

УКД 65

Калюжного Александра Владимировича

магистрант направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Научный руководитель: Лукьянова Е.Ю.

канд. эконом. наук, доцент

Обучающегося группы 10-24 УПмз

ФГБОУ ВО «ХГПУ»

г. Херсон, РФ

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО И ОПЕРАЦИОННОГО
УПРАВЛЕНИЯ В АВТОНОМНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-КОММУНИКАЦИОННОГО
ПРОФИЛЯ**

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью автономных некоммерческих организаций (АНО) в социальном мониторинге и коммуникациях, которые функционируют в условиях высокой динамики, зависимости от грантового финансирования и необходимости демонстрации эффективности. Целью статьи является разработка и обоснование направлений совершенствования системы управления для АНО «Консалтинговое агентство социального мониторинга и массовых коммуникаций» на основе интеграции проектного и операционного подходов. В ходе исследования применялись методы тематического исследования, организационно-экономического анализа, диагностики бизнес-процессов, а также метод проектного исследования, предполагающий активное вовлечение в процесс изменений. В результате выявлены ключевые проблемы организации: «проектная ловушка», операционная неэффективность, слабый контроль и ограничения масштабирования. В качестве решения предложена гибридная модель управления, сочетающая элементы портфельного управления проектами (PPM - Project Portfolio Management), гибких методологий и стандартизации операционных процессов. Научная новизна заключается в адаптации инструментов классического проект-менеджмента к

специфике некоммерческого сектора, ориентированного на социальный эффект. Практическая значимость состоит в разработке конкретной дорожной карты внедрения, ожидаемым результатом которой является переход организации от реактивной к проактивной, процессно-ориентированной модели, повышение эффективности использования ресурсов на 20-30% и создание основы для устойчивого роста. Результаты исследования могут быть применены другими АНО и социально ориентированными организациями.

Ключевые слова:

Управление, бизнес-процессы, автономная некоммерческая организация, АНО, проектное управление, операционный менеджмент, гибридная методология, Agile, бизнес-процессы, социальный мониторинг, массовые коммуникации, эффективность, масштабирование.

В современной социально-экономической реальности автономные некоммерческие организации (далее – АНО), действующие в сфере изучения общественного мнения, социального мониторинга и коммуникаций, становятся важнейшими факторами формирования публичной повестки и обеспечения обратной связи между обществом, государством и бизнесом. Их деятельность носит выраженный проектный характер и зависит от внешнего грантового финансирования, что порождает специфические управленческие вызовы. Традиционные, зачастую импровизационные, методы управления перестают быть эффективными по мере усложнения задач и роста числа параллельных инициатив [1, 2]. Это актуализирует необходимость разработки и внедрения комплексных систем управления, совмещающих гибкость проектного подхода с стабильностью операционного менеджмента [7, 9]. Данное исследование фокусируется на анализе конкретного кейса – АНО – и разработке для него практико-ориентированной модели улучшений.

1. Анализ проблем управления в исследуемой АНО. В результате диагностики, проведенной в рамках производственной практики, были систематизированы следующие ключевые проблемы:

«Проектная ловушка»: Реактивный режим работы, при котором портфель проектов формируется стихийно, в ответ на запросы грантодателей, а не в соответствии со стратегическими приоритетами самой организации [5]. Это ведет к распылению ресурсов и потере экспертного фокуса.

Операционная неэффективность: Ключевые бизнес-процессы (проведение опросов, контент-анализ, подготовка отчетов) не формализованы. Отсутствие стандартов приводит к дублированию функций, росту числа ошибок и высокой зависимости от уникальных компетенций отдельных сотрудников («эффект ключевого человека») [9].

Дефицит контроля и предсказуемости: Отсутствие единой системы планирования, мониторинга прогресса и управления рисками на проектах. Результатом являются срывы сроков, превышение бюджетов и снижение доверия заказчиков [6, 10].

Ограничения для масштабирования: Интуитивные управленческие практики и персонализированные процессы не позволяют тиражировать успешный опыт и наращивать объем деятельности без пропорционального роста операционных издержек и потери качества результатов [2, 7].

Выявленные проблемы свидетельствуют о структурном дисбалансе между растущей сложностью деятельности Агентства и неразвитостью его внутренних управленческих систем.

2. Методология разработки улучшений. Для решения поставленных задач был применен метод проектного исследования, который сочетает глубокий анализ с практическим вмешательством и цикличностью «диагностика – планирование – действие – оценка». Теоретической основой послужил синтез трех областей знания:

Проектный менеджмент: Используются принципы стандарта PMI (Project Management Institute) PMBoK (Project Management Body of Knowledge) (управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, рисками) [10]

и гибких подходов (Scrum, Kanban) [3, 8], релевантных для творческих и исследовательских задач.

Операционный менеджмент: Заимствованы концепции управления бизнес-процессами (BPM - Business Process Management) и принципы бережливого производства (Lean) для устранения операционных потерь [9].

Стратегический менеджмент: Применена модель SWOT-анализа для увязки предлагаемых изменений со стратегическим контекстом организации.

Такой междисциплинарный подход позволил разработать не абстрактные рекомендации, а целостную модель, адаптированную к миссии и условиям работы некоммерческой организации [5].

3. Предлагаемая гибридная модель системы управления. В качестве основного направления улучшений предлагается внедрение интегрированной системы, ядро которой составляют пять взаимосвязанных элементов:

Система портфельного управления проектами (PPM): Создание проектного офиса (PMO) для разработки критериев отбора и приоритизации проектов на основе их соответствия стратегии, ресурсной емкости и ожидаемого социального эффекта [5, 7]. Цель – переход от тактического реагирования к стратегическому планированию портфеля.

Стандартизация и реинжиниринг операционных процессов: Формальное описание и регламентация ключевых сквозных процессов (например, «От заявки клиента до аналитического отчета»). Создание библиотеки шаблонов и базы знаний для снижения вариативности и ускорения адаптации персонала [9].

Гибридная методология исполнения проектов: Дифференциация подходов в зависимости от типа проекта. Для повторяющихся, четко определенных проектов предлагается каскадная (водопадная) модель [1, 2]. Для инновационных, изменчивых проектов – итеративные Agile-фреймворки (Scrum) [3, 8].

Система контроллинга и метрик: Внедрение набора KPI на двух уровнях: проектные (сроки, бюджет, удовлетворенность заказчика) и операционные

(трудозатраты на процесс, процент ошибок) [4, 6]. Использование информационных панелей (BI-дашбордов) для визуализации данных.

Эволюция организационной структуры: Четкое разделение ролей «менеджер проекта» (управление) и «эксперт/аналитик» (содержательная работа). Формирование центров компетенций для накопления и развития экспертизы [7].

4. Ожидаемые результаты и оценка эффективности. Внедрение модели направлено на достижение качественных и количественных результатов.

Качественные изменения: формирование культуры проактивного управления, повышение прозрачности процессов, рост экспертного авторитета и лояльности сотрудников [2, 9].

Количественные показатели (цель на 12 месяцев):

- Увеличение доли проектов, сданных в срок и бюджет, с 60% до 90%.
- Сокращение трудозатрат на рутинные операции на 20-25%.
- Уменьшение времени адаптации нового сотрудника с 3 до 1.5 месяцев.
- Рост индекса удовлетворенности сотрудников (eNPS) на 20 пунктов.
- Увеличение количества параллельно выполняемых проектов на 50%

без критического роста штата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что барьером для развития АНО в социально-коммуникационной сфере является не внешняя среда, а внутренняя неразвитость управленческих практик. Предложенная гибридная модель, интегрирующая инструменты проектного и операционного менеджмента, представляет собой системный ответ на выявленные проблемы. Ее поэтапное внедрение, начинающееся с пилотных проектов и активного обучения команды, позволит трансформировать Агентство из реактивной организации в проактивную, процессно-ориентированную и стратегически управляемую структуру. Это создаст фундамент не только для повышения операционной эффективности и финансовой устойчивости, но и для максимизации социального воздействия, что является ключевой миссией любой некоммерческой организации. Разработанный подход обладает потенциалом для адаптации и применения в других АНО со схожим профилем деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аньшин В.М., Аньшина З.Н. Управление проектами: современные подходы и методы: учебное пособие для вузов. Москва: Юрайт, 2023. 315 с.
2. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами: от теории к практике: монография. Москва: ЛЕНАНД, 2023. 254 с.
3. Гагарина Д.А. Гибкие методологии (Agile) и метод Scrum на практике: гибкое управление продуктом. Санкт-Петербург: Питер, 2024. 208 с.
4. Демченко Е.С. Финансовый менеджмент в проектной деятельности: учебник. Москва: КноРус, 2023. 189 с.
5. Забродин И.В. Стратегическое управление портфелями проектов. Москва: ИНФРА-М, 2024. 276 с.
6. Ильина О.Н. Управление рисками проектов в цифровой экономике: учебное пособие. Москва: Дашков и К°, 2023. 165 с.
7. Ковалев С.М. Проектный офис (РМО): организация и эффективность. Москва: Альпина Паблишер, 2024. 302 с.
8. Морозов К.А. Метод Scrum и метод Kanban: выжимаем максимум. Санкт-Петербург: Питер, 2025. 272 с.
9. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023. 512 с.
10. Шапиро Г.М. Управление проектами на основе РМВОК 7-го издания. Москва: Олимп-Бизнес, 2024. 415 с. Если документ с сайта: