

Автономная Некоммерческая Организация Высшего Образования

**«**Славяно-Греко-Латинская Академия»

|  |  |
| --- | --- |
| **СОГЛАСОВАНО**Директор Института \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,кандидат философских наук\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Одобрено:**Решением Ученого Советаот «22» апреля 2022 г. протокол № 5 | **УТВЕРЖДАЮ**Ректор АНО ВО «СГЛА»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Храмешин С.Н. |

# Методические указания

по выполнению практических работ

по дисциплине **Б1.В.01.03 Управление региональными проектами и программами**

для студентов

|  |  |
| --- | --- |
| Направление подготовки | **38.03.04 Государственное и муниципальное управление**  |
| Направленность (профиль) | **Государственная, муниципальная служба и кадровая политика** |
| Кафедра | **международных отношений и социально-экономических наук** |
| Форма обученияГод начала обучения | **Очная****2022** |
| Реализуется в семестре | **5, курс 3** |

Москва, 2022

Разработчик: Харченко Н.П., доцент кафедры менеджмента

1. Проведена экспертиза РПУД. Члены экспертной группы:

Председатель:

Панкратова О. В. - председатель УМК.

Члены комиссии:

Пучкова Е. Е. - член УМК, замдиректора по учебной работе;

Воронцова Г.В. - член УМК, доцент кафедры менеджмента.

Представитель организации-работодателя:

Ларский Е.В. - главный менеджер по работе с ВУЗами и молодыми специалистами АО «КОНЦЕРН ЭНЕРГОМЕРА»

**Экспертное заключение:**

Экспертное заключение: фонд оценочных средств по дисциплине **Б1.В.01.03 Управление региональными проектами и программами**

рекомендуется для оценки результатов обучения и уровня сформированности компетенций у обучающихся образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление и соответствует требованиям законодательства в области образования.

Протокол заседания Учебно-методической комиссии

от «22» апреля 2022 г. протокол № 5

Методические рекомендации разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управление региональными проектами и программами» и содержат основные требования к объему, оформлению, структуре и содержанию курсовой работы по данной дисциплине, представлена примерная тематика и список рекомендуемой литературы. Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4

1. Цель и задачи дисциплины 4
2. Формулировка задания и его объем 4
3. Общие требования к выполнению курсовой работы 6
4. Рекомендации по выполнению задания 9
5. План-график выполнения задания 9
6. Критерии оценивания работы 10
7. Порядок защиты курсовой работы 10

Список рекомендуемой литературы 11

# ВВЕДЕНИЕ

В условиях развития конкуренции на рынках, повышения требований потребителей к качеству продукции и услуг растет потребность организаций в проведении постоянных изменений в продуктовой линейке, технологиях производства и маркетинге. В связи с этим значительно возрастает значение проектного менеджмента.

Методология проектного менеджмента применяется при разработке и внедрении информационных систем, реорганизации бизнеса, в маркетинговых кампаниях, программах развития персонала и др. Новые области применения данных подходов включают как масштабные государственные проекты и программы, так и небольшие проекты в сфере малого и среднего бизнеса. Все больше предприятий с традиционной процессно-ориентированной системой производства и управления начинают внедрять системы управления проектами для повышения эффективности собственных процессов развития.

Однако количество неудачных проектов остается значительным. Немалая часть инициированных проектов завершается с превышением ограничений по срокам и бюджету, не достигает полностью заявленных целей или вообще не доводится до завершения. Эти факты говорят о том, что, с одной стороны, существует разрыв между развитием теории проектного менеджмента и практикой его применения, а с другой – новые области применения проектного менеджмента требуют дальнейшего развития и адаптации методов и инструментария.

Методы управления проектами применяются сегодня не только в традиционных областях, таких как крупные комплексные проекты, строительство и инжиниринг, проектно-ориентированное производство, высококонкурентные, высокотехнологичные отрасли, но и практически во всех отраслях промышленности для управления деятельностью по развитию предприятий, творческими проектами в масс-медиа, политическими и социальными проектами.

Применение методов управления проектами перестало быть прерогативой крупных компаний, предприятия среднего и малого бизнеса также начинают использовать данные подходы и обучать специалистов.

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины – формирование набора профессиональных компетенций по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» в сфере управления проектами и программами.

Задачи дисциплины:

- получение обучающимися комплексного, системного представления о необходимости, сущности и содержании управления проектами и программами;

* овладение обучающимися навыками разработки проектов и программ;
* приобретение навыков планирования, организации и контроля хода реализации проекта.

## 2. ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ И ЕГО ОБЪЕМ

Курсовая работа выполняется по одной из ниже представленных тем на листах формата А4 (210х297 мм) в соответствии с предъявляемыми требованиями. Общий объем курсовой работы 25 - 30 страниц.

Курсовая работа должна быть выполнена студентом самостоятельно на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы, грамотно, аккуратно, содержать список использованных источников, должна носить характер научноисследовательской работы. В ней должен содержаться реферативный сравнительный обзор основных научных точек зрения на исследуемую проблему, он должен показать умение студента работать с литературой, делать самостоятельные выводы, анализировать и обобщать различного рода материал, обосновывать собственную точку зрения по изучаемой проблеме, предлагать пути ее решения. Раскрывая тему, необходимо соблюдать логическую последовательность изложения материала. Текст должен сопровождаться схемами, графиками, диаграммами, таблицами, рисунками и другим иллюстрационным материалом, который придает материалу ясность, конкретность и наглядность.

Количество иллюстраций определяется содержанием работы.

## Примерная тематика курсовых работ

1. Эволюция управления проектами
2. Роль управления проектами в стратегическом управлении социальноэкономическими системами
3. Современные методы управления проектами и программами
4. Методология управления проектами и программами
5. Стандартизация в управлении проектами
6. Управление портфелем проектов
7. Особенности управления программой
8. Управление проектом по временным параметрам
9. Управление коммуникациями проекта
10. Управление качеством проекта
11. Управление рисками проекта
12. Управление стоимостью проекта
13. Управление человеческими ресурсами проекта
14. Управление знаниями проекта
15. Информационные технологии управления проектами
16. Особенности управления инновационным проектом
17. Управление государственными проектами и программами
18. Разработка государственных проектов и программ в РФ
19. Национальные проекты и программы РФ
20. Управление региональными проектами и программами
21. Целевые программы как инструмент управления региональной (муниципальной) экономикой
22. Федеральные целевые программы России
23. Зарубежный опыт управления государственными проектами и программами
24. Программно-целевой метод управления регионом и муниципальным образованием
25. Региональные (муниципальные) программы поддержки малого предпринимательства
26. Система управления государственными проектами и программами в РФ
27. Система управления региональными проектами и программами в Ставропольском крае
28. Анализ реализации Федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016 - 2020 годы»
29. Анализ реализации Федеральной целевой программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-

технологического комплекса России на 2014 - 2020 годы»

1. Анализ реализации Федеральной целевой программы «Поддержание, развитие и использование системы ГЛОНАСС на 2012 - 2020 годы»

**3. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Написание курсовой работы предполагает развернутое изложение подпунктов по выбранной теме. При этом студент должен опираться на рекомендуемую литературу, использовать фактические данные, отражающие современное состояние исследуемого вопроса.

Курсовая работа выполняется в письменном виде в электронном варианте на бумаге размером – А4 (210х297 мм). Текст должен быть подготовлен в редакторе Microsoft Word версии 98 или 2000 c расширением doc. или rtf и иметь следующие параметры:

* *поля* (слева – 3,0 см, сверху и снизу – 2 см, справа – 1,5 см);
* *абзацный отступ* – 1,25 или 1,27 см;
* *шрифт* – Times New Roman;
* *межстрочный интервал* – 1,5,
* *кегль (размер шрифта)* – 14, *- ориентация* – книжная, - *переплет* – 0 см.

Оформление работы должно соответствовать требованиям ГОСТ 7.1 – 2003,

т. е. все используемые термины и обозначения должны соответствовать нормативным документам и установленным стандартам.

Слово «СОДЕРЖАНИЕ» записывают в виде заголовка (с выравниваем по центру) прописными (заглавными) буквами. Наименования подпунктов, включенных в содержание, записывают строчными буквами, начиная с заглавной буквы. Для правильного оформления содержания работы рекомендуется использовать «невидимую» таблицу с двумя столбцами: в первом – записываются названия разделов и параграфов, во втором – номера страниц. Для этого необходимо выполнить следующую операцию: в меню «Таблица» выбираем «Вставить», затем используем следующий алгоритм – «Таблица» – «Размер таблицы» – «ОК». Появившуюся таблицу следует выделить черным фоном и далее в меню «Таблица» выбрать «Свойства таблицы» – «Границы и заливка» – «Нет» – «ОК».

Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Наименования подпунктов отделяются друг от друга и от основного текста

одним пробелом.

Цифровой материал, когда его много или когда имеется необходимость в сопоставлении, оформляют в виде таблицы. Все таблицы, если их несколько, нумеруются арабскими цифрами. По левому краю таблицы помещают надпись «Таблица...» с указанием порядкового номера таблицы без значка № перед цифрой и точки после неё (точка в конце названия таблицы также не ставится).

Таблица 4 – Основные направления внешней политики России во второй половине ХХ века

|  |  |
| --- | --- |
| Основные направления  | Способы достижения и результаты  |
|   |   |

От основного текста название таблицы и ее завершение отделяется одним пробелом. Если часть таблицы переносится на следующую страницу, то ее столбцы (графы) нумеруются арабскими цифрами по центру. При переносе таблицы необходимо в правом верхнем углу новой страницы поместить слова «Продолжение таблицы» с указанием ее порядкового номера, а затем перенести необходимую часть таблицы, добавить к ней «строку сверху» в команде «Вставить», выбрав ее в меню «Таблица» и повторить нумерацию ее графов. Если таблица взята из какого-либо печатного источника, то под ней помещается ссылка на него со следующей записью в 12 кегле: \*Примечание: Россия в цифрах: сборник материалов Госкомстата РФ. – М., 2017. – С. 12.

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Для этого используется панель инструментов компьютера – меню «Вставка» – «Символы». Написание формул производится *курсивом* с абзацной строки. Нумерация формул необходима и допускается как в пределах всего текста, так и отдельного раздела. Они должны нумероваться арабскими цифрами, которые записываются на уровне формулы справа в круглых скобках, например,

 *E = mc2* , (1) где *E* – энергия; *m* – масса тела; *c* – скорость света.

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, в формуле (7).

Иллюстрировать работу необходимо исходя из определенного общего замысла, по тщательно продуманному тематическому плану. Основными видами иллюстративного материала являются: чертеж, технический рисунок, схема, фотография, диаграмма и график. Иллюстрации обозначаются словом «Рисунок» нумеруются последовательно арабскими цифрами сквозной нумерацией. Слово «Рисунок» и наименование его помещают после пояснительных данных под графическим изображением и располагают по центру страницы следующим образом:

Рисунок 1 – Название рисунка

(точка в конце названия рисунка не ставится).

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком

2».

При ссылке на литературный источник в тексте после упоминания о нем в квадратных скобках указывают порядковый номер источника в списке использованной литературы, а затем номер цитируемой страницы [18, с. 175].

Необходимо различать в тексте дефис (-), например, «социальноэкономический» и тире (–), например, «системный анализ – это…». Тире выполняется путем нажатия клавиш (Alt + 0150).

Если используются кавычки, то они должны иметь вид так называемых «елочек» (« »). Если в тексте встречаются внутренние и внешние кавычки, то они должны различаться, например, ООО «Издательство “Айрис-пресс”».

Все страницы текста должны быть пронумерованы, включая титульный лист. Страницы нумеруются внизу по центру.

Список использованной литературы включает библиографическое описание использованных источников и помещается после заключения. Библиографическое описание составляется в соответствии с ГОСТ 7.1 – 2003.

Примеры записи литературных источников в соответствии с ГОСТ 7.1 – 2003 представлены ниже.

*Для книг:*

1. Мухаев, Р.Т. Система государственного управления в России [Текст]:

учебник для студентов вузов / Р. Т. Мухаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 319 с.

(*для одного автора*)

1. Лавриненко, В. Н. Управление качеством [Текст]: учебное пособие / В. Н.

Лавриненко, Л. М. Путилова. – М.: Изд-во «Вузовский учебник», 2004. – 225 с. (*для нескольких авторов*)

1. Мониторинг в системе оказания государственных и муниципальных услуг [Текст]: учебник для студентов вузов / под ред. Р. Г. Пихои. – М.: изд-во РАГС, 2004. – 400 с.

*Для статей:*

1. Янин, Г. А. Стратегия научного исследования [Текст] / Г. А. Янин // Cоциально-гуманитарные знания. – 2006. – № 2. – С. 23 – 31.

*Для сети Internet:*

1. Мангейм, Дж. Модели государственного управления [Электронный ресурс] / Дж. Мангейм. – Режим доступа: [www.people.com](http://www.people.com/) (дата обращения

12.09.2011) или:

1. Manhaim, G. The models of government (state) administration [Electronic resource] / G. Manhaim. – URL: [www.people.com](http://www.people.com/) (дата обращения 12.09.2011)

\**Примечание*: URL (англ. – Uniform Resource Locator) – Единый указатель ресурсов; единообразный определитель местонахождения ресурса.

В библиографический список включаются и те источники, на которые нет ссылок в основном тексте, но которые фактически были использованы в работе.

Приложения оформляют как продолжение работы на последующих страницах или в виде отдельного документа, располагая их в порядке появления ссылок в тексте. По содержанию приложения очень разнообразны. Это могут быть копии документов, отдельные положения из инструкций и правил, громоздкие таблицы. Каждое приложение должно начинаться с нового листа (страницы) с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения, иметь в обоснованных случаях содержательный заголовок. При наличии в работе более одного приложения они обозначаются заглавными буквами русского алфавита (кроме Ё, З, Й, О, Х, Ь. Ъ, Ы). Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста (но в объем работы они не включаются). Связь основного текста с приложениями осуществляется следующим образом: если предложение не заканчивается пунктуационным знаком (.), то употребляются слова, например, «дано (показано, указано, представлено) в приложении А. Если же предложение заканчивается точкой, то указывается само приложение в скобках с прописной буквы без точки в конце, например, (Приложение А)

Правильность и аккуратность оформления являются обязательным условием его выполнения и учитываются при оценке.

## 4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЯ

Следует тщательно изучить выбранную тему, используя предлагаемую литературу и интернет-источники. Изучение литературы полезно сопровождать составлением конспекта с указанием страниц, источника, из которого отображен теоретический или фактический материал.

При рассмотрении темы материал следует разделить на подпункты. В первом подпункте нужно сделать краткий обзор литературы, критически рассмотреть точки зрения разных авторов и попробовать обосновать свою позицию по рассматриваемым проблемам, выдвигая соответствующие аргументы. Все цитаты, фактический и статистический материал должны иметь ссылки на источники.

Список используемой литературы приводится в конце работы. Литература оформляется в соответствии со стандартом.

## 5. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Курсовая работы должна быть выполнена и представлена преподавателю не позднее двух недель до окончания семестра, в котором изучается данная дисциплина.

Работу следует выполнять в следующей последовательности, которая представлена в соответствии с таблицей.

№

пп

Наименование этапа

№ недели

Выбор темы

 неделя семестра

1

Написание курсовой работы

2

–

10

 недели семестра

Проверка курсовой работы

11

–

12

 недели семестра

Исправление замечаний

13

–

 недели семестра

14

Защита курсовой работы

 неделя семестра

15

В соответствии с данной таблицей, на написание курсовой работы отводится

10 недель, то есть более 2 месяцев с момента выдачи задания. Точки контроля и самоконтроля предусматривают отведение примерно 2-х недель на проработку одного раздела, 2-х недель на проверку преподавателем и 2-х недель на исправление замечаний, а также на оформление в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1 – 2003 и данных методических указаний.

## 6. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РАБОТЫ

Подготовленная и оформленная в соответствии с требованиями курсовая работа оценивается преподавателем по следующим критериям:

* достижение поставленной цели и задач исследования (новизна и актуальность поставленных в работе проблем, правильность формулирования цели, определения задач исследования, правильность выбора методов решения задач и реализации цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов);
* уровень эрудированности автора по изученной теме (знание автором состояния изучаемой проблематики, цитирование источников, степень использования в работе результатов исследований);
* личные заслуги автора (новые знания, которые получены помимо образовательной программы, новизна материала и рассмотренной проблемы, научное значение исследуемого вопроса);
* культура письменного изложения материала (логичность подачи материала, грамотность автора)
* культура оформления материалов работы (соответствие работы всем стандартным требованиям);
* знания и умения на уровне требований стандарта данной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих понятий и идей;
* степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению);
* качество и ценность полученных результатов (степень завершенности исследования, спорность или однозначность выводов);
* использование актуальных литературных и информационных источников.

## 7. ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа проверяется руководителем, который дает допуск к защите или возвращает его на доработку. При положительном заключении курсовая работа допускается к защите. При наличии замечаний – возвращается на доработку.

На указанные замечания в работе должны быть подготовлены, как правило, письменные ответы.

В случае получения отрицательной рецензии курсовая работа возвращается студенту на переработку.

Защита заключается в кратком изложении результатов исследования, в ответах на вопросы и обосновании выводов дополнительными аргументами.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Основная литература:**

1. Иванилова, С.В. Управление инновационными проектами Электронный ресурс : учебное пособие / С.В. Иванилова. - Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа,

2018. - 188 c. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-394-

02895-3, экземпляров неограничено

1. Карасева, О. А. Управление проектами Электронный ресурс / Карасева О.

А. : учебное пособие. - Екатеринбург : УГЛТУ, 2019. - 99 с. - ISBN 978-5-94984-

696-4, экземпляров неограничено

1. Преображенская, Т. В. Управление проектами Электронный ресурс / Преображенская Т. В., Муртазина М. Ш., Алетдинова А. А. : учеб. пособие. - Новосибирск : НГТУ, 2018. - 123 с. - Утверждено Редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия. - ISBN 978-5-7782-3558-8, экземпляров неограничено
2. Управление проектами / Е.И. Куценко / Д.Ю. Вискова / И.Н. Корабейников / Н.В. Лучко / О.В. Солдаткина / Н.Е. Рябикова : учебное пособие Электронный ресурс : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ ; Оренбург, 2016.

- 269 c. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7410-1400-

4 экземпляров неограничено

**Дополнительная литература:**

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М. Аньшин ; А.В. Алешин ; К.А. Багратиони. - Москва : Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8 экземпляров неограничено
2. Беликова, И. П. Организационное проектирование и управление проектами / И.П. Беликова. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. экземпляров неограничено
3. Воробьева, Т. В. Управление инвестиционным проектом : учебное пособие / Воробьева Т. В. - Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2016. - 146 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.
4. Гайнутдинова, А.А. Инновационное управление производственными программами и проектами в НГХК / А.А. Гайнутдинова / А.С. Брысаев : учебное пособие Электронный ресурс : Казанский национальный исследовательский технологический университет ; Казань, 2013. - 111 c. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7882-1398-9
5. Гутников, В. А. Государственная экспертиза инвестиционных проектов : Учебное пособие / Гутников В. А. - Москва : Российский университет дружбы народов, 2013. - 732 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-209-04332-4
6. Синенко, С. А. Управление проектами : Учебно-практическое пособие / Синенко С. А. - Москва : Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015. - 181 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7264-1212-2 экземпляров неограничено
7. Управление проектами с использованием Microsoft Project / Т.С. Васючкова. - 2-е изд., испр. - Москва : Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. - 148 с. экземпляров неограничено
8. Управление проектом : основы проектного управления : учебник для вузов / [М.Л. Разу, А.М. Лялин, Т.М. Бронникова, и др.] ; под ред. М.Л. Разу ; Гос. ун-т упр. - 4-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2012. - 755 с. : ил. ; 25. - Гриф: Рек. УМО. - ISBN 978-5-406-02099-9 экземпляров 30

**Интернет-ресурсы:**

1. http:///www.garant.ru/ (Сайт информационно-правового портала «Гарант»)2. http://biblioclub.ru (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

1. http://ecsocman.hse.ru/ (Сайт федерального портала «Экономика.

Социология. Менеджмент»)

1. http://fcior.edu.ru/ (Сайт федерального центра информационнообразовательных ресурсов)
2. http://grebennikon.ru/ (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»)
3. http://www.consultant.ru/ (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»)
4. http://www.economicus.ru (Образовательный http://www.gks.ru - (Сайт Федеральной службы государственной статистики) портал «Economicus.ru»)

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических (семинарских) работ по дисциплине

«Управление региональными проектами и программами»

для студентов направления подготовки

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Ставрополь

 Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управление региональными проектами и программами» и содержат практические задания по изучаемым темам, порядок их выполнения и методические рекомендации для выполнения практических работ. Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

### СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc66937)

[ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1 5](#_Toc66938)

[Основные понятия проектного менеджмента](#_Toc66939)

[ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2 8](#_Toc66940)

[Процессный подход к управлению проектами](#_Toc66941)

[ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3 12](#_Toc66942)

[Подсистемы управления проектом](#_Toc66943)

[ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4 18](#_Toc66944)

Планирование проекта

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5 22

Организация управления проектами

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6 26

Контроль реализации проекта

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7 33

Управление портфелем проектов

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8 36

Управление программой

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9 39

Управление проектами и программами в системе государственного и муниципального управления

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 41 **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях ускоряющихся темпов научно-технологического развития, постоянного изменения потребностей и требований потребителей товарам и услугам возрастает необходимость эффективного внедрения разнообразных изменений в различных областях деятельности организаций. В связи с этим актуализируется применение технологий управления проектами и программами.

Методология проектного менеджмента используется при разработке и внедрении информационных систем, реорганизации бизнеса, в маркетинговых кампаниях, программах развития персонала и др. Новые области применения данных подходов включают как масштабные государственные проекты и программы, так и небольшие проекты в сфере малого и среднего бизнеса. Все больше предприятий с традиционной процессно-ориентированной системой производства и управления начинают внедрять системы управления проектами для повышения эффективности собственных процессов развития.

Однако количество неудачных проектов остается значительным. Немалая часть инициированных проектов завершается с превышением ограничений по срокам и бюджету, не достигает полностью заявленных целей или вообще не доводится до завершения. Эти факты говорят о том, что, с одной стороны, существует разрыв между развитием теории проектного менеджмента и практикой его применения, а с другой – новые области применения проектного менеджмента требуют дальнейшего развития и адаптации методов и инструментария.

Цель освоения дисциплины – формирование набора профессиональных компетенций по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» в сфере управления проектами и программами.

Задачи дисциплины:

- получение студентами комплексного, системного представления о методологии управления проектами и программами;

* овладение обучающимися навыками разработки проектов и

программ;

* приобретение навыков планирования, организации и контроля хода реализации проекта.

Проведение практических работ предполагает активную, целенаправленную работу студентов. Текущая аттестация качества усвоения студентами полученных в процессе обучения знаний осуществляется во время практических работ на протяжении семестра путем оценки качества выполнения практических заданий.

# ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

# Основные понятия проектного менеджмента

**Цель:** формирование представления о содержании основных понятий проектного менеджмента.

В результате освоения темыпрактического занятия студент должен:

ЗНАТЬ: понятие проекта, фазы жизненного цикла проекта, объекты, субъекты управления проектами, кто является участниками проекта (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

УМЕТЬ: анализировать внешнюю и внутреннюю среду проекта, определять возможных участников проекта, их интересы и схемы взаимодействия (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

ВЛАДЕТЬ: терминологией управления проектами, методами анализа внешней и внутренней среды проекта (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

**Актуальность темы.** Для формирования компетенций в области управления проектами и программами необходимо знать базовые понятия проектного менеджмента и уметь грамотно их использовать.

### Теоретическая часть

Проекты направлены на реализацию изменений внутри организации или в ее внешнем окружении, достижение уникальных целей в определенные сроки.

«Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг» [4, с. 45].

«Временное» означает, что у любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты.

«Уникальные» означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг. В частности, нет одинаковых месторождений полезных ископаемых и разработка любого месторождения уникальна. Уникальность продуктов или услуг проекта обуславливает необходимость последовательного уточнения их характеристик по мере выполнения проекта.

Проект — это уникальное нововведение, имеющее как начало, так и окончание. Достижение поставленных целей осуществляется сотрудниками организации в рамках установленной стоимости проекта, сроков и качества исполнения.

Совокупность нескольких согласованных во времени и пространстве проектов представляет собой программу.

Жизненный цикл проекта – набор обычно последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления организации или организаций, участвующих в проекте. Жизненный цикл проекта обычно включает следующие основные фазы:

* концептуальная фаза, включающая формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (техникоэкономическое обоснование) и планирование проекта;
* фаза разработки проекта, включающая определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками;
* фаза выполнения проекта, включающая работы по реализации проекта, в том числе строительство, маркетинг, обучение персонала;
* фаза завершения проекта, включающая в общем случае приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию;
* эксплуатационная фаза, включающая приемку и запуск, замену оборудования, расширение, модернизацию, инновацию.

Обычно как факт начала работ над проектом, так и факт его ликвидации оформляются официальными документами.

Каждая фаза проекта обеспечивает получение определенного результата. В ходе реализации проекта необходимо регулярно проверять эти результаты на соответствие требованиям инвестора, заказчика и других заинтересованных лиц.

Функции управления проектом включают: планирование, контроль, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета проекта, организацию осуществления, мотивацию участников, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет, администрирование.

Управление проектами – методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материальнотехнических ресурсов при помощи современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству.

Под объектами управления проектами понимаются проекты, программы и портфели проектов.

Субъектами управления проектами являются менеджеры проекта со стороны заказчика и исполнителя, а также команда проекта.

Важно понимать, что при оценке успешности управления проектом используется концепция «треугольника управления проектом», т. е. тройственного ограничения «качество (содержание работ проекта) – сроки – затраты». Соответственно проект считается успешным в том случае, если были выдержаны требования по времени, стоимости и качеству.

Для эффективного управления проектами система должна быть хорошо структурирована. Суть структуризации сводится к разбивке проекта и системы его управления на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять.

Участники проекта – это физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта. Состав участников проекта, их роли, распределение функций и ответственности зависят от типа, вида, масштаба и сложности проекта и от того, на какой стадии/фазе жизненного цикла находится проект в данный момент времени.

Участники могут быть активными, т.е. самостоятельно реализующими деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), и пассивными, т.е. испытывающими воздействие со стороны проекта. Кроме того, участники могут быть непосредственными (активными или пассивными), т.е. участниками самой деятельности по проекту, и косвенными (активными или пассивными), т.е. участниками деятельности, реализуемой объектами окружающей среды и влияющей на проект или испытывающей влияние проекта [6].

Ключевыми активными непосредственными участниками проекта являются:

Инициатор — это участник проекта, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации. В качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта.

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.

Инвестор (спонсор) — это участник проекта, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта. Инвестор вступает в контрактные отношения с заказчиком, осуществляет расчеты с другими участниками по мере выполнения проекта.

Руководитель (менеджер) проекта – физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта. Он является персонально ответственным за осуществление проекта.

Команда проекта – специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Главная задача команды проекта – выполнение работ по проекту, осуществление функций координации действий и согласование интересов всех участников проекта для достижения целей проекта.

Кроме того, существуют и другие участники проекта:

Контрактор — участник проекта, берущий на себя обязательства по выполнению отдельных работ по проекту. Контрактор может выступать как подрядчик (исполнитель работ), поставщик продукции, основных средств, ресурсов или консультант. Контрактор может также отвечать за выполнение всех работ по проекту. В этом случае он будет называться генеральным контрактором (или генеральным подрядчиком).

Субконтрактор — участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ по проекту. Субконтрактор (субподрядчик) выступает как косвенный участник проекта и с проектом взаимодействует не напрямую, а через контрактора, с которым у него заключены договорные обязательства.

Клиент (потребитель продукции проекта) — юридическое или физическое лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта. Потребитель может быть конечным, который использует результаты проекта самостоятельно, или промежуточным, который, являясь покупателем результатов проекта, осуществляет их дальнейшую передачу другим потребителям, выступая при этом посредником.

Заинтересованное лицо (сторона) (stakeholder) - физическое или юридическое лицо, которое имеет заинтересованность, может влиять на какие-либо аспекты проекта, подвержено или считает себя подверженным какому-либо влиянию со стороны проекта.

### Вопросы для обсуждения

1. Что такое проект?
2. Что такое жизненный цикл проекта?
3. Какие фазы включает в себя жизненный цикл проекта?
4. Что представляет собой концепция «треугольника управления проектом»?
5. Кто является участниками проекта?

**Задания** Для перечисленных ниже проектов:

1. Опишите основные фазы жизненного цикла проекта, охарактеризуйте их содержание.
2. Определите всех возможных участников проекта, перечислите их интересы. Составьте схему их взаимодействия между собой.
3. Перечислите внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на проект.

**Проекты:**

* Постройка загородного дома.
* Организация реабилитационного центра для больных алкоголизмом и наркоманией.

**Литература:** 1 – 6, 10.

# ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

# Процессный подход к управлению проектами

**Цель:** формирование представления о содержании и взаимосвязи процессов управления проектом.

В результате освоения темыпрактического занятия студент должен:

ЗНАТЬ: содержание и взаимосвязи процессов управления проектом (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

УМЕТЬ: планировать процессы управления проектом (ПК-4, ПК-6, ПК-

13).

ВЛАДЕТЬ: терминологией процессного подхода к управлению проектами, навыками планирования процессов управления проектом (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

**Актуальность темы.** Общепринятым на современном этапе подходом к управлению проектами является процессный подход. Он позволяет спланировать и организовать все процессы и их взаимосвязи и обеспечить необходимую координацию действий различных участников проекта.

### Теоретическая часть

Процесс – это ряд взаимосвязанных действий и операций, выполняемых для достижения заранее определенных продуктов, результатов или услуг. Процессы управления проектом выполняются командой проекта и обычно бывают двух типов.

1. Процессы управления проектом, общие для большинства проектов, как правило, нацелены на выполнение общей задачи. Такой задачей может быть инициация, планирование, исполнение, мониторинг и управление, а затем и закрытие проекта. Эти процессы взаимодействуют между собой сложным образом, это нельзя полностью объяснить в документе или с помощью рисунков. Взаимодействие процессов может также затрагивать содержание, стоимость, расписание проекта и т. д. Данные элементы называются областями знаний.
2. Процессы, ориентированные на продукт, определяют и создают продукт проекта. Они обычно определяются через жизненный цикл проекта и меняются в зависимости от области приложения. Процессы управления проектами и процессы, ориентированные на продукт, накладываются друг на друга и взаимодействуют в ходе выполнения проекта.

Например, содержание проекта не может быть определено без понимания основ того, как производить указанный продукт.

Управление проектом – это интегративное действие. Интеграция управления требует, чтобы все процессы проектов и продуктов были должным образом выстроены и связаны с другими процессами для облегчения их координации. Эти взаимодействия между процессами часто требуют согласования требований и целей проекта. В рамках большого и сложного проекта могут происходить процессы, которые надо будет повторить несколько раз, чтобы определить и выполнить требования участников проекта и достичь согласия относительно результатов. Непринятие мер в течение одного процесса обычно влияет на этот процесс и другие связанные процессы. Например, изменение содержания почти всегда влияет на стоимость проекта, но может как повлиять, так и не повлиять на дух команды или качество продукта. Какие именно компромиссы будут приняты – зависит от конкретного проекта и от особенностей организации. Успешное управление проектом включает активное управление этими взаимодействиями, чтобы выполнять все требования спонсоров, заказчиков или других участников проекта.

Необходимые группы процессов являются указаниями по применению правильных знаний и навыков в управлении проектами в течение проекта. Кроме того, процессы управления проектом для определенного процесса применяются итеративно, причем многие процессы повторяются и пересматриваются в ходе проекта. Менеджер и команда проекта несут ответственность за определение того, какие процессы должны быть задействованы, кто и с какой степенью точности будет исполнять эти процессы, чтобы достичь нужных целей проекта.

Согласно Руководства к своду знаний по управлению проектами [PMBOK, 2004], выделяют пять групп процессов управления проектом, необходимых для любого проекта. они обладают четкими зависимостями и выполняются в одной и той же последовательности в каждом проекте. Они не зависят от областей приложения или отрасли. Отдельные группы процессов, а также входящие в них процессы неоднократно повторяются при выполнении проекта.

Перечислим эти группы процессов:

1. Процессы инициирования проекта – принятие решения об авторизации проекта.
2. Процессы планирования – определение и фиксация целей, планирование действий, необходимых для достижения целей и содержания, ради которых был предпринят проект.
3. Процессы исполнения – объединение трудовых и других ресурсов для выполнения плана.
4. Процессы контроля (мониторинга и управления) – регулярная оценка развития проекта, осуществление мониторинга для обнаружения отклонения от плана, при необходимости проведение корректирующих воздействий для достижения целей проекта.
5. Процессы завершения – формализация приемки продукта, услуги или результата, подведение проекта к правильному завершению.

Группы процессов – это не то же самое, что фазы проекта. Если большие или сложные проекты могут быть разбиты на отдельные фазы или подпроекты, такие, например, как анализ осуществимости, разработка идеи, проектирование, создание прототипа, производство, испытание и т. д., то все группы процессов будут применяться к каждой фазе или подпроекту.

### Вопросы для обсуждения

1. Какие группы процессов рассматриваются при управлении проектами?
2. Какова взаимосвязь между группами процессов управления проектами?
3. Что включают в себя процессы инициации?
4. Что включают в себя процессы планирования?
5. Что включают в себя процессы исполнения?
6. Что включают в себя процессы мониторинга и управления?
7. Что включают в себя завершающие процессы?

### Задания

Ознакомьтесь с ситуацией «ЭВРИКА» и выполните следующие задания.

1. Подробно опишите каждый процесс управления данным проектом с точки зрения медицинского центра. Укажите участников каждого процесса. Опишите взаимосвязи между процессами и способы координации действий разных участников проекта.
2. Подробно опишите каждый процесс управления данным проектом с точки зрения компании «ЭВРИКА». Укажите взаимосвязи между процессами.

### ЭВРИКА

Крупный медицинский центр собирается внедрить комплексную информационную систему, позволяющую автоматизировать все процессы (учет пациентов, ведение медицинской информации, планирование работы персонала, оформление прихода и расхода медикаментов и медицинского имущества формирование, отчетность, администрирование и др.). Предполагается заказать разработку и внедрение информационной системы компании «ЭВРИКА».

Российская компания «ЭВРИКА» производит вычислительную технику под собственной торговой маркой с 1990 года. Динамичное развитие позволило компании «ЭВРИКА» стать одним из крупнейших поставщиков решений в области информационных технологий. Сегодня в структуре компании значительную роль играют подразделения по выполнению научноисследовательских и опытно-конструкторских работ, проектированию, внедрению и сопровождению информационных систем, а также современное производство и сертифицированный учебный центр.

Основными направлениями деятельности компании являются:

− разработка и создание комплексных информационных систем;

− разработка и поставка интегрированных сетевых решений;

− разработка, производство и поставка высокопроизводительных серверов и рабочих станций;

− организация автоматизированных систем ввода, хранения, доступа и поиска информации;

− поставка и адаптация систем хранения больших и сверхбольших объемов данных;

− разработка комплексных систем защиты информации;

− производство и поставка компьютеров в защищенном исполнении;

− поставка вычислительной техники, периферийного, сетевого оборудования от ведущих мировых производителей;

− поставка и установка программных продуктов;

− обучение специалистов в области информационных технологий.

Компания реализует полный цикл разработки изделий – от предпроектного обследования до проведения приемо-сдаточных испытаний (государственных испытаний) и обеспечения гарантийной поддержки, авторского надзора и послегарантийного обслуживания.

На сайте компании «ЭВРИКА» ([https://www.eureca.ru)](https://www.eureca.ru/) отмечается, что выполнение заказных разработок обычно включает следующие этапы:

− предпроектное обследование (при необходимости);

− формирование технических требований (совместно с заказчиком);

 − участие в подготовке технического задания (совместно с

заказчиком);

− разработка эскизного проекта;

− разработка технического проекта;

− разработка рабочей конструкторской и программной документации для изготовления опытного образца изделия (разработка программных и аппаратных средств);

− изготовление опытного образца изделия, установка, монтаж, наладка изделия;

− проведение предварительных испытаний;

− обучение специалистов заказчика;

− сопровождение опытной эксплуатации;

− проведение приемочных испытаний (государственных испытаний);

− обеспечения гарантийной поддержки, авторского надзора и послегарантийного обслуживания.

**Литература:** 1 – 6, 10.

# ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

# Подсистемы управления проектом

**Цель:** формирование представления о содержании подсистем (функциональных областей) управления проектом.

В результате освоения темыпрактического занятия студент должен:

ЗНАТЬ: методы управления содержанием, продолжительностью, стоимостью, качеством, персоналом, материально-техническим обеспечением, коммуникациями, рисками проекта (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

УМЕТЬ: управлять содержанием, продолжительностью, стоимостью, качеством, персоналом, материально-техническим обеспечением, коммуникациями, рисками проекта (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

ВЛАДЕТЬ: методами управления содержанием, продолжительностью, стоимостью, качеством, персоналом, материально-техническим обеспечением, коммуникациями, рисками проекта (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

**Актуальность темы.** Подсистемы управления проектом представляют собой разные функциональные области, грамотное управление которыми позволяет построить комплексную систему, обеспечивающую эффективную реализацию проекта любой сложности.

### Теоретическая часть

К подсистемам управления проектом относятся:

* управление содержанием проекта;
* управление продолжительностью;
* управление стоимостью;
* управление качеством;
* управление человеческими ресурсами;
* управление материальными ресурсами;
* управление коммуникациями (информационными ресурсами);
* управление рисками.

Управление содержанием проекта включает процессы, обеспечивающие внесение в проект тех и только тех работ, которые необходимы для успешного завершения проекта. В соответствии с РМВОК [PMBOK, 2004] в общую схему процессов управления содержанием проекта входят:

* Сбор требований – процесс определения и документирования потребностей заинтересованных сторон проекта для достижения целей проекта.
* Определение содержания – процесс разработки подробного описания проекта и продукта.
* Создание иерархической структуры работ (ИСР) – процесс разделения результатов и работ проекта на более мелкие элементы, которыми легче управлять.
* Подтверждение содержания – процесс формализованной приемки завершенных результатов проекта.

ИСР представляет собой иерархический граф, узлы которого отображают работы и комплексы работ, а связи – разбиение вышестоящего элемента на нижестоящий. На самом высоком уровне декомпозиции представлен проект в целом, на самом нижнем уровне изображены единичные работы/пакеты работ. Важным правилом при разработке ИСР проекта является правило «100 %», т. е. в ИСР должны быть включены все работы проекта. Таким образом, важно отслеживать общую картину по ИСР проекта, чтобы ни одна работа не была учтена в ИСР дважды в разных ветках графа или чтобы какая-либо работа не была забыта в процессе декомпозиции. Глубина декомпозиции (количество уровней разбиения) определяется масштабом и сложностью проекта.

Необходимо отметить, что принцип структурной декомпозиции может применяться и к другим аспектам проекта, так, например, могут быть сформированы иерархическая структура ресурсов проекта, иерархическая структура рисков проекта и другие структуры.

Управление сроками проекта – одна из основных областей знаний, важная для всех типов проектов и напрямую влияющая на эффективность проекта в целом.

Ключевым понятием данной области знаний является расписание. Согласно принципу декомпозиции, проект состоит из множества работ, которые необходимо выполнить для достижения поставленных целей. Поэтому под расписанием проекта (в узком смысле) понимают прежде всего сроки начала и окончания его работ. Стоит отметить, что на основе сроков выполнения работ проекта можно сформировать другие расписания: использования ресурсов, осуществления коммуникаций, приходов и расходов денежных средств и т. д. Подобное расписание можно назвать расписанием в широком смысле слова.

Основные задачи управления сроками проекта – определение целей управления сроками, формирование и анализ расписания, контроль выполнения проекта по срокам, анализ отклонений и принятие решений, направленных на сокращение этих отклонений.

Существует масса инструментов, которые используются в практике управления сроками проекта, среди них: диаграмма Гантта, диаграмма контрольных событий, диаграмма использования ресурсов, МКП-диаграмма, PERT-диаграмма, линия баланса, линия исполнения и т. д.

Одним из основных инструментов визуализации проекта служит диаграмма Гантта, разработанная американским инженером-механиком и консультантом в области управления Генри Лоренсом Ганттом (Henry Laurence Gantt) в 1910–1915 гг. Диаграмму Гантта можно представить в виде матрицы, в столбцах которой располагаются временные периоды (дни, недели, месяцы и т. д.), а в строках – работы, выполняемые в ходе проекта. Если планируется, что работа B продолжается, например, в период T3, то квадрат матрицы на пересечении соответствующей строки и столбца заштриховывается (рисунок 1).



Рисунок 1 - Диаграмма Гантта

В результате эта модель позволяет наглядно представить, когда и какие работы должны выполняться, а также отслеживать ход выполнения каждой работы, заштриховывая другим цветом те части работ, которые уже выполнены. В частности, на диаграмме на рисунке 2 выполнена работа A, большая часть работы D и начала выполняться работа B.



Рисунок 2 - Прогресс выполнения проекта на диаграмме Гантта

Для того чтобы построить диаграмму Гантта, необходимо: а) разбить проект на работы (разработать ИСР);

б) определить продолжительность каждой работы;

в) начать рисовать диаграмму, начиная с тех работ, которые должны быть выполнены раньше всех, и заканчивая теми, которые должны быть выполнены последними, учитывая последовательность их выполнения.

Управление коммуникациями – одна из функциональных областей или областей знаний. Согласно стандарту Американского института управления проектами (Project Management Institute – PMI), управление коммуникациями проекта определяет «процессы, связанные с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и конечного распределения проектной информации» [PMBOK, 2009]. Процессный подход в применении к данной области знаний выделяет основные шаги (процессы) работы с информацией:

* определение всех заинтересованных сторон или участников проекта;
* планирование коммуникаций;
* распределение информации;
* управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта;
* отчеты об исполнении.

В стандарте Международной ассоциации управления проектами (International project management association – IPMA) управление коммуникациями – это раздел, в котором коммуникации трактуются как эффективный обмен и понимание информации всеми заинтересованными сторонами.

Основные возможные шаги процесса управления коммуникациями согласно стандарту IPMA:

* разработайте план коммуникаций в начале проекта или программы, или как один из процессов управления портфелем;
* определите целевую аудиторию и место расположения;
* определите, что нужно сообщать и в каком контексте;
* выберите место, время, продолжительность и средство коммуникации;
* спланируйте процесс коммуникации и подготовьте материалы;
* проверьте инфраструктуру и передавайте информацию;
* получите обратную связь по эффективности коммуникаций;
* оцените результаты и предпримите необходимые действия;
* задокументируйте извлеченные уроки и применяйте их в последующих проектах.

Логико-информационная схема – это модель передачи информации, позволяющая соотнести задачи проекта и участников с информацией, получаемой ими на входе и передаваемой на выходе, а также планируемый результат. С помощью логико-информационной схемы менеджер проекта может решить следующие задачи при планировании коммуникаций:

* определить перечень задач проекта;
* сформировать полный список участников коммуникационного

процесса;

* получить полный перечень документов и другой информации, которая важна на входе и выходе по каждой работе проекта;
* определить форму (вид), в которой эта информация необходима;
* продумать и зафиксировать цель передачи информации в виде планируемого результата;
* закрепить ответственность за передачу информации за конкретным участником проекта.

Качество относится к ключевым характеристикам проекта и образует совместно со стоимостью и временем так называемый магический треугольник, который отображает взаимосвязь этих трех характеристик проекта. Достижение заданного уровня качества проекта требует надлежащего управления качеством, основанного на системном подходе. Управление качеством проекта включает два компонента: качество продукта, являющегося конечной целью проекта, и качество процесса управления проектом.

Управление качеством проекта осуществляется посредством системы управления качеством, предусматривающей определенные правила, процедуры и процессы по планированию качества, обеспечению качества и контролю качества, а также действия по их совершенствованию. На управление качеством проекта значительное влияние оказывают организации, участвующие в проекте: определенная руководством этих организаций политикав области качества, действующая в организациях система управления (менеджмента) качеством, отношение работников и руководства организаций к вопросу обеспечения качества.

К основным процессам управления рисками проекта относятся планирование управления рисками, идентификация рисков, качественная и количественная оценки рисков, планирование мероприятий по управлению рисками, мониторинг и контроль и коммуникации.

Существует два основных подхода к организации управления закупками проекта: централизованный и децентрализованный. Централизованный подход предполагает наличие единого органа управления закупками всех проектов, при децентрализованном управлении на каждый проект назначается отдельный специалист по закупкам – администратор закупок. В рамках планирования закупок определяется перечень закупок проекта, типы контрактов, которые будут использоваться, а также критерии и методы оценки поставщиков. Итоговым документом данного процесса является план управления закупками.

Процессы управления стоимостью включают:

* оценку стоимости – расчет стоимости ресурсов (материальных, человеческих, финансовых), необходимых для выполнения работ проекта, и формирование сметы проекта;
* разработку бюджета – распределение предполагаемых затрат по статьям расходов и доходов проекта в соответствии с его календарным планом;
* контроль стоимости – воздействие на факторы, вызывающие отклонения от базового плана по стоимости, и управление изменениями бюджета проекта с целью снижения отрицательных аспектов и увеличения позитивных последствий изменения стоимости проекта.

Управление человеческими ресурсами проекта включает процессы организации, управления и руководства командой проекта. Команда проекта состоит из людей, которым определены роли и ответственность за выполнение проекта. Привлечение членов команды к участию на ранних стадиях проекта позволяет использовать имеющийся у них опыт при планировании проекта и укрепляет нацеленность команды на достижение результатов проекта.

**Вопросы для обсуждения**

1. Что представляет собой управление содержанием проекта?
2. Что такое иерархическая структура работ проекта?
3. Из каких элементов состоит система управления сроками проекта?
4. Какие методы используются в управлении сроками проекта?
5. Что такое логико-информационная схема проекта?
6. Что представляет собой система управления качеством проекта?
7. Что такое риск?
8. Каковы основные цели и задачи управления рисками проекта?
9. Что представляет собой процесс управления закупками проекта?
10. Какие процессы включаются в управление стоимостью проекта?
11. Какие процессы входят в управление человеческими ресурсами проекта?

**Задания**

1. Для ситуации «ЭВРИКА» (практическое занятие 2) разработайте иерархическую структуру работ проекта для медицинского центра, постройте диаграмму Гантта.
2. Компания приобрела в собственность 3-этажное здание общей площадью 500 кв. м. Планируется отремонтировать имеющиеся помещения и сдавать их в аренду. В разработке и реализации проекта по проведению капитального ремонта помещения принимают участие следующие ключевые заинтересованные стороны: заказчик, менеджер проекта, генпроектировщик (конструктор), главный архитектор проекта, сметно-договорной отдел, главный инженер проекта, юрист, менеджер по привлечению арендаторов. Разработайте логико-информационную схему проекта (таблица 1).

Таблица 1 – Логико-информационная схема проекта



**Литература:** 1 – 6, 10.

# ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

**Планирование проекта**

**Цель:** формирование компетенций в области планирования проектов.

В результате освоения темыпрактического занятия студент должен:

ЗНАТЬ: процессы и методы планирования проектов (ПК-4, ПК-6, ПК-

13).

УМЕТЬ: разрабатывать концепцию проекта, строить сетевые графики (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

ВЛАДЕТЬ: терминологией, методами планирования проектов (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

**Актуальность темы.** Планирование является наиболее важным процессом управления проектом, определяющим во времени всю деятельность по осуществлению проекта. Процессы планирования осуществляются на протяжении всего жизненно цикла проекта, начиная с предварительного укрупненного плана в составе концепции проекта и оканчиваются детальным планом работ завершающей фазы проекта. При этом происходит уточнение и детализация планов по мере прогресса проекта. На стадии планирования определяется организация, методы и средства управления осуществлением проекта, как целостной системы, так и в разрезе отдельных ее этапов и элементов.

### Теоретическая часть

Команда управления проектом использует группу процессов планирования и составляющие ее процессы и взаимодействия для планирования и управления успешным проектом в интересах организации. Цель группы процессов планирования – собрать информацию из нескольких источников, различных по уровню полноты и доверия. В процессе планирования разрабатывается план управления проектом. Эти процессы также обнаруживают, определяют и дорабатывают содержание и стоимость проекта и составляют расписание для операций, предпринятых в рамках проекта. По мере того как появляется новая информация по проекту, будут выявляться или исчезать дополнительные зависимости, требования, риски, возможности, допущения и ограничения. Из-за присущей управлению проектами многомерности в ходе проекта неоднократно возникает необходимость в дополнительном анализе, а значит, и в возврате к уже утвержденным процессам. В ходе выявления и осознания новых характеристик и информации, касающихся проекта, может возникнуть необходимость в доработках. Значительные изменения, происходящие во время жизненного цикла проекта, приводят к необходимости пересмотра одного или нескольких процессов планирования и, возможно, некоторых процессов инициации. Это затрагивает также и частоту итераций процессов планирования. Например, план управления проектом, разработанный в качестве выхода группы процессов планирования, будет фокусироваться на изучении всех аспектов содержания, технологий, рисков и затрат. Обновления, возникшие в связи с одобренными изменениями в течение исполнения проекта, в значительной степени влияют на отдельные части плана управления проектом, обновления которого обеспечивают большую точность в отношении требований к расписанию, затратам и ресурсам для достижения заданного содержания проекта в целом. Обновления могут ограничиваться операциями и проблемами, связанными с выполнением отдельной фазы. Такую постепенную детализацию плана управления проектом часто называют «планированием методом набегающей волны», подчеркивая этим, что планирование в этом случае представляет собой итеративный (повторяющийся) и непрерывный процесс.

При планировании команда проекта должна вовлекать в этот процесс всех участников (в зависимости от их влияния на проект и его результаты), так как у них имеются навыки и знания, которые могут способствовать разработке плана управления проектом и вспомогательных планов.

Так как процесс обратной связи и уточнения не может продолжаться бесконечно, установленные организацией процедуры определяют, когда планирование заканчивается. На эти процедуры может влиять сущность проекта, установленные границы проекта, соответствующие операции по мониторингу и управлению, а также условия, в которых будет исполняться проект.

Взаимодействие между процессами в рамках группы процессов планирования зависит от характера проекта. Например, в некоторых проектах не будет никакого или почти никакого риска до тех пор, пока основная часть планирования не завершится. В этот момент команда проекта может осознать, что стоимость и расписание проекта составлены очень агрессивно, а риск на самом деле значительно выше, чем считалось ранее. Результаты итераций документируются как уточнения к плану управления проектом.

### Вопросы для обсуждения

1. Что такое концепция проекта?
2. Что включает в себя проектная документация?
3. Что представляет собой экспертиза проекта?
4. Что такое диаграмма Гантта? Каковы ее преимущества и недостатки?

### Задания

1. Используя метод критического пути, разработать расписание (календарный план) проекта по строительству летнего коттеджа, которое начинается 18.03.2020 г. Представить расписание в виде диаграммы предшествования - календарного сетевого графика, в котором сроки выполнения работ зафиксированы в календарных датах. Состав работ по проекту, их длительность и зависимости показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Длительности и зависимости работ проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  | Работа  | Длительность, дни  | Предшественник   |
| 1  | Выемка грунта под фундамент и плиту пола  | 1  |   |
| 2  | Установка опалубки, заливка бетона, затвердевание бетона  | 3  | 1  |
| 3  | Возведение каркаса  | 2  | 2  |
| 4  | Укладка фанерной обшивки  | 1  | 3  |
| 5  | Укладка матов и кровли под  | 1  | 4  |
|  | крышу  |  |  |
| 6  | Установка окон  | 1  | 3  |
| 7  | Наружная обшивка боковых стен  | 2  | 6  |
| 8  | Монтаж электрической проводки, системы водоснабжения и отопления  | 2  | 5  |
| 9  | Установка дверей  | 1  | 8  |
| 10  | Подчистка и покраска пола  | 2  | 9  |
| 11  | Окраска и побелка поверхностей  | 2  | 7  |
| 12  | Создание интерьера  | 1  | 11  |
| 13  | Ландшафтный дизайн придомовой территории  | 1  | 10, 12  |

2.Постройте дерево целей по проекту «Говорящие руки».

3. Разработайте иерархическую структуру работ по проекту.

### Проект «Говорящие руки»

В конце 2015 г. Сообщество глухих города Хошимин (Вьетнам) http://deafcchcmc.org обратилось с просьбой к компании FPT Software разработать для них Онлайн руководство по изучению американского языка жестов (ASL) и Хо Ши Мин (Вьетнамского) языка жестов для глухих. В настоящее время оба языка члены сообщества изучают по книгам, что достаточно трудоемко. В тоже время у них возникла потребность общаться с международным сообществом глухих. В рамках планируемого социального предпринимательского проекта «Говорящие руки» предполагается разработать вебсайт, на котором будут размещены в открытом доступе короткие видео уроки, обучающие одновременно обоим языкам жестов, по которым, помимо глухих, также смогут обучаться и слышащие, чтобы лучше понимать тех, кто не слышит.

Необходимо учесть, что работу по созданию и поддержке вебсайта можно разделить на следующие этапы:

— Подготовительный (создание Технического задания на разработку);

— Разработка дизайн-макета;

— Верстка;

— Программирование;

— Наполнение контентом (информацией);

— Расположение сайта в сети Интернет;

— Тестирование сайта

— Раскрутка сайта

— Администрирование (поддержка) сайта.

Создание видео урока обычно включает:

— Разработку сценария видео урока

— Подготовку к съемке

— Этап съемки

— Монтаж и обработку видео

— Размещение видео урока на вебсайте.

**Литература:** 1 – 6, 10.

### Практическое занятие 5 Организация управления проектами

**Цель:** формирование компетенций в области организации управления проектами.

В результате освоения темыпрактического занятия студент должен:

ЗНАТЬ: процессы и методы организации управления проектами (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

УМЕТЬ: выдвигать нестандартные подходы в процессе реализации проекта, формировать команду, взаимодействовать с коллегами при реализации проектов (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

ВЛАДЕТЬ: терминологией, методами организации управления проектами (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

**Актуальность темы.** Организация управления проектами определяет успешность претворения проекта в жизнь и создает условия для повышения эффективности проектной деятельности.

### Теоретическая часть

Команда проекта должна определить, какие из процессов нужны для конкретного проекта. Организация управления проектами включает в себя координацию людей и ресурсов, а также интеграцию и исполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом. Кроме того, в этой группе процессов идет работа с содержанием проекта, в который вносятся одобренные изменения.

Обычно при исполнении имеют место отклонения, приводящие к корректировке планов. Эти отклонения могут затрагивать длительность операций, наличие и эффективность ресурсов, а также непредусмотренные риски. Независимо от того, повлияют такие отклонения на план управления проектом или нет, они могут потребовать анализа, результаты которого повлекут за собой запрос на изменение. Если этот запрос будет одобрен, то это может привести к изменению плана управления проектом и, возможно, утверждению нового базового плана.

Подавляющая часть бюджета проекта пойдет на выполнение группы процессов исполнения, куда входят следующие процессы управления проектами.

1. Руководство и управление исполнением проекта. Процесс, необходимый для управления различными организационными и техническими интерфейсами, имеющимися в проекте, для выполнения работ, предусмотренных в плане управления проектом. Результаты поставки представляются как выходы выполненных процессов, указанных в плане управления проектом. По мере выполнения проекта собирается информация о завершении подготовки результатов поставки и о том, какие именно работы завершены. Эта информация становится входом для процесса отчетности по исполнению.
2. Процесс обеспечения качества. Процесс, необходимый для применения плановых систематических операций по проверке качества, например, аудит или независимая экспертиза, – чтобы удостовериться, что в проекте используются все необходимые процессы для выполнения требований.
3. Набор команды проекта. Процесс, необходимый для получения человеческих ресурсов, нужных для выполнения проекта.
4. Развитие команды проекта. Процесс, необходимый для повышения компетенции и взаимодействия членов команды для улучшения исполнения проекта.
5. Распространение информации. Процесс, необходимый для обеспечения своевременного доступа участников проекта к нужной им информации.
6. Запрос информации у продавцов. Процесс, необходимый для получения информации, расценок или предложений.
7. Выбор продавцов. Процесс, необходимый для изучения предложений, выбора из потенциальных продавцов и заключения письменного контракта с продавцом.

Важным фактором, определяющим успех проекта, является рабочая группа, команда проекта.

Эффективная команда – это команда единомышленников, объединенных общей целью, слаженно и эффективно работающих для достижения этой цели.

Ни одна группа людей не становится командой единомыш¬ленников сразу. Любая команда проходит в своем развитии опре¬деленные стадии формирования.

В своем развитии проектные команды проходят следующие стадии:

1. Узнавание друг друга, выработка норм и правил

поведения внутри команды. На этой стадии возможно возникновение

конфликтов.

1. Дальнейшая «притирка» и перераспределение ролей, отработка схем взаимодействия между членами команды для решения ка¬ких-либо рабочих и личных вопросов. На этой стадии возник¬новение конфликтов весьма вероятно.
2. Интеграция и успешная работа команды по выполнению поставленных перед ней задач.
3. Команда «охладевает» к работе. Между участниками вновь воз¬можны конфликты, так как члены коллектива начинают задумываться, что им делать дальше. Важно уметь организовывать выход коллектива из проекта, работа над которым успешно завершена.

Для более быстрого и безболезненного формирования эффективной команды проводят тренинги и деловые игры. Тренинги командообразования должны отличаться друг от друга в зависимости от того, на какой стадии своего развития находится группа.

Деловые игры и тренинги в зависимости от стадии формирования команды и ситуации, складывающейся в работе над проектом, должны быть направлены на:

* более быстрое знакомство между собой членов команды, утверждение или перераспределение присвоенных им формальных ролей;
* отработку эффективных схем взаимодействия между членами команды для достижения результатов;
* конструктивное решение конфликтных ситуаций;
* периодическое проведение мозговых штурмов и групповых обсуждений возникающих проблем.

Целесообразно, если этим занимается кто-то из членов проектной группы, специально подготовленный для этой работы.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Организационные структуры управления проектами.
2. Подсистемы управления проектами в государственных и муниципальных предприятиях.
3. Типичные ошибки реализации проекта.
4. Проектный офис.
5. Роль совещаний на всех этапах реализации проекта.

### Задания

**1. Узнай рисунок (хорошо ли вы знаете друг друга?)**

Цели: помочь участникам лучше узнать друг друга, создать мотивацию к совместной работе.

Инструментарий: доска, магниты или кнопки, маркеры; листы бумаги, ручки, цветные карандаши или мелки для участников.

Проведение игры

Тренер задает участникам вопрос: «Долго ли вы работаете вместе и хорошо ли знаете друг друга?» После ответов участникам дается следующая инструкция: «Нарисуйте, пожалуйста, за 10 минут свой портрет в этой коман¬де, как вы себя в ней видите, чтобы сказать: «Вот это я». Рисун¬ки подписывать не надо».

После завершения работы тренер собирает рисунки в общую пачку. Затем он достает каждый рисунок из пачки, прикрепляет к доске (можно перед этим пустить рисунок по кругу, чтобы все рассмотрели его поближе) и проводит его обсуждение с группой по следующим вопросам:

1. Каков этот человек?
2. Кто это может быть?

Участники угадывают автора рисунка.

После того как группа узнала, кто был автором рисунка, тре¬нер просит его рассказать о себе что-либо дополнительно (по желанию участника). Таким образом по очереди обсуждаются рисунки всех участников группы.

**2. Узнаем друг друга лучше!**

Цели: продолжить знакомство участников друг с другом, помочь снять напряжение, мотивировать участников к совместной работе.

Инструментарий: листы бумаги, ручки или карандаши для участников.

Проведение игры

Тренер просит участников разбиться на пары и взять друг у друга интервью, задавая вопросы о том, что интервьюируемому особенно интересно, что нравится, может быть о его самых больших достижениях, хобби и т.п. Время на интервью 10 минут (по 5 минут на каждого участника в паре). После окончания интервью каждый человек из пары пред¬ставляет своего партнера (рассказывает о нем) всей группе по следующей формуле:

«Все знают, что Андрей …, но никто не зна¬ет, что он...».

**3. Что у нас общего?**

Цели: способствовать сплочению команды, отработать навыки работы в команде и командного взаимодействия, выявить роли участников команды, мотивировать участников к совместной работе.

Инструментарий: флипчарт или доска, маркеры, листы бумаги, ручки или карандаши для участников.

Проведение игры

Игра проводится в несколько этапов.

1. Тренер просит участников разбиться на пары и дает следующую инструкцию: «Найдите и напишите на лис¬те 10 признаков (привычек, любимых дел) общих у вас и ва¬шего партнера (например: «Мы любим заниматься спортом», «Нам нравится наша работа», и т. д.). Время на выполнение задания – 10 минут».
2. Группа делится на четверки, и всем дается та же инструкция: «Найдите и напишите на листе 10 признаков (при¬вычек, любимых дел), объединяющих вас и ваших партнеров. Время на выполнение задания – 15 минут».
3. На последнем этапе проводится общее групповое обсуждение и утверждение найденных 10 общих признаков (дел, любимых занятий, увлечений и др.). Каждая из четверок представляет свой вариант, который записывается на флипчарте. После этого выделяются и выписываются на флипчарт 10 признаков, ха¬рактерных для всей команды в целом, происходит их группо¬вое обсуждение и утверждение под руководством тренера.

Участники фиксируют 10 признаков, объединяющих их с дру¬гими участниками команды и общих для всех.

1. **Что я умею делать лучше всего?**

Цели: отработать навыки работы в команде, выработатъ эффективные схемы командного взаимодействия, выявить роли участников команды, способствовать сплоченности команды, мотивировать участников к совместной работе.

Инструментарий: флипчарт или доска, маркеры, листы бумаги, ручки или карандаши для участников. Проведение игры

Игра проводится в несколько этапов.

1. Тренер просит каждого участника написать на листе бумаги два навыка, которыми он владеет лучше всего и может «принес¬ти» в группу для использования в команде.
2. После этого участники по очереди зачитывают свои пары на-выков. Те, у кого навыки совпали, объединяются в группы (можно объединять и по одному из указанных участниками на¬выков, который сам участник считает наиболее приоритетным). Например, первая группа – аналитики и умеют слушать; вторая группа – организаторы и умеют брать ответственность за решение на себя; третья группа – умеют убеждать; четвертая группа – генераторы идей и т. д. При распределении групп важ-но так отрегулировать их состав, чтобы в них было приблизи¬тельно одинаковое число участников.
3. Тренер дает сформированным группам следующую инструкцию: «Пожалуйста, выработайте в каждой группе процедуру того, как вы будете проявлять и использовать данные навыки в команде, чтобы другие члены команды поняли, как вы это делаете, сколько это занимает времени и когда следует обращаться к вам и за каким навыком. Время на обсуждение – 20 минут».
4. После этого каждая группа знакомит всю команду с тем, как люди с определенными хорошо развитыми навыками делают это, как и когда команда может обращаться к их способностям. Проводится групповое обсуждение под руководством тре¬нера для уяснения всеми участниками данных процедур и для их шлифовки. Затем эти процедуры выписываются тренером на флипчарте, а участники записывают их себе в материалы тренинга вместе с именами носителей конкретных навыков.

**Литература:** 1 – 6, 10.

### Практическое занятие 6 Контроль реализации проекта

**Цель:** формирование компетенций в области мониторинга и контроля над работами проекта.

В результате освоения темыпрактического занятия студент должен:

ЗНАТЬ: содержание и методы мониторинга и контроля реализации проекта (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

УМЕТЬ: осуществлять мониторинг и контроль реализации проекта (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

ВЛАДЕТЬ: навыками мониторинга и контроля реализации проекта (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

**Актуальность темы.** Мониторинг и контроль реализации проекта состоит из процессов, выполняемых для правильного исполнения проекта, так чтобы возможные проблемы были обнаружены вовремя и в случае необходимости могли быть предприняты корректирующие действия.

### Теоретическая часть

Основные цели мониторинга и контроля над работами проекта:

− отслеживание хода выполнения и результатов работ и внесение корректировок в план управления проектом;

− выполнение предупреждающих действий в рискованных работах;

− контроль эффективности работ проекта;

− внесение улучшений в процессы управления проектом.

Мониторинг – это наблюдение за ходом работ проекта путем получения и анализа отчетов об исполнении плана проекта. Контроль – это сравнение фактического состояния работ проекта с плановым состоянием на определенный момент. В случае несоответствия фактического состояния работ проекта запланированному возникает отклонение факта от плана.

Основным инструментом данного процесса является обмен экспертными оценками на регулярных периодических совещаниях команды о статусе проекта (project status review meetings).

В ходе таких совещаний заслушиваются отчеты членов команды и сравниваются фактические данные о ходе выполнения работ и их результатах с данными плана управления проектом. Сравнение текущих результатов с плановыми показателями часто приводит к необходимости корректирующих и предупреждающих действий, а также к исправлению ошибок.

Корректирующие действия могут быть связаны с изменениями планов проекта. Предупреждающие действия могут быть направлены на управление рисками проекта, потенциальными проблемами или возможными будущими изменениями.

Исправление ошибок или реактивные действия могут быть направлены на исправление неудовлетворительных результатов работ проекта (например, дефектов в характеристиках продукта).

Другим важным инструментом данного процесса являются всевозможные аналитические методы, среди которых следует отметить:

− анализ основных причин отклонений от плана проекта;

− методы прогнозирования;

− анализ резервов по срокам и стоимости проекта;

− анализ тенденций развития работ проекта;

− анализ дерева отказов (метод, который может использоваться, чтобы определить цепь событий, приводящих к отказу или ошибке);

− управление освоенным объемом.

Основным выходом данного процесса являются запросы на изменения планов проекта, которые могут включать изменения сроков, стоимости, ресурсов работ проекта и их характеристик, а также обновления плана управления проектом и документации проекта.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое мониторинг проекта?
2. Что такое контроль проекта?
3. Каковы цели мониторинга и контроля над работами проекта?
4. Каковы инструменты мониторинга и контроля реализации проекта?

### Задания

Ознакомьтесь с ситуацией «Рекультивация нефтезагрязненных земель на рабочих площадках ООО «Лукойл-Волгограднефтепереработка» и выполните следующие задания.

1. Выделите объекты мониторинга и контроля в рамках проекта рекультивации нефтезагрязненных земель.
2. Определите виды и инструменты мониторинга и контроля, которые следует использовать на разных стадиях и объектах проекта.
3. Разработайте программу мониторинга и контроля данного проекта.

Рекультивация земель предусматривает восстановление их продуктивности, потеря которой связана с деятельностью человека и включает в себя два этапа: технический и биологический.

Рекультивация техническая осуществляется на основании нормативных документов. Ее основной целью является инженерная подготовка территории, обеспечивающая возможность полного восстановления плодородия нарушенных земель, которое осуществляется на этапе биологической рекультивации. На этапе технической рекультивации, перед проведением технологии биологической рекультивации, необходимо локализовать загрязненный участок и уменьшить количество нефтепродуктов, впитавшихся в грунтовую толщу (почву), используя для этих целей нанотехнологии: сорбенты или выемки нефтезагрязненного грунта. Нефтезагрязненный сорбент и нефтезагрязненный грунт подвергают утилизации.

Рекультивация биологическая осуществляется после технической рекультивации и включает комплекс агротехнических и фитомелиоративных мероприятий.

Проект «Рекультивация (восстановление) нефтезагрязненных земель на рабочих площадках ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка» в основном направлен на разработку мероприятий, обеспечивающих инженерную подготовку территории, полное восстановление нарушенных земель, в том числе снижение содержания нефти и нефтепродуктов на загрязненных участках в случае аварийных разливов с доведением их до допустимого уровня.

При выборе технологий ликвидации последствий загрязнения земель нефтью и нефтепродуктами учитываются:

* условия обвалования отдельно взятых производственных объектов;
* условия заглубления отдельных емкостей и продуктоводов;
* отсутствие плодородного слоя почвы на участках размещения производственных объектов на период их эксплуатации (плодородный слой почвы повсеместно снят и вывезен в места длительного хранения, исключение составляют участки искусственного озеленения промышленной площадки ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка»);
* структура загрязненных земель (литологический и

гранулометрический состав);

* условия образования загрязнения (в результате нарушения фланцевых соединений, герметичности и другого наземного и заглубленного оборудования);
* дальнейшее использование восстановленных земель.

Проект «Рекультивация (восстановление) нефтезагрязненных земель на рабочих площадках ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка» при решении поставленной задачи учитывает два взаимосвязанных направления: экологическое и технологическое, что позволяет подойти к разработке системы управления качеством окружающей среды и экологической безопасностью. Комплексный подход к решению поставленной задачи включает следующие основные этапы:

* анализ экологической опасности на основе разработанных Планов ликвидации аварийных разливов нефти для объектов нефтеперерабатывающего завода;
* разработку и внедрение системы мониторинга, задачей которого в первую очередь является предупреждение ситуаций, с которыми связываются вероятности нефтезагрязнения земель нефтью и нефтепродуктами, оперативное принятие мер по устранению возможных негативных ситуаций и последующий контроль за восстановленными (рекультивированными) землями.

При составлении проекта «Рекультивация (восстановление) нефтезагрязненных земель на рабочих площадках ООО «ЛУКОЙЛВолгограднефтепереработка» учитывались требования экологического законодательства РФ и положения нормативно-технических актов. Проект позволяет определять степень неизбежного загрязнения промышленных земель при нефтепереработке на территории размещения производств, поскольку существующая технология нефтепереработки не обеспечивает полное исключение возможности разливов нефти и нефтепродуктов.

Проект по «Рекультивации (восстановлению) нефтезагрязненных земель на рабочих площадках ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепе- реработка» рассматривается в качестве типового. В его составе определен комплекс работ при проведении технического и биологического этапа рекультивации земель с целью восстановления соответствующих характеристик земель, загрязненных нефтью и нефтепродуктами, для территории действующего нефтеперерабатывающего предприятия, при этом учитываются физико-географические условия и экологические особенности района работ.

 Производственная площадка ООО «ЛУКОЙЛ-

Волгограднефтепереработка» находится в Красноармейском районе г.

Волгограда. Площадь, занятая ООО «ЛУКОЙЛ-

Волгограднефтепереработка», составляет 780 га (размер площадки 2 400 на 3 250 м). Санитарно-защитная зона установлена в радиусе 1 000 м по периметру промплощадки от объектов, являющихся источниками вредных выбросов, и составляет 7 881 603,08 кв.м. Промплощадка имеет развитую сеть автодорог, делящую территорию на кварталы.

В настоящее время ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка» вырабатывает широкий ассортимент нефтепродуктов и продуктов нефтехимии (до 100 наименований), из которых наиболее крупнотоннажными являются:

* моторные топлива (автобензин, реактивные, дизельные и печное топлива);
* нефтяные топлива (топочные мазуты);
* масла;
* битумы, нефтяные коксы, в том числе специальные (пиролизные);
* нефтяные растворители;
* гидравлические низкозастывающие жидкости.

Потенциальными источниками загрязнения земель нефтью и нефтепродуктами являются:

* резервуары хранения нефти и нефтепродуктов;
* сливо-наливные железнодорожные эстакады;
* автомобильные эстакады;
* межцеховые трубопроводы;
* технологические трубопроводы;
* насосное оборудование;
* иное технологическое оборудование, содержащее нефть и нефтепродукты.

 На промышленной площадке ООО «ЛУКОЙЛ-

Волгограднефтепереработка» к наиболее опасным производствам, где возможно ожидать аварийные разливы нефти и нефтепродуктов и, как следствие, загрязнение земель, относятся:

* топливное производство;
* масляное и нефтехимическое производство;
* коксо-битумное производство;
* производство по транспортировке и хранению нефтепродуктов (ПТХН);
* производство водоснабжения, канализации и очистки стоков (включая цех № 27);
* энергетическое производство;
* цех № 29 – по хранению и отгрузке реагентов, сжиженных углеводородных газов.

Высокая вероятность возникновения аварийных разливов (утечек) нефти и нефтепродуктов на рабочих площадках установок вышеперечисленных производств связана также с их резервуарными парками и продуктоводами. Кроме этого, аварийные разливы нефти и нефтепродуктов и, как следствие, загрязнение почвы (грунтовой толщи) возможны при порывах на наземных и подземных продуктоводах, в том числе – авиакеросинопроводе (в настоящее время законсервирован).

Критерии оценки загрязнения промышленных земель нефтью, нефтепродуктами к настоящему времени не разработаны. Разработка единых критериев и показателей крайне затруднена, поскольку реакция почв на загрязнение и чувствительность к нефти далеко не адекватна не только в разных почвенно-географических зонах, но даже в пределах сопряженных ландшафтов. Проявление положительной и негативной реакции почв на загрязнение нефтью и нефтепродуктами зависит от климатических особенностей и физико-механических свойств почв и подстилающих пород, объема и состава поступающего загрязнителя.

В действующих нормативных документах по техногенному загрязнению земель величина допустимого уровня загрязнения земель нефтью и нефтепродуктами – 1 г на кг почвы.

Рекультивация – это система приемов по искусственному восстановлению плодородия земель. В соответствии с требованиями действующего природоохранного законодательства все земли, подвергшиеся механическому нарушению или сверхнормативному загрязнению, которое неизбежно на территории расположения производств нефтепереработки, подлежат восстановлению (рекультивации).

Выявление нефтезагрязненных земель производится согласно Методическим рекомендациям по выявлению деградированных и загрязненных земель в следующей последовательности:

1. визуально определяют площадь загрязнения и составляют соответствующий акт;
2. наносят на карту-схему масштаба 1:10 000 участок загрязненной площади и определяют места отбора проб почвы (грунта) на исследования – ориентировочно через каждые 200 м;
3. производят отбор проб почвы (проба почвы, массой не менее 500 г, должна состоять из нескольких проб, отобранных на участке квадрата 100 x 100 м, глубина отбора проб – не менее 10 см с определением координат места отбора проб почвы и регистрацией отобранной пробы (акт или журнал);
4. пробы почв (грунта) транспортируют на исследования, по результатам которых определят уровень загрязнения:
5. уровень – допустимый, < ПДК;
6. уровень – низкий (1 г/кг грунта);
7. уровень – средний (от 2 до 3 г/кг грунта);
8. уровень – высокий (от 3 до 4 г/кг грунта);
9. уровень – очень высокий (более 4 г/кг грунта);
10. составляют карту-схему, на которую наносят границу зоны заражения, основанную на результатах выполненных химико-аналитических исследований, с указанием участков различного уровня загрязнения;
11. итоговая документация является основанием для определения мероприятий и разработки рекомендаций по восстановлению загрязненных земель.

В данном случае повсеместно на промышленной площадке нефтезагрязнения относятся к 3-му уровню.

Состав работ по рекультивации (восстановлению) нефтезагрязненных земель, наряду с общепринятыми процедурами (этапами), учитывает географические, гидрометеорологические, геоморфологические, геологические и экологические особенности действующего нефтеперерабатывающего производства.

Рекультивация (восстановление) земель при загрязнении их нефтью и нефтепродуктами основана на учете закономерностей поведения этих загрязнителей в природных средах и состоит из технического и биологического этапов.

Технический этап рекультивации включает:

* сбор с поверхности земли (почвы, грунтов) излишков жидкой нефти и нефтепродуктов или их тяжелых фракций, что бывает сразу после аварии (разлива);
* активное рыхление почвы (грунта) для их дегазации и улучшения воздушного режима, усиления фотохимической деструкции загрязнителей;
* микробиологическое разрушение загрязнителя (как правило, эту работу выполняют почвенные микроорганизмы).

После проведения технического этапа рекультивации для контроля отбирают образцы почв на оперативный химический анализ из верхнего, некультивируемого слоя, поскольку в данном случае рекультивируемый слой представлен в основном грунтовой толщей.

По результатам оперативного химического анализа принимают решение о способе восстановления нефтезагрязненных земель. При среднем уровне нефтезагрязнителя (концентрации нефти и нефтепродуктов до 3 г/кг почвы) используются агротехнические приемы (активные процессы самоочищения), которые обеспечиваются:

* отвальной вспашкой загрязненной территории на глубину 0,10 - 0,12 м, что способствует процессу выветривания нефтепродуктов (нефти), испарению и частичному разрушению легких фракций;
* рыхлением 0,12 - 0,15 м, способствующим фотоокислению нефтяных компонентов на поверхности и развитию нефтеокисляющих микроорганизмов;
* рыхлением на глубину до 0,25 м, за счет которого осуществляется улучшение воздушного режима в грунтовой толще (почве);
* влагонакоплением с целью улучшения водного режима и интенсификации процесса биодеградации углеводородов и более равномерному их рассеиванию;
* снегозадержанием и регулированием снеготаяния.

Учитывая, что ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка» расположено в сухостепной зоне, на этапе технической рекультивации необходимо проводить рыхление почвы с учетом сезонности (в летний период, когда осадков мало, возможно проявление ветровой эрозии).

Учитывая физико-географические условия, необходимо на этапе технической рекультивации периодически проводить увлажнение нефтезагрязненных участков, а в зимний период осуществлять (по возможности) снегозадержание.

Время окончания технического этапа рекультивации зависит от степени загрязнения грунтовой толщи.

Биологическая рекультивация предусматривает работу в два этапа. Первый этап – пробный посев специально подобранных трав с целью оценки остаточной фитотоксичности восстанавливаемых земель, интенсификации процессов биодеградации нефти и нефтепродуктов и уточнения сроков перехода к заключительной стадии рекультивации. Посев и уход за посевами пробного этапа биологической рекультивации осуществляются по технологии, принятой для данной почвенно-климатической зоны.

Второй этап биологической рекультивации выполняется спустя 1,5–2,5 года после пробного посева и заключается в посеве многолетних трав. Выбор видов трав проводится по рекомендациям органов по земельным ресурсам Волгоградской области. Для контроля за восстановлением земель и качеством выращенной биомассы одновременно проводится посев тех же культур по аналогичной технологии на контрольном (незагрязненном) участке в буферной зоне между зоной загрязнения и землями, используемыми для хозяйственных целей. Если зарастание на загрязненном участке составляет не менее 75 % площади земель по сравнению с зарастанием на контрольном участке, то рекультивационные работы считаются законченными. Такая рекультивация с использованием современных нанотехнологий создает биогеохимические барьеры, защищая дальнейшее загрянение подземных вод.

Источник: Карпов А. В., Макаров О. А., Лобачева Г. К. Рекультивация нефтезагрязненных земель на рабочих площадках ООО «ЛУКОЙЛВолгограднефтепереработка» как способ создания биогеохимического барьера с использованием нанотехнологий // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 10: Инновационная деятельность. – 2012. – №. 6.

**Литература:** 1 – 6, 10.

### Практическое занятие 7 Управление портфелем проектов

**Цель:** формирование компетенций в области управления портфелем проектов.

В результате освоения темы практического занятия студент должен:

ЗНАТЬ: содержание и методы управления портфелем проектов (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

УМЕТЬ: управлять портфелем проектов (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

ВЛАДЕТЬ: навыками управления портфелем проектов (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

**Актуальность темы.** Объем инвестиционных ресурсов компании ограничен, поэтому важно правильно определить требуемый объем ресурсов для достижения целей и пропорции их распределения по отдельным проектам, реализация которых позволит достичь этих целей. Эту задачу помогает решить управление портфелем проектов.

### Теоретическая часть

Портфель – это совокупность проектов или/и программ и других работ, которые объединены для обеспечения эффективного управления достижением целей бизнеса.

Жизненный цикл портфеля проектов отличается от жизненного цикла проекта и состоит из следующих этапов – это идентификация потребностей и возможностей, отбор проектов для их комбинации в портфель, планирование и исполнение проектов, запуск продуктов (использование результатов), получение выгод.

Процессы управления портфелем проектов делятся на две большие группы: группу процессов стратегической настройки (выравнивания проектов со стратегиями) и группу процессов мониторинга и контроля. Каждая группа состоит из отдельных процессов.

В группе стратегического выравнивания, в свою очередь, можно выделить процессы идентификации, категоризации, оценки, отбора, приоритизации, балансировки и др. В группе мониторинга и контроля – отчеты и обзоры, стратегические изменения, корректировку критериев и др.

Идентификация – это процесс сбора и обобщения с целью составления листа новых и разрабатываемых компонентов для дальнейшей категоризации. Речь идет о выявлении компонентов (проектов, программ), которые могут быть претендентами для осуществления над ними дальнейших действий с целью выяснения целесообразности включения в портфель. В некотором смысле это сбор предложений заинтересованных лиц и подразделений компании.

Категоризация представляет собой разделение проектов по группам по различным признакам. В качестве примера категорий проектов можно привести следующие:

* увеличение продаж и доли на рынке;
* снижение затрат;
* увеличение производительности активов;
* снижение риска;
* выполнение обязательств;
* улучшение процессов;
* требования ведения бизнеса и др.

Процесс оценки – это комплекс действий по определению частной и интегральной ценности проектов, предлагаемых для включения в портфель. Частная ценность – значимость и эффективность проекта в рассмотрении его отдельного аспекта. Интегральная ценность – целостная эффективность проекта по всей совокупности рассматриваемых критериев.

В процессе оценки важно сбалансировать финансовые и нефинансовые показатели проекта. Финансовые показатели основываются на оценке будущих денежных потоков проекта. Однако на момент оценки проект еще не существует, поэтому степень неопределенности и ошибки в определении финансовых показателей могут быть очень велики. В то же время многие стороны проекта становятся ясными уже тогда, когда проект существует еще лишь в умах или на бумаге. Это техническая осуществимость, соответствие компетенциям компании, создание новых потребностей и т. д.

Для определения интегральной ценности может быть использована карта сбалансированных показателей для оценки проектов в портфеле по аналогии со сбалансированной системой показателей (balanced scorecard) по компании в целом.

Селекция – процесс формирования комплекса проектов, которые соответствуют принятым критериям и моделям оценки, с учетом имеющихся ресурсов. При этом используется информация о процессах идентификации, категоризации и оценки. Для проведения селекции (отбора) проектов нужно:

* Разработать стратегический и тактический план.
* Выявить возможности доступа к необходимым ресурсам.
* Определить бюджетные ограничения и стратегические «корзины» для субпортфелей.
* Определить оптимальное число проектов в разработке.

Совокупность отобранных в процессе селекции проектов имеет неодинаковый состав с точки зрения значимости и ценности отдельных проектов для организации. Имеется в виду важность проектов для клиентов, отдельных лиц и подразделений в самой организации, неодинаковый вклад проектов в достижение целей. В ситуации конкуренции за ресурсы необходимо понять, в какие проекты направлять их в первоочередном порядке.

Процесс определения значимости проектов в их сопоставлении друг с другом называется расстановкой приоритетов, или приоритизацией. По сути приоритизация во многом схожа с ранжированием или определением рангов, что означает расстановку мест между элементами совокупности, когда наиболее значимый элемент получает первое место, следующий по значимости – второе и т. д. Для проведения ранжирования могут быть использованы разные методы: метод попарного сопоставления проектов, метод балльно-ранговой оценки и метод аналитических иерархий.

Ключевая роль в организации рассмотренных выше процессов управления портфелем проектов принадлежит портфельному менеджеру. Он и его команда предоставляют лицам, принимающим проектно-портфельные решения, информацию о состоянии портфеля, обеспечивают измерение ценности портфеля с помощью показателей эффективности инвестиций (ROI, NPV и др.), гарантируют своевременные коммуникации со стейкхолдерами, участвуют в составлении критического обзора портфеля для принятия решений по его поддержке. В целом роль и функции портфельного менеджера определяются уровнем зрелости управления проектами в компании.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое портфель проектов?
2. В чем состоят особенности управления портфелем проектов?
3. Из каких процессов состоит управление портфелем проектов?
4. Какой инструментарий можно использовать в процессе оценки и отбора проектов?

### Задания

Компания принимает решение о формировании портфеля проектов. Бюджет организации позволяет инвестировать в проекты 200 млн. руб. На рассмотрение представлены 6 проектов, их характеристики представлены в таблице 2. Сформируйте портфель проектов компании. Обоснуйте свое решение. Какой информации вам не хватает. Как бы вы ее использовали?

Таблица 2 – Характеристики проектов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проект  | Требуемые инвестиции, млн. руб.  | Срок окупаемости, мес.  |  | Экспертная оценка, баллов  |  |
| Соответствие стратегии  | Соответствие компетенциям компании  | Рыночная привлекательность  | Риски  |
| А  | 15  | 12  | 5  | 8  | 4  | 5  |
| Б  | 75  | 18  | 2  | 5  | 7  | 7  |
| В  | 96  | 14  | 7  | 6  | 9  | 8  |
| Г  | 32  | 24  | 9  | 7  | 5  | 9  |
| Д  | 7  | 6  | 0  | 3  | 8  | 2  |
| Е  | 28  | 27  | 6  | 4  | 3  | 2  |

**Литература:** 1 – 6, 10.

### Практическое занятие 8 Управление программой

**Цель:** формирование компетенций в области управления программой.

В результате освоения темы практического занятия студент должен:

ЗНАТЬ: содержание и методы управления программой (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

УМЕТЬ: управлять программой (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

ВЛАДЕТЬ: навыками управления программой (ПК-4, ПК-6, ПК-13).

**Актуальность темы.** Применение программной организации «вместо крупного проекта» позволяет снизить сложность управления за счет создания комплекса малых проектов, входящих в программу, применить более ясную терминологию, использовать различные по составу участников команды для проектов различных видов.

### Теоретическая часть

У портфеля и программы есть внешнее сходство, так как они состоят из определенного числа проектов. Различие заключается в том, что проекты в программе выполняются скоординированно, а в портфеле такое управление может отсутствовать. Результаты одних проектов в составе программы являются необходимым условием для запуска и выполнения других проектов.

Управление программой – это действия по скоординированной организации, определению направлений и осуществлению комплекса проектов, а также трансформационные усилия для достижения результатов и реализации стратегически важных для бизнеса выгод. Трансформационные усилия представляют собой действия по проведению изменений, необходимых для передачи результатов программы в бизнес-операции и адаптации этих результатов.

Если рассматривать управление программой как некоторую концепцию, то речь прежде всего должна идти об определении целостной миссии программы и ее назначения. Кроме того, важно рассматривать программу как сообщество людей, создаваемое для мобилизации и интеграции интеллектуальных ресурсов различных типов с целью выполнения этой миссии. Комплекс взаимосвязанных проектов и скоординированное управление ими (интеграционный менеджмент) позволяют получить новую ценность, создание которой было бы невозможно при использовании иных подходов.

Архитектура программы – это строение, обусловленное составом входящих в нее проектов (иногда используется термин «досье проектов»). Архитектура программы должна формироваться таким образом, чтобы, как уже отмечалось, была возможность получения интегрального результата и соответствующих выгод для компании в целом.

Инфраструктура программы – это состав объектов обеспечения ее функционирования, включающий офисы, технические средства, оргтехнику, программное обеспечение и другие необходимые объекты.

Организационная структура (организационный дизайн) – строение программы с точки зрения состава участников программы, их функций, ответственности и других элементов.

Управление программой предполагает выполнение специальных действий по разным аспектам функционирования программы. В целом эти действия направлены на подготовку и получение выгод организации от проведения изменений на основе результатов реализации программы. Они касаются планирования, координации, интеграции, синергии и других вопросов.

Данные действия требуют необходимой квалификации и специальной подготовки осуществляющих их лиц по определенной управленческой тематике и наличия у них соответствующих компетенций. Более обобщенно эти действия можно представить некоторым функционально-тематическим составом:

* стратегическое управление;
* формирование организационного дизайна;
* вовлечение стейкхолдеров;
* управление реализацией выгод;
* создание образа будущего организации;
* планирование и контроль;
* разработка бизнес-кейса;
* финансовое управление;
* управление рисками;
* управление качеством.

Процесс вовлечения стейкхолдеров в программу предполагает разработку и реализацию стратегии, которая характеризуется следующими элементами:

* создание профиля стейкхолдеров;
* создание эффективных каналов коммуникаций;
* обеспечение соответствия содержания, средств и частоты коммуникаций нуждам стейкхолдеров.

Профиль стейкхолдеров программы включает:

* идентификацию стейкхолдеров;
* определение влияния, интересов и отношения стейкхолдеров к результатам программы;
* определение важности и силы каждого стейкхолдера;
* приоритизацию стейкхолдеров.

Важно отметить, что в течение жизненного цикла программы состав стейкхолдеров может меняться. Формирование их состава в привязке к отдельным областям программы может осуществляться на основе разработки карты стейкхолдеров программы (таблица 3).

Таблица 3 - Карта стейкхолдеров программы



Следующим этапом создания профиля стейкхолдеров программы является разработка матрицы «влияние – интерес» (рисунок 3).



Рисунок 3 - Матрица «влияние – интерес»

Как видно из рисунка 3, и интересы, и влияние стейкхолдеров могут иметь различные уровни. Из этого сочетания следуют разные варианты действий. В одних случаях их достаточно просто проинформировать о ходе реализации программы, в других – осуществлять более активные коммуникации и т. д. На основе рассмотренных карты и матрицы проводится приоритизация или ранжирование стейкхолдеров с целью определения каналов коммуникаций, характера ключевых посланий и организации взаимодействия и обратной связи.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое программа и когда целесообразно ее создавать?
2. Какие функционально-тематические области включает управление программами?
3. Как управлять программой по фазам жизненного цикла?

### Задание

Ознакомьтесь с Государственной программой Российской Федерации "Развитие здравоохранения", реализуемой с 2018 по 2025 гг. Определите стейкхолдеров программы; влияние, интересы и отношение стейкхолдеров к результатам программы; важность и силу каждого стейкхолдера; приоритизацию стейкхолдеров. Составьте карту стейкхолдеров программы. Заполните матрицу «влияние – интерес». Сделайте выводы о направлениях работы с разными группами стейкхолдеров.

**Литература:** 1 – 13.

### Практическое занятие 9

**Управление проектами и программами в системе государственного и муниципального управления**

**Цель:** формирование компетенций в области управления проектами и программами в системе государственного и муниципального управления.

В результате освоения темы практического занятия студент должен:

ЗНАТЬ: содержание и методы управления проектами и программами в системе государственного и муниципального управления (ПК-6, ПК-27).

УМЕТЬ: управлять проектами и программами в системе государственного и муниципального управления (ПК-6, ПК-27).

ВЛАДЕТЬ: навыками управления проектами и программами в системе государственного и муниципального управления (ПК-6, ПК-27).

**Актуальность темы.** На макроуровне программный метод управления реализуется прежде всего посредством государственного программирования. Этот инструмент является одним из эффективных методов государственного регулирования экономики, базирующихся на принципах программноцелевого планирования.

### Теоретическая часть

Государственная программа – документ, определяющий цель, задачи, результаты, основные направления и инструменты государственной политики, направленные на достижение стратегических целей и приоритетов.

Государственные программы разрабатываются и реализуются на основе следующих принципов:

− формирование исходя из четко определенных долгосрочных целей социально-экономического развития и индикаторов их достижения;

− определение органа исполнительной власти, отвечающего за реализацию программы;

− установление измеримых результатов;

− многоуровневость - разработка и реализация осуществляется на всех уровнях государственного управления: Правительство РФ, федеральные и региональные органы власти, муниципальные образования и предприятия;

− наделение органов исполнительной власти и их должностных лиц, осуществляющих управление государственными программами и их подпрограммами, полномочиями, необходимыми и достаточными для достижения целей программ в соответствии с принципами и требованиями проектного управления;

− проведение регулярной оценки результативности и эффективности реализации программ (включая внешнею экспертизу), оценки их вклада в решение вопросов модернизации и инновационного развития экономики с возможностью их корректировки или досрочного прекращения, а также установление ответственности должностных лиц в случае неэффективной реализации программ.

На федеральном уровне система государственных программ формируется исходя из стратегических целей и индикаторов долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации, утвержденных

Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации.

Состав подпрограмм и ожидаемые результаты от их реализации определяются государственной программой, а бюджетные ассигнования на их достижение утверждаются федеральными законами о федеральном бюджете.

Разработка и реализация государственной программы осуществляются федеральным органом исполнительной власти либо иным главным распорядителем средств федерального бюджета, определенным Правительством Российской Федерации в качестве ответственного исполнителя государственной программы, совместно с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти, иными главными распорядителями средств федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов - соисполнителями государственной программы и (или) участниками государственной программы.

Государственная программа подлежит общественному обсуждению и предварительному обсуждению на заседаниях общественных советов ответственных исполнителей и утверждается актом Правительства Российской Федерации.

Проект государственной программы, а также предложения о внесении изменений в государственную программу одновременно с внесением на рассмотрение в Правительство Российской Федерации представляются в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом "О парламентском контроле".

При формировании государственных программ учитываются цели и задачи национальных проектов, реализуемых в соответствующих сферах.

Значения целевых показателей (индикаторов) государственной программы должны формироваться с учетом параметров прогноза социально-экономического развития Российской Федерации.

При формировании целей, задач и основных мероприятий, а также характеризующих их целевых показателей (индикаторов) учитываются объемы соответствующих источников финансирования, включая бюджеты бюджетной системы Российской Федерации, внебюджетные источники, и другие инструменты государственной политики, влияющие на достижение результатов государственной программы.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое государственная программа?
2. Какова структура государственной программы?
3. Что такое целевые индикаторы государственной программы?
4. Как осуществляются мониторинг и контроль реализации государственной программы?
5. Какие Федеральные целевые программы реализуются в настоящее время в РФ?

**Задания**

1. Представьте схематично структуру Национального проекта «Демография». Участвует ли Ставропольский край в этом проекте?
2. Постройте дерево целей Национального проекта «Демография». **Литература:** 1 - 13.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Основная литература:**

1. Ким, Хелдман. Управление проектами. Быстрый старт / Хелдман Ким : практическое руководство ; ред. С.И. Неизвестный ; пер. Ю. Шпакова Электронный ресурс. - Управление проектами. Быстрый старт,2019-04-19 : Профобразование ; Саратов, 2017. - 352 c. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4488-0080-1, экземпляров неограничено
2. Гарольд, Керцнер. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Керцнер Гарольд : практическое руководство ; ред. А.Д. Баженов Электронный ресурс. - Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами,2019-04-19 : Профобразование ; Саратов, 2017. - 319 c. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4488-0093-1, экземпляров неограничено
3. Новикова, И. В. (СКФУ). Управление региональными проектами и программами : учебное пособие : Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / И. В. Новикова, С. Б. Рудич ; Сев.-Кав. федер. ун-т. - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 278 с., экземпляров неограничено

**Дополнительная литература:**

1. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М.

Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. –

URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270

1. Беликова, И. П. Организационное проектирование и управление проектами / И.П. Беликова. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с., экземпляров неограничено
2. Кудрявцев, Е. М. Project 2003. Сетевое планирование и управление проектами / Е.М. Кудрявцев. - М. : ДМК Пресс, 2006. - 240 с. : ил. - ISBN 5-

94074-318-8, экземпляров 3

1. Методические рекомендации по подготовке региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, показателей и результатов федеральных проектов от 30.11.2018 г. // http://mineconomikiro.ru/a1/a12b/jan2019/metod\_rek9861\_from30nov2018.pdf
2. Методические указания по разработке национальных проектов (программ) (утв. Правительством РФ 6 июня 2018 г.) //

https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71870048/

1. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 30.07.2019) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" // rulaws.ru/goverment/Postanovlenie-Pravitelstva-RFot-31.10.2018-N-1288/
2. Управление проектами в области социального предпринимательства : учебное пособие / Ю.Н. Арай, О.В. Бандалюк, Д.И. Баркан, Ю.Е. Благов, О.Р. Верховская ; Санкт-Петербургский государственный университет. - Санкт-Петербург : Издательство СанктПетербургского Государственного Университета, 2017. - 164 с. : ил. - http://biblioclub.ru/. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-288-05719-9
3. Ушвицкий, Л. И. (СКФУ). Социально ориентированное управление инновационными проектами : монография / Л. И. Ушвицкий, С. Н. Калюгина, В. Ю. Макарьева ; Сев.-Кав. федер. ун-т. - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 122 с. - Библиогр.: с. 101-120 (294 назв.). - ISBN 978-5-9296-0877-3, экземпляров неограничено
4. http://www.stavregion.ru/nacionalnyeproekty/demografiya/regionalnye-proekty/
5. https://rosmintrud.ru/ministry/programms/demography