

Организация управления проектами некоммерческих организаций: возможности гибких методов управления

Некрасова Динара Витальевна ✉

Пермский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, г. Пермь, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-0942-4155>

E-mail: dinaranekrasova@mail.ru

Урасова Анна Александровна

Пермский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, г. Пермь, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-0598-5051>

E-mail: annaalexandrowna@mail.ru

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Некрасова Д. В., Урасова А. А.
Организация управления проектами
некоммерческих организаций:
возможности гибких методов
управления // Исследование проблем
экономики и финансов. 2024. № 4.
Ст. 5.
<https://doi.org/10.31279/2782-6414-2024-4-5>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:

авторы декларируют отсутствие
явных и потенциальных конфликтов
интересов, связанных с публикацией
настоящей статьи.

ПОСТУПИЛА: 13.08.2024

ПРИНЯТА: 02.12.2024

ОПУБЛИКОВАНА: 30.12.2024

COPYRIGHT: © 2024 Некрасова Д. В.,
Урасова А. А.

АННОТАЦИЯ

ВВЕДЕНИЕ. Современные управленческие методы недостаточно адаптированы к специфике работы социально ориентированных некоммерческих организаций (НКО), что ограничивает их эффективность и способность приспосабливаться к быстро меняющимся социальным условиям. Возникает необходимость повышения качества управления проектами в некоммерческом секторе для достижения значимых социальных результатов и оптимизации использования доступных ресурсов.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ. Изучение применения методов Agile, Scrum и Kanban в управлении проектами некоммерческих организаций для выявления их преимуществ и обоснования эффективности в реализации социальных инициатив.

МЕТОДЫ. Для анализа возможностей применения гибких методов управления использованы методы включенного наблюдения, а также анализ, сравнение и обобщение. Исследование фокусируется на распознавании адаптации основных принципов Agile, Scrum и Kanban к особенностям работы НКО.

РЕЗУЛЬТАТЫ. В ходе исследования обнаружено, что рассматриваемые методы могут быть эффективно применены в НКО. Выявлено, что данные методы способствуют более качественному взаимодействию в командах, повышению гибкости управления проектами и лучшему реагированию на изменения в социальном контексте.

ВЫВОДЫ. Внедрение гибких методов управления в деятельность некоммерческих организаций может значительно улучшить их функциональность и результативность. Рекомендуется адаптировать основные принципы Agile, Scrum и Kanban под специфику работы НКО. Это внедрение не только оптимизирует внутренние процессы, но и способствует развитию молодежных кадров в третьем секторе экономики.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: менеджмент, некоммерческие организации, управление проектами, Agile, Scrum, kanban, третий сектор экономики, социально значимые некоммерческие организации



Organizing Project Management in Non-Profit Organizations: Opportunities of Agile Management Methods

Dina V. Nekrasova ✉

Perm branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Perm, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-0942-4155>

E-mail: dinaraneckrasova@mail.ru

Anna A. Urasova

Perm branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Perm, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-0598-5051>

E-mail: annaalexandrowna@mail.ru

TO CITE:

Nekrasova D. V., Urasova A. A.
Organizing Project Management
in Non-Profit Organizations: Opportunities
of Agile Management Methods // Research
in Economic and Financial Problems. 2024.
№ 4. Art. 5.
<https://doi.org/10.31279/2782-6414-2024-4-5>

DECLARATION OF COMPETING

INTEREST: none declared.

RECEIVED: 13.08.2024

ACCEPTED: 02.12.2024

PUBLISHED: 30.12.2024

COPYRIGHT: © 2024 Nekrasova D. V.,
Urasova A. A.

ABSTRACT

INTRODUCTION. Modern management methods are not sufficiently adapted to the specifics of socially oriented non-profit organizations (NPOs), which limits their effectiveness and ability to respond to rapidly changing social conditions. There is a need to improve project management quality in the non-profit sector to achieve meaningful social outcomes and optimize the use of available resources.

THE AIM of this study is to examine the application of Agile, Scrum, and Kanban methods in the project management of non-profit organizations to identify their advantages and justify their effectiveness in implementing social initiatives.

METHODS. For the analysis of the applicability of management methods, various techniques were employed, including participatory observation, as well as analysis, comparison, and generalization. The study focuses on recognizing the adaptation of the core principles of Agile, Scrum, and Kanban to the characteristics of NPOs.

RESULTS. The research found that the methods discussed can be effectively applied in NPOs. It was identified that these methods facilitate better team interaction, enhance project management flexibility, and improve responsiveness to changes in the social context.

CONCLUSIONS. The introduction of flexible management methods into the activities of non-profit organizations can significantly improve their functionality and effectiveness. It is recommended to adapt the basic principles of Agile, Scrum and Kanban to the specifics of the work of NPOs. This implementation not only optimizes internal processes, but also contributes to the development of youth personnel in the third sector of the economy.

KEY WORDS: management, non-profit organizations, project management, Agile, Scrum, kanban, third sector of the economy, socially significant non-profit organizations



ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия в Российской Федерации активно развиваются социально ориентированные некоммерческие организации. Социально ориентированные некоммерческие организации не имеют цели извлечения прибыли из своей деятельности, а действуют для достижения значимых для общества целей. Таким образом, в управлении некоммерческой организации остро стоит вопрос выстраивания управления организацией, и в том числе управления проектами эффективно и результативно. Так, актуальными для социально ориентированных некоммерческих организаций являются финансовые, человеческие, материальные и информационные ресурсы. Следовательно, менеджмент организации должен быть выстроен так, чтобы обеспечить организацию всеми необходимыми ресурсами. Некоммерческие организации в выстраивании работы больше применяют проектный подход [1], поскольку привлечение грантового, субсидиарного и краундфандингового финансирования возможно при проектном подходе.

Для развития некоммерческой организации и увеличения социальных эффектов от ее деятельности необходима эффективная система управления организацией. В научных работах уделяется внимание исследованию некоммерческих организаций, например, Б. Собиров [2] рассматривает проблематику инноваций в социальной сфере. В. Фоминых [3] и Д. Канарейко [4] обращают внимание на то, что субъектом и драйвером социальных инноваций могут являться социально ориентированные некоммерческие организации. Я. Сивокос и А. Чжоу [5] анализируют риски, с которыми может сталкиваться некоммерческий сектор. К. Куртова [6] обращается к вопросу социальных практик и рассмотрению социально ориентированных некоммерческих организаций в качестве субъектов социальных практик. Е. Кайбичева [7] обращается к изучению мер поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций на региональном уровне. И. Зайцева и Д. Зайцев [8] рассматривают роль институтов гражданского общества в реализации социальной политики. Л. З. Абдокова [9] поднимает вопросы финансовых аспектов деятельности некоммерческого сектора и др.

Анализ литературы показывает, что некоммерческие организации являются ключевыми субъектами социальных инноваций и играют важную роль в реализации социальной политики. В то время как изучение проблем и рисков, стоящих перед этим сектором, активно продолжается, внедрение современных управленческих методов, таких как Agile, Scrum и Kanban, остается малоисследованным направлением. Эти методы,

изначально разработанные для коммерческого сектора, могут существенно повысить эффективность управления в некоммерческих организациях, обеспечивая большую гибкость, адаптивность и качество командного взаимодействия. Поскольку на фоне быстро меняющихся социальных условий некоммерческим организациям особенно важно адаптироваться к новым вызовам, применение данных методов позволяет приоритизировать задачи, улучшать качество результатов и обеспечивать прозрачность в процессе принятия решений.

Цель данного исследования заключается в изучении возможностей применения методов Agile, Scrum и Kanban в управлении проектами некоммерческой организации, что позволит выявить преимущества этих подходов и обосновать их эффективность в контексте реализации социальных инициатив.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Материалами исследования послужили опубликованные результаты исследований российских и зарубежных авторов, занимающихся исследованиями гибких подходов управления проектами, а также анализа специфики деятельности некоммерческих организаций.

Для проведения исследования были использованы методы включенного наблюдения за деятельностью некоммерческих организаций, анализ, сравнение, обобщение и моделирование. В ходе исследования нами проанализированы основные принципы применения Agile, Scrum и Kanban методов, выделенные из общепринятых манифестов и научных работ исследователей, в управлении организациями, а также представлен анализ и адаптивность принципа к деятельности некоммерческих организаций.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В современных подходах к управлению проектами зачастую в коммерческих организациях применяются такие методы работы, как Agile и Scrum и Kanban.

Agile методология появилась в проектных командах по разработке программного обеспечения, после чего начала применяться и в других проектах [10; 11]. Рассмотрим основные принципы подходов к управлению проектами и проанализируем возможности их применения в некоммерческих организациях (таблица 1).

Таблица 1

Возможности применения основных принципов Agile в деятельности некоммерческих организаций

Принцип Agile управления для коммерческих организаций	Возможности применения принципа Agile управления для некоммерческих организаций
«Личности и взаимодействия важнее процессов и инструментов» ¹ . При управлении с помощью Agile на первый план выносятся взаимодействие и коммуникации участников [11]	Некоммерческие организации имеют более гибкую структуру и способны ориентироваться на проблемы целевой аудитории и, в том числе, выстраивать деятельность адресно, ставя в первую очередь вопросы решения проблемы
«Рабочее программное обеспечение с исчерпывающей документацией» ²	Некоммерческому сектору важно создать рабочий инструмент решения социальной проблемы, например, с помощью запуска социально значимого проекта при поддержке грантодателей. Однако если в коммерческой истории рабочий продукт важнее, чем документация, то при условии реализации социально значимого проекта для некоммерческой организации данные варианты будут значимы в равной доле, поскольку часть грантов являются бюджетным финансированием и требуют строгой отчетности.
«Сотрудничество с клиентами важнее переговоров по контракту» ³	При реализации социально значимых проектов первостепенным должно становиться выстраивание взаимодействия с целевой аудиторией
«Реагирование на изменения вместо следования плану» ⁴	Некоммерческий сектор выстраивает свою работу на основании гибкости и быстрой адаптации к изменениям. Так, даже при реализации грантового проекта возможны корректировки внутри проекта
Agile нацеливается на стимулирование работы в командах и создание эффективных команд, при этом члены команды получают задачи в зависимости от своего опыта и компетенций [11]	Некоммерческие организации могут формировать разные проектные команды для работы с тем или иным направлением или целевой аудиторией. Команды некоммерческих проектов имеют разносторонние компетенции так же, как и в коммерческих организациях
В крупных гибких проектах каждую задачу можно рассматривать как проект, разработанный конкретной командой [12]	В проектах некоммерческих организаций есть разграничение функционала членов команды, однако общий проект выстраивает их взаимодействие, и каждое направление работы проекта может формировать свой внутренний проект, обладающий ограниченностью во времени, цель, бюджет и результат
Продукт формируется с помощью циклических шагов. Заказчик обозначает требования поэтапно, и существует возможность корректировки требований на завершающих этапах работы [13]	При реализации грантовых социально значимых проектов команда ориентируется на календарный план проекта. При необходимости совместно с грантодателем план может корректироваться

Таким образом, основные принципы Agile управления проектами могут применяться для социально значимых проектов некоммерческих организаций. Внедрение методов управления Agile позволит командам некоммерческих организаций оптимизировать работу команды и повысить эффективность деятельности. Однако внедрение Agile должно быть с адаптацией под специфику сектора, к примеру, в работе с гран-

тодателями, органами государственной власти и местного самоуправления, где требуется уделять значительное внимание работе с документацией и отчетностью на всех этапах.

Среди Agile семейства выделяется 2 популярных методики управления проектами Scrum (таблица 2) и Kanban (таблица 3).

Таблица 2

Возможности применения основных принципов Scrum в деятельности некоммерческих организаций

Принцип Scrum управления для коммерческих организаций	Возможности применения принципа Scrum управления для некоммерческих организаций
Scrum предполагает разработку продукта поэтапно с возможностью отклонений от плана с целью улучшения продукта[13]	При реализации некоммерческих проектов работа происходит поэтапно с помощью календарного плана и контрольных показателей, в процессе могут вноситься корректировки
Работа над проектом разделена на отрезки, которые называются спринтами. Спринт проходит от 2 до 4 недель. Каждый спринт имеет мероприятие, где командой проводится анализ эффективности проделанного пути и обговариваются варианты повышения эффективности [14]. Включает в себя 5 основных встреч, на которых составляется бэклог, планируется спринт, встречи, которые проходят каждый день, итоги и ретроспекция спринта [15]	При реализации некоммерческих проектов каждый пункт календарного плана имеет свой календарный срок. Однако деление проекта на спринты с определенным сроком для команды было вполне вероятным и эффективным

¹ Официальный сайт «Манифест гибкой разработки». URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения: 04.08.2024)

² Там же.

³ Там же.

⁴ Там же.

Продолжение

Принцип Scrum управления для коммерческих организаций	Возможности применения принципа Scrum управления для некоммерческих организаций
Сдача части продукта происходит раз в 2–3 недели [14]	Сдача отчетности происходит в отчетные периоды, в среднем их в проекте 2
В ходе работы проект разделяется на части, включающие ценности, структуризация происходит на основании приоритетности [15]	Происходит структурирование задач по направлениям членов команды. Каждое направление работает над своими задачами
На старте каждого из спринтов переоцениваются ценности, которые получены на прошлом спринте. Это делается для того, чтобы заказчик мог удостовериться в четком следовании шагов спринта [15]	По итогу выполнения этапов проекта, после отчетности в периоде, команда может проводить анализ выполненности показателей и при необходимости корректировку проектных задач
В процессе спринта у команды проходят ежедневные короткие информационные встречи, в рамках которых команда отчитывается о проделанной работе. Здесь не происходит решения проблем [15]	Принцип мог бы быть применим для некоммерческих проектов
Применяется в проектах, в которых нужна оперативная реакция на изменения и когда есть необходимость получать продукт в каждый из этапов работы [15]	Каждый этап некоммерческого проекта может выдавать определенный продукт, который может применяться в работе с целевой аудиторией
Позволяет выстроить регулярное взаимодействие между членами команды, при котором недостаток опыта и квалификации компенсируется обсуждением проблем с помощью коллег [15]	Поскольку некоммерческие организации имеют гибкую структуру, то члены команды могут взаимодополнять друга друга

Таким образом, принципы управления Scrum могут быть внедрены в деятельность некоммерческих организаций. Однако стоит учитывать факт строгой отчетности перед органами государственной власти, а также при реализации грантовых проектов у некоммерческих организаций и необходимость корректировки и адаптации принципов Scrum.

Рассмотрим специфику Kanban и возможностей применения в управлении проектами некоммерческих организаций (таблица 3).

По итогу анализа сделаны выводы о том, что применение Agile, Scrum и Kanban методов управления возможно в некоммерческом секторе. Можем предположить, что внедрение рассматриваемых методов смогло бы повысить эффективность управления проектами в организации, оптимизировать процессы менеджмента. Однако стоит адаптировать некоторые принципы под специфику сектора.

Можно отметить необходимость формирования Agile, Scrum и Kanban методик для некоммерческого секто-

Таблица 3
Возможности применения основных принципов Kanban в деятельности некоммерческих организаций

Принцип Kanban управления для коммерческих организаций	Возможности применения принципа Kanban управления для некоммерческих организаций
У Kanban выделяются правила: визуальное представление задач. Для выполнения визуализации у команды есть общая доска с задачами, где отмечаются задачи и этапы. На доске визуально происходит разделение: что необходимо сделать – что в работе – что выполнено [14]	Применение данного принципа было бы возможно в реализации некоммерческих проектов и могло бы повысить эффективность деятельности команды
Одновременная работа ограничивается, что повышает эффективность работы команды. Нужно выполнять только 2–3 задачи на команду, что позволяет повысить качество продукта, над которым идет работа [13]	
Анализ выполненной работы, который проходит в формате личного общения участников проекта [13]	Принцип может быть реализован на оперативных встречах членов команды, на которых могут обсуждаться все результаты работы
Команда со временем должна расти и учиться работать вместе быстрее и качественнее [13]	Применение данного принципа было бы возможно в реализации некоммерческих проектов и могло бы повысить эффективность деятельности команды

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Путем исследования положений методов Agile, Scrum и Kanban нами были выделены основные принципы методик, у каждого из которых рассматривалась возможность применения для некоммерческого сектора.

ра, а также популяризации рассматриваемых методов менеджмента среди руководителей некоммерческого сектора. По нашему мнению, внедрение прогрессивных гибких методов управления будет способствовать развитию третьего сектора экономики и вовлечению в работу в секторе молодых кадров.

Вклад авторов.

Некрасова Д. В.: обзор литературных источников, сбор и систематизация данных, подготовка и редактирование текста, оформление рукописи, формулировка заключения.

Урасова А. А.: составление методологии исследования, концептуализация идеи исследования, руководство исследованием.

Благодарности

Статья подготовлена в соответствии с Планом НИР Института экономики УрО РАН 2024–2026 гг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Некрасова Д. В., Урасова А. А. Основные подходы к управлению социально ориентированными некоммерческими организациями в регионе // Региональное развитие: экономика и социум. Взгляд молодых исследователей : материалы симпозиума в рамках XVII (XLIX) Международной научной конференции студентов и молодых ученых «Образование, наука, инновации – вклад молодых исследователей», Кемерово, 19–30 апреля 2022 года. Т. 23. Кемерово : КемГУ, 2022. С. 449–452.
2. Собиров Б. Ш. Социальные инновации как индикатор состояния гражданского общества // Актуальные проблемы экономики и управления. 2021. № 4. С. 86–90.
3. Фоминых В. Ю. Некоммерческие организации как субъекты социальных инноваций // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2021. № 8(60). С. 110–113.
4. Канарейко Д. А. Некоммерческие организации как драйвер социальных инноваций // Modern Science. 2021. № 9-2. С. 39–42.
5. Сивокос Я. Д., Чжоу А. Ц. Риски в социальной сфере: анализ региональных некоммерческих организаций // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2022. № 3 (7). С. 146–154. <https://doi.org/10.24412/1994-3776-2022-3-146-154>
6. Куртова К. В. Феномен социальных практик в социально ориентированных некоммерческих организациях // Миссия конфессий. 2023. Т. 12, № 1(66). С. 116–120.
7. Кайбичева Е. И. Государственная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в регионе: практика и направления совершенствования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 11-2 (105). С. 6–10. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-11-2-6-10>
8. Зайцева И. А., Зайцев Д. С. Роль институтов гражданского общества в реализации социальной политики (на примере социально ориентированных некоммерческих организаций) // Теории и проблемы политических исследований. 2022. Т. 11, № 4А. С. 77–84. <https://doi.org/10.34670/AR.2022.15.34.010>
9. Абдокова Л. З., Бексултанова А. И. Финансовые аспекты деятельности некоммерческих организаций // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 41(3). С. 10–13.
10. Biely K. Agile by accident: how to apply Agile principles in academic researchprojects // SN Social Sciences. 2024. Vol. 4, No 1. P. 12. <https://doi.org/DOI 10.1007/s43545-023-00823-3>
11. Яковлева М. В., Лысенко М. В., Овсянникова У. С. Концепция Agile: возможность применения гибких методологий в производственных отраслях промышленности // Век качества. 2023. № 3. С. 207–217.
12. Agile teams' assignment model for scaling agile / V. Anes, A. Abreu, A. Dias, J. Calado // Procedia Computer Science. 2023. No 219. P. 1634–1641. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.456>
13. Азаров А. Е., Глаголев В. А. Обзор подходов к разработке программного обеспечения в стиле Agile overview of Agile software development approaches // III Международный научно-образовательный форум «Хэйлунцзян-Приамурье» : сборник материалов Международной научной конференции, Биробиджан, 3 октября 2019 г. Биробиджан : Приамурский государственный университет имени Шолом-Алейхема, 2019. С. 691–694.
14. Овчарук К. В. Agile, scrum, Kanban. Полный путеводитель по гибким методикам // Журнал Бюджет. 2019. № 4(196). С. 90–93.
15. Левашов А. Р. Внедрение Scrum методологии гибкого управления в деятельность компаний мебельной отрасли // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. 2021. № 1(87). С. 37–49.

REFERENCES

1. Nekrasova D. V., Urasova A. A. Basic approaches to the management of socially oriented non-profit organizations in the region // Regional development: economics and society. The view of young researchers : materials of the symposium within the framework of the XVII (XLIX) International Scientific Conference of Students and Young Scientists «Education, science, innovation – the contribution of young researchers», Kemerovo, April 19–30, 2022. Vol. 23. Kemerovo : KemSU, 2022. P. 449–452.
2. Sobirov B. Sh. Social innovation as an indicator of the state of civil society // Actual problems of economics and management. 2021. No 4. P. 86–90.
3. Fominykh V. Yu. Non-profit organizations as subjects of social innovation // Skif. Questions of student science. 2021. No 8 (60). P. 110–113.
4. Kanareiko D. A. Non-profit organizations as a driver of social innovations // Modern Science. 2021. No 9-2. P. 39–42.
5. Sivokoz Ya. D., Zhou A. C. Risks in the social sphere: an analysis of regional non-profit organizations // Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research. 2022. No 3 (7). P. 146–154. <https://doi.org/10.24412/1994-3776-2022-3-146-154>
6. Kurtova K. V. The phenomenon of social practices in socially oriented non-profit organizations // The mission of the confessions. 2023. Vol. 12, No 1(66). P. 116–120.
7. Kaibicheva E. I. State support of socially oriented non-profit organizations: practice and directions for improvement // Economy and Business: Theory and Practice. 2023. Vol. 11-2 (105). P. 6–10. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-11-2-6-10>
8. Zaitseva I. A., Zaitsev D. S. The role of civil society institutions in the implementation of social policy (using the example of socially oriented non-profit organizations) // Theories and Problems of Political Studies. 2022. Vol. 11 (4A), P. 77–84. <https://doi.org/10.34670/AR.2022.15.34.010>
9. Abdokova L. Z., Beksultanova A. I. Financial aspects of the activities of non-profit organizations // Natural sciences and humanities research. 2022. No. 41(3). P. 10–13.
10. Biely K. Agile by accident: how to apply Agile principles in academic research projects // SN Social Sciences. 2024. Vol. 4, No 1. P. 12. <https://doi.org/10.1007/s43545-023-00823-3>
11. Yakovleva M. V., Lysenko M. V., Ovsyannikova U. S. Agile concept: the possibility of applying agile methods in manufacturing sector of the economy // Age of Quality. 2023. No 3. P. 207–217.
12. Agile teams' assignment model for scaling agile / V. Anes, A. Abreu, A. Dias, J. Calado // Procedia Computer Science. 2023. No 219. P. 1634–1641. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.456>
13. Azarov A. E., Glagolev V. A. Review of approaches to software development in the Agile style overview of Agile software development approaches // III International Scientific and Educational Forum «Heilongjiang-Amur region» : collection of materials of the International Scientific Conference, Birobidzhan, October 03, 2019. Birobidzhan : Amur State University named after Sholom Aleichem, 2019. P. 691–694.
14. Ovcharuk K. V. Agile, Scrum, Kanban. The complete guide to flexible methods // Budget Magazine. 2019. No 4(196). P. 90–93.
15. Levashov A. R. Implementation of scrum management methodology in the furniture industry // Socio-economic and technical systems: research, design, optimization. 2021. No 1(87). P. 37–49.