УДК 369.04: 005.8:366.42

ПРИМЕНЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (НА ПРИМЕРЕ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ)

Т.В. Самойленко, Е.Ю. Лукьянова, Е.А. Сергеева
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Херсонский государственный педагогический университет», Херсон, email: s.tam.text@yandex.ru, phdlukyanova@gmail.com, s-elene@ya.ru

Аннотация. *Рассматриваются особенности реализации проектов социально-ориентированных предприятий в современных рыночных условиях на примере Автономного некоммерческого благотворительного общества (АНБО) социальной поддержки «Воссоединение» (г. Сочи). Предлагается возможный путь применения адаптационных стратегий преодоления экономических вызовов, снижения рисков. Исследование, основанное на результатах наблюдений и интервью, фактическом материале, позволило провести анализ не только специфики осуществления проектной деятельности некоммерческой организации, но также и с помощью экспериментально-теоретических методов выявить возможности совершенствования системы управления для малого предприятия в некоммерческом секторе. Особое внимание уделяется инновационным подходам к разработке управленческих решений в работе социально-ориентированного предприятия в виде создания офиса управления проектами (PMO), имеющего практическое значение для формирования системы риск менеджмента и поддержки устойчивого развития некоммерческих и благотворительных организаций в условиях экономической нестабильности.*

Ключевые слова*: офис, управление, проект, риск, совершенствование, предприятие.*

PROJECT MANAGEMENT OFFICE POTENTIAL APPLYING FOR RISK MANAGEMENT SYSTEM IMPROVEMENT (BASED ON THE EXAMPLE OF A SOCIALLY ORIENTED ECONOMIC UNIT)

T.V. Samoylenko, Ye.Yu. Lukyanova, E.A. Sergeeva
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education of The Kherson State Pedagogical University, Kherson, email: s.tam.text@yandex.ru, phdlukyanova@gmail.com, s-elene@ya.ru

Abstract. *There are disclosed specifics for projects implementing of socially oriented economic units at the modern market conditions by the example of the Autonomous Non-Profit Charitable Society (ANPCS) of social support «Vossoedinenie» (Sochi). It is suggested possible way to apply adaptive strategies to overcome economic challenges and reduce risks. The research is based on the results of observations and interviews, factual data that allowed to analyze not only the specifics of the project activities for the non-profit organization but also with experimental and theoretical methods using to identify opportunities for management system improving at the small enterprise at the non-profit sector. The special attention was paid to innovative approaches for management solutions development at the socially oriented economic unit work at the form of the project management office (PMO) creation that has the practical importance for the risk management system formation and sustainable development support at the non-profit and charitable organizations at the economic instability conditions.*

Keywords: *офис, управление, проект, риск, совершенствование, предприятие.*

Дата поступления статьи в редакцию: 23.03.2025
Дата принятия статьи в печать: 18.04.2025

Введение

Современная экономико-социальная среда российской экономики для некоммерческих и благотворительных организаций является высоко рисковой: экономические изменения, кризисы и рыночные условия – факторы, которые существенно влияют на жизнеспособность социальных предприятий. В. А. Мирончук [1] отмечает, что задачи преодоления проблем управления в условиях экономических вызовов и необходимость поддержания в изменчивой среде миссии социального предприятия, высвечивают актуальность применения особых принципов совершенствования, учитывающих особенности некоммерческих предприятий и позволяющих гибко реагировать на вызовы в условиях ускорения социально-экономических трансформаций.

Стремительная динамика внешней среды задает характер менеджмента некоммерческих организаций, определяет их уникальные характеристики. Рост рынка услуг, смена технологий и темпы внедрения инноваций, активное участие государственной поддержки – становятся ключевыми элементами влияния на развитие предприятий некоммерческого сектора.

Историческая траектория некоммерческих организаций (НКО) привела к их переходу от филантропической модели к внедрению методов рыночного управления, корпоративной модели. Как следствие, корпоративная модель объединяет партнерские отношения с организациями, предприятиями, фондами и ассоциациями, а также другими НКО. А конкуренция за государственные и частные ресурсы вынуждает НКО повышать профессионализм своих процессов и моделей управления посредством управления проектами.

Вместе с тем, большинство начинающих некоммерческих и благотворительных социальных организаций столкнулись с рядом организационных проблем. Документально, иерархическая структура социально-ориентированного предприятия – НКО, АНБО – состоит из уровней принятия решений и цепи команд. Согласно требованиям закона «О некоммерческих организациях» [2] управление некоммерческой организацией имеет двухуровневую структуру – руководящий и исполнительный органы.

Однако опыт исследований и оценка уровня развития некоммерческих организаций [1; 3] показывают, что зачастую, директор предприятия объединяет ряд исполнительных и руководящих функций – планирование, организацию, координацию, мотивирование сотрудников, контроль и оценку. Зачастую они смешаны со стратегической и оперативно-тактической деятельностью. Это связано с занятостью и личной включенностью стейкхолдера в ход работы проектов. Подобный дизайн организационной структуры складывается эволюционно, исходя из потребностей предприятия на этапе его зарождения.

Структура управления и связанные с ней элементы подотчетности могут быть адаптированы к требованиям, целям и условиям некоммерческой организации. Однако для компании, которая в стратегической перспективе нацелена на развитие и хочет заявлять о себе на рынке как о профессионале, эти два уровня должны поддерживаться при четком распределении функций [4].

У большинства некоммерческих организаций отсутствует стратегический план развития. Задачи решаются в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Это создает эффект спринтерских задач и не позволяет выстроить целостную систему действий, приводящих к устойчивому развитию в сфере управленческих, финансовых и организационных операций. Как следствие, отсутствует система управления рисками, наблюдается низкая численность волонтеров, возникают сложности с фандрайзингом.

Относительно волонтерской деятельности эксперты с опытом в некоммерческом секторе отмечают, что «в ряде проектов необходимо задействовать волонтеров, имеющих уникальные навыки или опыт, обладающих высокой компетентностью» [4, с. 212]. Как, например, проекты для детей с особенностями развития (ОВЗ) или сложные экологические проекты, где требуется помощь уникальных специалистов для проведения сложной экспертизы. Можно отметить, что, следуя традиционным представлениям о волонтерской деятельности, только малая часть благотворительных организаций и некоммерческих предприятий ведет статистический учет работы волонтеров и включает в сметы проектов оценку волонтерского труда.

Цель исследования

Целью исследования является освещение одного из путей для применения потенциала возможностей офиса управления проектами (ОУП, PMO) для улучшения системы управления рисками (на примере социально-ориентированного предприятия). PMO будет представлять собой эффективную основу для обеспечения системного управления рисками, позволяющего упреждать проблемы отдельных проектов и всего предприятия (АНБО) в целом и применять регламентирование системы оценки и мониторинга ситуаций риска, в соответствии с международными стандартами.

Материалы и методы исследования

Материалами для исследования послужили работы зарубежных и отечественных авторов в сфере управления проектами, международные своды знаний по управлению проектами и управлению бизнес-процессами, стандарты в сфере риск-менеджмента, экологического менеджмента, менеджмента качества, управления информационной безопасностью и управления проектами. Предложения, излагаемые авторами, базируются на применении методологий проектного, процессного, ситуационного подходов к менеджменту, учитывают положения теории ограничений, методологии Balanced Scorecard и прочих современных концепций.

Описанные далее проблемы были выявлены авторами данной публикации в результате изучения финансовых и иных внутренних документов Автономного некоммерческого благотворительного общества (АНБО) социальной поддержки «Воссоединение». К наиболее крупным из них можно отнести:

– недостаточное финансирование;
– низкую численность волонтеров;
– руководство нуждается в функциональных преобразованиях;
– отсутствует стратегия развития предприятия;
– отсутствует единая проактивная система управления рисками.

АНБО «Воссоединение» – это сравнительно небольшое волонтерское предприятие с числом постоянных участников 10 человек (остальные люди привлекаются на время выполнения мероприятий), реализующее мероприятия для семей, воспитывающих детей с ОВЗ в г. Сочи. У предприятия есть ряд социально-значимых проектов, реализуемых на волонтерских началах и несколько небольших проектов, реализованных с помощью господдержки и субсидирования.

Проводя анализ реализуемых данным социально-значимым предприятием проектов, можно сделать вывод: для дальнейшего развития организации и возможности осуществления ею большего количества более крупных проектов, АНБО «Воссоединение» необходимы, в первую очередь, управленческие решения:

– направленные на долгосрочные цели и стратегию организации;
– учитывающие внешние и внутренние факторы влияния, а также риски с ними связанные – явные и скрытые.

С увеличением своего потенциала жизнеспособности предприятие получит больший уровень доверия доноров и государственной поддержки, а вместе с тем и необходимое финансирование.

Согласно труду авторов I. Rodrigues, R. Rabechini Júnior и J. M. Csillag [5], предлагаемая аналитическая основа, касающаяся вклада по сбору средств для проектов некоммерческого сектора, предполагает, что ОУП является фактором зрелости управления проектами. Этот вклад может быть связан с процессами, используемыми в нескольких проектах, чтобы предоставить организациям прошлый опыт, который позволяет им переносить знания из одного проекта в другой, воспроизводя успешные действия и подбирая альтернативы менее удачным.

В свете решения текущих и стратегических задач АНБО «Воссоединение» для эффективной работы и устойчивого развития данного предприятия, представляется все более необходимым переход к созданию такой организационной структуры как офис управления проектами.

В контексте руководства свода знаний по управлению проектами (PMBOK 7) – PMO – офис управления проектами (ОУП) представляет собой специализированную организационную структуру, предназначенную для поддержки и управления процессами, связанными с проектами, а также для стандартизации и внедрения единой методологии управления. В том числе, позволяющей упреждать проблемы как отдельных проектов, так и всего предприятия в целом, и применять регламентирование системы оценки и мониторинга ситуаций риска, в соответствии с международными стандартами. В бизнес-среде общепринято мнение, что создание такого подразделения оправдано, когда организация хочет повысить свою зрелость в управлении проектами, внедрить лучшие практики и стандарты, а также развить свою проектную культуру и компетенции.

Также справедливо и то, что хорошо организованный офис управления проектами может помочь в реализации проектов. Это улучшение может включать в себя как уровни принятия решений, так уровни процессов, цепи команд, а также помогать достижению результатов проекта в рамках определенных целей и запланированных сроков, на что указывают авторы A. Lacruz, A. Cunha [6].

Практический опыт экспертов в проектном управлении, обобщенный в работе автора Е. Филипповой [7], свидетельствует о том, что офис управления проектами помогает выработать стандарт управление проектами, единый для всех проектов. Это позволяет совместно использовать ресурсы, методы и инструменты в работе команды. Согласно PMBOK7 PMO при этом может иметь достаточно широкий спектр ответственности: от полного управления в работе над проектами до оказания поддержки при принятии управленческих решений.

Изучая мнение А. Ильдархановой [8] в отношении создания условий для успешного внедрения методологии проектного менеджмента и эффективного распределения трудовых ресурсов, авторы данной публикации делают вывод, что в благотворительной организации целесообразна разработка офиса управления проектами в качестве руководящего звена, осуществляющего:

– процессы создания, воплощения и сопровождения управления проектами;
– подготовку проектных предложений;
– мониторинг и контроль проекта, а также определение и мониторинг показателей эффективности;
– обмен отчетами о результатах и документами;
– поддержку ресурсов.

За счет более высокого уровня формализации процессов, ОУП позволит некоммерческому предприятию сделать фандрайзинг устойчивой практикой, существенно повысив уровень финансового планирования и учета.

Таким образом, PMO в некоммерческой организации создается как внутренний стратегический ресурс, который может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в управлении проектами.

Функции ОУП в социально-ориентированном предприятии тесно связаны с этапами сбора средств, мониторинга и подотчетности. В ходе своей деятельности управление охватывает и другие области, упомянутые в PMBOK 7 (коммуникации, приобретения, риски, качество, человеческие ресурсы и заинтересованные стороны), помимо аудита проектов и управления портфелем, что в перспективе приведет к расширению функций данной структуры.

В настоящее время можно услышать заявления руководителей НКО о стабильности внутри своих команд или о том, что их организации работают нерегулярно, реализуют фактически волонтерскую, добровольческую деятельность. Несмотря на такую позицию, отсутствие двух важнейших элементов в деятельности любой организации – финансов и трудовых ресурсов – в долгосрочной перспективе может поставить под угрозу устойчивость, а вместе с тем и жизнеспособность социально-ориентированного предприятия.

Как показывает комплексное исследование уровня организационного развития НКО, раскрываемое авторами Ю. Скоковой, И. Краснопольской, И. Корнеевой [3], некоммерческому сектору не хватает знаний в области профилактики и управления рисками. Экспертами отмечено, что понятие риска практически отсутствует в программе управления некоммерческими организациями и даже в достаточно крупных социально-ориентированных организациях комплексная система управления рисками внедряется крайне редко. Работа с рисками, их предупреждение и стандартизация – слабая сторона деятельности НКО. Соблюдение единого стандарта и согласованность в реализации проектов позволяет создавать и предоставлять инструкции, шаблоны и примеры успешных практик, а также эффективно в краткие сроки обучать и адаптировать новых сотрудников. Стандартизированные подходы и инструменты помогают упреждать проблемы отдельных проектов и способствуют:
– эффективному планированию операций,
– оптимальному управлению рисками,
– своевременному отслеживанию исполнения проекта.

В социально-ориентированной организации подобная модель возможна, в том числе, и потому, что ответственный за управление проектами совмещает ряд функций и централизует координацию всех проектов организации.

Результаты исследования и их обсуждение

Возвращаясь к задачам АНБО социальной поддержки «Воссоединение», хотелось бы отметить, для того, чтобы справиться с проблемами, которые были выявлены в ходе обследования, предприятию нужны будут определенные преобразования по оптимизации управления как при реализации социальных проектов, так и управлении рисками предприятия. Проанализировав текущую ситуацию управления проектами в АНБО «Воссоединение», авторами данной публикации предлагается изменение в виде проектного предложения по созданию управленческой структуры – офиса управления проектами. Результаты анализа представлены далее в таблице 1.

Таблица 1

Анализ системы управления АНБО социальной поддержки «Воссоединение»

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности для улучшения
1. Логическая связанность и подчиненность проектов достижению миссии и целей НКО	1. Новые идеи и проекты остаются нереализованными из-за недостатка ресурсов (отсутствие текущих грантовых проектов, нехватка собственных оборотных средств)	1. Контроль соответствия стратегии, миссии и целей предприятия. 2. Разработка и реализация системы риск-менеджмента для минимизации отказа при оформлении заявок на грант

продолжение табл. 1

окончание табл. 1

2. Отсутствие «стеклянного потолка» для предложения новых идей	2. Нехватка или отсутствие других сотрудников, кроме руководителя	3. Создание гибридного ОУП с возможностью привлечения исполнителей с помощью аутсорсинга. 4. Прямое управление проектами предприятия с помощью ОУП
3. Привлечение волонтеров	3. Отсутствие разработанного плана по работе с волонтерами и системы мотивации	5. Разработка стратегии планирования, оценки и поощрения деятельности добровольцев. 6. Разработка и создание базы знаний для быстрого обучения в сжатые сроки: – донесения и создания общих ценностей; – улучшения коммуникации между сотрудниками; – организации коммуникации руководители-сотрудники; – формирования корпоративной культуры
4. Использование цифровых платформ и социальных сетей для коммуникации, координации, управление процессами и повышения прозрачности и открытости деятельности	4. Нехватка информационного освещения в СМИ. 5. Отсутствует представление портфеля проектов. 6. Отсутствует план ответных действий и реагирования на негативные внешние коммуникации (негативные публикации, судебные дела). 7. Риски кибернарушения безопасности. 8. Использование бренда и логотипа компании третьими лицами	7. Разработка стратегии и политики внешней коммуникации. 8. Разработка плана мониторинга и предотвращения рисковых ситуаций в интернет-пространстве. 9. Стандартизация действий по цифровой безопасности
5. Наличие цифровой платформы (сайта) для сбора средств, фандрайзинга	6. Отсутствие стратегии фандрайзинга и системного подхода в сборесредств	10. Разработка стратегии развития коммуникации с донорами, действия по систематизации сбора средств
6. Работы с заинтересованными сторонами – государственными органами, некоммерческими организациями, бизнес-сообществами и общественностью	7. Слабая коммуникационная стратегия для формирования устойчивого образа среди целевых аудиторий	11. Внедрение автоматических систем планирования и email-коммуникаций с клиентами, партнерами и донорами. 12. Прояснение образа позиционирования. 13. Демонстрация успешных управленческих действий и поиска альтернатив неудачным
7. Наличие целей и календарного плана	8. Отсутствие стратегии развития и измеряемого результата. 9. Отсутствие контроля соответствия стратегии, целям, плану	14. Определение стратегии развития. 15. Стандартизация и контроль результативности проектов
8. Использование проверенных опытом подходов	10. Применение традиционного опыта ограничивает потенциал внедрения инноваций	16. Обмен знаниями в команде с помощью электронных библиотек, систем управления знаниями (таких как Minerva Lean) и регулярных коллективных обсуждений
9. Стабильный коллектив	11. Проблема с фактическим разделением труда (руководитель совмещает множество функций, либо сотрудники работают по принципу «все делают все»). 12. Профессиональное и эмоциональное выгорание 13. Слабая формализация и разработанность системы управления работы с персоналом	17. Делегирование. 18. Распределение функций и зон ответственности в команде с помощью гибких методов управления Agile и CRM. 19. Синхронизация работы команды с помощью онлайн досок WEEEK. 20. Разработка и принятие внутренних документов, регламентирующих работу сотрудников

На основе проведенного анализа управления предприятием для АНБО «Воссоединение» авторами публикации разработана стратегия построения проектного офиса. ОУП предприятия будет включать процессы по:

– планированию операций;
– управлению рисками;
– отслеживанию исполнения проекта;

– внешние и внутренние коммуникации.

Основные функции проектного офиса будут включать:

– реализацию этапов проекта,

– создание инструкций и шаблонов успешных практик,

– сопровождение проектов в цифровой среде;

– адаптацию новых сотрудников;

– донесение и создание общих ценностей;

– разработку методологий;

– анализ данных;

– коммуникацию с участниками проектов.

Как указывалось ранее, применение в ОУП для АНБО «Воссоединение» позволит обеспечить централизованное управление проектами, которое осуществляет директор предприятия. Ему отведена функция руководителя офиса, и он отвечает за общее управление предприятием, разработку проектов, управление командой и достижением целей. Он же выполняет функции грантового менеджера.

Наличие централизованной структуры будет связывать напрямую стратегию развития предприятия и бизнес-идеи отдельных реализуемых проектов. Роли и ответственность при этом будут соответствовать ролям и ответственностям в проектном управлении согласно по PMBOK 7.

Поддерживающий ОУП будет представлять собой деятельность нескольких членов команды – директора, маркетолога, бухгалтера, психолога, юриста и бухгалтера. Туда войдут:

– разработка и совершенствование методологии, стандартов и практик организации;

– поддержка, наставничеств, обучение, контроль;

– мониторинг соблюдения стандартов, соответствия протоколов и шаблонов управления проектами, аудит проектов;

– согласование коммуникации между процессами, проектами и участниками;

– оптимальное распределение ресурсов и зон ответственности впроектах;

– обеспечение системного управления общими рисками на организационном уровне.

Команда проекта будет представлять собой поддерживающий офис, состав специалистов которого может меняться в зависимости от специфики проектов. Все они выполняют проектную работу. Авторами данной публикации также предлагается рассмотреть включение в состав команды представителей уникальных специальностей НКО – фандрайзера и специалиста по краудсорсингу. В процессе работы ОУП они могут совместно:

– разрабатывать проектную документацию;

– проводить планирование, расставлять задачи в календари или таск-менеджеры;

– назначать ответственных, делать обзор статусов поставленных ранее задач;

– решать рабочие вопросы;

– подготавливать внутренние и внешние документы, отчеты;

– подводить итоги;

– формировать и поддерживать актуальность базы знаний организации, собирая данные для портфеля проектов.

Гибридный формат работы проектного офиса позволит существенно снизить затраты. Временный офис дополняется волонтерами и специалистами под решение задач определенного проекта. При этом необходимо учитывать тот факт, что в социально-ориентированных предприятиях важна взаимозаменяемость сотрудников (насколько это возможно). Поэтому важно отслеживать, чтобы нужными в работе компетенциями обладал не один сотрудник, а как минимум двое.

Структурировать, оптимизировать и частично автоматизировать все вышеуказанные процессы поможет система управления проектами. Основная ее цель – обеспечить успешное выполнение проектов в рамках установленных сроков, бюджета и качества. Система управления проектами позволяет организациям оптимизировать использование ресурсов, снижать риски и повышать эффективность работы.

Работа социально-ориентированного предприятия – творческий процесс, в котором сложно измерима ценность продукта для конечного получателя. Процессы реализации проектов в АНБО «Воссоединение» не всегда предсказуемы, особенно, в сложных инженерных проектах. Исходя из этого, для ОУП предприятия социальной поддержки целесообразно использовать методические подходы гибкого управления Agile.

Необходимо, чтобы работа над проектом была организована как непрерывный поток задач. Имея в основе Scrum или Kanban как базовые фреймворки, возможно каждый день выбирать себе новые инстру-

менты, новые практики или даже придумывать те, которые сделают процессы АНБО социальной поддержки «Воссоединение» еще более результативным.

Agile позволит гибко менять состав команды для каждого проекта в отдельности, а в условиях дефицита человеческих ресурсов небольшого предприятия, использовать взаимозаменяемость участников. Подобным образом устроены онлайн доски WEEEK, которые обладают необходимым функционалом и помогут автоматизировать процессы предприятия.

Создание ОУП позволит АНБО социальной поддержки «Воссоединение» обеспечить единый подход к управлению проектами, разработать и внедрить стандарты, методологии и инструменты, необходимые при обучении проектных команд в условиях изменений. Это также позволит разработать меры по идентификации и предотвращению потенциальных и реализованных рисков – от неправомерных действий и халатности сотрудников до подверженности технологическим угрозам со стороны злоумышленников и других несчастных случаев.

Выводы

Для того, чтобы оставаться конкурентоспособными в современных динамичных условиях некоммерческие организации должны проявлять инициативу, действовать на опережение, выполнять нормативные требования и соответствовать своим оперативным потребностям. Для предотвращения рисковых ситуаций офис управления проектами позволит:

- вести учет рисков в работе;
- поддерживать достаточность ресурсов;
- предотвращать и вести меры профилактики выгорания сотрудников;
- ориентироваться на диверсифицированный бюджет;
- грамотно выстраивать кризисные коммуникации.

Проектный офис также будет способствовать развитию проектной культуры, повышению мотивации и компетенций как руководителя некоммерческой организации, так и участников, а также улучшению коммуникации и сотрудничества между организацией, донорами и клиентами.

Концепция офиса управления проектами играет важную роль в развитии проектного управления в России, так как способствуют внедрению и распространению современных методов и практик управления проектами. Некоммерческий сектор выступает необходимым звеном при взаимодействии государства, общества и бизнес-структур при реализации социально-значимых проектов.

По оценке экспертного сообщества, ценность проектных офисов и руководителей проектов пока неоправданно недооценивается не только в некоммерческом секторе, но и в бизнес-среде. Офис управления проектами в структуре социально-ориентированной организации позволит создать некоммерческое предприятие профессионального уровня, которое соответствует потребностям общества и воплощает представления учредителей о целях.

В ряде стран мира, включая Великобританию, Австрию, Соединенные Штаты, Австралию и страны Латинской Америки, вклад некоммерческого сектора в общий национальный продукт определяется количественно и включается в систему национальных счетов, позволяет более эффективно оценить его влияние на характер экономического развития. Внедрение офиса управления проектами в деятельность некоммерческих организаций в России позволит подойти к разработке и последующему созданию комплексной системы сбора данных о волонтерах и использовании добровольческих ресурсов. Такая система позволит учитывать производство нематериальных продуктов наряду с материальными и позволит так же интегрировать экономическую оценку волонтерского вклада в методологию расчета национального валового продукта страны.

Литература

1. Мирончук В.А. Управление некоммерческими организациями на основе сбалансированной системы показателей: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Курск, 2020. 23 с.

2. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 30.09.2024) «О некоммерческих организациях» (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/6adba81196c75b34b3c87be1ca23af118c888b68/?ysclid=m758w4omx6148397963 (дата обращения: 06.03.2025).

3. Скокова Ю., Краснопольская И., Корнеева И. Оценка уровня организационного развития НКО ВШЭ: Пульс НКО, 2022. 45 с.

4. Шувалова Н., Путеводитель для НКО. Москва, 2021. 289 с.

5. Rodrigues I., Rabechini Júnior R., Csillag, J.M. Osescritórios de projetoscomoindutores de maturidadeemgestão de projetos. Revista de administração da USP. 2006. Vol. 41. No. 3. P. 273-287.

6. Lacruz A., Cunha A. Project management office in non-governmental organizations: an ex post facto study // Revista de Gestão. 2018. Vol. 25. No. 2. P. 212-227.

7. Филипова Е. Проектный офис: для чего создаем и какие выгоды обретаем? // Адванта Консалтинг. 2018 [Электронный ресурс]. URL: https://www.advanta-group.ru/blog/proektnyj-ofis-dla-cego-sozdaem-i-kakie-vygody-obretaem/ (дата обращения: 16.03.2025).

8. Ильдарханова А.К. Управление проектами конструкторско-технологической подготовки производства на предприятиях приборостроения: дис. ... канд. эконом. наук. Казань, 2020. 236 с.