

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

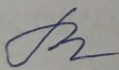
Факультет Экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- А.В. Васильева А.В. Васильева
« 03 » 02 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

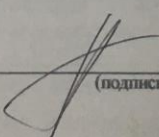
на тему: Проект развития персонала МДОБУ ДС № 4 с. Екатеринославка

Исполнитель
студент группы

 03.02.2021
(подпись, дата)

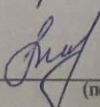
Н.В. Воробьева

Руководитель
доцент, к.т.н.

 03.02.2021
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

 03.02.2021
(подпись, дата)

С.А. Петрова

Благовещенск 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильев

подпись

И.О. Фамилия

« 6 » 11 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Н.В. Воробьёвой

1. Тема бакалаврской работы Проект развития персонала МДООБУ ОС п.ч.с. Екатеринославск

(утверждено приказом от 06.11.2020 № 2405-44)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 03.01.2021

3. Исходные данные к бакалаврской работе
учебная и методическая литература, интернет ресурсы

4. Содержание бакалаврской работе (перечень подлежащих к разработке вопросов): 1) Теоретические аспекты проектной деятельности в организации 2) Ф.н. Внешней и внутренней среды 3) Разработка проекта развития персонала

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.) нет

6. Консультанты по бакалаврской работе нет

7. Дата выдачи задания 06.11.2020

Руководитель бакалаврской работы

Л.В. Рыбакова, доцент, к.т.н.

Фамилия, Имя, Отчество, ученная степень, ученное звание

Задание принял к исполнению (дата):

ЛВ

06.11.2020

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 95 с., 34 таблицы, 19 рисунков, 65 источников.

РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА, ПРОБЛЕМА, ДЕРЕВО РАБОТ, КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ, СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Цель работы – разработка проекта развития персонала МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка». Предмет исследования – особенности функционирования МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка». Объект исследования – МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка».

В первой главе работы рассматриваются теоретические аспекты проектной деятельности в организациях. Изучается сущность, особенности и виды проектной деятельности. Рассматривается порядок формирования проекта и его финансирования. Выявляются особенности проектной деятельности в некоммерческих организациях

Во второй главе проводится анализ внешней и внутренней среды МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка», даётся краткая характеристика деятельности учреждения.

В третьей главе работы осуществляется разработка проекта развития персонала МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка». Проводится оценка альтернатив и выбор направления реализации проекта, разработка структурных моделей проекта, даётся оценка потребности в ресурсах и эффективности проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты проектной деятельности в организациях	8
1.1 Сущность, особенности и виды проектной деятельности	8
1.2 Порядок формирования проекта и его финансирования	15
1.3 Особенности проектной деятельности в некоммерческих организациях	24
2 Анализ внешней и внутренней среды МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка»	33
2.1 Краткая характеристика деятельности МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка»	33
2.2 Анализ внешней среды учреждения	36
2.3 Анализ внутренней среды учреждения	48
3 Разработка проекта развития персонала МДОБУ «Детский сад №4 с. Екатеринославка» «Алёнушка»	59
3.1 Оценка альтернатив и выбор направления реализации проекта	59
3.2 Разработка структурных моделей проекта	63
3.3 Оценка потребности в ресурсах и эффективности проекта	75
Заключение	83
Библиографический список	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования проектной деятельности в сфере услуг обуславливается тем, что услуги в современной развивающейся экономике становятся всё более распространёнными. Если материальное производство в значительной степени опирается на ресурсное обеспечение и необходимость удовлетворения наиболее насущных потребностей людей, то услуги не имеют ограничений подобного рода, следовательно, могут развиваться быстро, занимая всё большую и большую долю в ВВП страны. Как показывает практика, в современных развитых странах на долю услуг приходится до 70-80 % всего объёма экономики, что указывает на крайнюю важность данной деятельности для современных обществ.

Особенностью проектного подхода к реализации тех или иных мероприятий является, прежде всего, возможность чёткого определения необходимого объёма ресурсов, круга задействованных лиц, сроков реализации тех или иных мероприятий. В результате этого, проектный подход получил широкое распространение в сфере организации сложных систем. Более того, в ряде случаев его применение является единственно возможным, так как потенциальные выгоды от его применения перевешивают затраты на организацию. Именно крупные предприятия и организации предъявляют наиболее значительный спрос на проектную реализацию мероприятий.

Несмотря на то, что в применении к небольшим и средним предприятиям и организациям выгоды проектного подхода не столь очевидны, тем не менее, следует признать их наличие. Оно проявляется, прежде всего, в том, что он упорядочивает ведение дел в организации, а также даёт возможность определения действительно необходимых и первоочередных дел, которые должны быть реализованы. Фактически, проектный подход отвечает на вопрос о том, какие объекты нужны, в каком месте, количестве их необходимо использовать для достижения цели.

Для сферы муниципальных услуг и муниципального управления приме-

нение проектного подхода ещё более важно, так как он широко и эффективно применяется на федеральном и региональном уровнях, а муниципальные проекты, как правило, не имеют того масштаба, при котором преимущества проектного подхода проявляются наиболее значимо. При этом, одним из существенных факторов, который тормозит применение проектного подхода на муниципальном уровне, является отсутствие значимого количества специалистов, которые могли бы организовать процесс проектного управления быстро и эффективно.

Проектный подход к решению тех или иных проблем предполагает определённые, порой, существенные вложения. Будучи инструментом организации деятельности, других людей и организаций, в его рамках необходимо приобретение необходимого оборудования, инструктивного материала и литературы, получение доступа к другим ресурсам, прежде всего, организационным. Соответственно, руководители предприятий и организаций должны быть готовы к таким вложениям и расходам, так как в противном случае будет невозможным организовать процесс реализации проектного подхода к решению поставленных проблем и задач.

Проектный подход находит своё распространение и в бюджетных организациях, аналогично тому, как он широко применяется в разнообразных некоммерческих организациях. Здесь можно указать на необходимость обмена опытом от одних организаций другим в части проектного управления. Особенно это касается социально-ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО), деятельность которых в существенной степени связана с реализацией проектов в сфере социального взаимодействия.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта развития персонала МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка».

Предмет исследования – особенности функционирования МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка».

Объект исследования – МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка».

Задачи работы:

- изучить теоретические аспекты проектной деятельности в организациях;
- провести анализ внешней и внутренней среды МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка»;
- провести оценку альтернатив и выбор направления реализации проекта;
- разработать структурные модели проекта;
- оценить потребность в ресурсах и эффективность проекта.

Информационной базой исследования явились публикации в учебной, научной и периодической печати, данные отчётности МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка», публикации органов государственного регулирования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1 Сущность, особенности и виды проектной деятельности

Необходимость рассмотрения сущности проектной деятельности обуславливается, прежде всего, её широким применением в деятельности предприятий и организаций. Она предполагает, что реализуемые действия, с одной стороны, направлены на достижение единой цели, а с другой – предполагают организацию взаимодействия значительного количества организаций и людей.

Вначале, рассмотрим понятие проекта. Как указывает Т.А. Катышевская, «... под проектом понимают специально организованную уникальную деятельность, которая ограничена временем, а также предназначена для решения какой-либо проблемы». ¹

Е.Г. Нимаева указывает, что под проектом следует понимать мысленную деятельность, результат которой в дальнейшем будет воплощён в виде того или иного объекта – предмета, творческого или иного действия, услуги. ²

Е.Ю. Шишкина и Э.Ф., Вертякова определяют проект как «... цельное представление о комплексной, уникальной, ограниченной во времени деятельности, направленной на достижение определенных целей через осуществление изменений». ³

Таким образом, проект представляет собой, с одной стороны, воображаемый объект, который может не иметь прямого отражения в действительности, однако, побуждает к каким-либо действиям, которые могут привести его к воплощению в реальность.

Соответственно, под понятием «проектная деятельность» следует понимать «... деятельность по осуществлению изменений в окружающей среде, как естественной, так и искусственной, которая может осуществляться как на ре-

¹ Катышевская, Т.А. Сущность проектной деятельности // СКИФ. Вопросы студенческой науки. 2020. №2. С.265.

² Нимаева, Е.Г. Проектная деятельность в начальной школе // Проблемы и перспективы развития образования: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). – Пермь: Меркурий, 2015. С. 183.

³ Шишкина, Е.Ю. Сущность понятия «проектная деятельность» и её особенности // Новая наука: проблемы и перспективы. 2016. № 6-2. С. 125

продуктивном, так и творческом уровне, поскольку требует принятия решений, что, в свою очередь, требует глубокого анализа».⁴

Следует отметить, что проектная деятельность в обязательном порядке предполагает наличие той или иной проблемы. В том случае, когда проблема отсутствует, понятие проектной деятельности к действиям, осуществляемым теми или иными лицами, не применимо, так как данные действия представляют собой работу, осуществляемую в рамках той или иной технологии.

Ввиду того, что любой проект содержит в себе проблемную составляющую, следует указать на то, что проектирование, предполагая решение проблемы, которая носит практический характер, должно иметь творческую основу. Собственно, творческие процессы и составляют основу проектной деятельности, куда входят:

- планирование и прогнозирование;
- разработка в широком смысле;
- принятие управленческих решений;
- ведение научных исследований;
- прочие творческие действия.

Проектная деятельность предполагает отход от единых стандартов деятельности, для неё в значительной степени характерна совместная работа мышления и представления широких кругов людей, эмоциональное погружение в проблему, наличие вдохновения, существенным обострением сознания, проявлением озарений, а также формированием ясных способов достижения целей.

Как указывает Т.А. Зуб, наличие навыков проектирования представляет собой совокупность знаний, принадлежащих одновременно и искусству и науке, так как проектная деятельность есть творческая деятельность, формирующая новые идеи, имеющие очевидную практическую значимость.⁵

Проект является одновременно и предметом и результатом проектной деятельности.⁶

⁴ Ручка, О.Н. Сущность проектной деятельности школьников // Мир науки, культуры, образования. 2017. № 2. С. 255.

⁵ Зуб, А. Т. Управление проектами / А.Т. Зуб. М.: Издательство Юрайт, 2020. С. 16.

⁶ Ручка, О.Н. Сущность проектной деятельности школьников // Мир науки, культуры, образования. 2017. № 2. С. 255.

Возможно выделение следующих признаков проектной деятельности:

- нацеленность на получение определённого и конкретного результата;
- формирование предварительного описания (эскизного проекта), предполагающего разную степень детализации и конкретизации будущих действий;
- установление достаточно жёстких сроков, в течение которых будет достигнут результат;
- формирование плана действий по достижению требуемого результата, являющегося неотъемлемой частью проектной деятельности;
- применение программирования, которое представляет собой процесс планирования деятельности с привязкой ко времени и указанием конкретных результатов отдельных операций, которые дают возможность достичь центрального результата проекта;
- производство действий, которые сопровождаются мерами контроля и мониторингом, с целью получения возможности корректировки данных действий;
- получение в результате реализации проекта задуманного продукта, сопоставление полученных результатов с ситуацией, которая была до реализации проекта, анализ степени соответствия ожидаемых результатов и указанных в проекте.⁷

Проектная деятельность не обязана содержать все указанные выше признаки, однако, для крупных проектов характерна максимальная детализация действий, которые необходимо реализовать.

Важное значение для изучения сущности проектной деятельности имеет классификация проектов, которые могут быть. Как указывает М.А. Исаева, можно дать следующую классификацию проектов, исходя из характеристик лиц, которые в нём участвуют (таблица 1).⁸

⁷ Шишкина, Е.Ю. Сущность понятия «проектная деятельность» и её особенности // Новая наука: проблемы и перспективы. 2016. № 6-2. С. 126.

⁸ Исаева, М.А. Сущность и содержание проектной деятельности педагога в системе педагогического образования // Мир науки, культуры, образования. – 2018. № 1. С. 51.

Таблица 1 – Классификация проектов по особенностям лиц, участвующих в их реализации

Признак классификации	Типы проектов
Уровень творческой деятельности	– поисковый – конструктивный – исполнительский
Применяемые умения	– интеллектуальный – творческий – предметный – проектный
Содержание	– внепрограммный (надпредметный) – межпредметный – монопредметный
Количественный состав участников	– индивидуальный – парный – групповой
Продолжительность реализации	– краткосрочный (до 1 года) – среднесрочный (1-3 года) – долгосрочный (3-5 лет и более)
Вид координации в рамках проекта	– открытый – закрытый
Формы продуктов проекта	– материальные – личностные качества

Наряду с этим, существуют и другие классификации проектов, которые основываются, например, на сфере деятельности. По мнению Э.И. Валиевой, здесь может быть дана следующая классификация проектов (таблица 2).⁹

Таблица 2 – Классификация проектов по сфере деятельности

Вид проекта	Содержание проекта
Технический	Предполагает разработку технической документации, либо создание того или иного технического объекта
Организационный	Предполагает реализацию мер по организации производства, управления, труда, прочим аспектам, предполагающим взаимодействие с производственной системой с позиций организации деятельности
Экономический	Реализует определённый экономический замысел
Социальный	Нацелен на решение тех или иных социальных проблем, проблем в социально-культурной сфере
Смешанный	Предполагает совмещение нескольких других видов проектов

Наряду с этим, возможными классификационными признаками проектов могут выступать:

⁹ Валиева, Э.И. Классификация проектов и роль классификации в деятельности предприятия // Новая наука: от идеи к результату. 2017. Т. 1. № 3. С. 30.

1) Масштаб (размер) проекта.

Здесь под масштабом понимают характеристики, которые характеризуют значимость проекта. К таким характеристикам относятся объёмы финансирования данного проекта, степень влияния на окружающую среду, количество работников.

Исходя из этого выделяют малые, средние и крупные проекты, а также мегапроекты. Разделение таких проектов предполагает оценку необходимых ресурсов для их осуществления.

2) Сложность проекта.

Критерий сложности проекта подразумевает наличие проблем разного рода, решение которых требует применения тех или иных подходов. Чем более сложным является проект, тем менее тривиальными являются подходы к его реализации. Практика показывает, что для проектов зачастую сложным является какой-либо один участок.

В соответствии с данным критерием выделяют простые, сложные и очень сложные проекты.

В качестве косвенной характеристики сложности проекта можно рассматривать размер затрат на его реализацию. Однако, данная характеристика также применима и для масштабов проектов, в связи с чем необходимо отнесение затрат к размерам. То есть, чем больше затраты на проект, характеризующийся определённым размером, тем более сложным он является.

3) Тип или класс проекта.

Данные критерии подразумевают состав и структуру предметной области проекта, наличие в нём требований по достижению целей в одной или нескольких областях, требования к наличию ресурсов.

Исходя из этого выделяют моно- и мультипроекты.

4) Вид проекта.

Данный критерий подразумевает рассмотрение предметной области проекта и её характера. Здесь выделяют такие виды проектов, как:

– инновационный;

- инвестиционный;
- учебно-образовательный;
- научно-исследовательский;
- комбинированный.¹⁰

По мнению Г. Дитхелма, существенное значение в плане классификации проектов имеет их деление на технические и нетехнические проекты. Основной причиной данного деления выступает существенное различие их по внутреннему содержанию (таблица 3).¹¹

Таблица 3 – Отличие технических проектов от нетехнических

Критерий сравнения	Технический	Нетехнический
Основное лицо проекта	Инженер	Предприниматель
Вид действий	Действия на основании законов естественных наук	Соображения предпринимателя
Структура	Сложная	Менее сложная
Характеристика действий	Линейные (детерминированные)	Недетерминированные
Цель проекта	Достижение цели в качестве функции затрат	Достижение цели в качестве функции риска

Для того, чтобы проект был эффективно реализован, в организации должна быть создана система управления проектом (СУП). СУП включает в себя три составляющих:

- объекты управления;
- субъекты управления;
- процессы управления.

В качестве объектов управления СУП могут выступать:

- портфели проектов;
- программы;
- собственно проект;
- стадии жизненного цикла программ и проектов;
- организация, реализующая проект.

Субъектами управления СУП могут выступать:

¹⁰ Коньшунькова, А.Ю. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2018. № 32. С. 175

¹¹ Дитхелм, Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 1. СПб.: Бизнес-пресса, 2018. С. 25

- управленческий аппарат заказчика проекта;
- управленческий аппарата исполнителя проекта;
- команды проектов.

Совокупность процессов управления проектом предполагает выделение в них двух составляющих:

- процессов относительно области применения (области знаний);
- процессов относительно целевых результатов.

Схема процессов управления проектом может быть представлена следующим образом (рисунок 1).

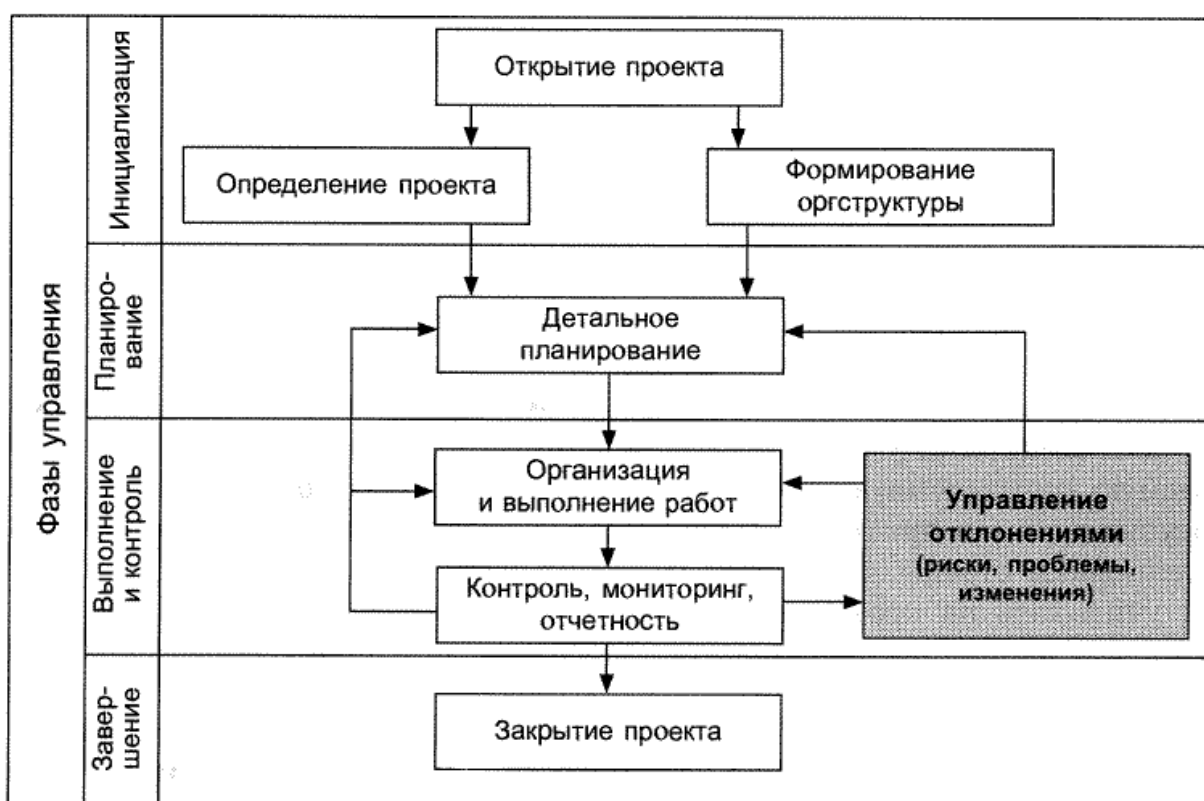


Рисунок 1 – Схема процессов управления проектом

В качестве фазы управления понимается комплекс мероприятий, которые обеспечивают достижение определённых результатов:

- санкционирование начала реализации проекта, либо очередной стадии его жизненного цикла (фаза инициализации);
- выявление лучшего способа и порядка действий с целью достижения поставленного результата (фаза планирования);

- реализация плана стадии жизненного цикла проекта (фаза выполнения);
- определение тех или иных отклонений в реализации проекта от запланированных показателей (фаза контроля);
- завершение проекта, либо закрытие стадии его жизненного цикла (фаза завершения).

Следует отметить, что фаза контроля может совмещаться с другими фазами и не выделяться в отдельную фазу.

По итогам проведенного в пункте 1.1 исследования сделаем следующие выводы:

1) под проектом понимается, с одной стороны, замысел, решающий ту или иную проблему, а с другой – воплощение данного замысла в виде эскизной модели, представляющей собой пример реализации замысла, нацеленный на демонстрацию способов решения имеющейся проблемы. При этом, проектная деятельность носит творческий характер, соединяя в себе как науку, так и искусство в его широком понимании;

2) классификация проектов может быть осуществлена по значительному количеству категорий. В качестве основных подходов здесь выступают особенности лиц, которые реализуют проекты, сфера деятельности, прочие группы критериев. Наиболее общими категориями являются масштаб, сложность, тип (класс) проекта, его вид. Кроме того, исходя из сути проекта также можно выделить технических и нетехнических проектов;

3) реализация проекта основывается на системе управления проектами. Она представляет собой совокупность объектов управления, субъектов управления и процессов управления. Процессы управления ориентированы на фазы проекта и определяются ими. В качестве основных фаз выделяют фазы инициализации, планирования, контроля, выполнения и контроля.

1.2 Порядок формирования проекта и его финансирования

Базу формирования проекта составляет его организационная структура управления. Выделяют следующие виды структур управления проектами:

- выделенная;

- управление по проектам;
- всеобщее управление проектами;
- двойственная;
- комбинированная.

Для разовых проектов используется выделенная структура управления проектом (рисунок 2)

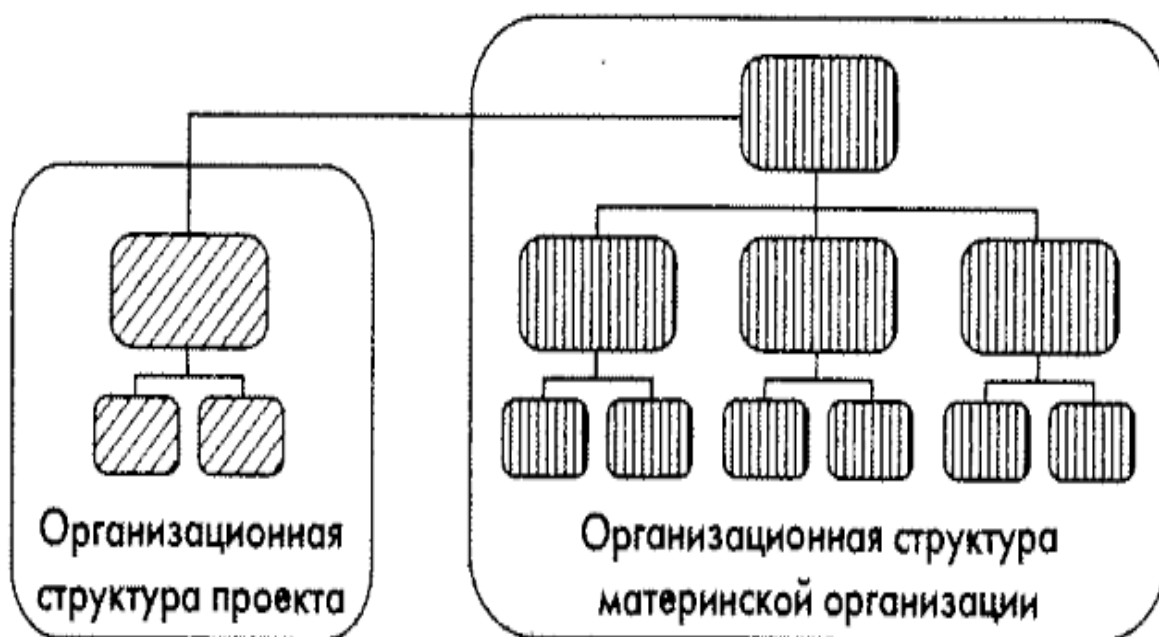


Рисунок 2 – Выделенная структура управления проектами

Особенностью данной организационной структуры является слабая связь с уже имеющейся организационной структурой организации. В целом, организационная структура такого проекта действует обособленно, что, с одной стороны, позволяет абстрагироваться от имеющихся ограничений, а с другой – не позволяет объективно взглянуть на результат деятельности проектной команды, что может снизить ценность проекта в части его реализации. Кроме того, подобная структура характерна изъятием работников из текущей деятельности, что особенно критично для небольших организаций.

Схема организационной структуры управления по проектам приведена на рисунке 3.

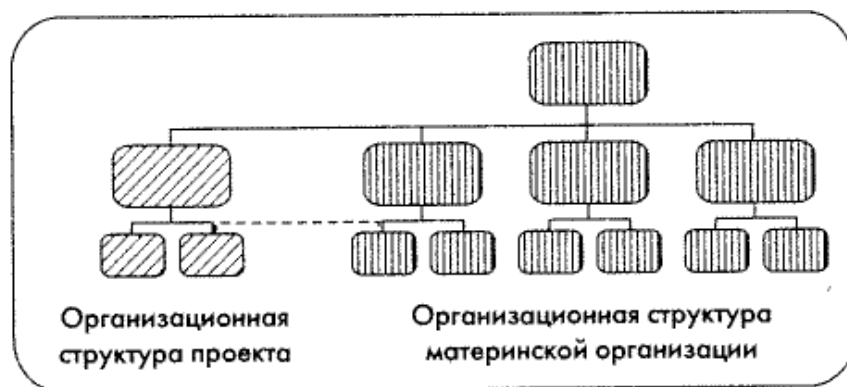


Рисунок 3 – Схема организационной структуры управления по проектам

Особенностью данной схемы является включение организационной структуры проекта в организационную структуру организации за счёт формирования функциональных связей. При этом, повышается объективность составляемых планов, однако, на результат работы проектной команды может оказывать влияние текущая деятельность организации.

Организационная структура всеобщего управления проектами представлена на рисунке 4.

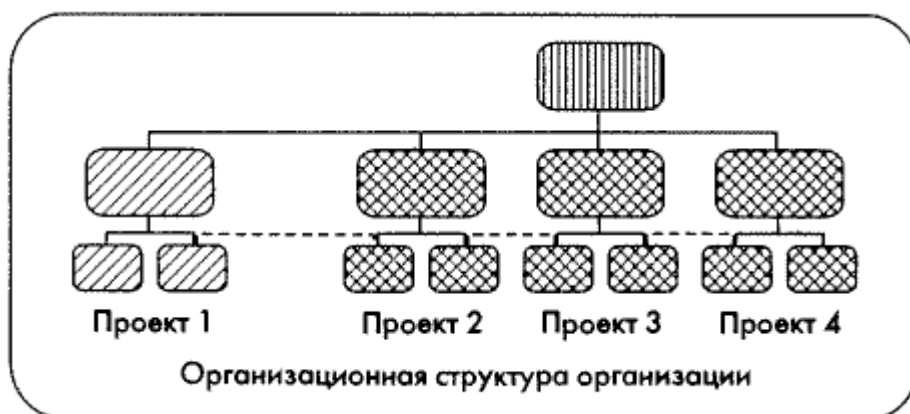


Рисунок 4 – Организационная структура всеобщего управления проектами

В рамках данной организационной структуры предполагается, что вся деятельность организации является проектной. Данный подход применим в наибольшей степени к организациям, занимающимся проектной деятельностью. Предполагается свободное взаимодействие между командами тех или иных проектов, что позволяет повысить степень творческого подхода в проектной деятельности. Однако, ввиду высокого уровня творческой деятельности в

такой структуре, она слабо применима для детерминированных задач, например, массового производства.

Двойственная организационная структура управления проектами подразумевает создание структуры между двумя или несколькими организациями, которая берёт на себя функции посредника в согласовании тех или иных параметров проекта, а также в его формировании в виде, приемлемом для всех участников.

Для комбинированных структур управления характерна возможность формирования любой возможной структуры. Пример такой структуры представлен на рисунке 5.

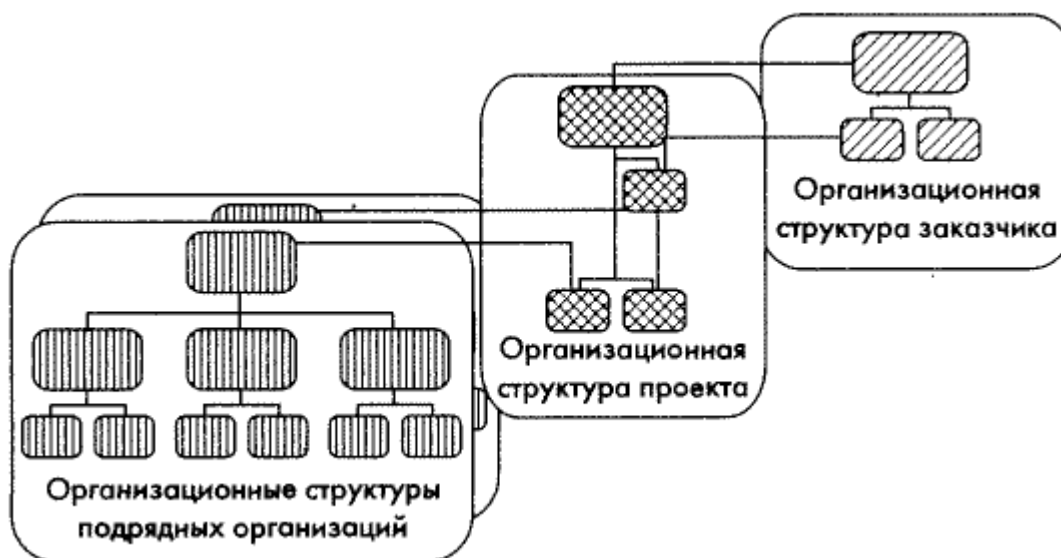


Рисунок 5 – Организационная структура как функция заказчика

В рамках таких структур, прежде всего, необходимо определиться с тем, кто будет реализовывать функцию управления проектом. В результате этого определяется и конечная структура управления проектом.

Следует отметить, что формирование организационной структуры управления проектом рассматривается как деятельность, которая осуществляется до формирования проекта.

Непосредственно формирование проекта как совокупности организационных документов, подразумевающих те или иные действия, укрупнённо представлена на рисунке 6.

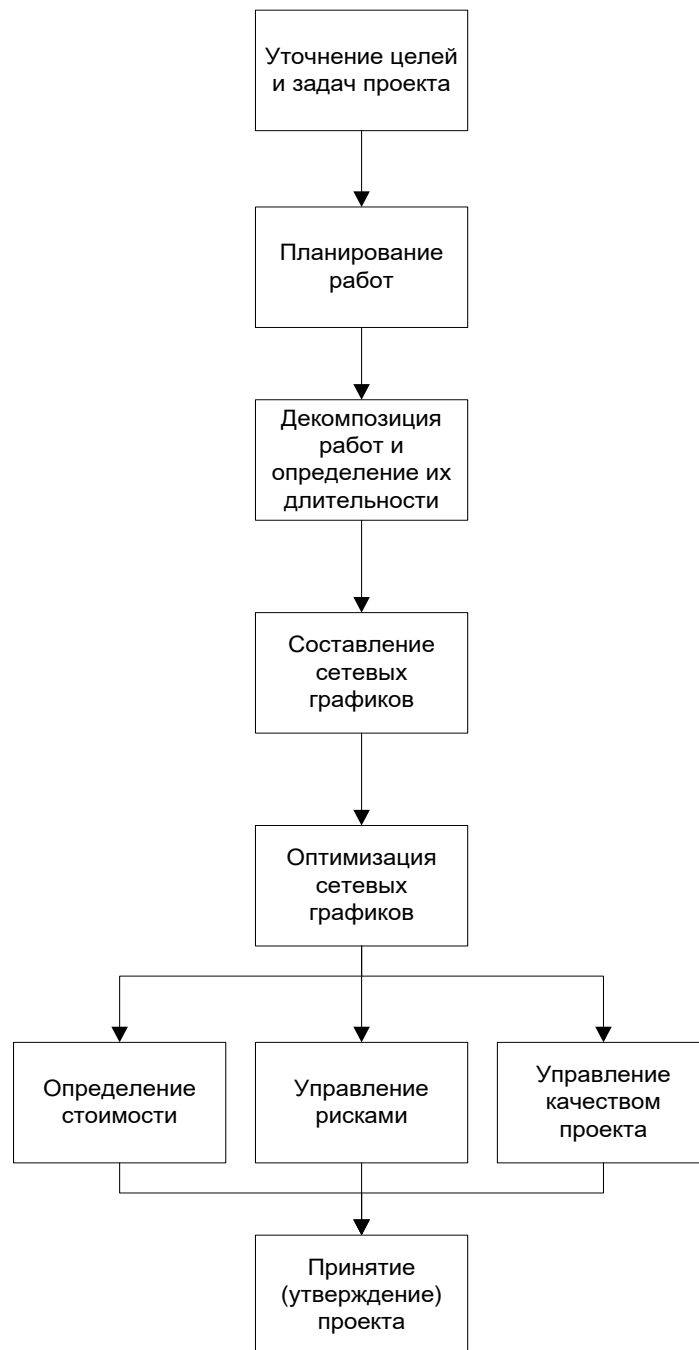


Рисунок 6 – Укрупнённая схема формирования проекта

В рамках этапа уточнения целей и задач проекта командой проекта проводится взаимодействие с заказчиками проекта, для того, чтобы более точно сформулировать необходимые цели и задачи. Особенностью предпроектной постановки целей и задач является их существенная размытость и малая конкретность. Как правило, заказчик проекта представляет себе его цель в наиболее общем виде, и не концентрируется на частных аспектах его реализации, о которых он может либо не знать, либо не догадываться. Соответственно, ко-

манда проекта даёт более точную формулировку целей и задач, исходя из SMART-критериев, что позволяет применять к ним процедуры управления.

На этапе планирования работ осуществляется составление перечня необходимых работ, в котором указывается срок данных работ, их содержание, возможные затраты, выявляются те или иные зависимости между отдельными работами. Так, например, монтаж оборудования может быть осуществлён только после его прибытия к месту установки, что требует согласования сроков между транспортной компанией и производителем данного оборудования. Соответственно, передача оборудования транспортной компании зависит от наличия договоров на поставку от получателя оборудования и производителя данного оборудования.

В рамках декомпозиции работ осуществляется их деление на более мелкие составляющие. Необходимость декомпозиции работ вызвана требованием возможности управления ими, как по срокам, так и по суммам затрат, а также по использованию организационных ресурсов предприятия, таких, например, как рабочие руки. Кроме того, декомпозиция работ подразумевает установление ответственных лиц по ним, что позволяет повысить скорость реализации данных работ и увеличить уровень их качества.

На этапе составления сетевых графиков осуществляется формирование сетевой модели, в рамках которой определяются:

- временные показатели;
- зависимости между отдельными работами;
- критические участки, то есть участки, определяющие общую длительность работ.

Составление сетевых графиков создаёт условия для реализации следующего этапа – их оптимизации. Под оптимизацией здесь понимается уменьшение необходимых временных и других ресурсов для реализации проекта. Это позволяет повысить эффективность самого проекта, а также обеспечить устойчивость организации в период его реализации, так как затраты излишних ресурсов могут привести к неплатёжеспособности организации заказчика. Итогом опти-

мизации сетевых графиков является сетевой план проекта, который подразумевает наличие оптимальных способов его реализации. После этого, осуществляются определение стоимости проекта, формируются мероприятия по управлению рисками, а также по управлению качеством проекта.

Заключительным этапом является принятие (утверждение) проекта, в результате чего он становится руководящим документом, который необходимо использовать для реализации проекта.

Большое значение для реализации проекта имеет его финансирование. По мнению Д.В. Красиленко, инструментами финансирования проектов могут выступать такие, как:

- прямые инвестиции;
- акционерный капитал;
- банковские ссуды;
- лизинг;
- товарные кредиты;
- аккредитивы и прочие.¹²

При этом, по мнению Е.М. Петриковой, особенностью финансирования проектов является расчёт на будущие денежные потоки от реализации проекта. В то же время, выделение средств в виде инвестиций, в отличие от проектного финансирования, подразумевает текущую оценку баланса организации, и не предполагает перспективного рассмотрения её денежных потоков в связи с инвестициями. В этой связи, инвестиционный проект следует рассматривать именно как проект, так как он предполагает оценку будущих потоков, а инвестиционные вложения – нет, так как ориентируются на повышение уровня рентабельности.¹³

Организационно, финансирование проектов может осуществляться двумя способами:

- без выделения отдельной компании-получателя;
- с выделением отдельной компании-получателя (SPV).

¹² Красиленко, Д.В. Проектное финансирование, его сущность, участники и механизм организации // Вектор экономики. 2018. № 9. С. 28.

¹³ Петрикова, Е.М. Проектное финансирование: теория и практика // Сибирская финансовая школа. 2015. № 6. С. 90.

В последнем случае говорят о «проектном финансировании», причём оно предполагает учёт денежных потоков только компании-получателя, и никоим образом не полагается на денежные потоки компании-учредителя.

По мнению А.Ю. Коваленко, можно выделить две основных формы финансирования проектов за счёт сторонних средств:

1) Софинансирование.

Особенностью софинансирования является объединение всех кредиторов в единый пул, при этом с заёмщиком заключается один кредитный договор, в котором одной стороной является получатель средств, а другой – синдикат или консорциум кредиторов. При этом, в таком договоре устанавливаются условия финансирования со стороны каждой организации-кредитора в части сумм, а ставка и сроки возврата, как правило, едины для всех кредиторов.

2) Параллельное независимое финансирование.

Для такого подхода характерно отсутствие солидарности между кредиторами в части условий договоров, сумм, ставок и условий возврата. Зачастую каждый кредитор берёт для финансирования свой субпроект, и заключает отдельный договор с получателем средств.¹⁴

Следует отметить, что финансирование проектов осуществляется на основании определённого набора принципов, которые определяются спецификой деятельности компаний-кредиторов (таблица 4).¹⁵

Таблица 4 – Принципы финансирования проектов

Принцип	Содержание принципа
1	2
Пессимистичности прогноза	Предполагается учёт самого неблагоприятного развития событий при реализации проекта
Детализации	Предполагает максимально детальную оценку изменений в цене на продукт проекта, его себестоимости, затрат необходимых ресурсов, спроса. Рассматриваются три варианта: – кредитора; – банка-организатора; – экспертный.

¹⁴ Коваленко, А.Ю. Риски перехода из долевого участия к проектному финансированию // Перспективы развития науки и образования. Сб. научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. 2017. С. 67.

¹⁵ Горохова, А.С. Проектное финансирование в России и за рубежом. Риски, преимущества и недостатки // НАУКА-RASTUDENT.RU. 2019. № 5. С. 5.

1	2
Ограниченной ответственности клиента	Погашение привлечённого финансирования осуществляется за счёт исключительно денежных доходов от проекта
Наличия дополнительных гарантий	Предполагается наличие дополнительных гарантий погашения переданных средств за счёт наличия: – гарантий платежа кредитору; – гарантий завершения проекта по установленному плану; – гарантий снабжения проекта необходимыми ресурсами; – страховых средств у спонсора или фирмы, реализующей проект
Передача риска в виде маржи	Кредитор принимает на себя риск, который компенсирует в виде процентной маржи
Учёта условий хозяйствования	Предполагает установление процентной ставки в зависимости от отрасли
Обеспеченности денежными потоками	Предполагает покрытие долга и процентов по нему за счёт общей суммы ожидаемых поступлений с превышением не менее 30 %
Последовательности гашения привлечённых средств	Выплаты по привлечённым средствам начинаются с момента достижения определённого уровня эффективности и/или производительности

Как указывает С.В. Карташов, эффективность проектного финансирования во многом зависит от правильно выбранной цели, ее взаимосвязи со стратегией развития, обоснования и планирования проекта, его реализации на различных этапах жизненного цикла, деятельности проектной компании, мер государственного регулирования. На мировых рынках проектное финансирование в значительной степени ориентировано на сферы развития инфраструктуры, добычи энергетических полезных ископаемых. При этом, основными лидерами в данной деятельности выступают компании Азии и Северной Америки.¹⁶

По итогам проведённого в пункте 1.2 исследования сделаем следующие выводы:

1) начало проектной деятельности в организации подразумевает выделение организационной структуры управления проектами. Выделение данной структуры предполагает назначение ответственных лиц, которые будут осуществлять непосредственное управление и формирование проекта. Используют такие структуры управления проектами, как выделенная, управление по проектам, всеобщее управление проектами, двойственная и комбинированная;

2) основными этапами формирования проекта являются уточнение целей

¹⁶ Карташов, С.В. Проектное финансирование в современной России. Проблемы и решения // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2020. № 3. С. 15

и задач, планирование работ, декомпозиция работ, составление сетевых графиков, их оптимизация, а также определение стоимости (как работ, так и проекта в целом), управление рисками и управление качеством проекта. Заключительным этапом является принятие и утверждение проекта;

3) финансирование проекта может осуществляться как за счёт собственных, так и привлечённых средств. При применении привлечения средств выделяются такие способы, как без использования проектной компании (SPV), так и с использованием таковой. В последнем случае ведут речь о варианте финансирования проектов, который называется проектным финансированием. Центральным его принципом является отграничение денежных потоков проектной компании от денежных потоков компании-инициатора;

4) функционирование проектной компании ведётся на принципах пессимистичности прогноза, детализации, ограниченной ответственности клиента, наличия дополнительных гарантий, передачи риска в виде маржи, учёта условий хозяйствования, обеспеченности денежными потоками, последовательности гашения привлечённых средств.

1.3 Особенности проектной деятельности в некоммерческих организациях

Особенностью современного общества является потребность в реализации проектов не только в сфере материального производства и предоставления услуг, но также и в сфере деятельности некоммерческих организаций. Для таких организаций характерно отсутствие коммерческой заинтересованности в получении прибыли, целью своей деятельности они устанавливают достижение тех или иных социальных показателей.

Как указывает В.А. Смирнов, основными особенностями деятельности некоммерческих организаций (НКО) в нашей стране являются:¹⁷

1) Выбор особой целевой группы населения.

Большинство НКО в реализации своих проектов ориентируются на груп-

¹⁷ Смирнов, В.А. Проектная деятельность российских некоммерческих организаций: ключевые проблемы и противоречия // Социологические исследования. 2016. № 2. С. 65.

пы населения, в той или иной степени, характеризующиеся более низким уровнем внимания и социальной защищённости, наличием определённых социальных проблем – детей, инвалидов, молодёжи, ветеранов. Кроме того, в качестве объекта проектной деятельности может выступать также и семья как социальный институт.

2) Ориентация на социальный аспект функционирования.

Большинство НКО указывают в своих проектах социальную деятельность, предоставление помощи и защиты, поддержки тем или иным слоям населения, формирование гражданственности и патриотизма. Данный уклон в сторону социальной деятельности, по мнению В.А. Смирнова, не является правильным, так как снижает интерес в обществе к другой деятельности, не связанной с социальными вопросами – решением экологических проблем, проблем образования, развития территорий и прочих. В результате этого в российских условиях оформилась такая категория НКО, как социально ориентированные НКО (СО НКО).

3) Проведение массовых мероприятий как средства достижения своих целей.

Существенная доля НКО ориентированы на проведение массовых мероприятий (форумов, конференций, встреч), на которых подразумевается обсуждение тех или иных проблем и поиск их решения. При этом, технологическим вопросам решения тех или иных проблем (разработке программ, методов) уделяется существенно меньше внимания.¹⁸

Ключевой особенностью проектной деятельности в некоммерческих организациях в российских условиях является порядок их финансирования.

Среди наиболее доступного, однако, сопряжённого со значительными затратами организационных ресурсов, источника финансирования, выступает приём пожертвований физических и юридических лиц.¹⁹

¹⁸ Смирнов, В.А. Проектная деятельность российских некоммерческих организаций: ключевые проблемы и противоречия // Социологические исследования. 2016. № 2. С. 65.

¹⁹ Перепелица, Н.М. Источники финансирования социально ориентированных некоммерческих организаций // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. 2018. № 3. С. 146.

Особенностью данного источника за рубежом является его привычность и возможность существенного объёма привлечения средств, особенно, если проект имеет социальную направленность. При этом, ввиду существенных налоговых льгот для зарубежных НКО данный источник предполагает постоянство доходов, в то время, как в российских условиях его характеризует разовый характер и малый объём сумм.

Особенностью пожертвований является их целевой характер, в результате чего они могут быть отозваны у получателя, если выяснится нецелевой характер их использования.

Ещё одним широко используемым источником финансирования НКО в мировых и российских условиях являются гранты. Их предоставление осуществляется на безвозвратной и безвозмездной основе, причём условием их использования выступает реализация конкретных социальных мероприятий, программ и проектов. Для получения гранта необходимо участие в конкурсе, по итогам которого и определяется его получатель.

Особенностью субсидии как источника финансирования проектной деятельности в НКО является формирование её за счёт бюджетных средств, которые могут поступать из различных уровней бюджетной системы. Текущим Бюджетным Кодексом РФ разрешено предоставление субсидий, а предоставление грантов запрещено. Это приводит к замедлению проектной деятельности, так как требует заполнения существенного объёма документов, даже при небольших размерах проектов.

Также, финансироваться проекты НКО могут за счёт бюджетных средств, выделяемых государственным заказчиком. Данные средства могут быть получены через процедуру торгов и котировок. Однако, для СО НКО такие процедуры могут привести к высокому уровню конкуренции, а также к необходимости внесения залога заявителем, если сумма размещения превышает 500 тыс. руб.

С другой стороны, Федеральным законом № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных

и муниципальных нужд» от 05.04.2013 г. для СО НКО предоставляются преференции, также, как и для субъектов малого предпринимательства.

Одним из активно осваиваемых видов финансирования НКО является краудфандинг. Данная деятельность в нашей стране активно развивается, и представляет собой нечто среднее между коммерческой и общественной деятельностью.

Суть краудфандинга можно представить следующим определением Н.А. Ларионова: краудфандинг – это «... инструмент коллективного финансирования конкретных проектов (целей) (культурных, социальных, благотворительных, коммерческих, производственно-технологических) посредством перераспределения финансовых ресурсов между широкой общественностью и предпринимателями, осуществляемого через Интернет, безвозмездно либо в обмен на денежные или неденежные вознаграждения».²⁰

Характерные черты краудфандинга:

– отсутствие пространственных ограничений, что определено тем, что гражданин любой страны мира может принять участие в финансировании проекта;

– фундамент краудфандинга – интернет-технологии, с помощью которых на краудфандинговой площадке осуществляется коммуникация между реципиентом и инвестором;

– высокая доступность краудфандинга по сравнению с другими инструментами финансирования характерна в большей степени для «стартапов», что приближает его к финансированию инвесторами «бизнес-ангелами»;

– возможность привлечения не только профессиональных, но и профессиональных инвесторов;

– смещение вектора инвестирования. Так, если в традиционной модели финансирования реципиенты ищут своих доноров (инвесторов), то при краудфандинговой модели – наоборот, инвесторы ищут объект инвестирования;

²⁰ Ларионов, Н.А. Развитие инструментария финансирования инноваций в России [Электронный ресурс]: Дисс. канд. ... экон. наук / Н.А. Ларионов. Саратов, 2015. С. 18.

– упрощенная система инвестирования, которая в следствии позволяет значительно снизить длительность процесса сбора финансовых ресурсов.

С точки зрения субъектов процесс финансирования с помощью краудфандинга включает трех основных субъектов отношений – реципиент, донор (инвестор), краудфандинговая интернет-платформа как посредник между реципиент и донором.

Статусом реципиента может обладать любое физическое (в том числе индивидуальный предприниматель) или юридическое лицо, нуждающееся в финансовых ресурсах для реализации своей идеи (это может быть как бизнес идея, так и идея некоммерческого характера). В то время как донор (инвестор) также может выступать в виде физического или юридического лица, обладающего возможностями инвестировать свои свободные финансовые ресурсы. Краудфандинговые интернет-платформы являются своеобразными посредниками между ними, реализуя ряд функций:

- финансовая (аккумуляция и распределение между реципиентом и донором);
- юридическая (ведение юридических вопросов на всех этапах краудфандинга);
- маркетинговая (представление и продвижение проектов);
- информационная (информирование всех участников сделки).²¹

В качестве проблем проектной деятельности НКО в российских условиях К.В. Вишнева указывает:

- формальность подходов к разработке проектов;
- низкое качество проектов, которые представляются к получению грантов и субсидий, в том числе, по причине спешки с их формированием, большая часть заявок отправляется за 1-2 дня до окончания времени их приёма получателем;
- низкий уровень владения технологией социального проектирования, что

²¹ Кригер, А.А. Порядок финансирования проектов через механизм краудфандинга // Актуальные проблемы науки и техники. Инноватика. Сб. статей по материалам международной научно-практической конференции. 2020. С. 125

выливается в низкий уровень проектной культуры;

- преобладание однообразных проектов, низкая доля оригинальных проектов;
- отсутствие взаимодействия с организациями аналогичного профиля в смежных регионах, либо взаимодействие только с ними при наличии межотраслевых проблем в проектах;
- непрофессиональность подходов разработчиков проекта к его обоснованию;
- отсутствие актуальной информации в проекте;
- отсутствие владения необходимой информацией о проблеме, на которую нацелен проект.²²

Ещё одной особенностью деятельности НКО в части реализации объектов, является необходимость оценки их социальной эффективности. По мнению И.В. Бурмыкиной, социальная эффективность проектов НКО представляет собой агрегированное общественное мнение заинтересованных сторон проекта о значимости его вклада в решение той или иной социальной проблемы.

Единого подхода к оценке эффективности реализации социальных проектов не выработано. В результате этого, у государственных органов как одного из основных инвесторов в НКО, существенно связаны руки в части контроля целевого использования выделенных средств. По мнению Ю.И. Беловой, в качестве основных показателей оценки реализации проектов в НКО могут быть использованы следующие (таблица 5).²³

Таблица 5 – Показатели оценки эффективности реализации проектов НКО

Показатель	Порядок оценки
1	2
Рост числа получателей помощи, выплат, участников проекта	Предполагает разные оценки для уровней прироста: – 20 %; – 50 %
Рост обработанных обращений	–
Публикация по проблеме во всероссийской газете	Учитывает количество публикаций
Подготовка персонала для работы в НКО	По количеству подготовленных работников
Снижение числа жалоб	В абсолютных цифрах

²² Вишнева, К.В. Проблемы реализации и перспективы развития проектной культуры и деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций // Учёные заметки ТОГУ. 2017. Т. 8. № 1-1. С. 306-309.

²³ Белова, Ю.И. Направления развития инструментария управления проектной деятельностью НКО // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Т. 7. № 1А. С. 81.

1	2
Экономия бюджетных средств в сумме	В абсолютных цифрах
Экономия бюджетных средств на 1 обращение	–
Использование уникальной технологии в проекте	Для технологии с высоким объёмом обработки обращений
Сокращение времени обработки данных в расчёте на 1 обращение	Для технологии с высоким объёмом обработки обращений
Введение новой услуги для населения	Для социальных услуг с количеством получателей > 1000
Прирост объёмов услуг	Включает в себя и платные услуги

Существует также точка зрения, согласно которой эффективность проектов НКО необходимо рассматривать с позиций, аналогичных оценке инвестиционных проектов, так как реализация тех или иных проектных действий в обязательном порядке приводит к изменениям в социально-экономической системе общества, а следовательно, может быть выражена в денежном эквиваленте. Естественным недостатком данного подхода является сложность нахождения прямых измерителей эффекта, а также нацеленность значительного количества проектов на длительные временные промежутки, что существенно снижает точность оценок.

Обобщая вышеизложенное, отметим, что:

1) в российских условиях проектная деятельность некоммерческих организаций ориентирована, прежде всего, на решение социальных проблем, касающихся отдельных слоёв населения, которые в силу имеющихся у них ограничений не могут обеспечить себе приемлемых условий существования – инвалидов, молодёжи, других социально незащищённых слоёв. При этом, существенно меньше внимания уделяется проектам, не связанным с социальными аспектами жизни общества;

2) ввиду некоммерческого характера деятельности, а для СОНКО (социально – ориентированная не коммерческая организация), ещё и ориентации на предоставление социальных услуг, важнейшим вопросом проектной деятельности НКО является деятельность по обеспечению финансирования. Традиционными источниками финансирования являются пожертвования, однако, они в российских условиях нерегулярны и невелики по размерам. К привычным ис-

точникам финансирования также относятся гранты и субсидии. Активно развивается краудфандинг как инструмент привлечения ресурсов на любые цели деятельности НКО;

3) ключевыми недостатками проектной деятельности в современных НКО в российских условиях являются низкий уровень проектной культуры, отсутствие знаний о проблеме, слабое взаимодействие с организациями региона, выполняющими те же функции, и ряд других. Отдельным недостатком является сложность оценки социальной эффективности реализуемых проектов, ввиду отсутствия единой методики.

По итогам проведённого в главе 1 исследования сделаем следующие обобщающие выводы:

1) под проектом понимается цельное представление о комплексной, уникальной, ограниченной во времени деятельности, направленной на достижение определенных целей через осуществление изменений. Соответственно, проектная деятельность есть деятельность по материальному воплощению проекта, следствием чего является решение той или иной проблемы. Проектная деятельность предполагает наличие нескольких фаз – инициализации, планирования, контроля, выполнения и завершения, на каждой из которых выполняются строго определённые действия, ведущие к достижению цели;

2) формирование проекта осуществляется проектной командой, которая выделяется из структуры организации. Получили распространение такие структуры управления проектами, как выделенная, управление по проектам, всеобщее управление проектами, двойственная и комбинированная. Основными этапами формирования проекта выступают уточнение целей и задач, планирование и декомпозиция работ, составление сетевых графиков и их оптимизация, определение стоимости, оценка рисков, управление качеством, а принятие (утверждение) проекта;

3) финансирование проекта может осуществляться различными способами, как за счёт собственных, так и за счёт привлечённых средств. Получило распространение проектное финансирование, которое подразумевает выделение

отдельной организации, целью деятельности которой выступает исключительно проект. В значительной степени оно используется в крупных проектах, требующих значительных затрат финансовых ресурсов;

4) особенностью НКО как субъектов проектной деятельности является ориентация на реализацию социальных проектов. Однако, ввиду малого опыта и низкой квалификации работников НКО формируемые проекты имеют низкий уровень качества. Кроме того, в отличие от других организаций, НКО используют специфические формы финансирования, такие, как пожертвования, гранты, субсидии. Быстро развивается такая форма финансирования, как краудфандинг. Тормозящее влияние на проектную деятельность НКО оказывает отсутствие единых подходов к оценке эффекта от реализации данных проектов.

Все вышеизложенное актуальное для объекта исследования данной выпускной квалификационной работы.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ МДОБУ «ДЕТСКИЙ САД № 4 С. ЕКАТЕРИНОСЛАВКА «АЛЁНУШКА»

2.1 Краткая характеристика деятельности МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка»

Муниципальное дошкольное образовательное бюджетное учреждения (МДОБУ) «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» является образовательным учреждением, созданным Администрацией Октябрьского района Амурской области с целью удовлетворения потребностей населения в услугах по уходу и содержанию детей.

Юридический адрес учреждения: 676630, Амурская область, Октябрьский район, с. Екатеринославка, ул. Комсомольская, 49.

Учреждение филиалов и структурных подразделений не имеет.

Органом, который непосредственно организует и координирует взаимодействие рассматриваемого учреждения с другими организациями, является Отдел образования администрации Октябрьского района Амурской области.

Устав учреждения утверждён Приказом Отдела образования Администрации Октябрьского района № 102 от 05.05.2015 г. Согласно устава, учреждение имеет право на ведение коммерческой деятельности.

Основной вид деятельности учреждения – образование дошкольное (код ОКВЭД 85.11).

В качестве платных образовательных услуг, которые могут предоставляться воспитанникам, выступают:

- занятия с логопедом;
- хореографические занятия;
- обучение детей чтению;
- подготовка к школе;
- занятия по индивидуальному развитию;
- коррегирующие занятия по формированию осанки и свода стопы;
- группы кратковременного пребывания детей и группы продлённого дня;

– предоставление консультаций специалистов (учителя-логопеда).

Основные показатели деятельности МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные показатели деятельности МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста по годам, %		Абс. изменение	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Численность воспитанников, чел.	143	145	145	1,4	0,0	2	0
Доходы от оказания услуг, работ, тыс. руб.	4789,2	4981,3	5032,0	4,0	1,0	192,1	50,7
Доходы от платных услуг, тыс. руб.	2654,9	2873,0	3259,8	8,2	13,5	218,1	386,8
Заработная плата, тыс. руб.	3767,1	5267,1	6235,6	39,8	18,4	1500	968,5
Поступившая родительская плата, тыс. руб.	2471,7	2735,9	2876,4	10,7	5,1	264,2	140,5
Спонсорская помощь, тыс. руб.	0,0	46,0	57,0	–	23,9	46	11
Среднегодовая численность работников, чел.	29	29	29	0,0	0,0	0	0

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что количество воспитанников в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» в рассматриваемом периоде был достаточно стабильным. Так, если в начале анализируемого периода количество воспитанников составляло 143 чел., то по итогам 2018 года оно выросло до 145 чел., и оставалось на данном уровне вплоть до конца периода. В целом за период совокупное увеличение численности воспитанников составило 2 чел. или на 1,4 %. Отсутствие динамики по данному показателю обуславливается, прежде всего, полной заполненностью учреждения и отсутствием свободных мест для размещения в нём.

Объём доходов от оказания услуг и работ в рамках основной деятельности учреждения в рассматриваемом периоде имел тенденцию к росту. Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 4,8 млн. руб., то в 2018 году – уже 5,0 млн. руб. или на 4 % больше, а в 2019 году – уже 5032 тыс.

руб. или ещё на 1 % больше. Данная динамика вызвана, прежде всего, инфляционным фактором, за счёт чего объёмы платежей в пользу МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» со стороны бюджетной системы РФ увеличиваются.

Объём доходов от платных услуг в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» также имел тенденцию к росту. Если в начале анализируемого периода значение показателя составляло чуть менее 2,7 млн. руб., то по итогам 2018 года данный показатель вырос до почти 2,9 млн. руб. или на 8,2 %. В 2019 году значение показателя вновь выросло, составив 3,3 млн. руб., или ещё на 13,5 % больше. Данная динамика обуславливается повышением уровня материальных возможностей клиентов МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» по оплате дополнительных услуг.

Объёмы заработной платы в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» имели выраженную тенденцию к росту. Если в начале анализируемого периода объёмы данных платежей составили около 3,8 млн. руб., то по итогам 2018 года они выросли до 5,3 млн. руб., или на 39,8 %. По итогам 2019 года значение показателя составило уже 6,2 млн. руб., или ещё на 18,4 %, что свидетельствует об активной политике руководства учреждения по повышению уровня доходов работников.

Наблюдается положительная тенденция по увеличению объёмов родительской платы, которая поступает в качестве компенсации затрат со стороны родителей на содержание детей. Так, составляя на начало периода 2,5 млн. руб., по итогам 2018 года её размеры составили уже 2,7 млн. руб. или на 10,7 % больше. По итогам 2019 года фиксируется рост показателя до 2,9 млн. руб. или ещё на 5,1 %, что свидетельствует о повышении возможностей по финансированию деятельности МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка».

Начиная с 2018 года учреждение начинает получать спонсорскую помощь. При этом, если в 2018 году она составила 46 тыс. руб., то по итогам 2019 года – 57 тыс. руб., что свидетельствует о том, что данный источник финанси-

рования пока не играет значимой роли для учреждения.

Среднегодовая численность работников МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» в периоде постоянна, и составляет 29 чел.

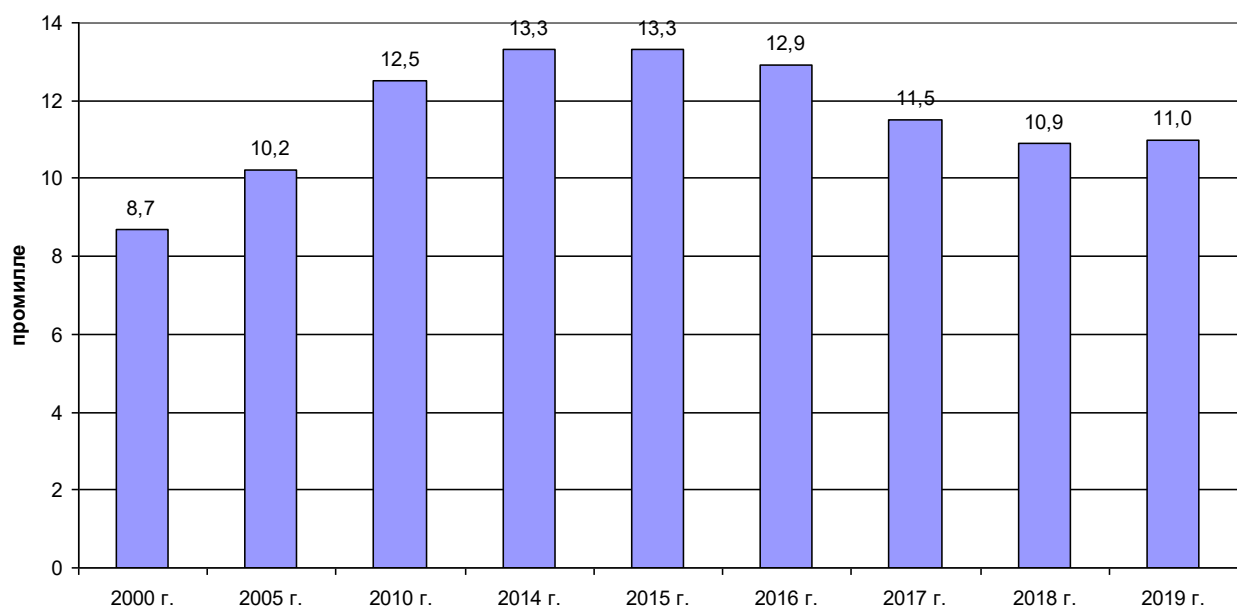
По итогам проведённого в пункте 2.1 исследования можно сделать вывод о том, что МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» является бюджетным учреждением муниципального уровня подчинения, основное направление деятельности которого – предоставление ухода и содержания для детей дошкольного возраста. Учреждение характеризуется увеличением масштабов финансовой деятельности при стабилизации численности воспитанников и работников.

2.2 Анализ внешней среды учреждения

Необходимость анализа внешней среды учреждения обуславливается её определяющим влиянием на его деятельность. Важнейшим показателем здесь выступает, прежде всего, уровень рождаемости населения, так как от этого зависит уровень спроса на услуги дошкольных учреждений. Динамика уровня рождаемости в РФ представлена на рисунке 7.

Анализ представленных на рисунке показателей позволяет сделать вывод о том, что в 2000 году уровень рождаемости был минимальным, составляя всего 8,7 ‰. При этом, в 1980-1990 годы значение данного показателя составляло 13-15 ‰, или в 1,5-1,7 раза больше.

Планомерная политика Правительства РФ, проводившаяся в период с начала 2000-х годов привела к тому, что уровень рождаемости в нашей стране начал расти. Так, к 2005 году он составил уже 10,2 ‰, а по итогам 2010 года – 12,5 ‰. Максимальных значений данный показатель достиг в 2014-2015 годы, когда его значение составило 13,3 ‰.



Источник: Росстат РФ.

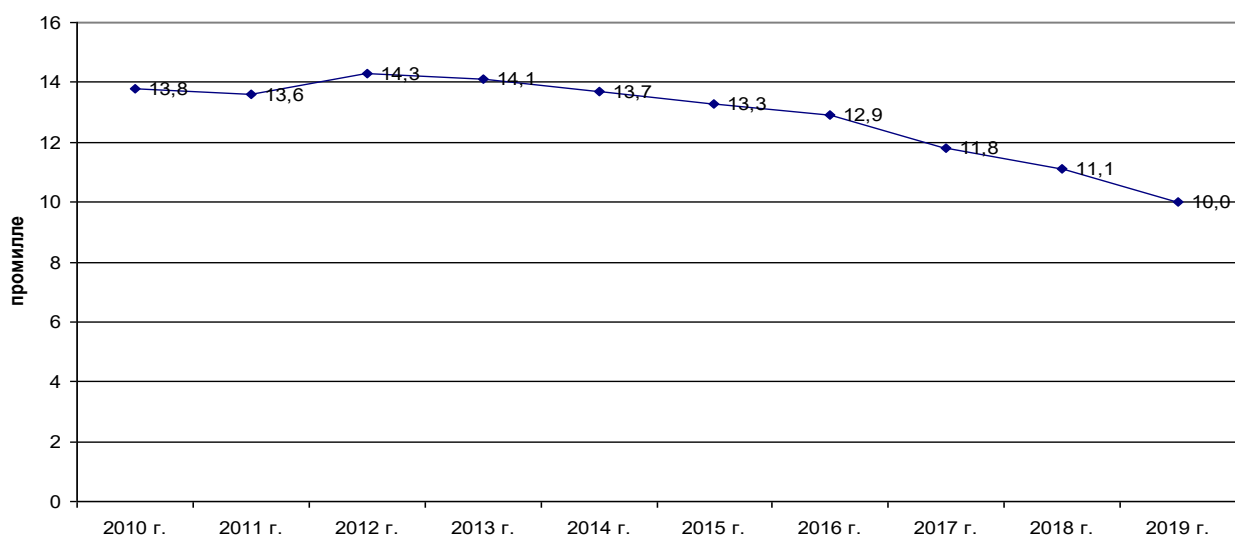
Рисунок 7 – Динамика уровня рождаемости в РФ в 2000-2019 гг.

Однако, уже начиная с 2016 года уровень рождаемости в РФ начал снижаться, что обуславливалось, прежде всего, вступлением в репродуктивный возраст поколения 1990 годов, которое характеризуется относительной малочисленностью, ввиду снижения рождаемости в этот период в стране. В результате этого, в период 2017-2019 годов значение показателя рождаемости сократилось до 10,9-11,5 ‰.

Рассмотрим уровень рождаемости населения в Амурской области, как основной фактор, влияющий на уровень спроса на услуги дошкольных образовательных учреждений (рисунок 8).

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в период 2010-2014 годов уровень рождаемости в Амурской области был достаточно стабильным, находясь в пределах от 13,7 ‰ до 14,3 ‰. Следует отметить, что значение уровня рождаемости в регионе несколько выше, нежели чем в целом по стране, обуславливается несколькими факторами. Ведущим фактором здесь выступает относительно более молодое население региона, так как в течение длительного периода времени политика государства была направлена на привлечение в регион населения, что выливалось, прежде всего,

в миграцию в Амурскую область молодого населения.



Источник: Амурстат РФ.

Рисунок 8 – Динамика уровня рождаемости в Амурской области в 2010-2019 гг.

В качестве второго фактора влияния на уровень рождаемости в регионе выступает значительная доля сельского населения. Оно в существенно меньшей степени подвержено влиянию экономических факторов, нежели чем городское население.

Тем не менее, начиная с 2014 года фиксируется постепенное сокращение уровня рождаемости в Амурской области. Это, как и в случае с РФ в целом, обуславливается негативным демографическим влиянием уменьшения рождаемости в 1990-е годы, что привело к снижению уровня рождаемости уже сейчас. В результате этого, по итогам 2019 года уровень рождаемости в Амурской области сократился до 10,0 ‰, что даже ниже, нежели чем в целом по стране. Снижению уровня рождаемости также способствует и отток населения из региона, что связано с недостаточно высоким уровнем жизни и возможностей в нём.

Рассмотрим влияние внешней среды на деятельность МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» на уровне муниципального образования. Для этого рассмотрим количество родившихся детей в целом по району, что представлено на рисунке 9.²⁴

²⁴ Росстат. Демографический ежегодник Амурской области. Благовещенск, 2019. С. 31.

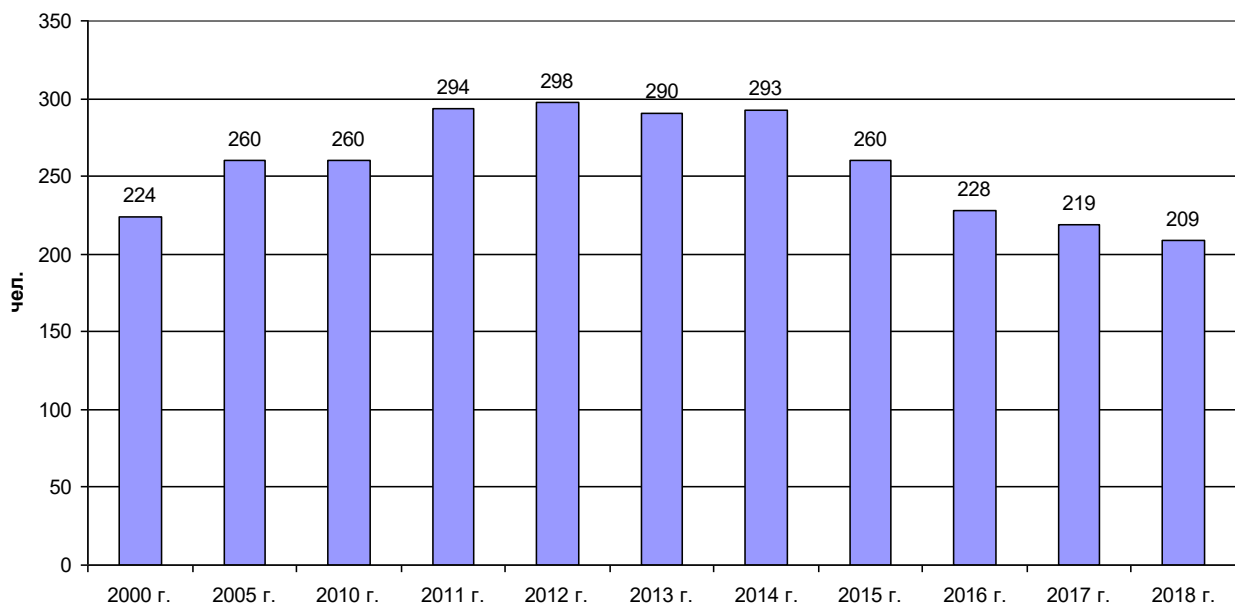


Рисунок 9 – Динамика количества родившихся в Октябрьском районе Амурской области в 2000-2018 гг.

По итогам анализа данных, представленных на рисунке, можно сделать вывод о том, что в период с 2000 года по 2012 год наблюдался постепенный рост количества родившихся. Соответственно, если в 2000 году их количество составляло 224 чел., то по итогам 2012 года оно достигло максимума, составив 298 чел. Начиная с 2013 года фиксируется постепенное сокращение количества родившихся в муниципальном районе. В результате этого, по итогам 2018 года фиксируется уже только 209 рождений, что даже меньше, нежели чем в 2000 году. В то же время, можно говорить о том, что наблюдается постепенная стабилизация объёмов родившихся в районе. Так, если только за 2015 год снижение составило 33 чел., то в 2018 году – всего 10 чел., что связано со снижением влияния отрицательных демографических факторов на население в районе, в том числе, за счёт реализации значительного количества государственных демографических программ, направленных на повышение уровня рождаемости.

Динамика уровня рождаемости в Октябрьском районе представлена на рисунке 10.²⁵

²⁵ Росстат. Демографический ежегодник Амурской области. Благовещенск, 2019. С. 31.

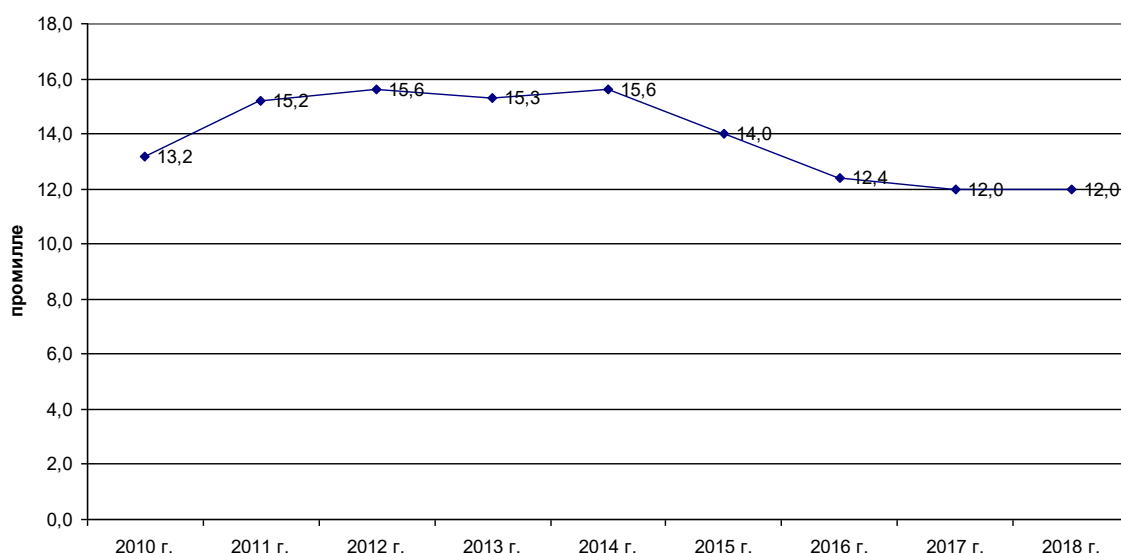


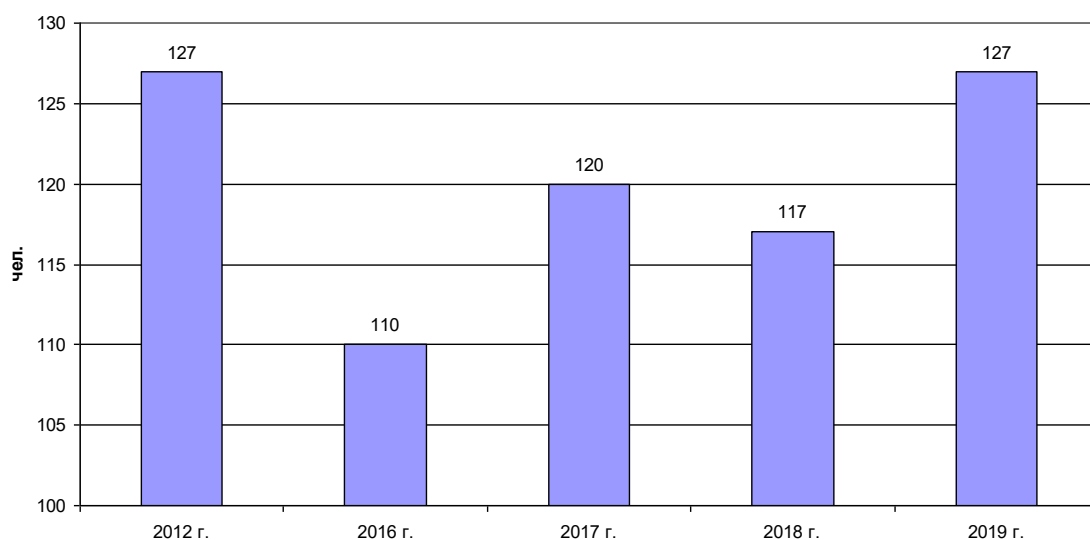
Рисунок 10 – Динамика уровня рождаемости в Октябрьском районе Амурской области в 2010-2018 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что максимальных уровней рождаемость в районе достигала по итогам периода 2011-2014 годов, когда она составила от 15,2 ‰ до 15,6 ‰. При этом, только за 2011 год она выросла с 13,2 ‰ до 15,2 ‰.

Начиная с 2015 года фиксируется снижение уровня рождаемости в районе. Так, в этот год он составил уже 14,0 ‰, а в 2016 году – 12,4 ‰. По итогам 2017-2018 годов уровень рождаемости составил 12,0 ‰, и можно ожидать его снижения до 11 ‰ в ближайшие годы.

С другой стороны, можно говорить о том, что дальнейшего снижения уровня рождаемости в Октябрьском районе ожидать не приходится, в том числе, по причине наличия стимулирования рождаемости со стороны государства, а также ввиду того, что сегодняшняя экономическая ситуация не предполагает дальнейшего ухудшения. Соответственно, уровень рождаемости 2018-2019 годов можно считать минимальным с тенденцией к дальнейшему увеличению в ближайшем будущем.

Динамика количества родившихся детей в с. Екатеринославка представлена на рисунке 11.



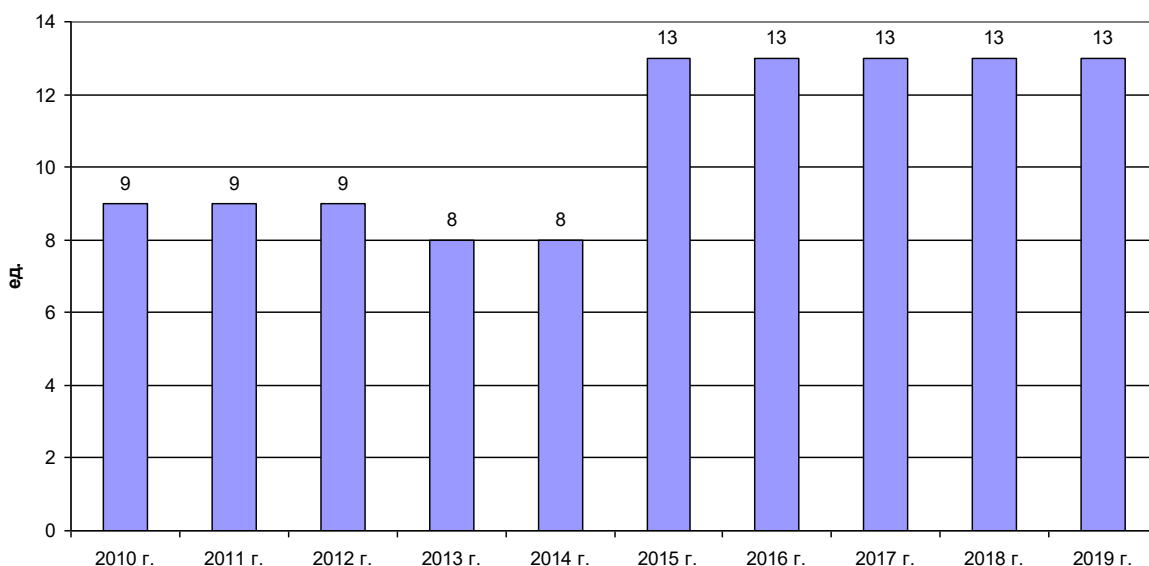
Источник: Росстат РФ, База данных муниципальных образований, 2012-2019 гг.

Рисунок 11 – Динамика количества родившихся в с. Екатеринославка в 2012-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что минимальное количество детей, которые родились в с. Екатеринославка, не опускается менее чем до 100 детей ежегодно. Минимальное значение составляет 110 чел. В то же время, в период 2016-2019 годов наблюдается тренд на увеличение количества родившихся – со 110 до 127 чел. по итогам года.

Исходя из полученных данных можно сделать вывод о том, что спрос на услуги МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка», очевидно, будет сохраняться в долгосрочном периоде, так как предполагается, что количество родившихся детей в селе и районе в целом будет сохраняться. Данный факт свидетельствует о том, что уровень востребованности услуг учреждения будет оставаться на высоком уровне, по причине того, что совокупный спрос на данные услуги в целом только по с. Екатеринославка для детей в возрасте от 1 года до 6 лет будет составлять около 700 мест, что даёт возможность говорить о нужности учреждения для потребителей.

Динамика количества детских дошкольных учреждений, осуществляющих уход и присмотр за детьми в Октябрьском районе, представлена на рисунке 12.



Источник: Росстат РФ, База данных муниципальных образований, 2010-2019 гг.

Рисунок 12 – Количество детских дошкольных учреждений, осуществляющих уход и присмотр за детьми в Октябрьском районе

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что если в период с 2010 до 2014 годы включительно количество детских дошкольных образовательных учреждений в Октябрьском районе сократилось с 9 до 8 ед., то уже в 2015 году их количество составило 13 ед. и сохранялось на этом уровне вплоть до 2019 года включительно. Данная динамика обуславливалась, прежде всего, наличием значимой потребности в детских дошкольных образовательных учреждениях в районе. В результате этого были открыты заново 5 таких учреждений, что позволило существенно поднять возможности по устройству ребёнка в детский сад.

Следует отметить, что основной социальной функцией детских садов является высвобождение матерей для получения ими достаточного объёма средств на рабочем месте для своей жизни. В этих условиях увеличение количества детских дошкольных образовательных учреждений является крайне положительным фактором. В с. Екатеринославка количество таких учреждений постоянно и составляет 4 ед.

Проведём анализ внешней среды МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатери-

нославка «Алёнушка» с помощью PEST-анализа, что позволит выявить группы макрофакторов, влияющих на функционирование данного учреждения в текущем периоде. Матрица PEST-анализа представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица PEST-анализа МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка».

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1. Проведение политики стимулирования рождаемости	+0,2	1. Увеличение предложения рабочих рук на рынке и рост объемов производства	+0,5
2. Проведение политики устройства детей в детские дошкольные образовательные учреждения	+0,3	2. Увеличение экономики района за счёт предоставления востребованных и оплачиваемых услуг	+0,2
3. Проведение политики увеличения численности населения страны	+0,1	3. Увеличение объемов бюджета за счёт перечисления налогов от деятельности учреждения	+1,0
4. Проведение политики стимулирования закрепления населения в ДВФО	+0,2	4. Необходимость бюджетного финансирования учреждения	-0,6
		5. Низкий уровень доходов в учреждении	-0,2
		6. Существенный уровень затрат на обеспечение основной деятельности ввиду специфики предоставления услуг по уходу и содержанию детей	-0,3
Итого	+0,8	Итого	+0,6
S - социальные факторы		T — технологические факторы	
1. Снижение дефицита рабочих рук на рынке региона ввиду высвобождения родителей от ухода за детьми	+0,1	1. Стабильность технологии предоставления услуг по уходу и содержанию детей	+0,2
2. Снижение издержек на содержание детей и формирование стимулов для увеличения их количества	+0,2	2. Наличие регуляторных требований к содержанию и уходу за детьми	-0,5
3. Стимулирование повышения уровня социализации детей	+0,2	3. Необходимость периодического обновления инвентаря ввиду его быстрого износа детьми	-0,3
4. Снижение общего количества родившихся детей	-0,5		
Итого	0,0	Итого	-0,6
Всего :+0,8			

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что по политическим факторам внешней среды применительно к МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» наблюдается положительная оценка. Причиной данной оценки выступает, прежде всего, высокий уровень внимания со стороны государственных и муниципальных органов к вопросам

обеспечения положительной демографической динамики. Наибольший уровень оценки фиксируется по фактору проведения политики по устройству детей в дошкольные образовательные учреждения, в которых им будет дан уход и присмотр. В целом положительный уровень оценки невелик по значению и составляет +0,8 ед.

По системе экономических факторов наблюдается наличие двух групп, которые влияют на итоговую оценку по-разному. В первую группу входят факторы, которые приводят к увеличению уровня оценки благоприятности среды. К ним отнесены такие, как увеличение предложения рабочих рук на рынке и рост объёмов производства, увеличение экономики района за счёт предоставления востребованных и оплачиваемых услуг и увеличение объёмов бюджета за счёт перечисления налогов от деятельности учреждения. В то же время, такие факторы, как необходимость бюджетного финансирования учреждения, низкий уровень доходов в учреждении, что ограничивает приток работников в него, а также существенный уровень затрат на обеспечение основной деятельности ввиду специфики предоставления услуг по уходу и содержанию детей, имеют отрицательные оценки. Несмотря на это, общий уровень оценки системы экономических факторов в учреждении положительный, что позволяет сделать вывод о благоприятности экономических факторов для деятельности МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка».

Совокупная оценка социальных факторов учреждения имеет нулевое значение. При этом, такие факторы, как снижение дефицита рабочих рук на рынке региона ввиду высвобождения родителей от ухода за детьми, снижение издержек на содержание детей и формирование стимулов для увеличения их количества, а также стимулирование повышения уровня социализации детей по общей силе сопоставимы с фактором снижения общего количества детей, которые родились в муниципальном образовании.

При рассмотрении технологических факторов следует отметить, что применительно к рассматриваемому учреждению их совокупная оценка отрицательна в размере – 0,6 ед. При этом, в качестве положительного фактора систе-

мы технологических факторов PEST-анализа выступает стабильность технологии предоставления услуг по уходу и содержанию детей, то оба остальных фактора отрицательны, причём каждый из них существенно больше по модулю, нежели чем положительный фактор. К ним отнесены такие факторы, как наличие регуляторных требований к содержанию и уходу за детьми, а также необходимость периодического обновления инвентаря ввиду его быстрого износа детьми.

В целом оценка с помощью PEST-анализа показывает, что для МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» совокупное влияние факторов внешней среды слабо положительное, что позволяет реализовывать те или иные мероприятия, которые будут восприняты рынком и обществом.

Проведём оценку общего уровня конкуренции для МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» с помощью метода 5 сил М.Портера. Результаты оценки представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка общего уровня конкуренции методом 5 сил Портера МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка»

Фактор	Влияние фактора	Оценка
1	2	3
Конкуренты	В качестве конкурентов выступают 3 других муниципальных дошкольных образовательных учреждения, а также частные лица, осуществляющие практику содержания и ухода за детьми на дому. В качестве косвенных конкурентов могут рассматриваться также муниципальные дошкольные образовательные учреждения, располагающиеся в других населённых пунктах района, однако, их влияние на деятельность учреждения минимально. Влияние конкурентов имеет низкий уровень, в том числе, по причине определённого дефицита мест в детских дошкольных учреждениях	2
Клиенты-потребители	Физические лица, устраивающие детей в детские дошкольные учреждения. Влияние минимально, по причине отсутствия большого количества предложений и дефицита данной услуги на рынке. Альтернативой является содержание детей на дому, что не всегда реализуемо	1
Поставщики	В качестве поставщиков выступают предприятия сферы ЖКХ, а также торговые предприятия с. Екатеринославка, Октябрьского района, г. Благовещенска, а также Амурской области. Влияние данных организаций слабое, ввиду наличия между ними конкуренции за покупателя	1
Новички-конкуренты	В качестве новичков-конкурентов можно рассматривать частные детские сады, однако, ввиду небольшого размера с. Екатеринославка, а также района в целом, их влияние минимально	1

1	2	3
Субституты	В качестве субститута можно рассматривать домашнее содержание. Оно эффективно только в случае родительского воспитания, либо воспитания педагогами. В достаточном объёме в с. Екатеринославка отсутствует	1

Отсюда, общий конкурентный статус МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» составляет:

$$КС = \frac{\sum c_i}{5} = \frac{2+1+1+1+1}{5} = \frac{6}{5} = 1,2.$$

Исходя из полученного результата можно сделать вывод о том, что МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» имеет низкоконтурную среду. Максимальный уровень конкуренции приходится на прямых конкурентов – прочие муниципальные учреждения, однако, ввиду наличия дефицита подобных услуг на рынке, фактический уровень конкуренции невысок.

Следовательно, можно говорить о благоприятности ситуации, как ввиду благоприятности внешних факторов, так и ввиду низкого уровня конкуренции на рынке. Это позволяет МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» реализовывать различные инициативы по развитию содержания и образования детей. При этом, ожидать значительного роста уровня конкуренции по всем направлениям, за исключением прямых конкурентов, не приходится, ввиду слабой зависимости деятельности учреждения от поставщиков, новичков-конкурентов, а также субститутов. Значимый рост может быть только в том случае, когда будут введены в действие частные, либо муниципальные организации, имеющие схожий профиль деятельности, что позволит снизить дефицит и перевести рынок из состояния рынка продавца в рынок покупателя.

Проведём SWOT-анализ МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка», что представлено в таблице 9.

Таблица 9 – SWOT-анализ МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка»

		Возможности (O)			Угрозы (T)		
		Предоставление новых платных услуг	Расширение деятельности при выделении финансирования	Возможность конкуренции с частными детсадами и домашним содержанием	Сокращение финансирования ввиду уменьшения количества детей	Наложение санкций за невыполнение санитарных требований	Уменьшение уровня привлекательности ввиду конкурентных действий
Сила (S)	Высокий уровень оснащённости	Разработка новых видов коммерческих услуг. Содержание на коммерческой основе	Позиционирование МДОБУ как современного учреждения образования	Акцент во взаимодействии с клиентами на новых видах оборудования и услуг, высокой квалификации персонала	Сокращение предоставления коммерч. услуг с низкой нормой прибыли	Проведение предупредительных мероприятий, принятие мер по санобработке учреждения	Позиционирование МДОБУ как современного учреждения образования
	Высокий уровень мотивированности работников	Формирование планов по расширению перечня услуг	Определение перспективных направлений деятельности	Проведение анализа конкурентов и выявление потенциальных направлений развития МДОБУ	Снижение и оптимизация затрат	Проведение внешних оценочных мероприятий	Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и заимствование опыта
	Наличие бюджетного финансирования	Повышение уровня оснащённости учреждения	Приглашение специалистов для предоставления услуг на разовой основе	Определение эффективной цены, ограничивающей действия коммерческих конкурентов	Оптимизация затрат на обеспечивающую деятельность	Внесение в бюджет мероприятий по обеспечению выполнения санитарных требований	Планирование и развитие материальной базы МДОБУ
Слабость (W)	Отсутствие гарантий спроса на услуги	Формирование перечня предоставляемых услуг и их реклама	Реклама новых услуг	Выявление наиболее значимых работников и привлечение их в МДОБУ на работу	Привлечение спонсорских средств	Выявление проблемных мест и разработка мероприятий по снижению их влияния на сан. состояние МДОБУ	Реклама в СМИ
	Отсутствие возможности активного ценообразования	Планирование предоставления новых услуг	Планирование предоставления новых услуг	Оценка уровня аналогичных услуг у конкурентов	Приём детей на коммерческой основе	Формирование бюджета с учётом затрат на обеспечение санитарных требований	Реклама на здании МДОБУ за счёт спонсорских средств
	Длительность принятия упр. решений по удовлетворению спроса	Планирование предоставления новых услуг	Проведение опросов о востребованности новых услуг	Мониторинг действий конкурентов	Формирование планового перечня мероприятий в ответ на конкурентные действия	Взаимодействие со спонсорами для финансирования внешней оценки и реализации отдельных мероприятий	Привлечение к решению проблем волонтерских организаций

Как видно из матрицы SWOT-анализа МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка», данное учреждение имеет возможности по проведению мероприятий, направленных на реализацию возможностей, устранение угроз, использование имеющихся сильных сторон, а также элиминацию слабых. При этом, на все основные факторы у учреждения имеются парирующие варианты, что свидетельствует о его потенциальной возможности гибкого реагирования на возникающие в процессе деятельности вызовы.

На основании проведённого в пункте 2.2 исследования внешней среды

МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» сделаем следующие выводы:

1) важнейшим внешним фактором деятельности учреждения выступает тренд на снижение уровня рождаемости – в РФ в целом, в Амурской области и в Октябрьском районе. С другой стороны, учреждение характеризуется стабильным спросом на свои услуги, что обуславливается наличием дефицита мест в таких учреждениях в целом по муниципальному образованию, ввиду предыдущего их перепрофилирования;

2) проведённый PEST-анализ указывает на благоприятность среды для деятельности учреждения, однако, уровень данной благоприятности невысокий. Отрицательное влияние на деятельность учреждения будут оказывать технологические факторы, социальные факторы нейтральны, а политические и экономические – положительны;

3) уровень конкуренции на рынке небольшой, ввиду отсутствия частных организаций-конкурентов, предлагающих подобные услуги. SWOT-анализ показал, что учреждение имеет возможности эффективного реагирования на любое проявление тех или иных факторов внешней среды, что свидетельствует о его гибкости и приспособленности к изменениям.

2.3 Анализ внутренней среды учреждения

Проведём анализ объёмов расходования средств в учреждении, что представлено в таблице 10.

По итогам анализа данных таблицы можно сделать вывод о том, что в учреждении наблюдается активное увеличение объёмов расходования средств на заработную плату. Основной причиной данного обстоятельства является как рост уровня цен, так и снижение предложения рабочих рук на рынке.

Таблица 10 – Динамика объёмов расходования средств МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» в 2017-2019 гг.

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Темп прироста, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
1	2	3	4	5	6
Направлено на оплату тру	5651,0	7860,7	8135,6	39,1	3,5

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6
да					
Начисления на оплату труда	1701,4	2367,0	2440,7	39,1	3,1
Увеличение стоимости основных средств	38,2	43,8	51,6	14,7	17,8
Услуги связи	15,5	24,7	26,9	59,4	8,9
Коммунальные услуги	1207,4	1215,7	1247,8	0,7	2,6
Увеличение стоимости материальных запасов	57,4	32,5	51,7	-43,4	59,1
Услуги по содержанию имущества	163,8	108,4	216,4	-33,8	99,6
Прочие услуги	127,2	175,1	202,8	37,7	15,8
Итого	8961,9	11827,9	12373,5	32,0	4,6

При этом, если в начале анализируемого периода значение показателя составляло 5651 тыс. руб., то по итогам 2018 года он вырос до 7860,7 тыс. руб., или на 39,1 %, а в 2019 году фиксируется дальнейший рост показателя до 8135,6 тыс. руб., или ещё на 3,5 %

Схожая динамика наблюдается и по начислениям на заработную плату в учреждении. Если в 2017 году она составляла 1701,4 тыс. руб., то по итогам 2018 года – уже 2367,0 тыс. руб. или на 39,1 % больше, а в 2019 году – 2440,7 тыс. руб., или ещё на 3,1 % больше.

Существенных объёмов вложений в основные средства МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» не осуществляет. Однако, ввиду необходимости соответствия уровня основных средств предъявляемым к ним требованиям, наблюдается рост данных вложений. Если в начале анализируемого периода данные вложения составляли 38,2 тыс. руб., то по итогам 2018 года – 43,8 тыс. руб., или на 14,7 % больше, а в 2019 году – 51,6 тыс. руб., или ещё на 17,8 % больше.

Объём средств, направленных на услуги связи, также имел тенденцию к росту. Если в начале периода они составляли 15,5 тыс. руб., то в последующие годы фиксируется их рост на 59,4 % и 8,9 %, в результате чего на конец периода они составили 26,9 тыс. руб.

Значительные объёмы расходов направляются МДОБУ «Детский сад №

4 с. Екатеринославка «Алёнушка» на коммунальные услуги, их объём превышает 1,2 млн. руб. и имеет тенденцию к росту. Однако, данный рост достаточно медленный – на 0,7 % в 2018 году и 2,6 % в 2019 году, в результате чего, если на начало периода они составляли 1207,4 тыс. руб., то на конец – 1247,8 тыс. руб. Объёмы вложений в материальные запасы в периоде были невелики, и составляли 30-60 тыс. руб.

Объёмы услуг по содержанию имущества в учреждении существенно колебался. Так, максимальный объём направленных средств наблюдался в 2019 году, когда они составили 216,4 тыс. руб., а минимальный – 108,4 тыс. руб. в 2018 году. При этом, в 2018 году фиксировалось снижение на 33,8 %, а в 2019 году – рост на 99,6 %.

Объёмы прочих услуг в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» постепенно увеличивался. Если на начало периода они составляли 127,2 тыс. руб., то на конец – 202,8 тыс. руб., показав по годам рост на 37,7 % и 15,8 % соответственно.

В целом по МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» наблюдался рост объёмов средств, направленных на деятельность учреждения. Так, если в начале анализируемого периода данное значение составляло 9,0 млн. руб., то в середине периода – уже 11,8 млн. руб., или на 32 % больше. По итогам 2019 года фиксируется дальнейший рост показателя до 12,4 млн. руб. или на 4,6 %. Данный факт свидетельствует о росте масштабов хозяйственной деятельности учреждения.

Важным аспектом деятельности учреждения является объём выделенного финансирования по видам, в том числе, полученной родительской платы. Динамика данных показателей в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика объёмов финансирования МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» в 2017-2019 гг.

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Темп прироста, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
1	2	3	4	5	6
1. Всего выделено	6707,0	9479,3	10431,9	41,3	10,0

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6
бюджетных средств в т.ч.					
– из областного бюджета	5670,6	7259,7	8143,0	28,0	12,2
– из муниципального бюджета	1036,4	2219,6	2288,9	114,2	3,1
2. Всего выделено внебюджетных средств, в т.ч.	2471,7	2782,4	2933,4	12,6	5,4
– спонсорская помощь	0,0	46,5	57,0	-	22,6
– родительская плата	2471,7	2735,9	2876,4	10,7	5,1
3. Всего выделено средств	9178,7	12261,7	13365,3	33,6	9,0

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» наблюдается рост объёмов выделенных бюджетных средств на его функционирование. Так, составляя в начале периода 6,7 млн. руб., в 2018 году данный показатель вырос до 9,5 млн. руб. или на 41,3 %. По итогам 2019 года фиксируется дальнейший рост объёмов выделенных бюджетных средств до 10,4 млн. руб. или ещё на 10,0 %, что говорит о расширении финансирования учреждения из бюджета.

В рамках бюджетного финансирования МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» направлялись средства из областного и муниципального бюджетов. При этом, в обоих случаях наблюдалось увеличение объёмов финансирования. Так, по средствам областного бюджета увеличение объёмов составило с 5,7 до 8,1 млн. руб., показав по годам прирост на 28 % и 12,2 % соответственно. По средствам муниципального бюджета в 2018 году наблюдался значительный рост объёмов – с 1,0 до 2,2 млн. руб. или в 2,1 раза, а в 2019 году – ещё на 3,1 %, что также свидетельствует о повышении значимости финансирования учреждения из данного бюджета.

Объёмы выделенных внебюджетных средств МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» также росли, однако, данный рост был существенно менее интенсивным. Так, если на начало периода выделенные объёмы финансирования составляли 2,5 млн. руб., то в 2018 году – 2,8 млн. руб. или на 12,6 % больше, а по итогам 2019 года – 2,9 млн. руб. или ещё на 5,4 % больше.

Объёмы полученной спонсорской помощи в МДОБУ «Детский сад № 4

с. Екатеринославка «Алёнушка» невелики, хотя и имеют тенденцию к росту. Если в начале анализируемого периода данные средства не перечислялись, то в 2018 году их объём составил 46,5 тыс. руб., а в 2019 году он вырос до 57 тыс. руб. или на 22,6 %. Существенны объёмы родительской платы, которые поступали в учреждение. По ним фиксируется рост с 2,5 до 2,9 млн. руб., прирост по годам составил 10,7 % и 5,1 % соответственно, что объясняется индексацией стоимости содержания детей в учреждении.

В целом совокупный объём финансирования МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» в рассматриваемом периоде имел тенденцию к постоянному росту. Так, если на начало периода объёмы финансирования составили 9,2 млн. руб., то по итогам 2018 года они выросли до 12,3 млн. руб. или на 33,6 %, а в 2019 году фиксируется их дальнейший рост на 9 % до 13,4 млн. руб., что свидетельствует об увеличении масштабов финансирования учреждения.

Структура финансирования учреждения представлена в таблице 12.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что доля выделенных бюджетных средств в финансировании учреждения имеет определяющее значение, так как она существенно превышает 50 % во всём периоде исследования. При этом, наблюдается рост данной доли. Если в начале анализируемого периода она составляла 73,1 %, то в 2018 году – 77,3 % или на 4,2 % больше, а по итогам 2019 года – 78,1 % или ещё на 0,8 % больше.

Таблица 12 – Структура финансирования МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» в 2017-2019 гг.

Показатель	Доля, %			Изменение, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
1. Всего выделено бюджетных средств в т.ч.	73,1	77,3	78,1	4,2	0,8
– из областного бюджета	61,8	59,2	60,9	-2,6	1,7
– из муниципального бюджета	11,3	18,1	17,1	6,8	-1,0
2. Всего выделено внебюджетных средств, в т.ч.	26,9	22,7	21,9	-4,2	-0,8
– спонсорская помощь	0,0	0,4	0,4	0,4	0,0
– родительская плата	26,9	22,3	21,5	-4,6	-0,8
3. Всего выделено средств	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Средства областного бюджета формируют основной объём финансирования. Их доля колебалась от 59,2 % в 2018 году до 61,8 % по итогам 2017 года. Таким образом, именно средства областного бюджета определяют общий объём выделенных средств на деятельность учреждения. Доля средств, поступивших из муниципального бюджета на деятельность МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка», существенно меньше. Минимальное значение она принимала в 2017 году, когда составила 11,3 %, а максимальное – с 2018 году с долей 18,1 %. По итогам периода её значение составляет 17,1 %, что говорит о том, что местные бюджеты не могут обеспечить полноценного финансирования детских садов, находящихся на их территории.

Доля выделенных внебюджетных средств в периоде имела тенденцию к снижению. Если в начале анализируемого периода она составляла 26,9 %, то в 2018 году – уже только 22,7 %, или на 4,2 % меньше. В 2019 году данная доля сократилась ещё на 0,8 % и составила 21,9 %, что позволяет сделать вывод о значимости данного источника финансирования, однако, не играющего основной роли. При этом, на долю спонсорской помощи пришлось не более 0,4 % от общих объёмов финансирования, а доля родительской платы снизилась в периоде с 26,9 % до 21,5 %.

Важным аспектом основной деятельности МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» является средняя численность детей, которые посещают детский сад ежемесячно, что представлено на рисунке 13.

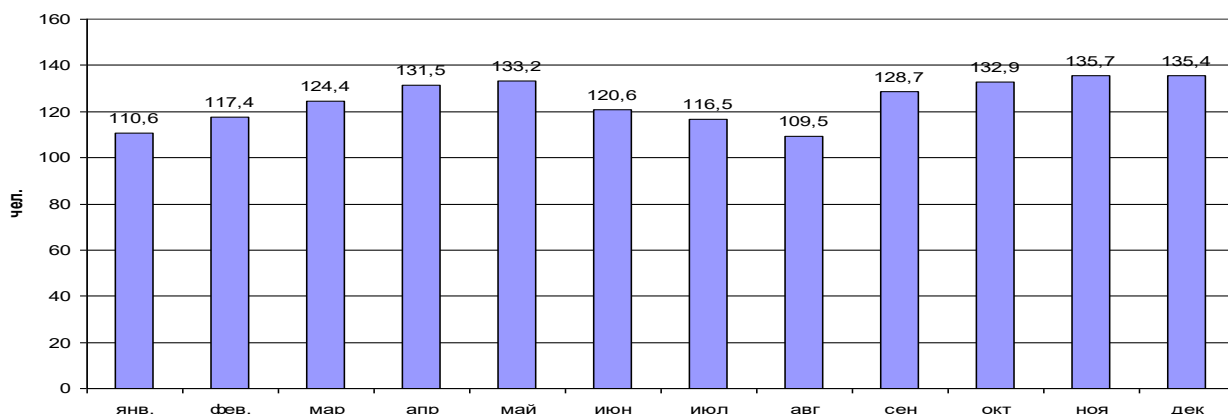


Рисунок 13 – Среднемесячная численность детей, посещающих МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка»

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о существенной неравномерности посещения детьми учреждения. Минимальное среднее значение количества посещающих детей фиксируется в начале года в январе, когда оно составляет 110,6 чел. Основной причиной здесь выступают длительные новогодние праздники, а также малое количество посещающих в этот период детей, по причине отпусков у их родителей.

В период с января по май месяцы наблюдается рост показателя количества детей, посещающих учреждение. Так, в мае оно составляет 133,2 чел., что более чем на 20 % больше, нежели чем в январе.

Однако, начиная с июня по август месяцы фиксируется снижение количества посещающих МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» детей. Основной причиной здесь выступают летние отпуска у родителей, в результате чего значительное количество детей не посещают сад.

Окончание сезона отпусков приводит к тому, что уже в сентябре рассматриваемый показатель существенно возрастает – со 109,5 чел. в августе до 128,7 чел. В дальнейшем, ввиду отсутствия длинных выходных и праздничных дней в период до декабря, уровень показателя возрастает, и к ноябрю-декабрю стабилизируется на отметке около 135 чел.

Важным аспектом анализа внутренней среды учреждения является анализ основных средств, которыми оно управляет. Анализ их состава представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ состава основных средств МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка»

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Темп прироста, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Здания	9748,9	9666,0	9514,6	-0,9	-1,6
Земельные участки	365,5	365,5	365,5	0,0	0,0
Сооружения	17669,8	16877,8	16535,4	-4,5	-2,0
Машины и оборудование	870,1	930,5	1029,5	6,9	10,6
Транспортные средства	1496,8	1404,3	1314,5	-6,2	-6,4
Административно-хозяйственное оборудование и инвентарь	314,1	209,6	371,3	-33,3	77,1
Итого, в т.ч.	30465,3	29453,7	29130,9	-3,3	-1,1
– активная часть	2366,9	2334,7	2344,0	-1,4	0,4

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что по зданиям в учреждении наблюдается постепенное снижение остатков средств – 9,7 до 9,5 млн. руб. в периоде, или на 0,9 % и 1,6 % снижения по годам. Стоимость земельных участков в учреждении была стабильной, и составила 365,5 тыс. руб. во всём периоде исследования.

По сооружениям наблюдается постепенное снижение объёмов основных средств. Если в начале анализируемого периода они составляли 17,7 млн. руб., то в 2018 году по ним фиксируется снижение до 16,9 млн. руб., или на 4,5 %, а в 2019 году – до 16,5 млн. руб. или ещё на 2 %.

Стоимость машин и оборудования в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» имела тенденцию к росту. Так, составляя на начало периода 870,1 тыс. руб., по итогам 2018 года она выросла до 930,5 тыс. руб. или на 6,9 %, а в 2019 году – до 1029,5 тыс. руб., или ещё на 10,6 %, что связано с ростом оснащённости учреждения.

Стоимость транспортных средств в распоряжении учреждения имела тенденцию к сокращению. Так, в 2018 году она сократилась на 6,2 %, а в 2019 году – на 6,4 %, в результате чего их стоимость снизилась с 1,5 до 1,3 млн. руб. Объём административно-хозяйственного оборудования и инвентаря в учреждении колебался от 0,2 до 0,3 млн. руб.

В целом, объёмы основных средств МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» имели тенденцию к снижению. Если в начале анализируемого периода они составляли 30,5 млн. руб., то по итогам 2018 года заметно их сокращение на 3,3 % до 29,5 млн. руб., а в 2019 году их размер составил 29,1 млн. руб., что указывает на опережающие темпы амортизации над восстановлением.

Состав персонала МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» по категориям представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Состав персонала МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» по категориям

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
1	2	3	4	5	6
Руководители	3	3	3	0,0	0,0

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6
Специалисты	7	6	6	-14,3	0,0
Служащие	12	13	13	8,3	0,0
Рабочие	3	3	3	0,0	0,0
Итого	29	29	29	0,0	0,0

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что состав персонала МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» по категориям достаточно стабилен. Количество руководителей в периоде не изменялось, составив 3 чел., аналогичная ситуация наблюдается и по рабочим.

Количество специалистов в учреждении несколько снизилось за период. Если в начале анализируемого периода оно составляло 7 чел., то в 2018 году фиксируется сокращение на 1 чел. – до 6 чел., или на 14,3 %, а в 2019 году по данной категории работников изменений не было.

По служащим наблюдается обратная динамика. Если в начале анализируемого периода их количество составляло 12 чел., то в 2018 году оно выросло до 13 чел., или на 8,3 %, и оставалось на данном значении и в 2019 году. Таким образом, произошедшие изменения в составе персонала учреждения носят слабый характер.

По итогам проведённого анализа внутренней среды МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» можно сделать следующие выводы:

1) основным направлением расходования выделенных средств является оплата труда, объёмы расходов по которой выросли в периоде с 5,7 до 8,1 млн. руб. Наряду с этим, крупными статьями выступают статьи начислений на оплату труда и коммунальные услуги. Основным источником финансирования деятельности учреждения являются средства областного бюджета, составляющие около 60 % всего объёма поступлений. Доля родительской платы составляет около 20 % и имеет тенденцию к снижению доли. Сопоставимую долю имеют средства муниципального бюджета;

2) посещаемость учреждения, выражаемая в среднемесечном количестве

детей, имеет волнообразную форму. Максимальный уровень посещаемости фиксируется в апреле-мае, а также в ноябре-декабре, минимальный – в январе и августе. Данная динамика обуславливается особенностями труда и отдыха родителей детей;

3) основной объём имущества в учреждении составляют здания и сооружения. В целом наблюдается снижение общей стоимости основных средств МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка». Состав персонала, а также его структура достаточно стабильны.

По итогам проведённого в главе 2 исследования внешней и внутренней среды МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» сделаем следующие выводы обобщающего характера:

1) учреждение характеризуется муниципальным подчинением отделу образования Октябрьского района. Основное направление его деятельности – предоставление ухода и содержания для детей дошкольного возраста. Учреждение характеризуется увеличением масштабов финансовой деятельности при стабилизации численности воспитанников и работников;

2) наиболее значимым фактором внешней среды, оказывающим непосредственное влияние на учреждение, является сокращение, как уровня рождаемости, так и количества родившихся детей. При этом, поддержку спроса на услуги учреждения оказывает наличие дефицита мест в дошкольных учреждениях. В целом внешняя среда благоприятна для МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка», однако, данное благоприятствование носит умеренный характер. Снижение привлекательности данной деятельности обуславливается необходимостью соблюдения строгих мер государственного регулирования, регламентирующих порядок оснащения и особенности содержания детей в детских дошкольных учреждениях. Экономические и политические факторы внешней среды благоприятны, а социальные факторы – нейтральны по отношению к учреждению. Уровень конкуренции на рынке невысокий, учреждение имеет все возможности для парирования угроз и реализации своих возможностей по адаптации к внешней среде;

3) основной объём финансирования деятельности МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» ведётся из областного бюджета, по 20 % приходится на родительскую плату и средства местного бюджета. Главное направление расходования средств – заработная плата и начисления на неё. Наблюдается колебание численности детей, посещающих сад с минимумами в январе и июне и максимумами в мае и ноябре-декабре. Учреждение характеризуется постепенным снижением объёмов основных средств, в которых преобладают здания и сооружения, а также стабильностью численности, состава и структуры персонала.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА МДОБУ «ДЕТСКИЙ САД № 4 С. ЕКАТЕРИНОСЛАВКА» «АЛЁНУШКА»

3.1 Оценка альтернатив и выбор направления реализации проекта

Особенностью деятельности МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» является наличие следующих аспектов:

- 1) Невысокий уровень заработной платы в организации.

Проведённый анализ деятельности учреждения позволяет рассчитать средний уровень заработной платы в нём, что составляет 17,9 тыс. руб. в месяц на работника. Причиной данного обстоятельства является то, что для работы в учреждении квалификационные требования предъявляются только к воспитателям и менеджменту учреждения, а на существенное количество должностей возможен приём работников, имеющих непрофильное образование, либо образование с достаточно низким уровнем. При этом, в значительной степени уровень качества услуг, которые предоставляются воспитанникам и их родителям, определяется уровнем качества и квалифицированности персонала. При этом, из 29 работников детского сада только 13 имеют профильное образование, в то время, как остальные 16 чел. работают на должностях, которые не требуют данного образования.

Второй стороной низкого уровня заработной платы в организации является низкий уровень возможностей по стимулированию и мотивации работников. Зная, что уровень их заработной платы практически не зависит от уровня качества той работы и тех услуг, которые они предоставляют, работники слабо заинтересованы в том, чтобы действовать в направлении их повышения. В результате этого, создаётся порочный круг, при котором невозможность улучшения ситуации с заработной платой обуславливается в низкой заинтересованности персонала в своих действиях, и наоборот.

В рамках последующих мероприятий необходимо учитывать данный аспект деятельности учреждения, так как он может существенно снижать эффективность предлагаемых мероприятий.

- 2) Отсутствие системы развития системы развития персонала в целом.

Особенностью текущей ситуации с развитием персонала в учреждении является, прежде всего, то, что она охватывает лишь часть данной деятельности, оставляя за пределами рассмотрения следующие аспекты развития:

- разработку стратегии развития персонала;
- прогнозирование и планирование потребности в персонале (частично);
- профессиональное обучение (частично);
- планирование деловой карьеры;
- нормативно закреплённый порядок ротации кадров;
- работу с кадровым резервом;
- организацию адаптации работников в организации;
- формирование корпоративной культуры (частично).

В этих условиях эффективно использовать человеческий потенциал учреждения не представляется возможным, так как:

- отсутствие понимания того, в каком направлении движется учреждение;
- отсутствует информация относительно способностей и склонностей персонала;
- отсутствует оценка необходимых ресурсов, требуемых для реализации системы развития персонала.

В результате этого те возможности, которые могли бы быть реализованы на пользу учреждения, остаются нереализованными, и, следовательно, воспитанники получают образовательную услугу более низкого качества. Кроме того, несмотря на наличие определённого дефицита в части предоставления услуг по содержанию и присмотру за детьми, подобная ситуация создаёт предпосылки для снижения уровня репутации МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» в глазах родителей, а также ведёт к снижению привлекательности данного учреждения для содержания детей. Учитывая тот факт, что снижение востребованности услуг учреждения может сдвинуть потребность в его услугах в сторону других аналогичных учреждений с. Екатеринославка, следствием может являться изменение в объёмах финансирования.

3) Низкая доля родительской платы в структуре финансирования органи-

зации.

Особенностью текущего состояния финансирования МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» является то, что родительская плата покрывает только около 20 % всего объёма расходов на его функционирование. Следствием данного аспекта деятельности учреждения является то, что родители относительно слабо заинтересованы в том, чтобы положительно влиять и оказывать посильную помощь в развитии деятельности учреждения. При этом, по нашему мнению, ожидать изменения ситуации нельзя, так как переход даже на 50 % уровень оплаты родительской платы от общего размера расходов приведёт к росту стоимости содержания в 2,5 раза, что является неприемлемым.

В качестве возможных альтернатив могут выступать:

1) Приглашение предприятий по контракту для разработки мероприятий по развитию. Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы привлечь к формированию мероприятий по разработке стороннюю фирму-консультант, обладающую необходимым уровнем компетенций в данной области.

Безусловным положительным аспектом данного мероприятия является возможность заимствования опыта решения данной проблемы со стороны. Однако, ввиду того, что данная проблема не является широко распространённой, в результате чего в пределах Амурской области может быть затруднительно найти подходящего фирму-консультанта. В результате этого можно ожидать существенной стоимости данной услуги.

2) Реализация полной комплексной системы развития персонала.

Особенностью системы развития персонала в целом является значительное количество направлений, по которым требуется реализация мероприятий (около 10). При этом, однако, часть мероприятий в части реализации такой системы имеет низкую значимость для учреждения (например, адаптации, что в условиях небольшого коллектива является крайне проблематичным, а также корпоративной культуры, ввиду сложности её внедрения). Одним из таких мероприятий является мероприятие по формированию корпоративной культуры, предусматривающее, в том числе, формирование единого стиля оформления и

одежды у работников. Безусловно, отдельные направления формирования корпоративной культуры могут быть реализованы, однако, она в значительной степени ориентирована на средние и крупные организации, с целью повышения уровня дисциплины и взаимодействия работников. Однако, МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» является небольшим по размерам персоналом учреждением, в результате чего, по нашему мнению, корпоративная культура, а также ряд других составляющих системы развития, будут являться избыточными для учреждения.

3) Разработка только приоритетных направлений развития персонала.

Возможной альтернативой также может являться вариант, при котором в качестве приоритетных направлений реализации системы развития персонала в учреждении будут следующие направления:

- обучение персонала;
- планирование карьеры;
- формирование кадрового резерва.

Предполагается, что данные направления деятельности будут реализовываться в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» самостоятельно, без привлечения специализированных организаций, оказывающих консалтинговые услуги по формированию системы развития персонала.

Ограничение данными направлениями деятельности обуславливается, прежде всего, тем, что это позволит сосредоточиться на действительно важных и нужных направлениях деятельности учреждения. При этом, наличие определённого опыта у менеджмента учреждения позволяет реализовать данные мероприятия самостоятельно, без привлечения сторонних организаций.

Отрицательным аспектом данного мероприятия будет являться необходимость выделения организационных ресурсов, прежде всего, времени, на реализацию данных мероприятий.

Проведём оценку альтернатив экспертно, для чего составим следующую таблицу 15.

Таблица 15 – Экспертный метод оценки альтернатив решения проблемы создания системы развития персонала в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка»

Критерии выбора		Оценка альтернатив, баллы			Взвешенная оценка		
Наименование	Вес	1	2	3	1	2	3
1. Простота реализации	0,05	1	2	4	0,05	0,10	0,20
2. Затраты на реализацию	0,15	1	1	3	0,15	0,15	0,45
3. Длительность реализации	0,10	1	3	3	0,10	0,30	0,30
4. Повышение уровня качества образовательной услуги	0,40	4	4	3	1,60	1,60	1,20
5. Влияние управленческого решения на эффективность деятельности учреждения	0,15	5	4	4	0,75	0,60	0,60
6. Риск реализации управленческого решения	0,10	1	2	3	0,10	0,20	0,30
7. Возможность получения больших объёмов финансирования от муниципалитета	0,05	4	3	3	0,20	0,15	0,15
Итого:	1,00	–	–	–	2,95	3,10	3,20

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что минимальный уровень оценки альтернатив приходится на мероприятие с привлечением сторонней фирмы, а максимальный уровень оценки – на мероприятие по реализации только приоритетных направлений развития персонала. При этом, следует отметить близость оценок по данным мероприятиям – 2,95 балла по первой альтернативе и 3,20 балла – по третьей альтернативе.

Исходя из этого, получим, что для МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» наиболее приемлемой и выгодной альтернативой будет мероприятие по реализации только приоритетных направлений развития персонала, реализуемых собственными силами.

3.2 Разработка структурных моделей проекта

Для разработки структурных моделей проекта рассмотрим вначале основные проблемы, которые стоят перед МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» в части развития персонала, что представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Основные проблемы МДОБУ «Детский сад №4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» по развитию персонала

Проблема	Формулировка проблемы			Возм-ть применения проектного подхода
	Назывная	Причинно-следственная	Антитезная	
1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Отсутствие системы развития персонала снижает привлекательность организации для клиентов	Отсутствует система развития персонала	Ввиду постоянного спроса на услуги учреждения в прошлом необходимость в формировании системы развития персонала отсутствовала	Детский сад заинтересован в привлечении клиентов, однако, ввиду недостаточного уровня квалификации и заинтересованности работников не может делать этого эффективно	Есть

В связи с этим предлагается реализация следующей системы мероприятий:

1) Создание отдельных частей системы развития персонала в виде руководящих документов.

В рамках данного мероприятия предполагается, что ответственные за разработку проекта лица МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» создадут необходимые документы для проведения мероприятий по развитию персонала. Данные документы будут далее непосредственно использоваться в деятельности учреждения.

2) Внедрение в практику мероприятий по развитию персонала.

На основании сформированных документов в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» будут проведены необходимые мероприятия, направленные на развитие персонала по направлениям, которые на текущий момент являются наиболее важными для него.

3) Оценка результативности реализованных мероприятий.

Данный комплекс мероприятий будет подразумевать оценку эффективности и влияние проведённых мероприятий на деятельность МДОБУ «Детский сад №4 с. Екатеринославка» «Алёнушка».

Рассмотрим влияние внешней и внутренней среды на решение имеющихся у МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» проблемы с развитием персонала (таблица 17).

Таблица 17 – Воздействие внешней и внутренней среды на решение проблемы развития персонала с применением проектного подхода в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка»

Показатель	Значение
Проблема	Отсутствие системы развития персонала снижает привлекательность организации для клиентов
Движущие силы	– необходимость соответствия текущему уровню потребностей населения и клиентов в услуге содержания – возможность получения дополнительного финансирования на реализуемые проекты
Сдерживающие силы	– отсутствие средств на формирование необходимых методических материалов – отсутствие опыта реализации системы развития персонала

Примем следующее рабочее название проекта: проект создания элементов системы развития персонала в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка».

Сформулируем цель проекта согласно SMART-критериям: в течение 2021 года сформировать в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» отдельные элементы системы развития персонала (систему обучения, планирования карьеры и формирования кадрового резерва) с целью повышения уровня предоставления услуг клиентам и воспитанникам учреждения и обеспечения постоянства спроса на услуги в период сокращения уровня рождаемости.

Проверка соответствия формулировки цели проекта SMART-критериям представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Проверка соответствия проекта SMART-критериям

Критерий	Описание
Конкретность	Содержит чётко установленную цель – повышение уровня предоставления услуг клиентам и воспитанникам
Измеримость	Предполагает постоянство спроса на услуги учреждения в период сокращения уровня рождаемости
Местоположение	МДОБУ «Детский сад №4 с. Екатеринославка» «Алёнушка»
Реальность	Реален, ввиду самостоятельной реализации и ограничения объёмов проекта только отдельными элементами системы развития персонала
Временные сроки	2021 г.

Конечные ожидаемые результаты проекта:

– обеспечение постоянства спроса на услуги учреждения в виде полного

комплектования всех групп детьми;

- снижение уровня текучести персонала до околонулевых отметок;
- повышение уровня педагогической грамотности и компетентности персонала МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка».

В качестве заинтересованных сторон в рамках данного проекта выступают:

- заказчик проекта – МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка», в лице менеджмента учреждения;
- работники проектной группы МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка»;
- администрация муниципального образования (косвенно), ввиду повышения уровня привлекательности учреждения для населения.

Целевой группой выступают клиенты и воспитанники МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка», которые по результатам реализации проекта должны прочувствовать улучшение работы учреждения по предоставлению им услуг.

Характер проекта:

- класс проекта – монопроект;
- тип проекта – смешанный (организационно-экономический, социальный);
- вид проекта – организационный;
- длительность – краткосрочный;
- масштаб проекта – малый.

Проведём анализ рисков проекта с целью определения его общей осуществимости (таблица 19). Оценка проведена экспертно, в качестве эксперта выступала заведующая учреждением.

Таблица 19 – Анализ рисков проекта реализации элементов системы развития персонала в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка»

Стадии проекта	Веса	Вероятность	Величина риска
1	2	3	4
Инициация	0,05	0,50	0,03

1	2	3	4
Разработка	0,15	0,10	0,02
Реализация	0,50	0,15	0,08
Завершение	0,30	0,05	0,02
Итого	1,00	–	0,15

Таким образом, в целом по проекту на стадии инициации риск недостижения SMART-цели составляет 0,15 или 15 %, что позволяет отнести проект к проектам с умеренным уровнем риска. При этом, максимальная величина риска приходится на стадию реализации работ, так как данная стадия является наиболее важной в любом проекте. На стадии инициации высокая вероятность риска отказа от проекта в размере 0,50 компенсируется малым весом в размере 0,05, так как фаза инициации предполагает реализацию только подготовительных мероприятий, в результате чего величина риска составляет всего 0,03 и является второй по размерам. По стадиям разработки и завершения величина риска минимальна, и составляет 0,02 или 2 %.

Несмотря на относительно небольшой уровень риска, следует запланировать мероприятия, необходимые для снижения влияния данного риска на реализацию проекта, с целью избежать скрытых и неидентифицированных рисков.

Список работ проекта в фазе его инициации представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Список работ в фазе инициации проекта их продолжительности

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, дней (рабочих)
1	2	3
1	Принятие решения о разработке проекта	1
2	Анализ внешней среды	4
2.1	Сбор данных по внешней среде	1
2.2	Анализ собранных данных	2
2.3	Формирование выводов применительно к проекту	1
3	Анализ внутренней среды	6
3.1	Сбор данных по внутренней среде	2
3.2	Анализ собранных данных	2
3.3	Формирование выводов применительно к проекту	2
4	SWOT-анализ	2
4.1	Получение сведений для проведения анализа	1
4.2	Выявление возможной реакции на изменения среды	1
5	Анализ рисков проекта	1
6	Разработка системы критериев и требований успешности	5

1	2	3
	проекта	
6.1	Выявление требований	1
6.2	Формализация требований	2
6.3	Увязка требований к имеющимся возможностям региона	1
6.4	Определение достижимости критериев	1
7	Выявление проблем	2
8	Оценка проблем	1
9	Разработка альтернативных вариантов решения проблемы с обеспечением взаимодействия с клиентами	1
10	Получение SMART-цели	1
11	Одобрение проекта	1
12	Приказ о начале работ	1
Итого		26

Как видно из данной таблицы, наиболее длительными работами в рамках стадии инициации проекта будут работы по анализу внутренней среды (6 дней), разработке системы критериев и требований (5 дней), а также анализ внешней среды (4 дня). Все прочие работы будут занимать существенно меньше времени. Так, на SWOT-анализ предполагается выделение 2 дней, также, как и на выявление проблем. На анализ рисков проекта – 1 день, на принятие решения о разработке, проекта, разработку альтернативных вариантов решения проблемы с взаимодействием предприятия с клиентами, SMART-цели, одобрению проекта и приказе о начале работ – также 1 день.

Дерево работ проекта в фазе инициации представлено на рисунке 14.

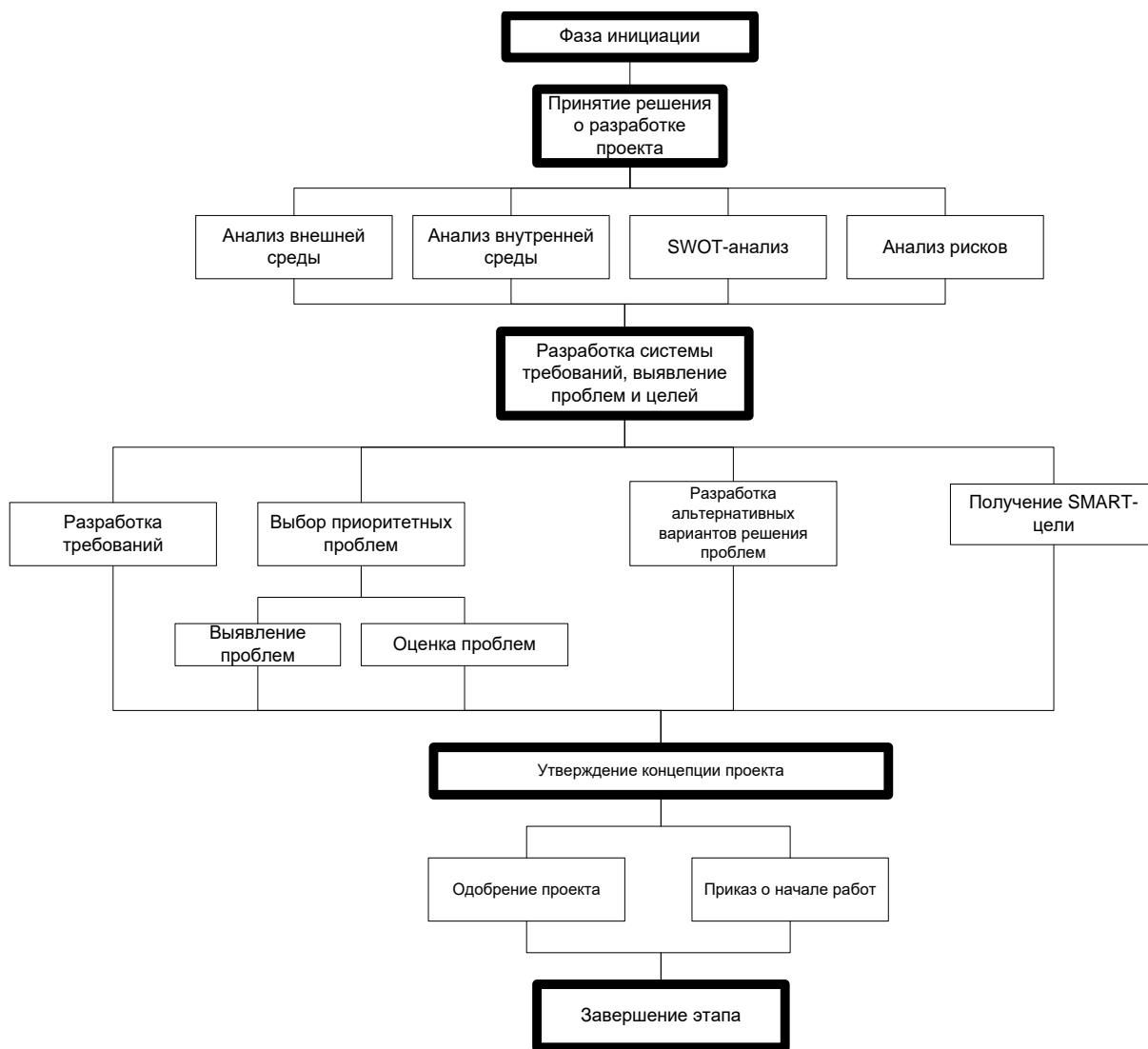


Рисунок 14 – Дерево работ проекта в фазе инициации

Как видно из данного рисунка, возможна параллельная реализация отдельных работ в рамках фазы инициации, что обуславливается их схожестью. Так, возможно параллельное проведение анализа внешней среды, внутренней среды, SWOT-анализа и анализа рисков, так как данные виды анализа проекта связаны с условиями проекта напрямую.

Также, параллельное исполнение работ возможно при выборе приоритетной проблемы, а также по утверждению концепции проекта – по тем же причинам.

Проведём разработку фазы планирования проекта. Дерево работ по нему представлено на рисунке 15.



Рисунок 15 – Дерево работ фазы планирования проекта

С целью перехода к фазе реализации проекта необходимо создание организационной структуры проекта, что представлено на рисунке 17.

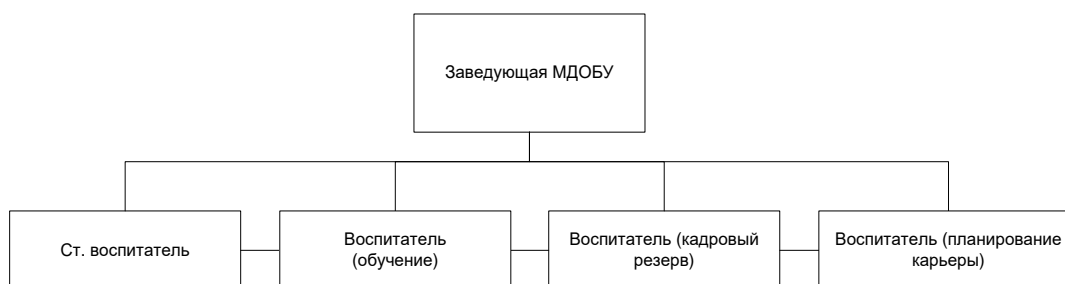


Рисунок 16 – Организационная структура команды проекта

Вид организационной структуры проекта – линейно-функциональная.

Характеристика организационных особенностей команды проекта представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Характеристика организационных особенностей команды проекта развития персонала в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка»

Категория	Характеристика
Полномочия руководителя проекта	– утверждение порядка реализации проекта – координация деятельности подразделений – решение вопросов согласования деятельности подразделений
Доля организационных ресурсов, задействованных в проекте	Не более 20 % времени заведующей МДОБУ в период реализации проекта
Роль руководителя проекта	Формирование единых подходов к реализации проекта в рамках проектной команды
Статус команды проекта	Проектный, создаваемый на основе делегирования лиц различных подразделений
Состав команды	ЗМ – заведующая учреждением СВ – старший воспитатель В1 – воспитатель-координатор по обучению персонала В2 – воспитатель-координатор по формированию кадрового резерва В3 – воспитатель-координатор по планированию карьеры

Общее количество занятых работников МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» в проекте – 5 чел. Матрица распределения административных задач между участниками проекта представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Матрица распределения административных задач между участниками проекта

Функции (работы) участника проекта	Участники проекта				
	ЗМ	СВ	В1	В2	В3
Анализ среды реализации проекта	X	X			
Планирование проекта			X	X	X
Реализация проекта	X	X	X	X	X
Контроль эффективности	X	X			
Учет затрат на проект		X			
Оценка рисков	X	X			
Отчетность по проекту		X			
Утверждение концепции проекта	X	X			
Регламентация работы участников проекта	X				
Модификация проекта	X	X	X	X	X

Список работ в фазе планирования с указанием длительности их реализации представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Список работ в фазе планирования проекта

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, дней (рабочих)
1	2	3
1	Формирование команды участников	4

1	2	3
1.1	Определение специфики проекта	1
1.2	Набор и согласование участия специалистов	3
2	Изучение проекта	5
2.1	Постановка целей	1
2.2	Изучение масштабов проекта	1
2.3	Оценка требований к проекту	2
2.4	Выявление критериев проекта	1
3	Разработка содержания проекта	6
3.1	Планирование конечного результата	2
3.2	Составление плана проекта	2
3.3	Составление перечня бюджетов и смет	2
4	Планирование ресурсов	3
4.1	Планирование количества ресурсов	2
4.2	Планирование состава ресурсов	1
5	Структурное планирование проекта	9
5.1	Декомпозиция проекта	2
5.2	Формирование графика работ	2
5.3	Составление графика работ	2
5.4	Составление общего бюджета проекта	3
6	Согласование с заведующим МДОБУ	14
7	Планирование системы контроля	2
8	Одобрение плана	1
9	Получение задания на реализацию	1
Итого		45

Предполагается, что одной из наиболее длительных работ в рамках данного проекта, будет согласование с заведующим МДОБУ – 14 дней. Столь длинный период согласования обуславливается, прежде всего, необходимостью согласования всех основных характеристик проекта.

На все остальные работы будет приходиться существенно меньшее время. Необходимость согласования в такие сроки обуславливается необходимостью увязки деятельности проектной команды с текущей деятельностью учреждения. При этом, необходимо добиться согласованности действий с учётом специфики деятельности учреждения и его взаимодействия с клиентами и воспитанниками, так как реализация проекта будет осуществляться в период текущей деятельности учреждения.

Рассмотрим фазу реализации проекта. Для этого, рассмотрим дерево работ по данной фазе (рисунок 17).

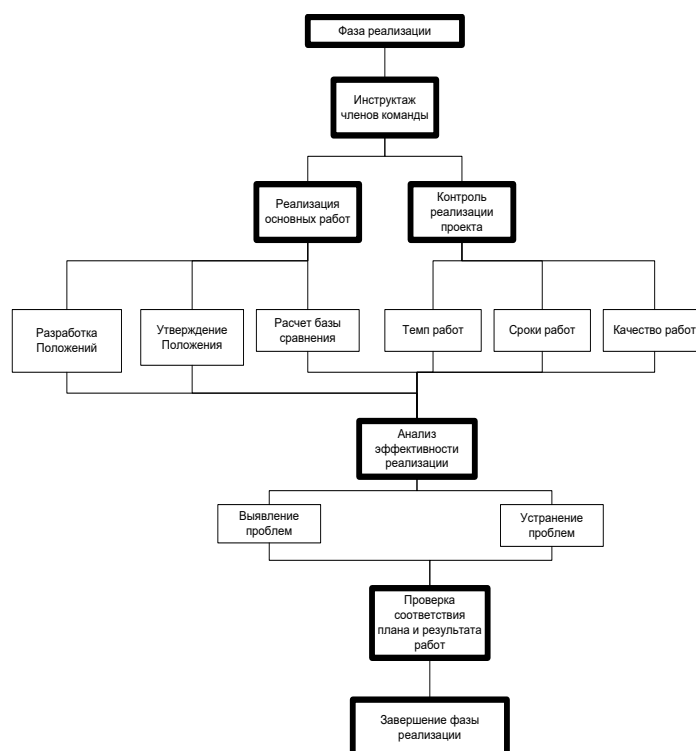


Рисунок 17 – Дерево работ по фазе реализации проекта

Список работ в фазе реализации с указанием длительности их реализации представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Список работ в фазе реализации проекта

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность, дней (рабочих)
1	Инструктаж членов команды	1
2	Разработка положений по: – обучению – планированию карьеры – кадровому резерву	14
3	Утверждение положения	2
4	Расчет базы сравнения	7
	Контроль реализации проекта	9
5	Контроль темпов работ	3
6	Контроль сроков работ	3
7	Контроль качества работ	3
	Анализ эффективности реализации	6
8	Выявление проблем	3
9	Устранение проблем	3
10	Проверка соответствия плана и результата работ	5
Итого		44

Дерево работ по завершению проекта представлено на рисунке 18.

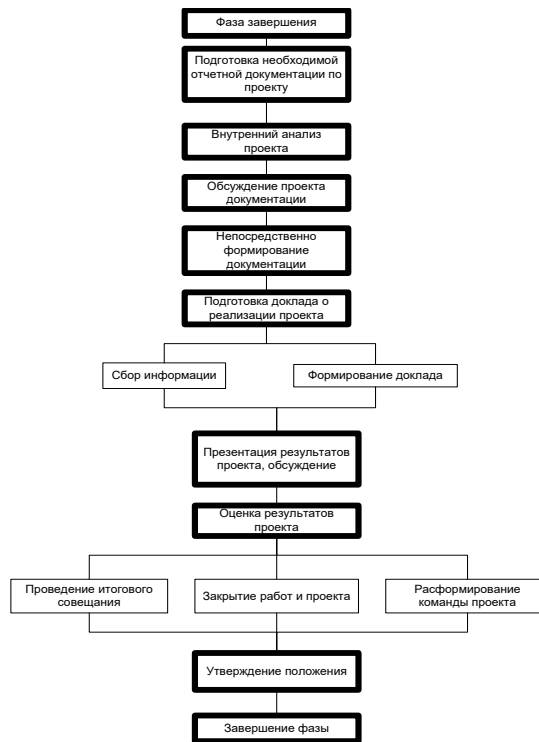


Рисунок 18 – Дерево работ по завершению проекта

Список работ в фазе завершения с указанием длительности их реализации представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Список работ в фазе завершения проекта и длительности их реализации

Номер работы	Наименование работы	Продолжительность (рабочих), дней
	Подготовка необходимой отчетной документации по проекту	8
1	Внутренний анализ проекта	2
2	Обсуждение проекта документации	2
3	Непосредственно формирование документации	4
	Подготовка доклада о реализации проекта	5
4	Сбор информации	2
5	Формирование доклада	2
6	Презентация результатов проекта, обсуждение	1
	Оценка результатов проекта	6
7	Проведение итогового совещания	2
8	Закрытие работ и проекта	2
9	Расформирование команды проекта	1
10	Утверждение Положений по развитию персонала	1
Итого		19

Временные сроки реализации проекта, исходя из полученных длительно-

стей, представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Временные сроки реализации проекта

Фаза	Всего, дней	По сетевому графику	
		Минимально	Максимально
Инициации	26	17	26
Планирования	45	30	45
Реализации	44	38	44
Завершения	19	16	19
Итого	134	101	134

Таким образом, исходя из максимальной длительности проекта в размере 134 дня (8 рабочих месяцев) возможно, утверждать, что данный проект относится к краткосрочным проектам.

3.3 Оценка потребности в ресурсах и эффективности проекта

В связи с тем, что завершение проекта не будет требовать существенных затрат ресурсов на него, определим потребность проекта в ресурсах (таблица 27).

Таблица 27 – Потребность проекта в ресурсах

Фаза	Код работы	Ресурсы					
		Материалы	Персонал	Техника	Информация	Орг. ресурсы	Прогр. обеспеч.
1	2	3	4	5	6	7	8
Инициации	1	X	XXX	XX	X	XXX	X
	2	X	XX	X	XXX	X	X
	3	X	XX	X	XXX	XX	X
	4	XX	XX	X	XXX	XX	XXX
	5	X	XXX	X	XXX	X	XX
	6	XX	XXX	XX	XXX	XX	X
	7	X	XX	X	XX	XX	X
	8	XX	XX	X	XX	XXX	X
	9	XXX	XXX	XX	XXX	XX	XXX
	10	X	XX	X	XX	XXX	X
	11	X	X	X	X	XXX	X
	12	X	XX	X	X	XXX	X
Планирования	1	X	XXX	XX	X	XX	X
	2	X	XX	X	X	XX	X
	3	XXX	XX	XX	XXX	X	XX
	4	XXX	XX	XX	XXX	X	XX
	5	XXX	X	XX	XX	X	XXX
	6	X	X	X	X	XXX	XX
	7	X	X	X	X	XXX	X
	8	X	X	X	X	XX	X
	9	X	X	X	X	XX	X

1	2	3	4	5	6	7	8
Реализации	1	X	X	X	X	XXX	X
	2	X	XX	X	XX	XX	X
	3	X	XX	X	XX	XX	X
	4	XXX	X	XX	XXX	X	XXX
	5	X	X	X	XXX	XXX	X
	6	X	X	X	XXX	XXX	X
	7	X	X	X	XXX	XXX	X
	8	X	X	X	XX	XXX	X
	9	XXX	XX	X	XXX	XXX	X
	10	X	X	X	XXX	XXX	XX
Завершение	1	X	XX	X	XXX	XX	X
	2	X	X	X	XXX	XXX	X
	3	X	XXX	X	XXX	X	X
	4	X	X	X	XXX	X	X
	5	X	X	X	X	XX	X
	6	X	X	X	X	X	X
	7	X	X	X	XX	XX	X
	8	X	X	X	X	X	X
	9	X	X	X	X	X	X
	10	X	X	X	X	X	X

Примечание: X – малая потребность в ресурсах; XX – существенная потребность в ресурсах; XXX – данный ресурс критически важен для проекта и должен использоваться в максимально доступном объеме.

Оценка потребности в объеме ресурсов проводилась экспертным методом с учётом поставленных перед проектной командой задач.

Для расчета затрат на проект примем следующие уровни выплаты участникам проекта с учетом страховых взносов (таблица 28).

Таблица 28 – Затраты на проект с учетом страховых взносов по команде проекта

Участник проекта	Должность	Количество	Сумма на 1 участника в месяц, тыс. руб.	Всего затрат в месяц, с учетом 20 % загрузки проектом, тыс. руб.
Руководитель проекта	Заведующая	1	60	12,0
Общий координатор	Ст. воспитатель	1	48	9,6
Разработчики по направлениям	Воспитатели	3	35	21,0
Итого	–	5	–	42,6

Расчет стоимости и распределение суммы взносов по источникам проекта представлено в таблице 29.

Таблица 29 – Расчет стоимости и распределение ресурсов проекта по источникам

Ресурсы	Необходимо всего			Имеется в наличии			Требуется привлечь		
	Ед. изм	Цена ед. ресурса	Стоимость, тыс. руб.	Ед. изм	Цена ед. ресурса	Стоимость, тыс. руб.	Ед. изм	Цена ед. ресурса	Стоимость, тыс. руб.
Человеческие									
Проектная команда	5	–	298	5	–	298	–	–	–
Материально-технические									
Основные средства	5	30	150	5	30	150	–	–	0
Оборотные средства	–	–	100	–	–	–	–	–	100
Технологические									
Проектная документация	–	–	50	–	–	–	–	–	50
Итого по проекту	–	–	598	–	–	448	–	–	150

Стоимость основных средств рассчитывалась, исходя из необходимости использования компьютеров на каждого члена проекта для обработки информации. Оборотные средства представляют собой средства, необходимые для реализации проекта (бумага, затраты на переговоры и прочее). Проектная документация предполагает приобретение методик по управлению персоналом.

Таким образом, совокупная стоимость проекта в части ресурсов составит 598 тыс. руб., при наличии ресурсов в размере 448 тыс. руб., и необходимости привлечения 150 тыс. руб.

Ресурсно-временная динамика проекта рассчитывалась, исходя из следующих соображений:

- затраты на организацию проекта принимались пропорционально общим затратам на проектную команду, представленным в таблице 15 по проектной команде;
- прочие ресурсы полностью переносились на этап реализации;
- расчет производился, исходя из наличия 247 дней в рабочем году, что является нормой производственного календаря на 2021 г.

Ресурсно-временная динамика проекта в месячном разрезе представлена

на рисунке 19.

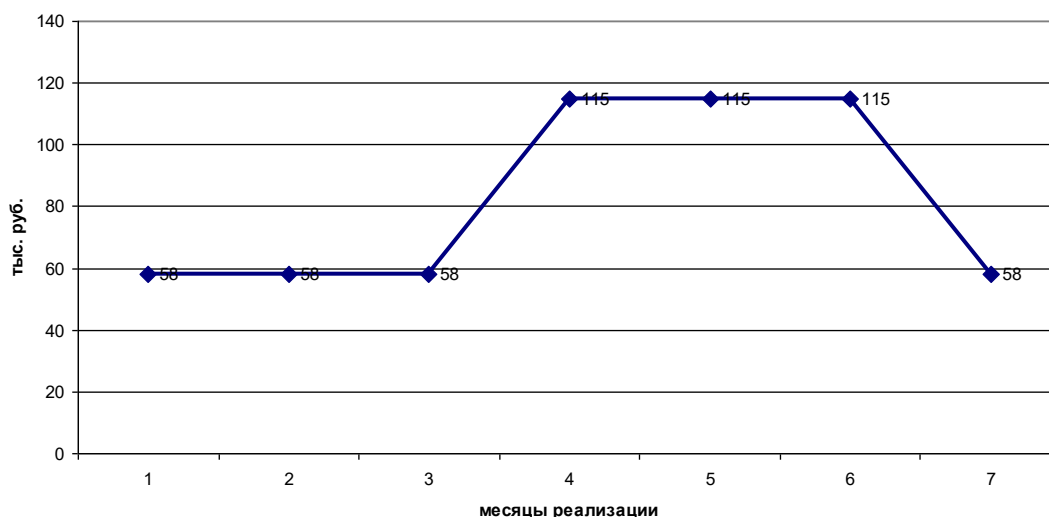


Рисунок 19 – Ресурсно-временная динамика проекта в период его реализации в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка»

Как видно из данного рисунка, наибольшие объёмы затрат осуществляются в период с 4 по 6 месяцы реализации проекта, когда они составляют 115 тыс. руб. в месяц.

Определим величину простых рисков организации, исходя из 10-балльной оценки значимости риска экспертами (таблица 30).

Таблица 30 – Расчет величины простых рисков проекта

Наименование простых рисков	Приоритеты места		Весы $W_i = (1/R_i) / \sum (1/R_i)$	Средняя оценка экспертов	Величина риска $X_1 = W_1 * V_1$
	места	ранги			
Риск отказа от реализации	4	1	0,48	1	0,48
Риск невыделения бюджета	2	3	0,16	4	0,64
Риск срыва реализации	3	2	0,24	2	0,48
Риск использование других инструментов продвижения	1	4	0,12	2	0,24
Итого					1,84

Таким образом, совокупная величина простых рисков проекта составляет 1,84 ед. по 10-балльной шкале, таким образом, риск по проекту может быть

охарактеризован как умеренный.

Расчет возможного ущерба в стоимостном выражении представлен в таблице 31.

Таблица 31 – Расчет возможного ущерба в стоимостном выражении

Наименование риска	Стоимость объекта риска, тыс. руб.	Величина риска	Возможный ущерб, тыс. руб.
Риск отказа от реализации	598	0,048	29
Риск невыделения бюджета	598	0,064	43
Риск срыва реализации	598	0,048	29
Риск перехода к другой системе управления маркетингом	598	0,024	14
Итого	–	–	115

Таким образом, возможные потери МДОБУ «Детский сад №4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» при реализации предлагаемого проекта составят не более 115 тыс. руб.

Расчет возможного ущерба во временном выражении представлен в таблице 32.

Таблица 32 – Расчет ущерба по проекту во временном выражении МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка»

Наименование риска	Продолжительность стадии проекта, под- верженной риску, дни	Величина риска, тыс. руб.	Возможный ущерб, тыс. руб.
Риск отказа от реализации	26	29	6
Риск невыделения бюджета	26	43	8
Риск срыва реализации	115	29	25
Риск перехода к другой системе развития персонала	134	14	14
Итого	–	115	53

Таким образом, потери МДОБУ «Детский сад №4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» с учетом влияния времени распространения рисков, составят 53 тыс. руб., что относительно общего объема ресурсов составляет:

$$УР = \frac{53}{577} \times 100\% = 9,2\%$$

Перечень контрольных точек проекта представлен в таблице 33.

Таблица 33 – Перечень контрольных точек проекта

Название документа	Дата
Приказ о начале анализа внешней среды	0
Приказ о начале разработки проекта	26
Получение задания на реализацию проекта	45
Начало разработки положений о развитии персонала	60
Отчет о статусе проекта 1	75
Отчет о статусе проекта 2	89
Отчет по завершению проекта	130
Завершение проекта	134

Предварительный бюджет проекта представлен в таблице 34.

Таблица 34 – Предварительный бюджет проекта внедрения элементов системы развития персонала в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» и его бюджетные ожидания на 2021-2022 гг.

Период	Затраты на проектирование и прочие проектные работы, тыс. руб.	Эффект от реализации, численность дополнительных воспитанников, чел.	Удержанные объёмы бюджетных поступлений, тыс. руб.	Условный эффект от реализации мероприятия, тыс. руб.
1 кв. 2021 г.	174	0	0	-174
2 кв. 2021 г.	345	0	0	-345
3 кв. 2021 г.	58	0	0	-58
4 кв. 2021 г.	0	0	0	0
1 кв. 2022 г.	0	3	256	256
2 кв. 2022 г.	0	3	256	256
3 кв. 2022 г.	0	3	256	256
4 кв. 2022 г.	0	3	256	256
Итого	577	12	1024	447

Расчёт эффекта от реализации оценён в численности дополнительных воспитанников. При этом, исходя из 5 групп в МДОБУ «Детский сад №4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» среднее количество детей по годам в возрасте от 3 до 7 лет составляет:

$$ДГ = \frac{145}{5} = 29 \text{ чел.}$$

Снижение уровня рождаемости в регионе период с максимального уровня в размере 14,3 ‰ до 10 ‰, или в 1,43 раза. Соответственно, снижение численности воспитанников может составить при отсутствии мероприятий в размере:

$$29 \times (1,43 - 1) = 12,47 \approx 12 \text{ чел.}$$

Средний размер финансирования в расчёте на 1 ребёнка в 2019 году составил:

$$P_{фин} = \frac{12373,5}{145} = 85,3 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда, квартальное сохранение объёмов финансирования составит:

$$3 \times 85,3 = 255,9 \approx 256 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод о том, что удержание бюджетного финансирования в рамках данного проекта как условный эффект составит 447 тыс. руб. в течение первого года реализации.

По итогам проведённого в главе 3 исследования сделаем следующие выводы:

1) наиболее значимыми аспектами деятельности МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» на современном этапе выступают невысокий уровень заработной платы в организации, отсутствие системы развития системы развития персонала в целом, низкая доля родительской платы в структуре финансирования организации. С целью частичного решения данных проблем предложены такие альтернативы, как отсутствие реализации мероприятий по развитию персонала, реализация мероприятий по развитию по всей совокупности вышеуказанных направлений самостоятельно, концентрация на отдельных направлениях развития персонала, реализуемых самостоятельно, а также приглашение предприятий по контракту для разработки мероприятий по развитию. По результатам анализа предложена реализация мероприятия по внедрению отдельных аспектов системы развития персонала в части обучение персонала, планирование карьеры и формирование кадрового резерва;

2) цель проекта – в течение 2021 года сформировать в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» отдельные элементы системы развития персонала (систему обучения, планирования карьеры и формирования кадрового резерва) с целью повышения уровня предоставления услуг клиентам и воспитанникам учреждения и обеспечения постоянства спроса на услуги в период сокращения уровня рождаемости. Оцененный уровень риска проекта элементов системы развития персонала составил 15 %. Состав участников проекта

составляет 5 чел., длительность проекта составляет от 101 до 134 дней (не более 7 месяцев), сумма затрат на проект составляет 577 тыс. руб., из которых учреждению необходимо привлечь 150 тыс. руб.

3) по результатам расчётов показано, что рассчитанный объём рисков составляет от 53 до 115 тыс. руб. Результатом деятельности по реализации проекта будет удержание 12 воспитанников в течение 2-го года реализации предлагаемых мероприятий, что позволит сохранить объём выделенных средств на деятельность учреждения в размере 1024 тыс. руб. В результате этого сумма превышения удержанных средств над оттоком средств на проект составляет 447 тыс. руб., что свидетельствует об эффективности проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под проектом понимается, с одной стороны, замысел, решающий ту или иную проблему, а с другой – воплощение данного замысла в виде эскизной модели, представляющей собой пример реализации замысла, нацеленный на демонстрацию способов решения имеющейся проблемы. При этом, проектная деятельность носит творческий характер, соединяя в себе как науку, так и искусство в его широком понимании.

Классификация проектов может быть осуществлена по значительному количеству категорий. В качестве основных подходов здесь выступают особенности лиц, которые реализуют проекты, сфера деятельности, прочие группы критериев. Наиболее общими категориями являются масштаб, сложность, тип (класс) проекта, его вид. Кроме того, исходя из сути проекта также можно выделить технических и нетехнических проектов.

Реализация проекта основывается на системе управления проектами. Она представляет собой совокупность объектов управления, субъектов управления и процессов управления. Процессы управления ориентированы на фазы проекта и определяются ими. В качестве основных фаз выделяют фазы инициализации, планирования, контроля, выполнения и контроля.

Начало проектной деятельности в организации подразумевает выделение организационной структуры управления проектами. Выделение данной структуры предполагает назначение ответственных лиц, которые будут осуществлять непосредственное управление и формирование проекта. Используют такие структуры управления проектами, как выделенная, управление по проектам, всеобщее управление проектами, двойственная и комбинированная.

Основными этапами формирования проекта являются уточнение целей и задач, планирование работ, декомпозиция работ, составление сетевых графиков, их оптимизация, а также определение стоимости (как работ, так и проекта в целом), управление рисками и управление качеством проекта. Заключительным этапом является принятие и утверждение проекта.

Финансирование проекта может осуществляться как за счёт собственных, так и привлечённых средств. При применении привлечения средств выделяются такие способы, как без использования проектной компании (SPV), так и с использованием таковой. В последнем случае ведут речь о варианте финансирования проектов, который называется проектным финансированием. Центральным его принципом является отграничение денежных потоков проектной компании от денежных потоков компании-инициатора.

Функционирование проектной компании ведётся на принципах пессимистичности прогноза, детализации, ограниченной ответственности клиента, наличия дополнительных гарантий, передачи риска в виде маржи, учёта условий хозяйствования, обеспеченности денежными потоками, последовательности гашения привлечённых средств.

В российских условиях проектная деятельность некоммерческих организаций ориентирована, прежде всего, на решение социальных проблем, касающихся отдельных слоёв населения, которые в силу имеющихся у них ограничений не могут обеспечить себе приемлемых условий существования – инвалидов, молодёжи, других социально незащищённых слоёв. При этом, существенно меньше внимания уделяется проектам, не связанным с социальными аспектами жизни общества.

Ввиду некоммерческого характера деятельности, а для СО НКО, ещё и ориентации на предоставление социальных услуг, важнейшим вопросом проектной деятельности НКО является деятельность по обеспечению финансирования. Традиционными источниками финансирования являются пожертвования, однако, они в российских условиях нерегулярны и невелики по размерам. К привычным источникам финансирования также относятся гранты и субсидии. Активно развивается краудфандинг как инструмент привлечения ресурсов на любые цели деятельности НКО.

Ключевыми недостатками проектной деятельности в современных НКО в российских условиях являются низкий уровень проектной культуры, отсутствие знаний о проблеме, слабое взаимодействие с организациями региона, выполня-

ющими те же функции, и ряд других. Отдельным недостатком является сложность оценки социальной эффективности реализуемых проектов, ввиду отсутствия единой методики.

МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка» является бюджетным учреждением муниципального уровня подчинения, основное направление деятельности которого – предоставление ухода и содержания для детей дошкольного возраста. Учреждение характеризуется увеличением масштабов финансовой деятельности при стабилизации численности воспитанников и работников.

Важнейшим внешним фактором деятельности учреждения выступает тренд на снижение уровня рождаемости – в РФ в целом, в Амурской области и в Октябрьском районе. С другой стороны, учреждение характеризуется стабильным спросом на свои услуги, что обуславливается наличием дефицита мест в таких учреждениях в целом по муниципальному образованию, ввиду предыдущего их перепрофилирования.

Проведённый PEST-анализ указывает на благоприятность среды для деятельности учреждения, однако, уровень данной благоприятности невысокий. Отрицательное влияние на деятельность учреждения будут оказывать технологические факторы, социальные факторы нейтральны, а политические и экономические – положительны.

Уровень конкуренции на рынке небольшой, ввиду отсутствия частных организаций-конкурентов, предлагающих подобные услуги. SWOT-анализ показал, что учреждение имеет возможности эффективного реагирования на любое проявление тех или иных факторов внешней среды, что свидетельствует о его гибкости и приспособленности к изменениям.

Основным направлением расходования выделенных средств является оплата труда, объёмы расходов по которой выросли в периоде с 5,7 до 8,1 млн. руб. Наряду с этим, крупными статьями выступают статьи начислений на оплату труда и коммунальные услуги. Основным источником финансирования деятельности учреждения являются средства областного бюджета, составляющие

около 60 % всего объёма поступлений. Доля родительской платы составляет около 20 % и имеет тенденцию к снижению доли. Сопоставимую долю имеют средства муниципального бюджета.

Посещаемость учреждения, выражаемая в среднемесечном количестве детей, имеет волнообразную форму. Максимальный уровень посещаемости фиксируется в апреле-мае, а также в ноябре-декабре, минимальный – в январе и августе. Данная динамика обуславливается особенностями труда и отдыха родителей детей.

Основной объём имущества в учреждении составляют здания и сооружения. В целом наблюдается снижение общей стоимости основных средств МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка «Алёнушка». Состав персонала, а также его структура достаточно стабильны.

Наиболее значимыми аспектами деятельности МДОБУ «Детский сад №4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» на современном этапе выступают невысокий уровень заработной платы в организации, отсутствие системы развития системы развития персонала в целом, низкая доля родительской платы в структуре финансирования организации. С целью частичного решения данных проблем предложены такие альтернативы, как отсутствие реализации мероприятий по развитию персонала, реализация мероприятий по развитию по всей совокупности вышеуказанных направлений самостоятельно, концентрация на отдельных направлениях развития персонала, реализуемых самостоятельно, а также приглашение предприятий по контракту для разработки мероприятий по развитию. По результатам анализа предложена реализация мероприятия по внедрению отдельных аспектов системы развития персонала в части обучение персонала, планирование карьеры и формирование кадрового резерва.

Цель проекта – в течение 2021 года сформировать в МДОБУ «Детский сад № 4 с. Екатеринославка» «Алёнушка» отдельные элементы системы развития персонала (систему обучения, планирования карьеры и формирования кадрового резерва) с целью повышения уровня предоставления услуг клиентам и воспитанникам учреждения и обеспечения постоянства спроса на услуги в период

сокращения уровня рождаемости. Оцененный уровень риска проекта элементов системы развития персонала составил 15 %. Состав участников проекта составляет 5 чел., длительность проекта составляет от 101 до 134 дней (не более 7 месяцев), сумма затрат на проект составляет 577 тыс. руб., из которых учреждению необходимо привлечь 150 тыс. руб.

По результатам расчётов показано, что рассчитанный объём рисков составляет от 53 до 115 тыс. руб. Результатом деятельности по реализации проекта будет удержание 12 воспитанников в течение 2-го года реализации предлагаемых мероприятий, что позволит сохранить объём выделенных средств на деятельность учреждения в размере 1024 тыс. руб. В результате этого сумма превышения удержанных средств над оттоком средств на проект составляет 447 тыс. руб., что свидетельствует об эффективности проекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Арсеньев, Ю.Н. Управление проектами, программами / Ю.Н. Арсеньев, Т.Ю. Давыдова. – М.: Директ-медиа, 2021. – 473 с.
- 2 Артёмов, М.Ю. Метод проектов и проектная деятельность: история вопроса / М.Ю. Артёмов // Проект и проектная деятельность в школе. Сб. научно-методических трудов. Под ред. проф. Е.С. Антоновой. Москва, 2017. – С. 15-30.
- 3 Бадмаев, Е.З. Проектное управление в развитии предприятия / Е.З. Бадмаев // В сб. Управление развитием социально-экономических систем регионов. Сб. научных трудов. Улан-Удэ, 2020. – С. 17-23.
- 4 Баранчеев, В. П. Управление инновациями / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 747 с.
- 5 Белова, Ю.И. Направления развития инструментария управления проектной деятельностью НКО / Ю.И. Белова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Т. 7. – № 1А. – С. 77-87.
- 6 Боровских, О.Н. Вопросы и перспективы развития проектной деятельности в России / О.Н. Боровских // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 18. – № 22. – С. 3393-3404.
- 7 Бурмыкина, И.В. Оценка социальной эффективности реализации проектов некоммерческих организаций / И.В. Бурмыкина // Устойчивое и инновационное развитие регионов России в условиях глобальных трансформаций. Материалы международной научно-практической конференции. Липецкий филиал Финансового университета при Правительстве РФ. 2015. – С. 57-63.
- 8 Вакорин, М.П. Методы управления проектами в эпоху цифровизации / М.П. Вакорин, И.А. Давыдов // В сб. Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами на современном этапе глобализации. Сб. научных трудов V Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Под общей редакцией О.М. Дюжиловой, Г.Г. Скворцовой. 2020. – С. 85-89.
- 9 Валиева, Э.И. Классификация проектов и роль классификации в дея-

тельности предприятия / Э.И. Валиева, О.А. Майорова // Новая наука: от идеи к результату. – 2017. – Т. 1. – № 3. – С. 29-32.

10 Вишнева, К.В. Проблемы реализации и перспективы развития проектной культуры и деятельности, социально ориентированных некоммерческих организаций / К.В. Вишнева, Ю.И. Прохоренко // Ученые заметки ТОГУ. – 2017. – Т. 8. – № 1-1. – С. 306-309.

11 Ганбат, Б.Э. Особенности проектов некоммерческих организаций, возможности проектного управления / Б.Э. Ганбат // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста. – 2018. – С. 75-82.

12 Горохова, А.С. Проектное финансирование в России и за рубежом. Риски, преимущества и недостатки / А.С. Горохова // НАУКА-RASTUDENT.RU. – 2019. – № 5. – С. 3-8.

13 Деревягина, Т.Г. Проектная деятельность НКО как способ формирования социальной инициативности студентов / Т.Г. Деревягина // Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы. Сб. статей Международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2017. – С. 126-129.

14 Дитхелм, Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 1 / Д. Дитхелм. – СПб.: Бизнес-пресса, 2018. – 400 с.

15 Долгов, Ф.Н. Система финансирования деятельности некоммерческих организаций / Ф.Н. Долгов // Общество, государство, личность: молодежное предпринимательство в поведенческой экономике. Материалы XIX Межвузовской научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. В двух частях. Казань, 2019. – С. 213-224.

16 Думанишева, К.М. Сравнительный анализ методологий управления проектами: waterfall против agile / К.М. Думанишева // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Т. 3. – № 3. – С. 53-60.

17 Жабина, А.В. Проектная деятельность социально ориентированных некоммерческих организаций в Барнауле / А.В. Жабина // Социология в современном мире: наука, образование, творчество. – 2016. – № 8-2. – С. 238-241.

18 Жидиков, В.В. Необходимые признаки проектной деятельности, псевдопроекты, квазипроекты и недопроекты / В.В. Жидиков, Н.Б. Лавренова // Самоуправление. – 2020. – Т. 2. – № 2. – С. 190-193.

19 Зуб, А. Т. Управление проектами / А. Т. Зуб. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 422 с.

20 Исаева, М.А. Сущность и содержание проектной деятельности педагога в системе педагогического образования / М.А. Исаева // Мир науки, культуры, образования. – 2018. – № 1. – С. 50-51.

21 Карташов, С.В. Проектное финансирование в современной России. Проблемы и решения / С.В. Карташов, Н.Г. Троицкая // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2020. – № 3. – С. 12-16.

22 Катышевская, Т.А. Сущность проектной деятельности / Т.А. Катышевская // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 2. – С. 265-269.

23 Коваленко, А.Ю. Риски перехода из долевого участия к проектному финансированию / А.Ю. Коваленко // Перспективы развития науки и образования. Сб. научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. 2017. – С. 65-67.

24 Колоскова, Г.А. Дифференциация рисков при проектном управлении / Г.А. Колоскова, Р.Ю. Колосков // Экономика и социум. – 2020. – С. 33-37.

25 Коньшунькова, А.Ю. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении / А.Ю. Коньшунькова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2018. – № 32. – С. 171-178.

26 Красиленко, Д.В. Проектное финансирование, его сущность, участники и механизм организации / Д.В. Красиленко // Вектор экономики. – 2018. – № 9. – С. 26-30.

27 Кригер, А.А. Порядок финансирования проектов через механизм краудфандинга / А.А. Кригер // Актуальные проблемы науки и техники. Инноватика. Сб. статей по материалам международной научно-практической конференции. 2020. – С. 122-126.

28 Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент

реализации корпоративной стратегии / Е. В. Кузнецова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 177 с.

29 Куликова, Е.С. Проектная деятельность в государственном секторе России: содержание и специфика / Е.С. Куликова, Е.А. Иванов // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития. Материалы I Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. Отв. за выпуск Е.Б. Дворядкина, А.Е. Плахин. 2018. – С. 186-192.

30 Кураленкова, А.В. Реализация проектного управления на муниципальном уровне / А.В. Кураленкова, Е.Ф. Нурисламова, Е.В. Масленникова // Проблемы социально-экономического развития новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей. Сб. статей участников Международной научно-практической конференции IV Уральского вернисажа науки и бизнеса. Под общей редакцией Е.П. Велихова. 2017. – С. 433-437.

31 Ларионов, Н.А. Развитие инструментария финансирования инноваций в России [Электронный ресурс]: Дисс. канд. ... экон. наук / Н.А. Ларионов. – Саратов, 2015. – 232 с.

32 Ларцев, К.А. Корпоративная система управления проектами / К.А. Ларцев // Матрица научного познания. – 2018. – № 12. – С. 54-56.

33 Лисицын, А.О. Проект и проектное управление. Основные понятия / А.О. Лисицын // Вестник международного института управления. – 2017. – № 2. – С. 62-64.

34 Лыскова, И.Е. Сущность проектного управления в современной организации / И.Е. Лыскова // Проблемы современной экономики и менеджмента. Сб. материалов III Международной научно-практической конференции. 2018. – С. 65-71.

35 Медведев, Д.В. Эффективное использование проектного управления при реализации государственных проектов и программ / Д.В. Медведев // Вестник МГУУ. – 2016. – № 2. – С. 50-54.

36 Москвин, С. Н. Управление проектами в сфере образования / С. Н. Москвин. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 139 с.

37 Мустафина, Л.А. Роль проектной деятельности в системе государственного управления / Л.А. Мустафина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2017. – № 2-1. – С. 10-12.

38 Нимаева, Е.Г. Проектная деятельность в начальной школе / Е.Г. Нимаева // Проблемы и перспективы развития образования: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). – Пермь: Меркурий, 2015. – С. 182-184.

39 Новиченко, А.Ю. Оценка эффективности проектной деятельности / А.Ю. Новиченко // Инновационное развитие. – 2019. – № 2. – С. 82-85.

40 Павловская, С.В. Оценка эффективности проектов социально ориентированных некоммерческих организаций России / С.В. Павловская, В.Е. Герасимчук // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – № 2. – С. 36-45.

41 Петрикова, Е.М. Проектное финансирование: теория и практика / Е.М. Петрикова, С.М. Петрикова // Сибирская финансовая школа. – 2015. – № 6. – С. 85-94.

42 Перепелица, Н.М. Источники финансирования социально ориентированных некоммерческих организаций / Н.М. Перепелица // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. – 2018. – № 3. – С. 144-149.

43 Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 330 с.

44 Проектное управление в органах власти / Н. С. Гегедюш [и др.] ; отв. ред. Н. С. Гегедюш. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 186 с.

45 Прохорова, М.П. Тенденции проектного управления на современном этапе / М.П. Прохорова, А.А. Шкунова, Т.А. Егорова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 8. – С. 292-296.

46 Ручка, О.Н. Сущность проектной деятельности школьников / О.Н. Ручка // Мир науки, культуры, образования. – 2017. – № 2. – С. 254-257.

47 Сальцева, С.В. Потенциал социально-проектной деятельности некоммерческих образовательных организаций / С.В. Сальцева // Проблемы современного педагогического образования. – 2019. – № 63-3. – С. 142-146.

48 Сафина, Д.И. Методы развития навыков управления проектами / Д.И. Сафина, З.Х. Мугинова // Булатовские чтения. – 2020. – Т. 7. – С. 163-165.

49 Селеменова, Т.А. Концептуальные основы проектной деятельности в условиях современного ВУЗа / Т.А. Селеменова // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. Сб. материалов XXXIX Молодежной международной научно-практической конференции. Под общей редакцией С.С. Чернова. 2017. – С. 81-86.

50 Семено, А.А. Практики проектной деятельности в работе с семьей в системе некоммерческих организаций / А.А. Семено // CREDO NEW. – 2018. – № 4. – С. 8-15.

51 Сербская, О.В. Современные методы управления проектами / О.В. Сербская // Материалы афанасьевских чтений. – 2016. – № 2. – С. 128-132.

52 Смирнов, В.А. Проектная деятельность российских некоммерческих организаций: ключевые проблемы и противоречия / В.А. Смирнов // Социологические исследования. – 2016. – № 2. – С. 62-69.

53 Солдатова, А.С. Особенности конструирования уровней идентичности в проектной деятельности российских некоммерческих организаций / А.С. Солдатова, А.С. Семушенкова // *Ars administrandi*. Искусство управления. – 2020. – Т. 12. – № 2. – С. 176-202.

54 Струков, Г.Н. Инструменты формирования системы управления проектами / Г.Н. Струков // В сб. Материалы LVIII отчетной научной конференции преподавателей и научных сотрудников ВГУИТ за 2019 год. В 3 частях. – 2020. – С. 119-125.

55 Тапехин, Д.О. Анализ существующих разновидностей методов управления проектами и программами в государственном секторе / Д.О. Тапехин, Е.А. Алфимова // Интеграционные взаимодействия молодых ученых в развитии аграрной науки. Материалы Национальной научно-практической конфе-

ренции молодых ученых. В 3 т.. Ижевск, 2020. – С. 231-234.

56 Трифонов, И.В. Оценка качества проектных решений при управлении проектами и программами / И.В. Трифонов // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 3. – С. 63-76.

57 Тютюнник, Н.Н. Проектная деятельность как условие развития образовательной организации / Н.Н. Тютюнник // Инновационные исследования: теоретические основы и практическое применение. Сб. статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2020. – С. 175-177.

58 Управление проектами / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 383 с.

59 Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева, О. А. Чернова, Е. Ф. Щипанов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 298 с.

60 Харламов, М.М. Проектное управление в некоммерческой организации / М.М. Харламов, О.П. Овчинникова // Вестник Южно-российского государственного технического университета (нпи). Серия: социально-экономические науки. – 2017. – № 5. – С. 22-27.

61 Холодкова, В. В. Управление инвестиционным проектом / В. В. Холодкова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 302 с.

62 Шаламова, Л.Ф. Проектная деятельность некоммерческих организаций как фактор развития гражданского общества в России / Л.Ф. Шаламова // Социально-гуманитарные знания. – 2016. – № 3. – С. 132-138.

63 Шишкина, Е.Ю. Сущность понятия «проектная деятельность» и её особенности / Е.Ю. Шишкина, Э.Ф. Вертякова // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2016. – № 6-2. – С. 123-127.

64 Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта / В. Е. Шкурко ; под науч. ред. А. В. Гребенкина. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 182 с.

65 Якупова, А.О. Классическое и гибкое проектное управление: особенности, сфера применения / А.О. Якупова // В сб. Актуальные вопросы устойчи-

вого развития России в контексте ключевых целей национальных проектов. Материалы XVIII Всероссийской студенческой научно-практической конференции : в 2 ч.. Челябинск, 2020. – С. 195-197.