

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

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В  
ТУРИЗМЕ**

**Сборник учебно-методических материалов**  
для направления подготовки 43.04.02 – Туризм

Благовещенск, 2017

Печатается по решению  
Редакционно-издательского совета  
Экономического факультета  
Амурского государственного  
университета

Составитель: Григорьева В.З

Организационное проектирование и управление проектами в туризме: сборник учебно-методических материалов  
для направления подготовки 43.04.02 – Туризм. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т,  
2017.

©Амурский государственный университет, 2017  
© Кафедра международного бизнеса и туризма 2017  
© Григорьева В.З. , составление,2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1. Краткое содержание теоретического материала .....	6
2. Методические рекомендации к практическим занятиям.....	30
3. Методические указания для самостоятельной работы.....	31

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель дисциплины: овладение практикой организационного проектирования и проектного менеджмента, позволяющего квалифицированно принимать решения по управлению организацией, координации финансовых средств, оборудования, материалов и других ресурсов для достижения целей организации.

Задачи:

- закрепить навыки сбора, обобщения, систематизация и анализа фактических данных об управленческих системах;
  - получить практические навыки проектирования различных подсистем управления;
  - освоить планирование и организацию проектных работ;
  - получить практические навыки системного управления проектами: анализа и планирования проектов, технического, организационного и информационного обеспечения, координации и контроля;
- освоить методы работы с нормативно-технической документацией, технико-экономическим обоснованием проектов.

### **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО**

Дисциплина «Организационное проектирование и управление проектами в туризме» относится к базовой части, предназначенной для студентов, обучающихся по направлению подготовки 43.04.02- «Туризм», магистерской программе «Международный туризм. Для успешного освоения данной дисциплины необходимы базовые знания по дисциплинам: «Экономика международного туризма», «Теория и методология социально-экономических исследований в туристской индустрии». Знания, полученные в рамках данной дисциплины, будут необходимы для успешного выполнения магистерской работы по направлению «Туризм».

### **3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе освоения данной дисциплины обучающийся формирует и демонстрирует следующие профессиональные компетенции:

- готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-2);
- способность к разработке стратегий развития туристской деятельности на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне и соответствующих уровнях проектов (ПК-2);
- готовность применять методы анализа, поиска, моделирования и принятия конструктивных решений в деятельности предприятий туристской индустрии (ПК-3).
- владение приемами и методами работы с персоналом, методами оценки качества и результативности труда персонала предприятия туристской индустрии (ПК-7);
- способность формировать концепцию туристского предприятия, разрабатывать эффективную стратегию и формировать активную политику оценки рисков предприятия туристской индустрии (ПК-8);
- способность оценивать и осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов в туристской индустрии на разных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне) (ПК-9).

В результате освоения дисциплины «Организационное проектирование и управление проектами в туризме» обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования.

**Знать:** методологию организационной деятельности в туристской индустрии; основные категории, элементы и принципы организации проектной деятельности; содержание и порядок разработки стратегии туристского предприятия; технологии и инструментарий решения различных типов проблем в современных системах туристской индустрии, методы и инструменты управления проектами (ОПК-2, ПК-2, ПК-3, ПК-7, ПК-8, ПК-9).

**Уметь:** разрабатывать стратегии развития туристской деятельности на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне и соответствующих уровнях проектов, формировать концепцию туристского предприятия, разрабатывать эффективную стратегию и формировать активную политику оценки рисков предприятия туристской индустрии, оценивать и осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов в туристской индустрии на разных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне) (ПК-2, ПК-8, ПК-9).

**Владеть:** методы анализа, поиска, моделирования и принятия конструктивных решений в деятельности предприятий туристской индустрии, приемами и методами работы с персоналом, методами оценки качества и результативности труда персонала предприятия туристской индустрии (ПК-3, ПК-7);

#### 4. МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Темы	Компетенции					
	ОПК-2	ПК-2	ПК-3	ПК-7	ПК-8	ПК-9
Основы организационного проектирования и управления проектами	+					+
Процессы формирования концепции туристского предприятия и управления проектами	+	+	+	+	+	
Функциональные области управления проектами	+		+	+	+	
Методы оценки эффективности организационного проектирования	+					+

#### 5. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 академических часа.

№ п/п	Темы дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды контактной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в академических часах)	Формы текущего контроля успеваемости (по семестрам) Форма

				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	промежуточной аттестации (по разделам)
1	Основы организационного проектирования и управления проектами	2	1	2	2	6	Опрос
2	Процессы формирования концепции туристского предприятия и управления проектами	2	2 – 10	6	6	12	Презентация групповой работы
3	Функциональные области управления проектами	2	11-14	8	6	10	Презентация групповой работы
4	Методы оценки эффективности организационного проектирования	2	15-18	2	4	8	Презентация групповой работы
	Экзамен					36	
	ИТОГО			18	18	72	108

## 1. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

### Тема 1. Основы организационного проектирования и управления проектами

В настоящее время основными направлениями использования программно-целевых методов управления являются: необходимость кардинального изменения неблагоприятных пропорций, структуры, тенденций развития экономики и социальной сферы; комплексность возникшей социально-экономической, научно-технической и природно-экологической проблемы, требующей межотраслевой и межрегиональной координации программных мероприятий; отсутствие возможностей достижения необходимых целей развития, исходя только из существующего уровня взаимосвязей между уровнями управления, хозяйствующими субъектами и т.д.; необходимость скоординированного использования финансовых и материальных ресурсов различной ведомственной, отраслевой, региональной и иной принадлежности для достижения особо важной цели (федеральной, региональной или муниципальной значимости)

Что касается системы управления, то – это практический механизм, анализирующий и формирующий параметры и способы развития и функционирования объекта управления в соответствии с определенным координатором и с учетом требований науки управления.

Проектный метод управления или проектное управление довольно активно развивается и используется на различных уровнях государственного и корпоративного управления, устоявшегося понятия и единых принципов его использования настоящему времени не сложилось.

Проектный метод управления позволяет построить систему достаточного контроля и эффективного управления приоритетами развития экономической системы, позволяет повысить качество и эффективность принимаемых решений.

**Проектное управление** – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели (М.Л. Разу).

Посредством проектного управления можно реализовать стратегические социально-экономические цели в условиях постоянно происходящих изменений. Особую значимость проектное управление приобретает в период нестабильных и кризисных ситуаций.

**Особенности проектного метода управления:**

- цель метода – достижение конкретного, частного результата;
- возможность определения степени личного вклада каждого участника проекта, эффективности его работы в целом и профессиональной компетентности, оптимизации управленческих процессов;
- итог реализации проекта – конечный результат (создание продукта, услуги, измеряемых количественно).

**Принципы проектного метода управления:**

- 1) принцип оптимальности;
- 2) принцип автономии;
- 3) принцип сбалансированности;
- 4) принцип целевого выделения средств;
- 5) принцип перспективности;
- 6) принцип концентрации ответственности;
- 7) принцип комплексности;
- 8) принцип межфункциональности;
- 9) принцип всеохватности;
- 10) принцип завершенности.

Посредством проектного управления можно реализовать стратегические социально-экономические цели в условиях постоянно происходящих изменений. Особую значимость проектное управление приобретает в период нестабильных и кризисных ситуаций.

Проектный подход базируется на понятии «проект», являющемся многоаспектным и широко используемым при характеристике различных процессов во многих сферах человеческой деятельности.

**Проект** – деятельность, ограниченная временными рамками. Основные характеристики: ограниченность во времени; результат – появление нового уникального продукта.

**Цель проекта** – желаемый результат деятельности, достигаемый в пределах установленного интервала времени.

**Отличительные признаки проекта:**

- изменение;
- ограниченность во времени;
- наличие бюджета;
- ограниченность требуемых ресурсов;
- неповторимость;
- новизна результатов;
- комплексность (большое количество участников);
- организационное и правовое обеспечение;
- разграничение.

Многообразие проектов, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, чрезвычайно велико. Они могут сильно отличаться по сфере приложения, составу предметной области, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности, влиянию результатов и т.п.

Для удобства анализа и синтеза проектов, систем управления проектами множество разнообразных проектов может быть классифицировано по различным основаниям. Очевидно, что приведенная ниже система классификации не единственная и не претендует на завершенность. Однако в ряде случаев она оказывается полезной.

Выделены следующие основания классификации проектов:

**Тип проекта** - по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект. (технический, организационный, экономический, социальный, смешанный)

**Класс проекта** - по составу и структуре проекта и его предметной области. (монопроект, мультипроект, мегапроект)

*монопроект* - это отдельный проект различного типа, вида и масштаба;

*мультипроект* - это комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления;

*мегапроект* - целевые программы развития регионов, отраслей и др. образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов.

**Масштаб проекта** - по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир. (мелкие проекты, средние проекты, крупные проекты, очень крупные проекты)

**Длительность проекта** - по продолжительности периода осуществления проекта. (краткосрочные (до 3-х лет), среднесрочные (от 3-х до 5-ти лет), долгосрочные (свыше 5-ти лет).)

**Вид проекта** - по характеру предметной области проекта. (инвестиционный, инновационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанные.)

К *инвестиционным проектам* обычно относят проекты, в которых главной целью является создание или реновация основных фондов, требующие вложения инвестиций.

К *инновационным проектам* относят проекты, где главная цель разработка и применение новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие систем.

### **Особенности различных видов проектов**

В соответствии с классификацией и подразделением проектов на виды можно выделить некоторые особенности и типичные условия, позволяющие отличать виды проектов друг от друга.

#### ***Инвестиционные проекты.***

Строительство жилого дома, реконструкция предприятия или возведение плотины - это проекты, для которых определены и фиксированы:

- цель проекта (например, м<sup>2</sup> жилой площади, объем производства продукции, размеры и профиль плотины),

- срок завершения и продолжительность,

- расходы на проект.

Требуемые ресурсы и фактическая стоимость проекта будут зависеть в первую очередь от хода выполнения работ и прогресса каждого проекта.

Для этого вида проектов требуемые мощности должны предоставляться в соответствии с графиком и сроком готовности этапов и завершения проекта.

#### ***Проекты исследования и развития,***

Разработка нового продукта, исследования в области строительных конструкций или разработка нового пакета программного обеспечения характеризуется следующими особенностями:

- главная цель проекта четко определена, но отдельные цели должны уточняться по мере достижения частных результатов;



- срок завершения и продолжительность проекта определены заранее, желательно их точное соблюдение; однако они должны также корректироваться в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего прогресса проекта;

- планирование расходов на проект часто зависит от выделенных ассигнований и меньше от действительного прогресса проекта;

- основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования мощностей (оборудования и специалистов).

Как правило, здесь имеющиеся мощности определяют расходы на проект и срок его готовности

#### **Организационные проекты.**

Реформирование предприятия, реализация концепции новой системы управления, создание новой организации или проведение международного форума - как проекты, характеризуются следующим:

- цели проекта заранее определены, однако, результаты проекта количественно и качественно труднее определить, чем в первых двух случаях т.к. они связаны, как правило, с организационным улучшением системы;

- срок и продолжительность задаются предварительно;

- ресурсы предоставляются по мере возможности;

- расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю **на** экономичность, однако, требуют корректировок по мере прогресса проекта.

#### **Экономические проекты.**

Приватизация предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов - это все экономические проекты, обладающие своими особенностями:

- целью проектов является улучшение экономических показателей функционирования системы, поэтому их оценить значительно труднее, чем в ранее рассмотренных случаях; главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта;

- то же самое относится и к срокам проекта;

28 июня 2014 года был принят **федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» № 172-ФЗ**. Данный закон устанавливает правовые основы стратегического планирования в РФ, координации государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ, органов МСУ и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования. Также закон регулирует отношения, возникающие между участниками стратегического планирования в процессе целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования социально-экономического развития РФ, субъектов РФ и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности РФ, а также мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования. Закон впервые определил единые требования к системе стратегического планирования социально-экономического развития на федеральном, региональном, местном уровнях. Вступление этого закона в силу упразднило Федеральный закон «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития РФ» от 20 июля 1995 г.

**Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»**. Данный документ утвердил Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, который предусматривает порядок инициирования, подготовки, реализации, завершения, а также мониторинга и оценки реализации приоритетных проектов. Также Постановлением определена функциональная структура системы

управления проектной деятельностью в Правительстве РФ, которая включает в себя постоянные, временные, обеспечивающие и вспомогательные органы управления проектной деятельностью.

- **Региональное законодательство Амурской области**

**Закон Амурской области «Об отдельных вопросах стратегического планирования в Амурской области» от 10 июня 2015 года № 552-ОЗ.** Закон принят в соответствии с Федеральным законом от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и определяет порядок осуществления стратегического планирования, перечень документов стратегического планирования, участников стратегического планирования и их полномочия в сфере стратегического планирования в области.

**Постановление Правительства Амурской области «О порядке осуществления мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования области» от 20 ноября 2015 года № 553.** Данный документ определяет порядок осуществления мониторинга реализации документов стратегического планирования области и подготовки документов, в которых отражаются результаты мониторинга. Документами, в которых отражаются результаты мониторинга, являются: ежегодный отчет о результатах деятельности Правительства области и сводный годовой доклад о ходе реализации и об оценке эффективности государственных программ области.

**Постановление Правительства Амурской области от 09.03.2016 № 78 «Об утверждении Порядка методического обеспечения стратегического планирования».** Документом определены правила методического обеспечения стратегического планирования. Под методическим обеспечением стратегического планирования понимается разработка и утверждение требований и рекомендаций по разработке и корректировке документов стратегического планирования области. Согласно Закона, разработка требований и рекомендаций по разработке и корректировке документов стратегического планирования области осуществляется Министерством экономического развития области по прогнозам социально-экономического развития области на долгосрочный и среднесрочный период, стратегии социально-экономического развития области, государственным программам области и Министерством финансов области по бюджетному прогнозу области на долгосрочный период.

**Постановление Правительства Амурской области от 13.02.2017 № 48 «О создании регионального проектного офиса по стратегическому развитию и приоритетным проектам (программам) в Амурской области».** Данный документ в целях совершенствования деятельности по стратегическому развитию и организации проектной деятельности утвердил создание регионального проектного офиса\* по стратегическому развитию и приоритетным проектам (программам) в Амурской области. Постановление включает в себя Положение о проектном офисе и его состав, а также составы рабочих групп, действующих в составе проектного офиса.

\*Региональный проектный офис по стратегическому развитию и приоритетным проектам (программам) в Амурской области является коллегиальным совещательным органом, обеспечивающим взаимодействие и координацию деятельности органов государственной власти области, органов МСУ и организаций по вопросам, связанным со стратегическим развитием и реализацией приоритетных проектов (программ).

## **Тема 2. Процессы формирования концепции туристского предприятия и управления проектами**

Процесс управления проектами предполагает следующие этапы:

- инициация проекта— принятие решения о начале выполнения проекта;
- планирование проекта— определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;
- исполнение проекта— координация людей и других ресурсов для выполнения плана;

- управление изменениями проекта;
- контроль проекта—определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- завершение проекта— формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Рассмотрим подробнее данные этапы.

### **Инициация проекта**

Инициация проекта— принятие решения о начале выполнения проекта.

Инициация проекта определена Постановлением Правительства Российской Федерации № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 15 октября 2016г.

Предложения по приоритетным проектам (программам) разрабатываются и иницируются федеральными органами исполнительной власти по собственной инициативе, а также в соответствии с поручениями и решениями Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, решениями президиума Совета и исходя из установленных параметров и приоритетов для формирования портфеля приоритетных проектов (программ)<sup>1</sup>.

Предложения по приоритетным проектам могут иницироваться заинтересованными органами власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями, научными и другими организациями.

Итогом работы на этапе инициации должно стать понятное описание того, каким образом реализация проекта поможет решить заявленную проблему. Наряду с демонстрацией необходимости проекта важно показать его осуществимость. Для этого кроме цели проекта дается характеристика средств и методов ее достижения, конкретные результаты и показатели, базовые подходы к способам, этапам и формам их достижения, обоснования оценки сроков, бюджета, риски и иные сведения о приоритетном проекте (программе).

### **Разработка Паспорта приоритетного проекта**

Согласно Постановлению Правительства № 1050 Паспорт приоритетного проекта (программы) разрабатывается федеральным органом исполнительной власти, иным органом или организацией, определенными решением проектного комитета либо решением Президента Российской Федерации, Председателя Правительства Российской Федерации, президиума Совета (далее - разработчик).

Паспорт приоритетного проекта включает:

- наименование приоритетного проекта (программы)
- обоснование приоритетного проекта (программы)
- основания для иницирования приоритетного проекта (программы)
- перечень государственных программ Российской Федерации в сфере реализации приоритетного проекта (программы)
- цели приоритетного проекта (программы)
- целевые показатели и критерии успешности приоритетного проекта (программы)
- способы достижения целей и задач приоритетного проекта (программы)
- ключевые риски и возможности
- сроки начала и окончания приоритетного проекта (программы)
- оценку бюджета приоритетного проекта (программы)

---

<sup>1</sup> Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации № 1050 от 15.10.2016

- сведения об органах государственной власти и организациях - исполнителях и соисполнителях мероприятий приоритетного проекта (программы)
  - иные сведения.

Подготовка паспорта приоритетного проекта (программы) осуществляется с учетом методических рекомендаций федерального проектного офиса.

Паспорт приоритетного проекта (программы) направляется разработчиком на согласование заинтересованным федеральным органам исполнительной власти, иным органам и организациям - потенциальным исполнителям или соисполнителям мероприятий приоритетного проекта (программы), общественно-деловому совету и федеральному проектному офису, где рассматриваются и согласовываются соответствующие материалы в течение 21 календарного дня со дня их поступления, если иной срок не установлен президиумом Совета.

Согласованный паспорт приоритетного проекта вносится разработчиком на очередное заседание проектного комитета. В случае если замечания от заинтересованных федеральных органов исполнительной власти, иных органов не поступили в установленный срок, паспорт считается согласованным.

При поступлении замечаний разработчик в течение 10 календарных дней осуществляет доработку паспорта приоритетного проекта и осуществляет его повторное согласование, которое проводится в течение 15 календарных дней. Неурегулированные разногласия вносятся в таблицу разногласий. После чего паспорт приоритетного проекта (программы) с заключением общественно-делового совета направляется в проектный комитет.

Проектный комитет при поступлении материалов рассматривает их на своем очередном заседании и принимает своё решение либо об одобрении паспорта, либо о направлении паспорта приоритетного проекта (программы) на экспертизу при наличии неурегулированных разногласий и о необходимости его доработки.

Одобренный проектным комитетом приоритетного проекта (программы) или направления паспорт приоритетного проекта (программы) вносится в федеральный проектный офис, который, в свою очередь, с заключением вносит его в президиум Совета для рассмотрения. По итогам рассмотрения паспорта приоритетного проекта (программы) президиум Совета может принять решение об утверждении паспорта приоритетного проекта (программы) и включении его в портфель приоритетных проектов (программ), об одобрении паспорта приоритетного проекта (программы) и включении его в перечень предварительно одобренных проектов (программ) в случае необходимости дополнительной проработки, в том числе необходимости рассмотрения вопроса его финансового обеспечения, о реализации приоритетного проекта (программы) в качестве ведомственного проекта (программы), а также принять иное решение.

Одновременно с принятием решения об утверждении или одобрении паспорта приоритетного проекта (программы) президиум Совета принимает решения о назначении функционального заказчика и руководителя приоритетного проекта (программы).

#### **Формулирование цели проекта**

Цель - это ожидаемый результат деятельности за определенный промежуток времени. Целью проекта является решение выявленной проблемы.

Согласно методическим указаниям по разработке и реализации государственных программ цель должна обладать следующими свойствами:

- специфичность (цель должна соответствовать сфере реализации государственной программы);
- конкретность (не допускаются размытые (нечеткие) формулировки, допускающие произвольное или неоднозначное толкование);
- измеримость (достижение цели можно проверить);

- достижимость (цель должна быть достижима за период реализации государственной программы);
- релевантность (соответствие формулировки цели ожидаемым конечным результатам реализации программы).

Формулировка цели должна быть краткой и ясной и не должна содержать специальных терминов, указаний на иные цели, задачи или результаты, которые являются следствиями достижения самой цели, а также описания путей, средств и методов достижения цели. Сформулированные задачи должны быть необходимы и достаточны для достижения соответствующей цели.

### **Предварительное описание содержания проекта**

Предварительное описание содержания проекта разрабатывается на основе паспорта проекта. Описание содержания проекта представляет собой детализацию того, что необходимо сделать для достижения цели. первоначальную организацию проекта;

- первоначально сформулированные риски;
- требования к одобрению.

### **Планирование как важная функция управления проектами**

Сущность планирования состоит в задании целей и способов их достижения на основе формирования комплекса мероприятий, действий, которые должны быть выполнены.

**План работы** - документ, определяющий содержание, объем, последовательность, сроки выполнения мероприятий и их исполнителей.

Порядок подготовки приоритетного проекта также определен Постановлением Правительства №1050.

После утверждения паспорта приоритетного проекта разрабатывается сводный план приоритетного проекта, который состоит из следующих документов:

- а) план приоритетного проекта по контрольным точкам;
- б) план согласований и контрольных мероприятий приоритетного проекта;
- в) план финансового обеспечения приоритетного проекта;
- г) план управления приоритетным проектом, который с учетом специфики приоритетного проекта может включать разделы по управлению рисками и возможностями, рассмотрению проблемных вопросов и управлению изменениями, организации взаимодействия и отчетности, управлению результатами и выгодами, закупкам и поставкам и иные.

Подготовка сводного плана приоритетного проекта осуществляется с учетом методических рекомендаций федерального проектного офиса.

Руководитель приоритетного проекта обеспечивает разработку сводного плана приоритетного проекта, его согласование с участниками приоритетного проекта, федеральным проектным офисом и направление экспертной группе на заключение в течение 60 календарных дней со дня утверждения паспорта приоритетного проекта, если иной срок не предусмотрен при утверждении паспорта приоритетного проекта.

Согласованный сводный план приоритетного проекта вносится руководителем приоритетного проекта в проектный комитет.

Проектный комитет принимает решения об утверждении сводного плана приоритетного проекта, о предварительном одобрении указанного сводного плана и целесообразности внесения изменений в паспорт приоритетного проекта, об урегулировании разногласий, о направлении сводного плана приоритетного проекта на экспертизу при наличии неурегулированных разногласий и о необходимости его доработки.

В случае принятия решения об одобрении сводного плана приоритетного проекта и целесообразности внесения изменений в паспорт приоритетного проекта решение об утверждении сводного плана приоритетного проекта проектным комитетом принимается после принятия соответствующего решения президиумом Совета.

## **Управление реализацией проекта**

Управление исполнением проекта - это определение и применение необходимых управляющих воздействий с целью успешной реализации проекта. Оно определено Постановлением Правительства № 1050.

Реализация приоритетного проекта осуществляется в соответствии со сводным и рабочим планом приоритетного проекта, разрабатываемым руководителем приоритетного проекта. В ходе реализации приоритетного проекта в сводный план и в рабочий план могут вноситься изменения в соответствии с процедурой управления изменениями приоритетных проектов.

В целях исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации, поручений Правительства Российской Федерации, решений президиума Совета, проектного комитета вносятся соответствующие изменения в паспорт и в сводный и рабочий план приоритетного проекта в соответствии с установленной процедурой управления изменениями приоритетных проектов.

В ходе реализации приоритетного проекта проводится соответствующая оценка актуальности его целей, задач и способов реализации с учетом имеющихся рисков, и возможностей по повышению выгод от реализации приоритетного проекта. Соответствующая оценка проводится функциональным заказчиком приоритетного проекта с участием экспертной группы в соответствии со сводным планом приоритетного проекта. Результаты оценки и соответствующие предложения рассматриваются проектным комитетом.

Проекты нормативных правовых актов Правительства Российской Федерации, подготавливаемые в рамках реализации приоритетных проектов, вносятся в Правительство Российской Федерации куратором или иным членом Правительства Российской Федерации в соответствии с решением проектного комитета.

Организационная структура системы управления проектной деятельностью включает в себя:

а) постоянные органы управления проектной деятельностью, к которым относятся:

- президиум Совета;
- федеральный проектный офис;
- ведомственные координационные органы;
- проектные офисы федеральных органов исполнительной власти (далее – ведомственные проектные офисы);

б) формируемые в целях реализации проектов (программ) временные органы управления проектной деятельностью, к которым относятся:

- кураторы;
- проектные комитеты;
- функциональные заказчики проектов (программ);
- старшие должностные лица проектов (программ);
- руководители проектов (программ);
- администраторы проектов (программ);
- руководители рабочих органов проектов (программ);
- рабочие органы проектов (программ);
- участники проекта (программы);

в) обеспечивающие и вспомогательные органы управления проектной деятельностью, к которым относятся:

- общественно-деловые советы;
- экспертные группы;
- центр компетенций проектного управления.

## **Завершение приоритетного проекта**

Проект решения президиума Совета о плановом завершении приоритетного проекта подготавливается руководителем приоритетного проекта и рассматривается президиумом Совета после его одобрения проектным комитетом.

К проекту решения о завершении приоритетного проекта прилагается итоговый отчет о реализации приоритетного проекта, который подлежит согласованию с функциональным заказчиком приоритетного проекта, федеральным проектным офисом, участниками приоритетного проекта в соответствии с планом управления приоритетным проектом до рассмотрения указанного итогового отчета на заседании проектного комитета.

При принятии решения о завершении приоритетного проекта президиум Совета может также принять решение о подготовке и реализации плана достижения результатов и выгод на период после завершения приоритетного проекта.

При принятии президиумом Совета решения о досрочном завершении приоритетного проекта руководитель приоритетного проекта в течение 45 календарных дней подготавливает итоговый отчет о реализации приоритетного проекта и согласовывает его с функциональным заказчиком приоритетного проекта, федеральным проектным офисом, участниками приоритетного проекта в соответствии с планом управления приоритетным проектом и представляет указанный итоговый отчет для рассмотрения проектным комитетом.

При направлении итогового отчета о реализации приоритетного проекта для согласования в федеральный проектный офис дополнительно направляется архив приоритетного проекта и информация об опыте реализации соответствующего приоритетного проекта. Указанные сведения предоставляются с учетом методических рекомендаций федерального проектного офиса.

#### **Оценка реализации проекта**

Плановые оценки и иные контрольные мероприятия в отношении приоритетного проекта осуществляются в соответствии с планом согласований и контрольных мероприятий приоритетного проекта. Данные, необходимые для проведения оценок и иных контрольных мероприятий, предоставляются с учетом методических рекомендаций федерального проектного офиса.

При формировании плана согласований и контрольных мероприятий приоритетного проекта руководитель приоритетного проекта и заинтересованные органы государственной власти обеспечивают согласованность проведения оценок и иных контрольных мероприятий по срокам и мероприятиям в целях минимизации затрат ресурсов как проверяющих органов, так и участников приоритетного проекта.

В отношении реализуемых приоритетных проектов могут проводиться следующие виды оценок и иных контрольных мероприятий реализации приоритетного проекта:

а) плановые оценки и иные контрольные мероприятия, реализуемые федеральным проектным офисом при необходимости с привлечением федеральных органов исполнительной власти в соответствии с их компетенцией, экспертных и иных организаций, в том числе:

- ежегодная комплексная оценка приоритетного проекта (программы), включающая оценку рисков и реализуемости приоритетного проекта (программы), оценку соответствия стратегическим задачам и приоритетам Российской Федерации;
- оперативная оценка хода реализации приоритетного проекта при прохождении ключевых этапов и контрольных точек, в том числе в отношении достижения ожидаемых результатов и выгод приоритетного проекта;
- оценка успешности и итогов реализации приоритетного проекта;

б) плановые оценки, проверки и иные контрольные мероприятия, реализуемые органами государственной власти, а также государственными и иными организациями в соответствии с законодательством Российской Федерации;

в) экстренная углубленная оценка или иное контрольное мероприятие, реализуемые федеральным проектным офисом, в том числе по результатам мониторинга реализации приоритетного проекта, при необходимости с привлечением федеральных органов исполнительной власти в соответствии с их компетенцией, экспертного совета, общественно-делового совета и иных организаций в целях разрешения кризисной ситуации, связанной с реализацией приоритетного проекта, а также оперативная оценка реализации антикризисных мероприятий.

По итогам проведенных оценок и иных контрольных мероприятий Президент Российской Федерации, Совет, Правительство Российской Федерации, президиум Совета, проектный комитет могут принять решения о внесении изменений в паспорт, сводный план, рабочий план приоритетного проекта (программы).

#### **Окружение проекта**

Осуществление проекта происходит в окружении некоторой динамической среды, которая оказывает на него определенное воздействие.

#### ***Проект и предприятие (факторы ближнего окружения)***

Рассмотрим влияние предприятия на проект, т.е. факторы "ближнего окружения проекта",

• ***Руководство предприятия*** - является главным источником определения цели и основных требований к проекту. Руководство предприятия обобщает отдельные требования экспертов, исходя из стратегии развития организации. К этому добавляются собственные требования руководства, например:

- требования к результатам проекта,
- требования к реализации проекта,
- методика и порядок корректировки цели и требований к проекту со стороны отделов и специалистов предприятия и др.

• ***Сфера финансов*** - определяет бюджетные рамки проекта с учетом калькуляции для серийного производства продукта и покрытия расходов на проект, а также способы и источники финансирования проекта.

• ***Сфера сбыта*** - формирует важные требования и условия к проекту, связанные с рынком сбыта и определяемые решениями покупателей, наличием и действиями конкурентов.

• ***Сфера изготовления*** связана с рынком средств производства и выдвигает свои специфические требования, как например:

- рекомендации по использованию технологий и оборудования,
- требования загрузки простаивающих участков производства,
- отказ от определенных технологических процессов,
- согласование требований к проекту с возможностями рынка средств производства и др.

• ***Сфера материального обеспечения*** - связана с рынком сырья и полуфабрикатов и формирует свои требования к проекту, вытекающие из возможности обеспечения сырьем, материалами и оборудованием по приемлемым ценам.

• ***Сфера инфраструктуры*** - связана с рынком услуг и различного сервиса и выдвигает свои требования к проекту и его обеспечению. Сюда относятся требования к рекламе, транспорту, связи, телекоммуникациям, информационному и различным видам инженерного и другим видам обеспечения.

• ***Сфера очистки и утилизации промышленных отходов*** - связана со службой и требованиями к охране окружающей среды и разумному использованию отходов производства.

Возможны и другие требования со стороны различных отделов предприятия.

#### ***Проект и дальнейшее окружение***

"Дальнее" окружение, которое на рис. 4 отнесено к "окружению предприятия", также оказывает существенное влияние на проект, как через предприятие, так и



непосредственно. Причем, чем крупнее масштабы проекта, тем более существенно влияние.

**Политические характеристики и факторы:**

- Политическая стабильность
- Поддержка проекта правительством
- Националистические проявления
- Уровень преступности
- Торговый баланс со странами-участниками
- Участие в военных союзах.

**Экономические факторы:**

- Структура национального хозяйства
- Виды ответственности и имущественные права, в т.ч. на землю
- Тарифы и налоги , • Страховые гарантии
- Уровень инфляции и стабильность валюты
- Развитость банковской системы
- Источники инвестиций и капитальных вложений
- Степень свободы предпринимательства и хозяйственной самостоятельности
- Развитость рыночной инфраструктуры
- Уровень цен
- Состояние рынков: сбыта, инвестиций, средств производства, сырья и продуктов, рабочей силы и др.

**Общество - его характеристики и факторы:**

- Условия и уровень жизни
- Уровень образования
- Свобода перемещений, "въезд-выезд"
- Трудовое законодательство, запрещение забастовок
- здравоохранение и медицина, условия отдыха ^
- Общественные организации, пресса, телевидение
- Отношение местного населения к проекту

**Законы и право:**

- Права человека
- Права предпринимательства
- Права собственности
- Законы и нормативные акты о предоставлении гарантий и льгот

**Наука и техника:**

- Уровень развития фундаментальных и прикладных наук
- Уровень информационных технологий и компьютеризации
- Уровень промышленных и производственных технологий
- Энергетические системы
- Транспортные системы
- Связь, коммуникации

**Культура:**

- Уровень грамотности
- История, культурные традиции, религия
- Культурные потребности: жизнеобеспечение, работа, отдых, спорт и др.
- Уровень требований к качеству результатов и условий труда

**Природные и экологические факторы:**

- Естественно-климатические условия: температура, осадки, влажность, ветры, высота над уровнем моря, сейсмичность, ландшафт и топография и др
- Природные ресурсы
- Расположение и связь с транспортными сетями
- Стандарты по качеству: воздушного пространства, водных источников и

почвенному покрову

- Санитарные требования к окружающей среде
- Законодательство по защите окружающей среды
- Характеристика тенденций и состояния экологических систем: воздуха, воды,

почвы.

### **Характеристики и факторы инфраструктуры:**

- Средства транспорта, связи и коммуникации
- Перевозка грузов
- Сети ЭВМ и информационные системы
- Энергоснабжение
- Коммунальные службы
- Сырье и услуги
- Сбытовая сеть
- Логистика и материально-техническое снабжение
- Промышленная инфраструктура
- Обслуживающие системы и прочие.

### **"Внутреннее" окружение проекта**

На сам проект и особенно на процесс его успешной реализации существенное влияние оказывает т.н. "внутреннее" окружение проекта. Рассмотрим наиболее существенные факторы этого типа.

• *Стиль руководства проектом* определяет психологический климат и атмосферу в команде проекта, влияет на ее творческую активность и работоспособность.

• *Специфическая организация проекта* определяет взаимоотношения между основными участниками проекта, распределение прав, ответственности и обязанностей и влияет на успех осуществления проекта.

• *Участники проекта* реализуют различные интересы в процессе осуществления проекта, формируют свои требования в соответствии с целями и мотивацией и оказывают влияние на проект в соответствии со своими интересами, компетенцией и степенью "вовлеченности" в проект.

• *Команда проекта* является "мозговым центром", мотором и исполнительным органом проекта, от которого во многом зависит прогресс и успех проекта.

• *Методы и средства коммуникации* определяют полноту, достоверность и оперативность обмена информацией между заинтересованными участниками проекта. По существу это "нервная система проекта", от степени совершенства которой зависит во многом его успех.

• *Экономические условия проекта* связаны со сметой и бюджетом проекта, ценами, налогами и тарифами, риском и страхованием, стимулами и льготами и другими экономическими факторами, действующими внутри проекта и определяющими его основные стоимостные характеристики.

• *Социальные условия проекта* характеризуются:

- обеспечением стандартных условий жизни для участников проекта,
- уровнем заработной платы,
- предоставляемыми коммунальными услугами,
- предоставлением социальных условий: школы, сады, медобслуживание, отдых и

т.д.,

- условиями труда и техники безопасности,

- страхованием и социальным обеспечением и др. Безусловно все это влияет на успешное осуществление проекта. К прочим факторам можно отнести:

• *Экологическое воздействие результатов проекта* на окружающую среду.

• *Технические условия:*

- принятые основные технологии проекта,
- оборудование, машины и др.

- *Уровень компьютеризации и информатизации проекта.*
- *Организация, система документации проекта.*

### ***Влияние окружения на разные типы проектов***

- наибольшему влиянию внешнего окружения подвержены социальные и инвестиционные проекты, затем организационные, экономические, в меньшей степени - инновационные;

- наибольшее влияние на проекты оказывают: экономика, законы и право, затем культура, что несколько неожиданно, и только после этого политика и общество;

- наименьшее влияние на проекты оказывают природа, экология и инфраструктура.

### **Участники проекта**

#### ***Состав, роли и взаимосвязи участников проекта***

Состав участников проекта их роли, распределение функций и ответственности зависят от типа, вида, масштаба и сложности проекта, а также от фаз жизненного цикла проекта. Таким образом, постоянными являются функции по реализации проекта на протяжении его жизненного цикла, а состав участников, их роли, распределение ответственности и обязанностей могут меняться. Здесь не существует общепринятых жестких регламентов. Неизменными можно считать следующие функции по осуществлению проекта:

1. Проект должен быть осмыслен, "придуман" и инициирован - значит у него должен быть инициатор.

2. Проект должен обрести главное заинтересованное лицо (организацию) - сторону, которая является будущим владельцем и пользователем результатами проекта и несет за него ответственность.

В нашей терминологии это обычно - заказчик проекта. В рыночной экономике - это владелец (собственник), часто в литературе по управлению проектами - клиент.

3. Осуществление проекта требует привлечения инвестиций - значит у него должны быть инвесторы, т.к. средств заказчика обычно недостаточно.

4. Проект нужно готовить и осуществлять - значит у него должны быть соответствующие исполнители

5. В результате реализации большинства проектов должно что-то производиться или оказываться какие-то услуги - значит у проекта должны быть свои производители, продавцы и потребители, которые в конечном счете должны с возместить все расходы по проекту и принести прибыль его остальным участникам.

6. Проектом нужно управлять. Значит у проекта должен быть менеджер.

Каждый проект кроме того может затрагивать интересы различных сторон: местных властей, общественных групп, населения и отдельных граждан - это все участники проекта.

#### ***Основные участники проекта и их функции***

***Инициатор*** - сторона, являющаяся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта. В качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта, но в конечном счете деловая инициатива по осуществлению проекта должна исходить от обретенного проектом заказчика.

***Заказчик*** - главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его результатов. Будущий владелец и пользователь результатов проекта. Заказчик определяет основные требования и масштабы проекта, обеспечивает финансирование проекта за счет своих средств или средств привлекаемых инвесторов, заключает контракты с основными исполнителями проекта, несет ответственность по этим контрактам, управляет процессом взаимодействия между всеми участниками проекта. Несет ответственность за проект в целом перед обществом и законом.

***Инвестор(ы)*** - сторона(ы), вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов. Цель инвесторов - максимизация прибыли на свои инвестиции от

реализации проекта. Если инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, то в качестве инвесторов обычно выступают банки, инвестиционные фонды и другие организации. Инвесторы вступают в контрактные отношения с заказчиком, контролируют выполнение контрактов и осуществляют расчеты с другими сторонами по мере выполнения проекта. Инвесторы являются полноправными партнерами проекта и владельцами всего имущества, которое приобретается за счет их инвестиций, пока **им** не будут выплачены все средства по контракту с заказчиком или кредитному соглашению.

**Руководитель проекта** - юридическое лицо, которому заказчик и инвестор делегируют полномочия по руководству работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта. Состав функций и полномочий руководителя проекта определяются контрактом с заказчиком. Однако перед руководителем проекта и его командой обычно ставится задача всеобъемлющего руководства и координации работ на протяжении жизненного цикла проекта, до достижения определенных в проекте целей и результатов при соблюдении установленных сроков, бюджета и качества,

**Команда проекта** - специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта. Задача команды проекта - осуществление функций управления проектом до эффективного достижения целей проекта. Состав и функции команды проекта зависят от масштабов, сложности и др. характеристик проекта, однако во всех случаях состав команды должен обеспечить высокий профессиональный уровень всех возложенных на нее обязанностей. Основными участниками команды проекта (по данным работы как правило, являются:

*Руководитель проекта* (см. выше).

*Инженер проекта* - несет ответственность за руководство и координацию работ по всем техническим инжиниринговым аспектам проекта на протяжении полного его жизненного цикла.

*Административный руководитель контрактов* - несет ответственность за подготовку контрактов, переговоры, заключение и контроль выполнения контрактов и субконтрактов с участниками проектов.

*Контролер проекта* - руководитель службы контроля работ по проекту - несет ответственность за планирование и контроль всех работ по проекту.

*Бухгалтер проекта* - несет ответственность за учет и отчетность по расходованию средств проекта и оказывает помощь руководителю проекта по вопросам финансирования и бухучета.

*Руководитель службы материально-технического обеспечения* - несет ответственность за все виды закупок и поставок, осуществляемых в рамках проекта.

*Руководитель работ по проектированию* - несет ответственность за работы по инженерному проектированию в рамках проекта.

*Руководитель строительства* - несет ответственность за все виды строительно-монтажных работ, осуществляемых в составе проекта.

*Координатор работ по эксплуатации (или промышленному производству)* - несет ответственность за все аспекты планирования, реализации контроля и координации работ по освоению и производству выпускаемой продукции и оказанию услуг, являющихся конечной целью осуществления проекта.

*Административный помощник* - несет ответственность за вспомогательные работы и обеспечение производственных потребностей и функционирование команды проекта.

Команда проекта формируется в зависимости от потребностей проекта, с учетом опыта и квалификации персонала, а также в зависимости от условий и организации выполнения проекта.

**Контрактор** (генеральный контрактор) - сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком и берущий на себя ответственность за выполнение работ по контракту - это может быть весь проект или его часть. Цель

контрактора - получение максимально возможной прибыли. В функции генконтрактора входит заключение контракта с заказчиком (инвестором), отбор и заключение договоров с субконтракторами, обеспечение координации их работ, принятие и оплата работ соисполнителей. В качестве контрактора может выступать руководитель проекта или другие активные участники проекта.

**Субконтрактор** - вступает в договорные отношения с контрактором или субконтрактором более высокого уровня. Несет ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с контрактом.

**Проектировщик** - юридическое лицо, выполняющее по контракту проект-но-изыскательские работы в рамках проекта. Вступает в договорные отношения с генконтрактором проекта или непосредственно с заказчиком.

**Генеральный подрядчик** - юридическое лицо, чье предложение принято заказчиком. Несет ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом. Подбирает и заключает договоры с субподрядчиками на выполнение отдельных работ и услуг.

В строительных проектах роль генподрядчика обычно выполняют строительные или проектно-строительные фирмы и организации.

**Поставщики** - субконтракторы, осуществляющие разные виды поставок на контрактной основе - материалы, оборудование, транспортные средства и др.

**Лицензоры** - организации, выдающие лицензии на право владения земельным участком, ведения торгов, выполнения определенных видов работ и услуг и т.п.

**Органы власти** - сторона, удовлетворяющая свои интересы путем получения налогов от участников проекта, выдвигающая и поддерживающая экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.

**Владелец земельного участка** - юридическое или физическое лицо, являющееся владельцем участка земли, вовлеченного в проект. Вступает в отношения с заказчиком и передает на договорной основе право пользования или владения этим участком земли.

**Производитель** конечной продукции проекта — осуществляет эксплуатацию созданных основных фондов и производит конечную продукцию. Главная цель - получение прибыли от продажи готовой продукции потребителям. Принимает участие на всех фазах проекта и взаимодействует с основными участниками проекта. Его роль и функции зависят от доли собственности в конечных результатах проекта. Во многих случаях является заказчиком и инвестором проекта.

**Потребители** конечной продукции - юридические и физические лица, являющиеся покупателями и пользователями конечной продукции, определяющие требования к производимой продукции и оказываемым услугам, формирующие спрос на них. За счет средств потребителей возмещаются затраты на проект и формируется прибыль всех участников проекта.

**Другие участники проекта.** На осуществление проекта оказывают влияние и другие стороны из окружения проекта, которые по существу также могут быть отнесены к участникам проекта, это:

- конкуренты основных участников проектов,
- общественные группы и население, чьи экономические и внеэкономические интересы затрагивает осуществление проекта,
- спонсоры проекта,
- различные консалтинговые, инжиниринговые, юридические организации, вовлеченные в процесс осуществления проекта и др.

### **Тема 3. Функциональные области управления проектами .**

#### **УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТЬЮ ПРОЕКТА**

Проблема определяется как несоответствие реальных результатов деятельности

организации ожидаемым результатам. Причины проблемы могут быть в неверно выбранной стратегии организации, неэффективной организационной структуре, нерациональном ресурсном обеспечении, слабой производственной базе, неблагоприятном окружении организации и пр.

Стратегия представляет собой описание способов, методов и средств предназначенных для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее целей.

Миссия организации - основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования.

Цель - желаемый результат деятельности достигнутый в пределах некоторого интервала времени. Цели должны быть конкретными и измеримыми. Как правило, количество целей организации не должно превышать 7.

Исходя из того, что каждая цель конкретна и измерима можно четко сформулировать ожидаемые результаты деятельности организации на некотором временном интервале и определить степень их достижения.

Обычно деятельность организации включает в себя операции и проекты. Хотя возможно их частичное совпадение, тем не менее проект в отличие от операции представляет собой *временное* действие предпринятое для создания *уникального* продукта или услуги.

Одно из определений целей проекта гласит: “ цель проекта - это доказуемый результат и заданные условия реализации общей задачи проекта”.

Задача проекта - это желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный интервал времени и характеризуется набором количественных данных или параметров этого результата.

Описание цели проекта отражается в следующей форме:

- \* результат проекта (описание предмета проекта, описание экономических и социальных эффектов);

- \* протекание проекта (сроки, используемые средства и расходы).

Главная цель проекта может быть декомпонирована на более детальные подцели. Такая декомпозиция реализуется путем построения дерева целей.

Дерево целей проекта является элементом комплексной структурной модели проекта. Построение структурных моделей проекта представляет собой процесс последовательной иерархической декомпозиции (разделения целого объекта на мелкие части - элементы, модули), необходимые и достаточные для планирования и контроля осуществления проекта различными участниками проекта. Структурные модели строятся по следующим правилам:

1. Каждый уровень иерархии декомпозиции проекта должен иметь законченный вид или охватывать всю сумму частей проекта, представленного на данном уровне детализации.

2. Сумма характеристик элементов проекта на каждом уровне иерархии структуры должны быть равны.

3. Нижний уровень декомпозиции проекта должен содержать элементы (модули), на основе которых могут быть ясно определены все данные необходимые и достаточные для управления проектами (функциональные характеристики, объем работ, стоимость, ресурсы, исполнители, связи с другими элементами проекта и пр.).

Таким образом, построения дерева целей состоит в такой последовательной детализации (декомпозиции) целей нижнего уровня, чтобы их формулировки представляли собой конкретные функции (задания), осуществления которых может быть закреплено за отдельными исполнителями.

Цели проекта определяют его предметную область.

Поскольку проект - это уникальное предприятие, он имеет некоторый уровень неопределенности для обеспечения лучшего управленческого контроля и связей с

непрерывными видами деятельности организации каждый проект делят на несколько *фаз*. Все фазы в совокупности образуют *жизненный цикл проекта*. Разделение проекта на фазы осуществляется таким образом, чтобы каждая фаза характеризовалась достижением одной или нескольких целей. Как правило, проект состоит не менее чем из трех фаз: начальная, промежуточная (одна или несколько - разработка, реализация и пр.), конечная.

### **УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ ПРОЕКТА**

**Определение работ.** Как отмечалось в п. 2 декомпозиция представляет собой процесс разделения элементов проекта на более мелкие и легко управляемые части. Основная разница между применением декомпозиции в данном случае (управление временем) и при управлении предметной областью состоит в том, что в данном случае результаты определяются в терминах работ (шагов действия), а при управлении предметной областью в терминах предметов цели (целевых позиций).

Список работ - это документ, включающий в себя работы, которые будут выполнены в ходе проекта. Он должен быть выполнен в виде расширенной структурной декомпозиции работ с тем, чтобы убедиться, что он не включает работ, которые не являются необходимыми. Список работ должен содержать описание каждой работы для обеспечения понимания всеми членами команды того, как должен выполняться каждый вид деятельности.

Для облегчения процесса определения работ часто используют шаблоны (схемы), которые представляют собой структурные модели или элементы структурных моделей (списки работ или части списков) из предыдущих аналогичных проектов.

**Расписание проекта.** Определение последовательности работ подразумевает описание и документирование зависимостей между работами. Точность согласования работ определяет реалистичность и выполнимость последующего создания расписания. Согласование работ может быть осуществлено как с использованием прикладных компьютерных программ управления проектами (например "Time Line"), так и вручную.

Характер согласования работ определяется видом зависимостей между ними. Различают неизменные зависимости, дискретные зависимости и внешние зависимости.

Основными методами построения сетевых диаграмм являются метод предшествования и метод построения стрелочных диаграмм.

Метод предшествования предусматривает использование узлов для представления работ и соединением их стрелками для указания зависимостей (используется в большинстве программных пакетов по УП). Данный метод нашел наибольшее распространение в зарубежной практике. Метод построения стрелочных диаграмм предполагает использование стрелок для изображения работ, а соединение стрелок в узлах показывает зависимости. Наибольшее распространение нашел в отечественной практике.

Оценка продолжительности работ состоит в определении того количества рабочего времени, которое потребуется для завершения каждой определенной работы. Продолжительность большинства работ находится под влиянием человеческих возможностей и обеспеченности материальными ресурсами, к ним приписанных. Основными методами оценки продолжительности работ являются:

\* Нормативный метод - основан на известных и официально утвержденных нормативах, определяющих затраты рабочего времени на выполнение единичной величины работы (например количество часов, затрачиваемых 1 человеком на окраску 10м<sup>2</sup> стен), с учетом специфики условий выполнения работы, материалов используемых при этом, и квалификации исполнителя. Такие нормативы могут разрабатываться и утверждаться как на общегосударственном уровне, так и на отраслевом, а также на уровне отдельного предприятия или организации.

\* Экспертный метод применяется, когда продолжительности работ с трудом поддаются оценке, поскольку заранее трудно точно установить эффективность ресурсов, их качество, обеспеченность ресурсами и др. Экспертная оценка опирается на

историческую информацию (сведения о других аналогичных проектах или работах) должна осуществляться в дополнение к любому методу избранному для оценки продолжительности работ.

\* Аналоговый метод подразумевает использование реальной продолжительности работ имевшей место ранее, для оценки аналогичной ее работы в будущем. Аналоговая оценка может входить в экспертную оценку.

Разработка расписания проекта подразумевает определение дат начала и окончания работ. Как правило процесс разработки расписания является итерационным, т.е. осуществляется параллельно с определением зависимостей и продолжительностей работ.

Методы, применяемые для разработки расписания довольно разнообразны, основные из них следующие:

\* *Математический анализ* подразумевает вычисления теоретических ранних и поздних дат начала и завершения всех работ проекта без учета ограничений со стороны ресурсного обеспечения проекта. Наиболее известны такие методы математического анализа, как метод критического пути (метод критических работ), метод непрерывного освоения фронтов, метод непрерывного использования ресурсов, метод графического обзора и оценки, техника обзора и оценки.

\* *Сжатие продолжительности* - это часть математического анализа. Данный метод позволяет изыскать пути сжатия расписания проекта без изменения его стратегии. Сжатие продолжительности включает такие технологии, как интенсификация - поиск альтернатив при максимальном сжатии и минимальном приращении стоимости, и "быстрый путь" - предусматривает выполнение параллельно работ, которые обычно выполняются последовательно.

По уровню детализации расписания проектов могут быть следующие:

\* стратегический план - на весь проект с выделением в качестве составных элементов отдельных фаз проекта;

\* тактический план - расписание на одну из фаз проекта с выделением отдельных комплексов работ;

\* оперативный план - расписание на неделю/декаду или на отдельный комплекс работ.

### **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТА**

Создание эффективной команды входит в комплекс важнейших условий успешной реализации проекта. При этом следует учитывать, что команда проекта это довольно специфический коллектив. Во-первых, команда проекта - это временный коллектив, создаваемый для осуществления определенного проекта. Формирование команды, ее функционирование осуществляется, за частую, в условиях жесткого ограничения во времени, что создает немалые трудности. Во-вторых, специфика проектного подхода организации работ предполагает привлечение к работе в команде проекта представителей различных сторон - участниц проекта. Однако не всегда все участники проекта имеют одинаковые цели. В-третьих, в процессе реализации проекта состав участников проекта, их роли, распределение обязанностей и ответственность может меняться.

Подходы к созданию проектной команды зависят от многих факторов:

\* характеристики проекта (класс, тип, вид, масштаб, длительность);

\* окружающая среда проекта;

\* участники проекта;

\* наличие специализированных организаций по управлению проектами и пр.

Схема взаимодействия участников проекта отображается организационной структурой команды проекта. Организационная структура команды проекта включает в себя не только функциональные подразделения команды, но и субподрядчиков (если таковые имеются) и других активных участников проекта. Организационная структура



является одной из разновидностей структурных моделей проекта, и ее построение осуществляется на основе общих принципов и правил.

В практике сложилось два основных типа организационных структур основанных на различных принципах формирования проектных команд:

- Матричная организационная структура, применяется при реализации проекта в рамках одной организации:

а) В случае если проект не большой по масштабу руководитель проекта (проект-менеджер (ПМ)) назначается руководством организации из числа персонала высшего руководящего звена организации. При этом остальной необходимый персонал направляется в команду проекта (КП) из функциональных подразделений по мере необходимости (на временной основе).

б) В ситуации, когда в реализуемый проект имеет сложную структуру и для руководства им требуются специальные знания и опыт нанимают профессионального ПМ, в распоряжение которого предоставляется КП, формируемая из представителей функциональных подразделений организации, на временной основе.

в) При реализации сложного проекта, не имеющего аналогов, привлекаются действующие на постоянной основе профессиональные ПМ и КП. В некоторых случаях для повышения эффективности работы КП в ее состав по мере необходимости направляются представители функциональных подразделений организации.

- Сетевая организационная структура, применяется при реализации проекта с участием нескольких организаций:

а) При условии, что лидер сетевой организации (консорциума) часто осуществляет различные проекты и имеет собственный штат профессиональных ПМ он принимает на себя руководство проектом, т.е. делегирует в КП профессионального ПМ. Остальной персонал КП формируется из сотрудников функциональных подразделений других участников проекта.

б) В случае если лидер сети не имеет штатных ПМ, для руководства проектом нанимается профессиональный ПМ, а остальной персонал КП формируется из сотрудников функциональных подразделений участников проекта.

в) В ситуации, когда ни лидер консорциума, ни другие его члены не имеют достаточно квалифицированных специалистов для управления проектами, консорциум нанимает профессиональную организацию для управления проектом, делегируя в став КП своих представителей для содействия и контроля за ходом реализации проекта.

Функции участников проекта должны соответствовать предметной области проекта и содержанию расписания работ. Для достижения взаимоувязки между ними применяют “Матрицу распределения ответственности”. В матрице ответственности отражается не только объект ответственности каждого участника проекта, но и степень его ответственности.

Во избежание возможных конфликтов организационно-правовой статус команды проекта, ее структура, функции, порядок управления и взаимодействия с другими подразделениями организации формализуется в виде Положения “О команде проекта”, а также должностными инструкциями членов команды и контрактами, заключенными с ними на период их участия в проекте.

### **УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСНЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ПРОЕКТА**

Ресурсы проекта - это запасы материальных, финансовых и иных средств, необходимых для осуществления деятельности, предусмотренной проектом.

Построение дерева ресурсов проекта осуществляется по правилам, общим для всех структурных моделей проекта.

Человеческие ресурсы представляют собой специфический вид ресурсов, который наряду с количественной характеристикой может характеризоваться объемом назначения. Объем назначения показывает в какой степени тот или иной исполнитель загружен выполнением некоторого вида работ. Объем назначения всегда должен находиться в

интервале 0-100%. Объем назначения используется когда необходимо учесть, что ресурс одновременно задействован на выполнении нескольких видов работ (не обязательно в одном проекте).

Как правило, расписание ресурсов строится на основе расписания работ проекта, внося при этом в него коррективы или параллельно с ним. При разработке расписания поставок материальных ресурсов необходимо учитывать возможность хранения, условия транспортировки

### **УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА**

Планирование стоимости проекта связано с планированием материальных и людских ресурсов, что обеспечивается через процесс подбора персонала и через поставки.

Построение дерева затрат проекта осуществляется по правилам, общим для всех структурных моделей.

Постоянные и переменные затраты проекта рассчитываются индивидуально по каждому виду продукции (товар или услуга), получаемому в результате проекта.

К переменным затратам (прямые издержкам) относятся те затраты, которые зависят от количественных показателей результата проекта. Как правило они подразделяются на следующие категории: материал, комплектующие изделия, сдельная заработная плата (и начисления на нее), прочие. В коммерческих проектах учитывается налог на добавленную стоимость (НДС).

К постоянным затратам (накладные расходы) относятся затраты отнесенные к определенному периоду времени деятельности предприятия (организации) реализующего проект. К числу постоянных затрат относят: затраты на управление (аренда или содержание офиса, почта, телефон, факс, командировки и т.д.); затраты на производство (аренда помещения и оборудования, ремонт и обслуживание оборудования, топливо, электроэнергия, коммунальные платежи, вспомогательные материалы и пр.); затраты на маркетинг (реклама, PR- компании, организация сбыта и т.п.). Здесь также следует учитывать НДС.

Калькуляция себестоимости по каждому виду продукции (товар или услуга) составляется отдельно. Себестоимость может определяться по двум основным методам:

\* составление калькуляции себестоимости по калькуляционным статьям затрат (сырье и материалы, покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги кооперированных предприятий, возвратные отходы, топливо и энергия на технические цели, зарплата основная, зарплата дополнительная, социальный налог, общепроизводственные расходы) в соответствии с установленными требованиями;

\* расчет по формуле

$$\text{Себестоимость} = \frac{\text{Переменные затраты} + \text{Постоянные затраты}}{\text{Объем производства}}$$

Бюджет проекта во многом аналогичен смете затрат на проект. Однако кроме расчета затрат проекта по статьям, приводимым в смете, бюджет также предусматривает указание источников финансирования данных затрат и пропорций распределения затрат между ними.

Бюджет коммерческого проекта составляется по следующим типовым статьям:

- \* приобретение оборудования;
- \* изготовление нестандартного оборудования;
- \* проектно-изыскательские работы;
- \* строительно-монтажные работы;
- \* обучение и переобучение персонала;
- \* материалы и комплектующие на производство;
- \* топливо и энергия на производственные нужды;

- \* аренда помещения;
- \* аренда оборудования;
- \* основная заработная плата;
- \* дополнительная заработная плата;
- \* социальный налог;
- \* возврат займа;
- \* процент за кредит;
- \* общепроизводственные расходы;
- \* расходы на маркетинг и сбыт;
- \* внепроизводственные расходы;
- \* прочие расходы;
- \* прибыль.

В случае реализации крупного проекта приведенные выше статьи затрат рассчитываются в виде отдельных смет или бюджетов по видам работ, с последующим сведением в “Сводный сметный расчет” или “Общий бюджет проекта”. Кроме того, существует практика деления бюджета проекта на части в соответствии с жизненным циклом проекта (каждой фазе ЖЦП соответствует отдельный бюджет).

Также следует учитывать, что в зависимости от предметной области проекта и его целей отдельные статьи затрат могут отсутствовать. Так, при осуществлении некоммерческих проектов бюджет проекта не будет содержать такие статьи затрат как возврат займа, проценты за кредит, прибыль.

#### **Тема 4. Методы оценки эффективности организационного проектирования**

Основу финансового плана любого проекта составляет расчет потока реальных денег (кэш-флоу). Все поступления и платежи отображаются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей (исходя из расписания работ проекта). Также необходимо учитывать время задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условия реализации продукции (в кредит, с авансовым платежом) и условия формирования производственных запасов.

Как правило, на первый год реализации проекта поток реальных денег рассчитывается ежемесячно, на второй год - поквартально, на третий и последующие - в целом за год. Для коммерческого проекта расчет потока реальных денег должен содержать следующие статьи затрат и поступлений:

- \* операционная деятельность - поступления от сбыта продукции, прямые производственные издержки, затраты на сдельную зарплату, поступления от других видов деятельности, постоянные издержки, налоги;

- \* инвестиционная деятельность - затраты на приобретение активов, другие издержки подготовительного периода, поступления от продажи активов;

- \* финансовая деятельность - собственный (акционерный) капитал, займы, погашение задолженности по кредитам, выплаты дивидендов, выплаты процентов по займам, банковские вклады, доходы по банковским вкладам.

Остаток денежных средств на счете (баланс наличности) используется предприятием для выплат на осуществление производственной деятельности последующих периодов, инвестиций, погашения займов, личное потребление, выплата налогов. Если на каком-то проекта сальдо реальных денег с приобретает отрицательное значение, это означает, что необходимо пересмотреть или стратегию финансирования проекта, или расписание работ, или структуру затрат, поскольку в данном варианте проект не может быть реализован.

Однако сам факт положительного сальдо потока реальных денег по проекту еще не гарантирует его экономическую эффективность. Для ее оценки существует несколько интегральных показателей. В основе всех этих показателей лежит понятие “дисконт”. Дисконтирование - приведение разновременных экономических показателей проекта к

какому-либо одному моменту времени. Расчет дисконтированной (приведенной) стоимости проекта производится по следующей формуле:

$$P = \frac{S}{(1 + j/m)^{mn}},$$

где

S - сумма затрат по проекту, рассчитанная по смете;

j - номинальная годовая процентная ставка;

m - количество периодов начисления процентов в году;

n - количество лет реализации проекта.

Основные интегральные показатели оценки эффективности проекта следующие:

1. Срок окупаемости (период окупаемости) - время, за которое поступления от производственной деятельности предприятия покроют затраты на инвестиции (обычно определяется в годах). Рассчитывается как разница между суммой дисконтированных поступлений и суммой дисконтированных выплат по проекту).

2. Индекс прибыльности - рассчитывается как отношение дисконтированной суммы поступлений к дисконтированной сумме выплат. Должен быть меньше единицы.

3. Чистый приведенный доход - сумма дисконтированных поступлений за вычетом суммы дисконтированных выплат.

Для проектов, носящих некоммерческий характер все выше приведенное также вполне применимо. Однако, следует учитывать особенность финансирования таких проектов по грантам. Грантодатель выступает в качестве покупателя результатов проекта, осуществляя поэтапную предоплату продукции проекта, потребляемой обществом (или отдельными социальными группами). Поэтому финансовые поступления по грантам следует относить к категории “выручка от реализации”. Как правило, ни инвестиций, ни займов в таких проектах не предусматривается.

Любой проект предусматривает множество вариантов реализации, каждому из которых будет соответствовать определенная стратегия финансирования. Поиск эффективной стратегии финансирования предусматривает нахождение такого сочетания между поступлениями и расходами проекта, при котором проект может быть реализован с наименьшими затратами в установленные сроки. Это предполагает рассмотрение множества вариантов сочетаний финансовых условий реализации проекта, к которым относятся: процентная ставка, доля заемных средств, периодичность выплат по кредитам, способы расчетов, использование свободных финансовых средств и пр.

### **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА**

Результат как коммерческой, так и некоммерческой деятельности невозможно точно предугадать, поскольку он зависит не только от усилий команды проекта, но и от многих внешних обстоятельств, особенно в условиях кризиса. Следовательно, возникает необходимость говорить о некоторой неопределенности или рискованности соотношения «затраты - результат», управлении им.

Общий концептуальный подход к управлению риском проекта заключается в выявлении возможных последствий проектной деятельности в рискованной ситуации; разработке мер, не допускающих, предотвращающих или уменьшающих размер ущерба от воздействия до конца не учтенных рискованных факторов, непредвиденных обстоятельств; в реализации такой системы адаптации к рискам, при помощи которой могут быть не только нейтрализованы или компенсированы негативные вероятные результаты, но и максимально использованы шансы на получение высокой отдачи от проектной деятельности. С этой методологической позиции можно дать следующее определение: **Управление риском** – это процесс выявления всех типов рисков и уровня их неопределенности (отклонений в прогнозируемом результате), принятии и реализации управленческих решений, позволяющих предотвратить или уменьшить отрицательное воздействие на процесс и результаты проектной деятельности

случайных факторов, одновременно обеспечивая высокий уровень ее эффективности.

По природе или источникам возникновения различают субъективные (связанные с личностью человека) и объективные риски, которые могут возникать на каждом из этапов проекта.

По масштабам различают локальный риск – риск отдельного проекта (фирмы, компании, объединения, их структурных звеньев); отраслевой – связанный со спецификой отрасли; региональный – охватывающий уровень территории субъектов РФ, экономических районов России; национальный – охватывающий проектную деятельность на уровне макроэкономики; международный – связанный с изменениями в конъюнктуре мирового рынка, взаимоотношениями между странами, масштабными стихийными бедствиями и т.п.

По сфере возникновения риск может быть внешним – неожиданные изменения в экономической политике, в макроусловиях воспроизводства; стихийные бедствия на больших территориях; валютный риск; скачки конъюнктуры на мировом рынке и т.п. и внутренним – связанным со специализацией организации (производственный, финансовый, страховой и т.п.).

По степени допустимости различают риски:

- \* минимальный - уровень возможного снижения ожидаемого эффекта 0-25%;
- \* повышенный - уровень возможного снижения ожидаемого эффекта 25-50%;
- \* критический - уровень возможного снижения ожидаемого эффекта 50-75%;
- \* недопустимый - уровень возможного снижения ожидаемого эффекта 75-

100%.

Риск – категория вероятностная, поэтому измеряют его статистическим, экспертным или комбинированным методом.

Суть статистического метода заключается в изучении статистики потерь или прибылей, имевших место по аналогичным проектам, установлении величины и частоты получения того или иного результата проектной деятельности, составлении прогноза на будущее. Главные инструменты статистического метода – вариация, дисперсия, стандартное отклонение. Вариация – это изменение количественной оценки признака при переходе от одного варианта к другому, которая оценивается дисперсией (мерой разброса фактических значений признака от его среднего значения). Степень риска определяется стандартным отклонением: чем выше его значение, тем более рискованным является проект.

Экспертный метод реализуется путем обработки мнений опытных специалистов хорошо знакомых с существом проблемы, решаемой в проекте (не менее трех человек). Ими могут быть руководители, специалисты предприятий различных организационно-правовых форм; сотрудники администрации территорий; специалисты по управлению проектами. Каждому эксперту, работающему отдельно, предлагается расставить приоритеты среди простых рисков (степень их значимости) – первое место соответствует наиболее значимому риску и/или оценить вероятность их наступления. Система оценок вероятности наступления события: 0 – риск рассматривается как несущественный; 25 – риск скорее всего не реализуется; 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя; 75- риск скорее всего проявится; 100 – риск наверняка реализуется.

Полученные оценки экспертов проверяются на противоречивость по двум правилам: первое гласит, что минимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому фактору должно быть меньше или равно 50; второе направлено на согласование оценок экспертов в среднем – средняя величина отклонений оценок экспертов по *i*-му простому риску должна быть меньше или равна 25. В случае невыполнения хотя бы одного из указанных правил, проводится совещание экспертов для выработки согласованной позиции по конкретному риску.

Наиболее приемлемым вариантом оценки рисков с точки зрения применения в практике является комбинированный метод. Сначала выясняется с чем может быть связан

риск, возможные варианты изменения различных факторов, наиболее вероятные верхние и нижние их значения и с помощью экспертных оценок устанавливается вероятность достижения этих значений. После чего рассчитываются суммарные вероятности всех возможных сочетаний значений факторов. С помощью статистических методов для каждого варианта рассчитывается ожидаемый эффект. Если риск связан со многими факторами, то применяются методы математического моделирования.

Методы управления рисками проекта сводятся к регулированию их отрицательного воздействия:

1) устранение, предотвращение риска. Этот метод в проектной деятельности применим очень редко, поскольку нельзя предвидеть все обстоятельства заранее, как и не принимать рискованных решений в процессе целенаправленных изменений;

2) уменьшение неблагоприятного влияния тех или иных факторов – повышение качества управления, планирования, организации и т. д., диверсификация деятельности;

3) передача, перевод рисков – страхование, хеджирование.

## **2. Методические рекомендации к практическим занятиям**

*Тема 1* Основы организационного проектирования и управления проектами

Практическое занятие 1.

1. Определение понятия проектного метода в управлении.

2. Чем этот метод отличается от других методов, используемых в управлении экономикой?

3. Модель бюджетирования, ориентированного на результат

4. Сущность проектного метода управления.

5. Законы и основные федеральные нормативно-правовые акты, обеспечивающие применение проектных методов в управлении.

6. Признаки проекта

7. Основные виды (классы и типы) проектов

*Тема 2.* Процессы формирования концепции туристского предприятия и управления проектами

Практическое занятие 2-4 Инициация и управление предметной областью проекта.

Содержание деловой игры:

\* Дать характеристику стратегии организации.

\* На основе результатов сопоставления реальных и плановых параметров деятельности организации определить наличие и характер проблем, и сформулировать возможные варианты решения проблемы.

\* Сформулировать конечные ожидаемые результаты проекта и определить характер проекта (класс, тип, вид, длительность, масштаб).

\* Построить дерево целей проекта.

\* Определить фазы ЖЦП проекта

*Тема 3.* Функциональные области управления проектами

Практическое занятие 5 Управление временем проекта.

Содержание деловой игры:

\* Провести структурную декомпозицию работ проекта.

\* Составить список работ проекта.

\* Установить продолжительности отдельных работ.

\* Разработать расписание проекта.

\* Определить логическую зависимость между работами проекта и построить сетевую диаграмму (график) проекта.

Практическое занятие 6. Управление контрактами и ресурсами проекта.

Содержание деловой игры:

- \* Определить потребность проекта в ресурсах, построив дерево ресурсов проекта.
- \* Составить список ресурсов проекта.
- \* Разработать расписание потребности в ресурсах.
- \* Разработать формы контрактов на основные ресурсы

Практическое занятие 7. Управление персоналом.

Содержание деловой игры:

- \* Построить схему организационной структуры команды проекта.
- \* Распределить ответственность между участниками проекта.
- \* Оценить ролевые качества потенциальных членов команды проекта.

Сформировать персональный состав команды проекта

*Тема 4. Методы оценки эффективности организационного проектирования*

Практическое занятие 8-9. Управление стоимостью проекта.

Содержание деловой игры:

- \* Определить потребность проекта в финансировании, построив дерево затрат проекта.
- \* Определить постоянные и переменные затраты проекта. Рассчитать калькуляции себестоимости продукции (результатов) проекта.
- \* Составить бюджет проекта.
- \* Определить условия финансирования проекта.
- \* Выработать стратегию финансирования проекта и определить реальную потребность в капитале для осуществления проекта.
- \* Оценить эффективность использования финансовых ресурсов.

### **Методические указания для самостоятельной работы**

При изучении дисциплины «Организационное проектирование и управление проектами в туризме» студентам целесообразно выполнять следующие рекомендации:

*Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины.*

- изучение конспекта лекции в тот же день после лекции – 10 – 15 минут;
- повторение лекции за день перед следующей лекцией – 10 – 15 минут;
- изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 1 час в неделю;
- подготовка к практическому занятию – 1,5 часа.

Тогда общие затраты времени на освоение курса «Организационное проектирование и управление проектами в туризме» студентами составят около 3 часа в неделю.

*Описание последовательности действий студента, или сценарий «изучения дисциплины».* Приступая к изучению данной дисциплины, необходимо знать и понимать следующие понятия: управление, организация, рынок, потребность, потребитель, покупатель, спрос, цена, и т.д.

Изучение курса должно вестись систематически и сопровождаться составлением подробного конспекта. В конспект рекомендуется включать все виды учебной работы: лекции, самостоятельную проработку учебников и рекомендуемых источников, решение задач, ответы на вопросы для самоконтроля и другие задания.

*Рекомендации по работе с литературой.* Для изучения дисциплины необходимо использовать различные источники: учебники, учебные и учебно-методические пособия, монографии, сборники научных статей, публикаций, справочную литературу, раскрывающую категориально понятийный аппарат, интернет-сайты и тематические порталы.

При самостоятельной работе с учебниками и учебными пособиями рекомендуется придерживаться определенной последовательности. Читая и конспектируя тот или иной

раздел учебника, необходимо твердо усвоить основные определения, понятия и классификации. Формулировки определений и основные классификации надо знать на память. После усвоения соответствующих понятий и закономерностей следует решить задачи или проанализировать примеры их практического применения на опыте зарубежных и российских предприятий, закрепляя тем самым проработанный теоретический материал.

Практические занятия проводятся в различных формах (дискуссии, обсуждения, тестовые задания, конкретные ситуации), они дают возможность непосредственно понять алгоритм применения теоретических знаний, излагаемых в учебниках и на лекциях. Поэтому студент должен активно участвовать в выполнении всех видов практических работ.

В процессе изучения дисциплины студент обязан активно использовать все формы обучения: посещать лекции и семинарские занятия, получать консультации преподавателя и выполнять все виды самостоятельной работы, предусмотренной учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Работу под руководством преподавателя (лекции, семинарские занятия, консультации преподавателя). Лекции - это систематическое устное изложение учебного материала. На них студент получает основной объем информации по каждой конкретной теме. Лекции обычно носят проблемный характер и нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов. Предполагается, что студенты приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой. После лекции желательно вечером перечитать и закрепить полученную информацию, тогда эффективность ее усвоения значительно возрастает.

Практические (семинарские) занятия направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, а также ведения дискуссий. На семинаре студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, решают задачи, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания.

Для успешного участия в семинаре (практическом занятии) студенту следует тщательно подготовиться. На семинарах студент набирает баллы по текущей успеваемости в рамках рейтинговой системы, поэтому важно проявить себя с лучшей стороны.

Практические занятия предоставляют студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения. Основной формой подготовки студентов к практическим занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными, опытом зарубежных и российских компаний по следующей схеме: повторение лекционного материала, углубленное изучение рекомендуемых источников. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на занятии задать их преподавателю.

*Советы по подготовке к экзамену.* Промежуточный контроль осуществляется в виде выполнения тестовых заданий в ходе рубежного контроля и позволяет оценить степень освоения студентами отдельных материалов дисциплины. Итоговый контроль проводится в письменной форме в виде тестовых заданий, сформированных преподавателем.

Подготовка к итоговому контролю (экзамену) осуществляется в следующем порядке: ознакомление с перечнем вопросов к экзамену; повторение лекционного материала и конспектов, созданных студентами в ходе подготовки к практическим занятиям и самостоятельного изучения дисциплины; консультация с преподавателем по вопросам, в которых студент не смог разобраться самостоятельно. Методические указания позволяют закрепить понятийный аппарат по дисциплине, глубже раскрыть содержание экономического развития и экономической политики.



*Разъяснения по работе с тестовой системой курса, по выполнению домашних заданий.* После самостоятельного изучения какого-либо раздела по учебнику или конспекту лекций рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины раздела, ответить на вопросы для самоконтроля. Такой метод дает возможность самостоятельно проверить готовность к практическому занятию, рейтингу или экзамену.

Особое внимание следует уделить решению задач, поскольку это способствует лучшему пониманию и закреплению теоретических знаний. Перед решением задач необходимо повторить методику расчета изучаемых показателей, формулы расчета, просмотреть примеры решения аналогичных задач.

#### **Вопросы к экзамену**

1. Сущность управления проектами.
2. Область применения управления проектами.
3. Современное представление об управлении проектами.
4. Управление проектами, как сфера профессиональной деятельности.
5. Понятие проекта, признаки проекта.
6. Основные характеристики проекта.
7. Классификация проектов.
8. Особенности различных видов проектов.
9. Окружение проекта.
10. Формирование концепции туристского предприятия
11. Разработка стратегии развития предприятия
12. Техничко-экономическое обоснование инновационных проектов на федеральном, региональном и местном уровнях
13. Методы анализа, поиска, моделирования и принятия конструктивных решений в деятельности предприятий туристской индустрии
14. Участники проекта.
15. Понятие целей проекта.
16. Процесс проектного целеполагания.
17. Понятие структуры проекта.
18. Типы структурных моделей проекта.
19. Жизненный цикл проекта.
20. Объекты и функции управления проектами.
21. Управление предметной областью.
22. Управление качеством.
23. Управление временем.
24. Управление стоимостью.
25. Управление риском.
26. Управление персоналом.
27. Приемы и методы работы с персоналом
28. Методы оценки качества и результативности труда персонала предприятия туристской индустрии
29. Управление контрактами и обеспечением проекта.
30. Управление взаимодействиями и информационными связями.
31. Управление портфелем проектов.