличена, что негативно отражается на состоянии здоровья ребёнка.

3. Не во всех ДООУ есть штатные специалисты, работающие с детьми с ОВЗ (Психолог, логопед, дефектолог). Это обязывает родителей самостоятельно искать необходимых для ребёнка специалистов и обращаться за помощью в другие образовательные учреждения.

Очевидно, что проблема качества работы инклюзивного образования в детских дошкольных учреждениях остается по-прежнему актуальной как для государственных структур, так и для обычных Красноярских семей, которые воспитывают детей с ограниченными возможностями здоровья. Для получения гармоничной социализации и развития детей с синдромом Дауна родители вынуждены обращаться в разные учреждения за получением специализированной помощи: занятия с педагогом-психологом, логопедом, дефектологом, педагогом раннего развития. Как правило, эти занятия носят индивидуальный характер. В связи с этим сфера социализации таких детей остается недостаточно охваченной.

Альтернативой инклюзивного образования в муниципальных детских садах могут быть частные детские центры.

Частные детские образовательные учреждения имеют возможность работать с детьми в малых группах (до 10 человек). Это дает возможность педагогам при подаче образовательного материала максимально учитывать индивидуальные особенности каждого ребёнка, его личностные качества, выстраивать образовательный процесс, согласно детским потребностям и возможностям ребёнка. Помимо этого в секторе частного образования, как правило, предусмотрено наличие таких специалистов, спрос на услуги которых наиболее востребован (Педагог-психолог, логопед, дефектолог, педагог раннего развития, педагог дополнительного образования).

Таким образом, пребывание детей с синдромом Дауна в малых детских группах, будет способствовать их более успешной адаптации, социализации и развитию за счет учета их индивидуальных особенностей и возможностей.

Как уже было сказано ранее способом финансирования данного социального проекта будет являться грант. Для гранта были максимально расписаны все затраты, для оценки стоимости социального проекта, для начала рассмотрим смету проекта.

Таблица 11– затраты на реализацию проекта

Наименование	Итого	
Текущие затраты		
	В месяц	В год
Заработная плата штатных сотрудников	117 000	1 416 000 руб
Аренда помещений	380 000	3 040 000 руб
Материалы	30 000	240 000 руб
Инвестиционные затраты		
Издательско-полиграфические услуги	24 200 руб	
Командировочные расходы	14 400 руб	
Оборудование	163 500 руб	
Итоговая стоимость проекта	4 898 100	

Как показано в таблице для реализации проекта «Солнце в наших сердцах» требуется, нанять новых сотрудников, арендовать помещение для занятий с детьми и купить необходимые материалы и итоговая стоимость проекта будет составлять 4 898 100 рублей.

Далее произведем оценку эффективности проекта.

Первом делом рассчитаем такой показатель как NPV по ставке дисконтированной доходности – 12%. Оценка эффективности проекта представлена в приложении 2.

Социальным показателем данного проекта является:

- создание новых 6 рабочих мест;
- качественное и бесплатное обучение 36 детей Красноярского края с синдромом Дауна на базе негосударственного учреждения;

- полученный объем финансирования для реализации социального проекта повысит статус компании, как благотворительной организации в воспитании и обучении детей с синдромом Дауна;

- повышение качества жизни семей с ребенком с особенностями развития

- предоставление населению услуг, производимых непосредственно в рамках проекта

- повышение образовательного уровня края в отношении детей с особенностями развития.

Данный проект даст возможность детям с особенностями развития и их родителям получить качественное бесплатное образование, в специальном семейном центре, где будут созданы все условия для их развития и социализации и адаптации среди детей не имеющих проблем и отклонений со здоровьем.

Таким образом мы произвели апробацию разработанной нами методики на социальном проекте «Солнце в наших сердцах». Расчет финансовых показателей проекта показал положительный результат, так же проект является социально эффективным.

### **3.3 Предложение по совершенствованию проектного управления с учетом реализации социального проекта**

По результатам анализа внешней среды и проблем, с которыми сталкивается компания, мной был сделан вывод о необходимости совершенствования управления проектами и компанией в целом.

Исходя из ранее изложенных проблем во второй главе, для обеспечения качества реализации проектов необходимо особое внимание уделять команде проектов. А именно снять некоторую нагрузку связанную с маркетинговыми исследованиями, и привлечь специалиста, который бы в свою очередь дополнительно осуществлял связь между филиалами.

Следует учесть, когда организация начинает вести социальную деятельность, то в структуре проектного отдела происходят изменения.

Напомним, что в проектном отделе НОУ «Умка» работают 10 человек, которые занимаются разного рода проектами.



Рисунок 8 – организационная структура проектного отдела

Для того, чтобы компания могла эффективно осуществлять социальную деятельность, следует внести изменения в работу проектного отдела и переориентировать одного из проект-менеджера на работу именно с социальными проектами.

Согласно внесенным предложениям в изменение организационной структуры проектного отдела компании, во главе проектного отдела по-прежнему возглавляет исполнительный директор.

Отдел проектов состоит из проект-менеджеров (5 человек), специалист по ценообразованию (маркет-мастер) организатор и младшего проект - менеджера.



Рисунок 9 – организационная структура проектного отдела с учетом внедрения социального проектирования

Для эффективной работы команды проекта принято решение ввести такие должности как маркетолог/менеджер по продажам, дизайнер.

С учетом введения социальной деятельности в организацию, организационная структура проектного отдела меняется, а именно, один из проект – менеджеров будет направлен на работу с социальными проектами. Работу связанную с социальными проектами будет выполнять так же юрист, бухгалтер, и педагогический состав, который будет работать с детьми с особенностями развития.

Обобщенные функции сотрудников проектного отдела с учетом внесенных изменений будут выглядеть следующим образом:

1. *Исполнительный директор*

- управление организацией и контроль деятельности организации, своевременного исполнения обязательств по договорам. Функция выполняется через непосредственное руководство управляющим звеном,

- формирование схем взаимодействия административных и функциональных руководителей, системы показателей.

#### *2. Старший проект-менеджер*

- общее административное управление отдела;
- осуществление взаимосвязи между проектами.

#### *3. Мастер-маркет*

- ценообразование в проектах;
- формирование ценовых предложений по проектам и специальных условий;
- количественный анализ показателей проектов.

#### *4. Маркетолог/менеджер по продажам :*

- корректировка общих действий по продвижению проектов (взаимосвязь среди проектов);
- поиск новых направлений и непосредственные пробы этих направлений;
- привлечение новых клиентов; формирование новых центров прибыли;
- осуществляет разработку мер по оказанию услуг, которые находят наибольший спрос на образовательном рынке;
- изучает рынок аналогичных товаров и услуг (анализ спроса и потребности, их мотиваций и колебаний, деятельности конкурентов) и тенденций его развития;
- выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

#### *5. Проект-менеджер*

- общее ведение проекта;
- административное управление проектом;
- управление командой проекта;
- коммуникации внутри проекта и с другими структурами компании;
- контроль и анализ работ по проекту; соблюдение бюджета.

#### *6. Проект – менеджер (соц.проект)*



– разработка и написание грантов или программ связанных с финансированием социальных проектов;

управление и обеспечение взаимосвязи между работниками, которые работают над социальным проектом.

*7. Младший проект – менеджер*

– общее ведение проекта;

- контроль и анализ выполнения работ по проекту.

*8. Организатор:*

– организация мероприятий в рамках проекта.

*9. Юрист (по договору):*

- осуществляет проверку соответствия законодательству представляемых на подпись руководителю предприятия проектов приказов, инструкций, положений и других документов правового характера;

- осуществляет проверку соблюдения этапов согласования проектов документов с ответственными работниками;

- осуществляет письменное и устное консультирование работников предприятия по различным вопросам, оказывает правовую помощь в составлении юридических документов.

- подготавливает заявки, заявления и другие документы.

Таким образом, практическое применение результатов исследования позволит компании снизить количество рисков и степень неопределенности, исключить ряд трудностей, возникающих в ходе разработки и реализации проекта, а также повысить качество выполнения своих обязанностей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании отражены современные аспекты проектного управления предприятием. Доказана возможность и актуальность применения методов управления социальными проектами.

Проанализированы способы финансирования социальных проектов, а так же проаннотированы все методы оценки социального проекта.

НОУ «Умка» рассмотрено нами как объект и субъект социального проектирования. Это позволило увидеть необходимость в появлении результативной системы управления социальными проектами, которая отвечала бы его запросам и проявляла высокую адаптивность ко всем нововведениям.

В ходе исследования были освещены основные проблемы существующего проектного отдела в организации:

1. отсутствие собственного финансирования проектного отдела;
2. отсутствие материально - сырьевой базы;
3. отсутствие собственного помещения;
4. нехватка дополнительных сотрудников в штате, для снятия дополнительной нагрузки с участников проектной группы.

Рассмотрены перспективы внедрения социального проектирования на базе семейного центра, также была разработана и предложена методика оценки социальных проектов.

Проведя данное исследование, хочется, в первую очередь, подтвердить, что именно с помощью качественной оценки социальных проектов действительно достигается их социально значимый эффект в обществе, который так необходим гражданам.

Проанализированы теоретические основы социальных проектов и его составляющие. По итогу, можно отметить, что главной проблемой на пути их реализации становится поиск источников финансирования, в связи с этим

некоммерческие организации вынуждены обращаться за помощью в различные учреждения с целью получения грантовой поддержки.

Таким образом новизна нашей работы состоит в том, что нами была разработана методика оценки социальных проектов. Суть методики состоит в том, что она сочетает в себе как экономический, так и социальный эффект.

Практическая значимость, мы произвели расчет и оценили конкретный социальный проект и разработали механизм реализации проекта и результат данной работы был представлен на молодежной конференции «Перспектив свободный – 2017»

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Белкин В.Г., Хлыстова О.В. Динамические способности как фактор конкуренто-способности предпринимательских структур. М.: Институт новой экономики, 2013. С. 43.
2. Бильчак В.С., Н.Г. Дупленко. Эволюция междисциплинарного подхода в исследовании предпринимательства // Вестник ТГЭУ. 2012. С. 74, 83.
3. Благов Ю.Е., Арай Ю.Н. Социальное предпринимательство: проблемы типологии (предисловие к разделу) // Вестник С.-Петербург. Сер. Менеджмент. 2012. С.114.
4. Гаффорова Е.Б. Вопросы создания единой системы менеджмента предприятия на основе качества // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2016. № 3. С. 47.
5. Гоббс Т. Левиафан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского. М.: Мысль, 2013. С. 180.
6. Макаревич А., Сазонова Т. Сущность и специфика социального предпринимательства в России // Российское предпринимательство. 2012. С. 52
7. Московская А. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. М.: НИУ «Высш. школа экономики». 2012. 284 с.
8. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2014. С. 960
9. Смирнов В.П. Развитие теории управления предпринимательскими организациями // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2012. С. 123.
10. Тумилевич Е.Н. Построение системы корпоративной социальной ответственности. // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2012. – № 23, С. 38.
11. Project Cycle Management: Yet Another Fad. PCM Helpdesk. – DG YIN. – 2013.

12. PM Notes. Что такое Проект – определение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pm-notes.ru>;
13. «Bzbook.Ru» Информационные технологии и управление предприятием. 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bzbook.ru>;
14. Журнал «Вестник» Саратовского государственного социально-экономического университета, выпуск № 5 (54)/2014 статья «Реализация и продвижение некоммерческих проектов: зарубежный опыт и отечественная практика», Тинякова В.А., Шейранова В.П.
15. Статья «Некоммерческие проекты и деньги: приносить пользу или быть бесплатным», Софонов Е, 2014.
16. «КонсультантПлюс». "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016). ГК РФ Статья 50. Коммерческие и некоммерческие организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
17. Управление социальным проектом. Практикум для некоммерческих организаций. Прихожан И.А. Волгоградский институт гражданского общества, Центр гражданского образования. Волгоград: Принт, 2015;
18. Оценка социальных проектов: учебное пособие / под общ. ред. А.С. Автономова, Н.Л. Хананашвили М.: Издательская группа «Юрист», 2014. — 240 с.;
19. Социальная работа. Концептуальные основы социального проектирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://soc-work.ru>;
20. НКО: законы развития. Оценка эффективности социальных проектов, Г. Шалаев, 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nkozakon.ru>;
21. Единый центр дистанционного образования. Экономика и развитие предприятия. Экспертиза проектов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kylbakov.ru>;

22. Критерии и методы социальной оценки. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://life-prog.ru>;
23. Портал грантов. О государственной поддержке НКО. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://grants.oprf.ru>;
24. Инновации и предпринимательство. Гранты/Как получить грант? Виды фондов-грантодателей, их цели и задачи. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.innovbusiness.ru>;
25. Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru>;
26. Министерство образования и науки РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://минобрнауки.рф>;
27. Министерство культуры РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mkrf.ru>;
28. Национальный фонд «Молодые лидеры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mlfond.ru>;
29. Международный фонд технологий и инвестиций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ifti.ru>;
30. 16. Карповцева А. Социологический анализ понятия «проект» в социальном проектировании и управлении / А. Карповцева // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2013. – Т. 85, № 6. – С. 252–262
31. Фонд «Новая Евразия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.neweurasia.ru>;
32. Благотворительный фонд В.Потанина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fondpotanin.ru>;
33. 17. Поппер К. Открытое общество и его враги / К. Поппер. – Режим доступа: <http://www.e-reading.co.uk/book.php?book=100774>
34. Фонд Михаила Прохорова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prokhorovfund.ru>;

35. 24. Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия). Расширение для социальных проектов. – Режим доступа: <http://family-ridder.kz/download/ESUP.pdf>

36. 23. Курбатов В. И. Социальное проектирование / В. И. Курбатов, О. В. Курбатова. – Ростов-н/Д. : Феникс, 2041. – С. 77–116.

37. 25. Palinko E. Application of Social Discount Rate in Public Projects / E. Palinko, M. Szabo. – Mode of access: <http://www.asz.hu/public-finance-quarterly-articles/2012/application-of-social-discount-rate-in-public-projects/a-184-199-palinkoeva.pdf>

38. Благотворительный фонд «Доброе дело» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ddelo.com>;

39. Общероссийское общественное движение «Гражданское достоинство» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.civildignity.ru/ru>;

40. Общероссийская общественная организация «Российский Союз Молодежи» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ruu.ru>;

41. Общероссийская общественная организация «Лига здоровья нации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ligazn.ru>;

42. Общественная организация «Союз женщин России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wuor.ru>;

43. Российский фонд фундаментальных исследований [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rfbr.ru>;

44. Российский гуманитарный научный фонд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rfh.ru>;

45. Фонд содействия развитию инновационной деятельности высшей школы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.edu.ru>;

46. Фонд содействия развитию малых форм предпринимательства в научно-технической сфере [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fasie.ru>;

47. Общероссийский общественный фонд «Национальный благотворительный фонд» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nbfond.ru>;

48. Общероссийская общественная организация – Общество «Знание» России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.znanie.org>.

49. Учебное пособие по разработке и реализации социальных проектов, для практиков и тренеров. Издатель - Фонд социального развития и охраны здоровья «ФОКУС-МЕДИА», под ред. Кочиневой А., Саксиной Т. Москва, 2007.

50. Максимова Л. Бизнес для людей // Новый компаньон. 2015. № 4 (817).

51. Московская А.А. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. М.: Изд. дом высшей школы экономики, 2011.

52. Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2013 году предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации: приказ Минэконом развития России от 24 апр. 2013 г. № 220. URL: <http://docs.pravo.ru/document/view/38065401/45881521/> (дата обращения: 27.04.2017).

53. Об утверждении долгосрочной целевой программы «Развитие малого и среднего предпринимательства в Пермском крае на 2012–2014 годы» [Электронный ресурс]: постановление Правительства Перм. края от 4 мая 2012г. № 282-п. URL: <http://docs.cntd.ru/document/911536068> (дата обращения: 24.04.2017).

54. 5. Счетная палата Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://audit.gov.ru> (дата обращения: 24.04.2017).



55. Федеральный портал малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. URL: <http://smb.gov.ru/measuresupport/programs/> (дата обращения: 27.04.2017).

56. Фонд «Наше будущее» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nbfund.ru/> (дата обращения: 23.04.2017).

57. Проекты социального предпринимательства, поддержанные фондом «Наше будущее» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nbfund.ru/socbizactual1>.

58. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика. — М.: Дело, 2012. — 888 с.

59. Проекты социального предпринимательства, поддержанные фондом «Наше будущее» // <http://nbfund.ru/socbizactual1>

60. Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. Механизмы управления организационными проектами. М.: ИПУ РАН, 2013. - 84 с.

61. Бурылова Л.Г., Баяндина Е.С. Процессный и проектный подходы к управлению компанией как идеология ведения бизнеса // В сборнике: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА Сборник научных статей. Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пермский государственный университет». Пермь, 2014. С. 12-17.

62. Коньшунова А.Ю. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2013. № 32. С. 171-178.

63. Лебедев Н.А. Управление персоналом фирмы: монография / Н.А. Лебедев, Ю.В.Ю Рагулина. – Москва: Институт экономики РАН, 2012. – 175 с.

64. Мисютин А.Н. Проектное управление как коммуникативная парадигма в управлении компанией // Регионология. 2015. № 3. С. 78-84. 6. Михеев В.Н. Современная команда менеджмента проекта // Российская

Ассоциация Управления Проектами "СОВНЕТ" - [Электронный ресурс] –  
URL: <http://www.sovnet.ru/>

65. Пестова Г.А. Социология управления // Успехи современного естествознания. 2014. № 10. С. 81-83.

66. Поташева Г.А. Системная оценка в проектном управлении // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 4. С. 277-282. 9. Фирсова И.А. Информационное обеспечение как необходимое условие внедрения проектного подхода к управлению предприятиями // Инновационное развитие экономики. 2012. № 10. С. 60-65.

67. Цветков А.В. Стимулирование в управлении проектами. М.: ООО "НИЦ"АПОСТРОФ", 2011. - 143 с.

Интервью бывшего начальника НИИ ФСИН России Вячеслава Селиверстова // <http://basanets.com/2011/02/rossiya-budet-prirastat-tyurmami>

68. Viscisi, W. Kip, Aldy Joseph E. The Value Of A Statistical Life: A Critical Review of Market Estimates Throughout The World // Journal of Risk and Insurance — 2013. V. 27, N. 1, P. 5--76.

69. Гуриев С.М. Мифы экономики: заблуждения и стереотипы, которые распространяют СМИ и политики. — 2-е изд. доп., переработ. — М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2015 — 296 с.

70. Newsru.com//<http://www.newsru.com/finance/18oct2010/lifevalue.html>

71. Алексеева О., Алексеева Е., Бодунген А. и др. Слагаемые успеха некоммерческих организаций / САФ, Россия, 2013

72. Бланк И. Основы финансового менеджмента. Киев, 2014.

73. Берендин С.С. Проблема собственности и денег как ключевая социально-экономическая проблема // Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук: Межвузовский сборник научных трудов. Вып. 39. Калининград, 2016. С. 24—29.

74. Жданов В. П. Организация и финансирование инвестиций: Учебное пособие. Калининград, 2013.

75. Замедлина Е. А. Краткий курс по маркетингу. М., 2012.

76. Аналит. сайт компании Атон-аналитика. [Электрон. ресурс].  
Режимдоступа:<http://analitika.aton.ru/themes/analitika/materialsdocument.asp?folder=1525&matID=42827&a=1>

Приложение 1

№ п/п	Наименование статьи	Количество единиц	Стоимость единицы, руб.	итого
		(с указанием назначения единицы – напр. чел. мес. и т.п.)		
1	2	2	4	5
1	Заработная плата штатных сотрудников (физические лица, работающие по трудовому договору):			
1.1	руководитель	1 ед. срок – 8 месяцев	46000	368000
1.2	Педагог-психолог	1 ед. срок – 8 месяцев	23000	184000
1.3	логопед	1 ед. срок – 8 месяцев	25000	200000
1.4	дефектолог	1 ед. срок – 8 месяцев	23000	184000
	итого	4 ед	117000	936000
2	Вознаграждения специалистов (физические лица, работающие по гражданско-правовому договору или договору подряда):			
2.1	Юрисконсульт	1 ед. срок – 8 месяцев	30000	240000
2.2	Бухгалтер	1 ед. срок – 8 месяцев	30000	240000
2.3	Фотограф (фотосессия к выставке «Солнце в наших сердцах»)	1 ед. срок – 12 часов	36000	36000
	итого		96000	516000
3	Издательско-полиграфические услуги			
3.1	Дизайн макета	-	-	1000
3.2	Сувенирная продукция	-	-	11000
3.2	Листовка а5	500 шт	7,4	3700
3.2	Листовка а3	500 шт	17	8500
	итого		24,4	24200
4.	Аренда			
4.1	Помещение г.Красноярск, ул. Весны, 21	8 месяцев	350 000	2800000
4.2	Помещение г.Красноярск, ул. Толстого, 49	8 месяцев	-	-
4.3	Помещение г.Красноярск, пр.Металлургов, 55ж	8 месяцев	-	-
4.4	Помещение г. Красноярск, ул. Воскресенская, 15	8 месяцев	30000	240000
	итого		380000	3040000
9	Аренда оборудования	-	-	-
10.	Приобретение оборудования:			
10.1	Ноутбук	1	30 000	30 000

10.2	Цветной лазерный принтер МФУ Lexmark CX310dn	1	58 000	58 000
10.3	Музыкальные центры	3	13 500	40 500
10.4	Фотоаппарат	1	35 000	35 000
	итого	6	136500	163500
11	Командировочные расходы штатных сотрудников (физические лица, работающие по трудовому договору):			
11.1	Суточные на 1 человека	3 дн, 2 чел-ка	800	4 800
	Проживание г. Москва			
11.2	Суточные на 1 человека	3 дн, 2 чел-ка	800	4 800
	Проживание г. Пермь			
11.3	Суточные на 1 человека	3 дн, 2 чел-ка	800	4 800
	итого		2400	14 400
12	Расходные материалы и комплектующие изделия, инвентарь: (расшифровать):			
	Наборы детских музыкальных инструментов:	3	3 500	10 500
	Набор ударных инструментов (12 шт)	1	19 104	19 104
	Орф инструменты «Колокольчик» (8 шт)	1	27 952	27 952
	Мягкие спортивные модули «Аэроплан» (Игромир, Красноярск)	1	24 592	24 592
	Мягкий спортивный модуль «Спортивная полоса «Весёлым ребятам» (Игромир, Красноярск)	1	8 200	8 200
	Спортивная полоса «Лабиринт» (Игромир, Красноярск)	8	2 600	20 800
	Мягкий спортивный модуль «Тунель»	2	6 000	12 000
	Развивающий мягкий модуль «Дорожки»	2	11 450	22 900
	Мягкий игровой модуль «Лодочка»	3	7 230	21 690
	Тактильная дорожка «Тропинка» (Игромир, Красноярск)	15	730	10 950
	Монтессори-материал:	3	8 620	25 860
	Рамка (банты, пуговицы, булавки, крючки, ремень)	3	4 390	13 170

Блоки с цилиндрами-вкладышами	3	3 880	11 640
Цветные цилиндры	3	3 810	11 430
Геометрические тела	3	1 240	3 720
Цветные таблички, ящик 3	3	3 000	9 000
Тепловые таблички	3	4 100	12 300
Шумовые цилиндры	3	13 020	39 060
Цилиндры с пружинками	3	2 130	6 390
Геометрический комод		2 130	6 390
Шкафчик с карточками для геометрического комода	3	2 610	7 830
Коробочка с геометрическими телами (4 шт)	3	1 650	4 950
Набор для сортировки	3	9 320	27 960
Модуль для развития тактильных ощущений	3	1 400	4 200
Геометрические фигуры с болтовым соединением	3	9 650	28 950
Модуль для развития мелкой моторики (с прищепками)	3	2 130	6 390
Итого	82	184 438	397 928
Итого по проекту		916 362	5 056 028

Приложение 2

Показатель/период	0	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Поступление финансирования -грант</i>		4898100							
<i>Выплаты инвестиционные затраты</i>	202100								
текущие затраты		527000	527000	527000	527000	527000	527000	527000	527000
Денежный поток	-202100	4 371 100	-527 000	-527 000	-527 000	-527 000	-527 000	-527 000	-527 000
Дисконтированный денежный поток	-202100	4327821	-516616	-511501	-506436	-501422	-496457	-491542	-486675
NPV	615070								






Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Улина С.Л.

« 9 » сентября 2017 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**Совершенствование проектного управления в организации социального  
предпринимательства**

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Научный руководитель

  
подпись, дата

К.Э.Н., доцент

должность, ученая степень

С.Л. Улина

инициалы, фамилия

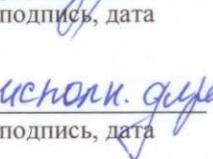
Выпускник

  
подпись, дата

А.В. Мазовская

инициалы, фамилия

Рецензент

  
подпись, дата

исполн. директор  
должность, ученая степень

Д.Г. Чурилов

инициалы, фамилия

Красноярск 2017