

УДК 338.2

Направления развития инструментария управления проектной деятельностью НКО

Белова Юлия Игоревна

Соискатель,

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
117997, Российская Федерация, Москва, Стремянный переулок, 36;
e-mail: belovaji@gmail.com

Аннотация

В статье отражены действующие методы управления проектами, основные характеристики и требования к результатам проектной деятельности. Специфика проектной деятельности и требования к устойчивости результатов проекта позволили сформировать систему оценки результативности деятельности некоммерческих организаций и соответствующую ей систему критериев для проектной деятельности некоммерческих организаций. Предложен примерный перечень показателей и их значения в баллах для оценки ожидаемой и фактической эффективности проектов. В зависимости от специфики проекта выбираются показатели и периода времени. Вводится бальная шкала оценок для проверки уровня достижения запланированных значений. Результативность проектной деятельности предлагается оценивать на основе сравнения ожидаемых и достигнутых значений показателей. Для обеспечения управления проектной деятельностью в некоммерческих организациях, оценку следует проводить ежегодно. На основе полученных оценок можно сделать выводы о целесообразности или нецелесообразности реализации проекта. Оценка результативности построена на основе понимания того, что деятельность НКО после реализации проекта приведет к объективным изменениям, как в организации, так и структуре той проблемы для решения которой (или которых) НКО и создавалась.

Для цитирования в научных исследованиях

Белова Ю.И. Направления развития инструментария управления проектной деятельностью НКО // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 1А. С. 77-87.

Ключевые слова

Некоммерческие организации, результативность, показатели, проект, оценка, управление деятельностью.

Введение

В настоящее время методология управления проектами продолжает развиваться, однако основные, базовые ее понятия уже сформированы. При этом проектное управление в некоммерческой сфере в России остается еще недостаточно развитым. Масштабы решаемых задач требуют от менеджмента НКО применения этих методов. Однако проектный менеджмент, особенно методы оценки результативности, требует совершенствования с учетом специфики целей и источников средств для проектов НКО.

Под проектом понимается совокупность задач или мероприятий реализуемых НКО самостоятельно или совместно с другими физическими и юридическими лицами, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер [Мескон и др., 1992]. Проект ограничивается во времени, в финансовых ресурсах и имеет требования к качеству результата. Отметим, что управление проектами в коммерческих организациях – это инструмент менеджмента давно и хорошо себя зарекомендовавший. Лидирующее положение в теории и практике управления проектами занимают западноевропейские и американские исследования – именно они создали основу, терминологию, структуру современного проектного менеджмента.

Подобно большинству организационных мероприятий, основная цель проекта – удовлетворение потребностей заказчика. Помимо этого фундаментального сходства, характеристики проекта позволяют отличить его от других действий организации. Основные характеристики проекта таковы:

- 1) Установленная цель.
- 2) Определенная продолжительность выполнения: с точкой начала и завершения.
- 3) Участие в проекте множества и разнообразных специалистов (как правило).
- 4) Выполнение чего-то нового, что никогда не делалось ранее в НКО.
- 5) Существование особых требований по времени, затратам и качеству выполнения работы.

Во-первых, проекты имеют определенную цель. Такая единая определенная цель часто отсутствует в повседневной жизни НКО, где работники изо дня в день выполняют одни и те же операции.

Во-вторых, так как существует четко определенная цель, проекты имеют четко определенный момент завершения, что вовсе не похоже на постоянно выполняемые обязанности в традиционных видах работ. Во многих случаях работники переходят от одного проекта к другому, а не остаются выполнять одну и ту же работу.

В-третьих, в отличие от большинства видов организационной работы, которая делится по принципу функциональной специализации, для проектов характерно комбинировать и объединять усилия самых разнообразных специалистов.

В-четвертых, проект никогда не бывает одинаковым и всегда включает какие-то уникальные элементы. И вопрос не в том, будут ли иметь место такие уникальные элементы, а в том, какова будет степень уникальности. Очевидно, что осуществление того, что до сих пор никогда не делалось требует решения новых проблем [Друкер, 2007].

И, наконец, проекты связывают ограничения по времени, затратам и особые требования к исполнению работ, т. е. к качеству. Проекты оценивают по тому, что было выполнено, сколько это стоило и как много времени было на это затрачено [Зуб, 2014]. Три вышеупомянутых сдерживающих фактора накладывают большую ответственность, чем при выполнении многих других работ. Эти же три фактора подчеркивают одну из первостепенных функций управления проектом, а именно: балансирование временем, затратами и качеством при одновременно максимальном удовлетворении запросов клиента. В результате формируется так называемый в проектном менеджменте «магический треугольник» (см. рис. 1).



Рисунок 1. Треугольник управления проектами

Менеджер должен балансировать между тремя базовыми компонентами в течение всего жизненного цикла проекта, выбирая следующие стратегии:

- 1) направленность на оптимальную точку на пересечении медиан треугольника;
- 2) очевидное предпочтение одной из составляющих, пренебрежение двумя другими;
- 3) предпочтение одной из составляющих с ограничениями на уровень состояния двух других, чтобы они находились в пределах заранее определенного «коридора допустимости».

Все перечисленные характеристики соответствуют проектной деятельности и в НКО. Именно эта специфика проектной деятельности и требования к устойчивости результатов проекта позволили выделить не только систему показателей для оценки проектной деятельности НКО, но и одновременно с этим предложить инструментарий оценки результативности проектной деятельности НКО.

Оценка результативности построена на основе понимания того, что деятельность НКО после реализации проекта приведет к объективным изменениям как в организации так и структуре той проблемы для решения которой (или которых) НКО и создавалась.

Предполагается, и это следует из стандартов современной проектной деятельности, что проект рассматривается НКО в тесной связи с планами спонсора или жертвователя по дальнейшей реализации полученных результатов в НКО для развития уставной деятельности. Проект предполагаемый к реализации должен пройти широкое обсуждение в организации, а при необходимости согласован со всеми заинтересованными сторонами, органами государственной власти.

Еще очень важно до начала оценки понять, что характеристики качественных и количественных изменений, к которым приведет реализация проекта, оценены объективно, по ним дана не завышенная и не заниженная оценка. Также в проекте предусмотрены условия и мероприятия для обеспечения устойчивости результата после окончания периода оценки результативности проекта.

Оценка результативности проектной деятельности в НКО проводится в разрезе отдельного проекта всех проектов, реализованных НКО за период оценки.

Для дальнейших предложений выделим три взаимосвязанных уровня оценки:

- 1) самооценка инициатора проекта;
- 2) оценка результатов проекта на уровне исполнительного руководства НКО;
- 3) оценка высшим органом управления, учредителями, государственными органами, жертвователями и спонсорами.

Эти уровни соответствуют типовой структуре НКО с соответствующими уровнями управления, рассмотренными в предыдущей главе.

Инициатор проекта на этапе подготовки, разработки и согласования проекта, представляемого к реализации в НКО, осуществляет выбор показателей, характеризующих предстоящие в результате реализации проекта качественные и количественные изменения. Обосновывает необходимый и достаточный набор показателей. Выбор показателей осуществляется из предложенного списка (см. табл. 1) или вводится инициатором самостоятельно с привязкой к предложенной шкале бальных оценок.

Тот инициатор в НКО, кто готовит проект к реализации, формирует исходные данные о существующих значениях показателей и определяет их будущие ожидаемые значения.

При подготовке материалов для оценки выполнения проекта, исполнитель проекта в НКО предоставляет руководству или в ревизионную комиссию информацию, где указывает уровень достигнутых значений показателей. Затем, на втором уровне, руководство самостоятельно проводит оценку деятельности заявителя по выбранным и указанным в проекте показателям на основе изучения и анализа произошедших изменений в организации.

Высший орган управления НКО осуществляет оценка результативности проекта и проектной деятельности в организации в целом. Полученные сведения о степени результативности проекта или всей деятельности может предоставляться жертвователям и спонсорам, а также в соответствующие государственные органы для принятия решений о дальнейшей поддержке НКО, объемах ее финансирования и допуске к участию в государственных программах для НКО и иной поддержки отдельных организаций.

Таблица 1. Примерный перечень показателей и их значения в баллах для оценки ожидаемой и фактической эффективности проектов НКО

№ пп	Показатель	Фактическое значение в год предшествующий проекту	Значение за год реализации проекта (или на конец года)		
			1-й год	2-й год	3-й год
1	2	3	4	5	6
1	Рост числа получателей помощи (числа выполненных или обработанных обращений) до 20%	0	2	2	1
2	Рост числа получателей помощи (числа выполненных или обработанных обращений) до 50%	0	2	2	2
3	Рост числа получателей помощи (числа выполненных или обработанных обращений) более 50%	0	2	3	4
4	Публикация по проблеме во всероссийской газете	0	5	3	1
5	Подготовка кадров для работы в НКО	фактическое значение	3 за 1	3 за 1	3 за 1
6	Снижение числа жалоб на 20%	0	2	2	2
7	Экономия бюджетных средств до 20% на 1 обращение	0	2	1	1
8	Экономия бюджетных средств до 50% на 1 обращение	0	2	2	2
9	Экономия бюджетных средств более 50% на 1 обращение	0	2	3	3
10	Введение в работу уникального оборудования (до 1000 чел./обращений в год)	0	10	10	10
11	Введение в работу уникального оборудования (более 1000 чел./обращений в год) или оборудование используется для научных целей и позволяет получить новые результаты для теории и практики	0	15	15	15
12	Сокращение времени обработки данных (обслуживания) по одному обращению, до 50%	0	1	1	1
13	Сокращение времени обработки данных (обслуживания) по одному обращению, более 50%	0	2	2	2
14	Введение новой услуги для населения, с числом потребителей до 1000 чел. в год	0	5	5	5
15	Введение новой услуги для населения, с числом потребителей более 1000 чел. в год	0	8	8	8
16	Прирост объема платных услуг, за счет реализации проекта до 20%	0	10	7	7
17	Прирост объема платных услуг, за счет реализации проекта до 50%	0	15	10	10
18	Прирост объема платных услуг, за счет реализации проекта более 50%	0	20	15	15
	и др.				

Часто при выполнении проекта в НКО на средства гранта, или в рамках целевого взноса спонсора, важным является выполнение не только содержательной части проекта, но и выполнение формальных признаков. Поэтому целесообразным будет выделить в системе оценки проектной деятельности как содержательную, так и формальную составляющую.

Рассмотрим оценку выполнения формальных требований. НКО должно выполнить проект в установленный срок, предоставить соответствующие документы в строгом соответствии с требованиями, установленные спонсором или грантодателем. Обязано выполнять все формальные требования. Примем, что выполнение формального требования – это дискретный показатель, определяемый как «да» (выполнены в срок) или «нет» (не выполнены в срок). К формальным требованиям относятся требования к действиям грантополучателя, перечисленные в соответствующем соглашении гранта или договоре о целевом использовании средств. Незначительные отклонения от формального требования – это дискретный показатель, определяемый как «да» (отклонение имеет место) или «нет» (отклонений нет). Если НКО в рассматриваемый период выполняет несколько проектов, то выполнение формальных требований по ним можно оценить в комплексе. В таблице 2 приведены показатели выполнения формальных требований по проекту НКО за период.

Таблица 2. Показатели выполнения формальных требований по проектам НКО

Показатель	Максимально возможное значение	Допустимое значение	Пороговое значение
% проектов по которым полностью выполнены все формальные требования	100%	90% и более	менее 90%
% проектов в которых допущены непринципиальные (не повлиявшие на результаты) отклонения от формальных требований в период контроля за устойчивостью результатов проекта	0%	30% и менее	более 30%

Предлагается оценку выполнения формальных требований проводить ежегодно, в год, или годы, реализации проекта и до завершения периода оценки устойчивости результатов, но считаем целесообразным этот период принимать, не более 5-ти лет. При значении показателя ниже порогового, проводится анализ ситуации, по результатам которого принимается решение о проведении дополнительных процедур, направленных на повышение эффективности системы управления проектами в НКО.

Рассмотрим оценку результативности проектной деятельности в НКО в целом. Результативность проектной деятельности предлагается оценивать на основе сравнения ожидаемых и достигнутых значений показателей. Для сравнения разноразмерных и отличающихся по значимости количественных и качественных показателей по одному проекту НКО или по всем проектам реализованным в исследуемый период, предлагается результативность оценивать в относительных показателях – в баллах. Примем, что «балл» – это безразмерный синтетический показатель, введенный для оценки результативности реализации проектов. Балл определяется в целых положительных числах. Баллы результативности назначаются по каждому показателю, характеризующему проект реализуемый НКО. В итоге баллы по проекту определяются суммой баллов по показателям.

Какие именно показатели выбрать и для какого периода времени их определять, зависит от специфики проекта. При введении не указанных в перечне показателей в НКО необходи-

мо обосновывать их значимость для оценки, возможности сбора и суммы баллов, и согласовать эти значения с грантодателем или спонсором.

Рассмотрим рекомендованные в рамках исследования этапы и порядок оценки результативности реализации проектов и проектной деятельности в НКО в целом. Этапы оценки эффективности приведены в таблице 3.

Таблица 3. Сведения об этапах оценки результативности проектной деятельности в НКО

Номер этапа	Этап оценки	Характеристика этапа	Первичные документы для оценки	Результат оценки, проводимой высшими органами управления НКО, спонсорами и жертвователями
0	Предварительный	Предварительная оценка будущей эффективности проекта НКО, проводимая на этапе подготовки и согласования проекта	Концепция и предварительный план реализации проекта	Сводный ожидаемый результат, будущая результативность для НКО и получателей выгод
1	1-й год	Оценка достигнутых результатов за соответствующий год (для ряда показателей – на конец года)	Отчеты о результатах реализации проекта за соответствующий год	Оценка уровня достижения ожидаемых значений в отдельных проектах НКО и по проектной деятельности НКО в целом
2	2-й год			
3	3-й год			

Число лет, для оценки результативности проекта рекомендуется определять исходя из фактических сроков его реализации и возможностей отслеживания долгосрочных результатов, но не более 5 лет. Таким образом, в предлагаемой системе, оценке подлежат 1, 2 и 3-й год, отсчитываемые с года, следующего за годом окончания проекта.

Критерии оценки результативности реализации проекта НКО и всей проектной деятельности организации приведены в таблицах 4 и 5.

Таблица 4. Оценка результативности отдельного проекта НКО

Показатель	Допустимое значение	Пороговое значение
Ожидаемая сумма баллов по проекту НКО на оцениваемый год (1, 2 или 3-й)	Ожидаемая сумма баллов	
%, отношение фактической оценки результативности проекта в баллах, к ожидаемой за 1 год	более 50%	менее 50%
%, отношение фактической оценки результативности проектов в баллах, к ожидаемой за 2 год	более 65%	менее 65%
%, отношение фактической оценки результативности проектов в баллах, к ожидаемой за 3 (4 или 5) год	более 80%	менее 80%

Таблица 5. Оценка результативности проектной деятельности в целом за год по НКО

Показатель	Допустимое значение	Пороговое значение
Ожидаемая сумма баллов по всем проектам НКО на оцениваемый год (1, 2 или 3-й)	Ожидаемая сумма баллов	
%, отношение фактической оценки эффективности проектов в баллах, к ожидаемой за 1 год	более 60%	менее 60%
%, отношение фактической оценки эффективности проектов в баллах, к ожидаемой за 2 год	более 80%	менее 80%
%, отношение фактической оценки эффективности проектов в баллах, к ожидаемой за 3 год	более 90%	менее 90%

Для обеспечения управления проектной деятельностью в НКО, оценку результативности следует проводить ежегодно. При значении показателя ниже порогового, проводится анализ ситуации, по результатам которого принимается решение о проведении дополнительных процедур, направленных на повышение результативности всей проектной деятельности, или о корректировке показателей проекта. Эти корректировки необходимо проводить с обязательным согласованием с грантодателем, спонсором или иными лицами финансирующими проекты НКО.

На основе полученных оценок и высший руководящий орган и спонсоры или грантодатели могут сделать выводы о целесообразности или нецелесообразности поддержки проектов данной НКО.

Особенности деятельности НКО осложняют процесс оценки результативности с целью повышения эффективности управления в организациях. Потому для оценки проектной деятельности НКО за счет средств грантодателей или спонсоров предложен специальный подход. В рамках этого подхода реализуется процесс балльной оценки проектов. Предварительно оценивается будущий результат проекта по планируемому изменению ключевых показателей, выбранных на этапе подготовки и согласования. В дальнейшем, по результатам проекта, осуществляется сравнение фактически достигнутых значений с плановыми. На основе расчета показателя РП делается вывод о результативности проекта и в дальнейшем определяется результативность всей проектной деятельности в НКО.

Специфика целей проектной деятельности НКО и необходимость управления этой деятельностью, привели к разработке инструментов планирования и оценки отдельных проектов НКО и всей проектной деятельности. Предложен подход, при котором для каждого проекта формируется набор показателей результата, и вводится балльная шкала оценок для проверки уровня достижения запланированных значений. Предложенный подход отличается универсальностью и может применяться для любых проектов НКО. Он учитывает и то, что проекты имеют отсроченные результаты, поэтому позволяет планировать изменение целевых показателей и в будущем. На основе расчета комплексного показателя можно судить о результативности отдельного, всех проектов НКО, выявить и учесть в дальнейшем недостатки при реализации проектов.

Библиография

1. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». М.: Стандартинформ, 2008. 70 с. URL: <http://www.viepp.ru/wp-content/uploads/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2-%D0%A0-%D0%98%D0%A1%D0%9E-9000-2008.pdf>

3. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2007. 400 с.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
5. Коссов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. М.: Экономика, 2000. 421 с.
6. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. М.: Дело, 2003. 20 с.
7. Малицкая Е.П., Михайлова М.Е. Мониторинг и оценка деятельности социально-ориентированных НКО. URL: <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-156/product-11988/info.html>
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 702 с.
9. Меркулова Е.В. Инструменты стратегического управления предприятия // Экономические науки. 2006. № 4. С. 100-102.
10. Покропивный С.Ф. Экономика предприятия. Киев: КНЭУ, 2002. 546 с.
11. Свод знаний по управлению проектами. 1996. URL: http://www.pm-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/pmbok_5th_2013_rus.pdf
12. Тарханова Е.Г. Методы оценки деятельности некоммерческих организаций // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2011. № 4. С. 110-114.
13. Управление в некоммерческих организациях. URL: <http://www.regnko.ru/upr.shtml>
14. Фалько С.Г., Радущев Д.А. Основные требования к построению системы показателей для планирования и контроля эффективности деятельности предприятия // Российское предпринимательство. 2001. № 5 (17). С. 103-107.
15. Цветков А.В. Процессные и проектные подходы к управлению проектам (дайджест). URL: http://labsm.ru/docs/Cvetkov_Process_And_Projects.pdf
16. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций. СПб.: Лань, 2004. 192 с.

Prospect for the development of project management instrumentation activities of non-profit organizations

Yuliya I. Belova

Postgraduate,

Plekhanov Russian University of Economics,

117997, 36 Stremyanny lane, Moscow, Russian Federation;

e-mail: belovaji@gmail.com

Abstract

The article reflects the existing project management methods, main characteristics and requirements for the project activity. The specifics of the project activities and the requirements for sustainability of project results made it possible to form a system for evaluating the impact of the nonprofit organizations and the system of criteria for project activities of nonprofit organizations. Proposed list of indicators and their value in points for the evaluation of expected and actual effectiveness of projects. Depending on the specific project performance indicators and the time period. Introduce point scale assessments to test the level of achievement of planned values. The effectiveness of the project activities is proposed to estimate based on a comparison of the expected and the achieved indicators values. To ensure the management of project activities in non-profit organizations, assessment should be carried out annually. On the basis of the estimates conclusions can be drawn about the appropriateness or otherwise of the implementation of the project. Performance Evaluation is based on the understanding that the activities of non-profit organizations after the implementation of the project will lead to objective changes in the organization and structure of the problem for the solution of which (or whom) non-profit organization was created. Impact assessment is based on the understanding that the activities of non-profit organizations after implementation of the project will lead to an objective change, both within the organization and structure of the problem for which (or whom) is a non-profit organization and was created.

For citation

Belova Yu.I. (2017) *Napravleniya razvitiya instrumentariya upravleniya proektnoi deyatel'nost'yu NKO* [Prospect for the development of project management instrumentation activities of non-profit organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7 (1A), pp. 77-87.

Keywords

Non-profit organization, effectiveness, indicators, project, evaluation, performance management.

References

1. Asaul A.N. (2009) *Organizatsiya predprinimatel'skoi deyatel'nosti* [Organization of business activities]. St. Petersburg: Autonomous Nonprofit Organization Institute of Economic Revival Problems Publ.
2. GOST R ISO 9000-2008 "Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozheniya i slovar'" [GOST R ISO 9000-2008 Quality Management System. Fundamentals and vocabulary] (2008). Moscow: Standartinform Publ. Available at: <http://www.viepp.ru/wp-content/>

- uploads/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2-%D0%A0-%D0%98%D0%A1%D0%9E-9000-2008.pdf [Accessed 09/12/16].
3. Druker P.F. (2007) *Praktika menedzhmenta* [The Practice of Management]. Moscow: Vil'jams Publ.
 4. Zub A.T. (2002) *Strategicheskij menedzhment: Teorija i praktika* [Strategic management: Theory and practice]. Moscow: Aspekt Press Publ.
 5. Kossov V.V., Livshits V.N., Shakhnazarov A.G. (2000) *Metodicheskie rekomendatsii po otsenke effektivnosti investitsionnykh proektov* [Methodical recommendations according to efficiency of investment projects]. Moscow: Ekonomika Publ.
 6. Lopatnikov L.I. (2003) *Ekonomiko-matematicheskii slovar': Slovar' sovremennoi ekonomicheskoi nauki* [Economic and Mathematics Dictionary: Dictionary of modern economic science]. Moscow: Delo Publ.
 7. Malitskaya E.P., Mikhailova M.E. *Monitoring i otsenka deyatel'nosti sotsial'no-orientirovannykh NKO* [Monitoring and evaluation of the socially-oriented NGOs]. Available at: <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-156/product-11988/info.html> [Accessed 09/12/16].
 8. Meskon M.Kh., Al'bert M., Khedouri F. (1992) *Osnovy menedzhmenta* [Management]. Moscow: Delo Publ.
 9. Merkulova E.V. (2006) Instrumenty strategicheskogo upravleniya predpriyatiya [Strategic enterprise management tools]. *Ekonomicheskie nauki* [Economic sciences], 4, pp. 100-102.
 10. Pokropivnyi S.F. (2002) *Ekonomika predpriyatiya* [Economy of the enterprise]. Kiev: Kyiv National Economic University Publ.
 11. *Svod znanii po upravleniyu proektami* [A Guide to the Project Management Body of Knowledge] (1996). Available at: http://www.pm-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/pmbok_5th_2013_rus.pdf [Accessed 09/12/16].
 12. Tarkhanova E.G. (2011) Metody otsenki deyatel'nosti nekommercheskikh organizatsii [Methods for evaluation of non-profit organizations]. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii* [Bulletin of Irkutsk State Economic Academy], 4, pp. 110-114.
 13. *Upravlenie v nekommercheskikh organizatsiyakh* [Management in Nonprofit Organizations]. Available at: <http://www.regnko.ru/upr.shtml> [Accessed 09/12/16].
 14. Fal'ko S.G., Radushev D.A. (2001) Osnovnye trebovaniya k postroeniyu sistemy pokazatelei dlya planirovaniya i kontrolya effektivnosti deyatel'nosti predpriyatiya [Basic requirements for the construction of a system of indicators for planning and monitoring the effectiveness of the company]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Entrepreneurship], 5 (17), pp. 103-107.
 15. Tsvetkov A.V. *Protsessnye i proektnye podkhody k upravleniyu proektam (daidzhest)* [Process and design approaches to project management (digest)]. Available at: http://labsm.ru/docs/Cvetkov_Process_And_Projects.pdf [Accessed 09/12/16].
 16. Shekova E.L. (2004) *Ekonomika i menedzhment nekommercheskikh organizatsii* [Economy and management of non-profit organizations]. St. Petersburg: Lan' Publ.