

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 29.09.2021 12:28:30  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d3e0713e0b73e9350e405f0a584089

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

« 15 » 12

2020г.



Организационное проектирование и управление проектами

Методические рекомендации для практической работы  
для студентов направления подготовки  
43.04.03 «Гостиничное дело»

Курск 2020



УДК 65 (075)

Составитель: О.В. Шугаева

Рецензент

Кандидат технических наук, доцент Томакова И.А.

Организационное проектирование и управление проектами: методические рекомендации по выполнению практической работы / Юго-Зап. гос. ун-т, сост.: О.В. Шугаева. – Курск, 2020. – 57 с. – Библиогр.: с.57.

Содержат задания для выполнения практической работы, которые помогут лучшему пониманию и усвоению теоретического материала и получению практических навыков в управлении проектами.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по направлению подготовки экономика (УМО ЭК).

Предназначены для студентов направления подготовки 43.04.03 «Гостиничное дело» дневной и заочной форм обучения.

Методические указания содержат описание практических заданий и правила оформления ее результатов.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *15.12.20* Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 3,31. Уч.-изд.л. 3 Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно. *811*

Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## Практические ситуации и задачи

### №1

На примере предприятия по выпуску запасных автомобильных частей рассмотрите на практике применение системного подхода:

– данный социально-экономический объект представьте в виде системы совокупности составляющих ее подсистем и схематично изобразите;

– дайте характеристику предприятия по выпуску запасных автомобильных частей как системе.

### № 2

Проиллюстрируйте понятия, характеризующие функционирование и развитие систем, на примере какого-либо социально-экономического объекта. Заполните таблицу.

Основные понятия, характеризующие функционирование и развитие систем

Понятие	Определение	Пример
Состояние		
Поведение		
Равновесие		
Устойчивость		
Развитие		

### № 3

Современным менеджерам нужны следующие качества.

Обладать макроэкономическими познаниями.

Глубокое знакомство с принципами функционирования рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.

Обладание навыков и умений в изучении выбранной специальности, являющейся для каждого человека основной.

4.Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, их взаимодействие, функционирование и взаимозависимость.

Кроме того, обязательны такие качества, предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

**Вопросы:**

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был в курсе дел?
2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?
3. Есть ли отличительные качества специалистов за рубежом и в России.
4. Какой нужно обладать харизмой на политическом уровне?

**№ 4**

На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей и других сырьевых ресурсов необычно наблюдать за экспортом готовой продукции из России в Японию, в частности на ее автомобильный рынок.

Серийное производство автомобильных колесных дисков из алюминиевых сплавов на предприятии "Авиа технология", а также дисков из магнитных сплавов на магниевом заводе по современным технологиям.

Качество российской продукции превосходит зарубежные аналоги. Японские специалисты достаточно серьезно проверяли покупаемые изделия. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. Данные изделия реализовались ранее в других странах и соответственно Япония не первая страна, где увидели качество продукции российских предприятий.

У российских предприятий имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, в частности используются на спортивных автомобилях.

**Вопросы:**

1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на автомобильном рынке Японии?

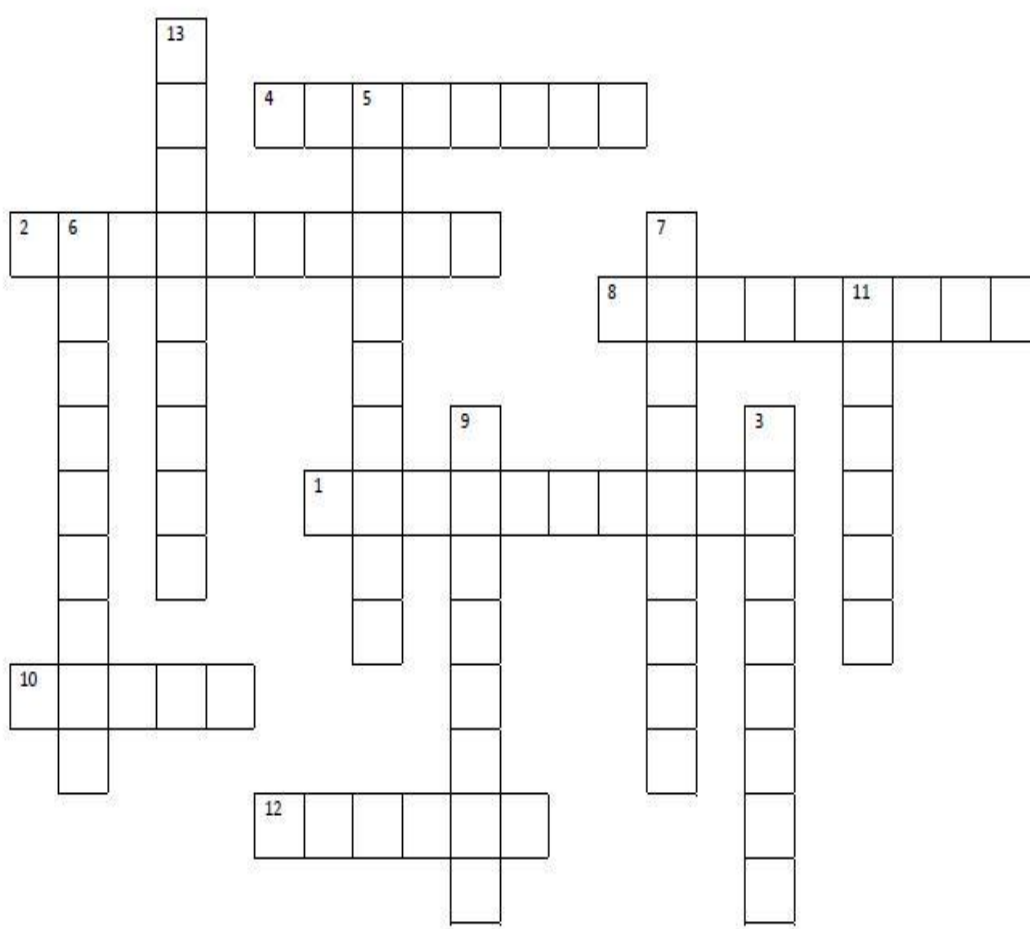
Как российские менеджеры способствуют успешной реализации готовой продукции на мировой рынок и что делается

для этого со стороны непосредственно предприятий производителей?

3. Почему производство отечественных автомобилей не может в полном объеме конкурировать с иностранными моделями?

4. Какие шаги нужно предпринять в сфере организации и управления в сфере автомобильного бизнеса, чтобы стать конкурентоспособными.

### Кроссворд 1



### По горизонтали:

1. Область знаний и профессиональная деятельность, направленная на формирование целей организации и их достижения путем рационального использования имеющихся ресурсов.

2.Процесс планирования, организации, мотиваций и контроля, необходимые для формирования и достижения целей организации.

4.Система, не отдающая и не берущая «энергию» из внешней среды.

Имеет малую практическую применимость.

8.Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированной на достижение определенных целей.

10.Человек воодушевляющий людей и вселяющий энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего.

12.Исследовательский метод, имеющий своей целью объединить отдельные части изучаемой системы.

### **По вертикали:**

3.Система характеризующаяся широким набором связей с внешней средой, сильной зависимостью от нее. Система получающая «энергию» извне и отдающая.

5.Фирма или физическое лицо, соперничающие друг с другом и выступающие в качестве соперника к другим предпринимательским структурам.

6.Это фирма или отдельное лицо, поставляющие компании материальные ресурсы, необходимые для осуществления ее деятельности.

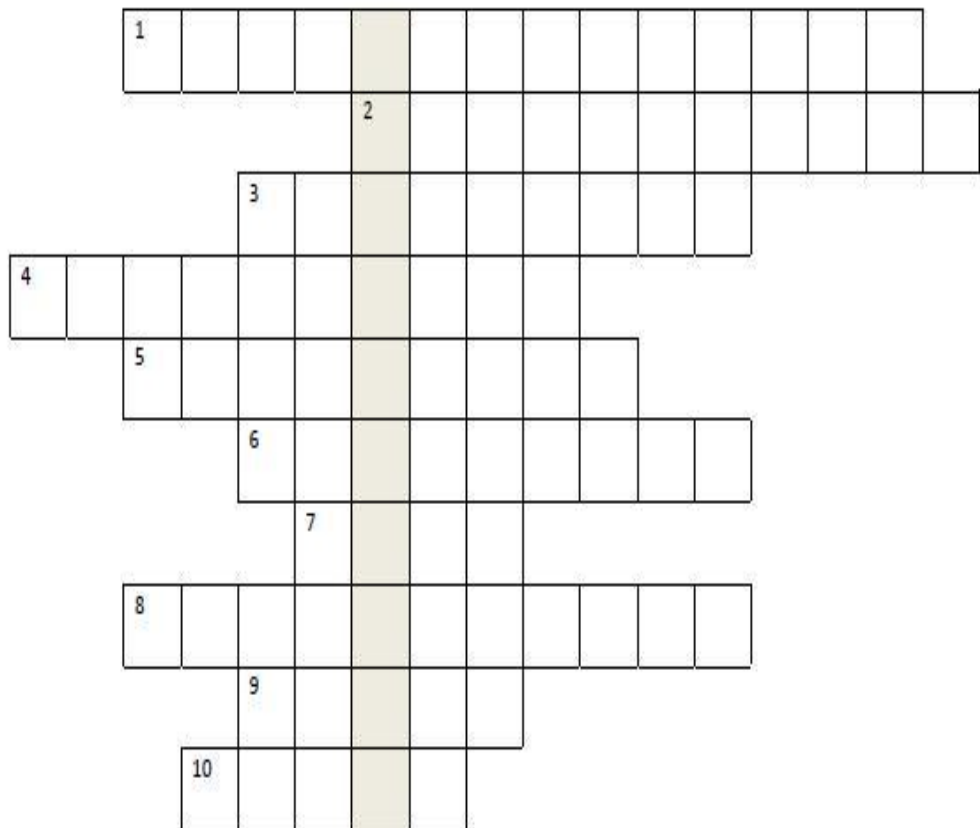
7.Это организация, помогающая компании в продвижении. Сбыте, распространении ее товаров на рынке.

9.Член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

11.Исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования рассматриваемый как система, мысленно или практически расчленяется на составные части.

Метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов.

### **Кроссворд 2**



### Вопросы:

1. Активное взаимодействие членов группы в решении общих целей и задач.
2. Осознаваемая нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, социальной группы, человека.
3. Отражение внутреннего строения системы.
4. Совокупность сведений, фактов, данных об изучаемом объекте. Бывает публичной, конфиденциальной, секретной.
5. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.
6. Объединение сотрудников организации, занятых решением конкретных общественных задач, связанных с ее развитием.

7. Конкретное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться организация.

8. Объединение людей для достижения совместных целей.

9. Целенаправленно формируемый образ, призванный оказывать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо для достижения поставленных целей.

10. Социальная личность, которая объединяет сотрудников организации на выполнение поставленных задач, притягательна для большинства членов коллектива.

## **Законы организации, принципы организации**

### **Практические ситуации и задачи**

#### **№ 1**

Изучив законы развития систем, заполните следующую таблицу.

Наименование закона	Сущность закона	Пример закона проявления любой относительно социально-Экономической системы
Закон развития		
Закон самосохранения		
Закон равновесия		
Закон наименьших		
Закон синергии		

#### **№ 2**

Заполните таблицу

Совокупность принципов закона развития	Характеристика предлагаемого принципа
Принцип динамического равновесия	



Принцип преимущественного развития	
Принцип сменяемости	
Принцип разумного консерватизма или инерции	
Принцип адаптации (эластичности)	
Принцип стабилизации	

### № 3

Заполните таблицу

Синергизм	Полученный эффект
Синергизм «масштаба»	
Синергизм продаж	
Оперативный синергизм	
Инвестиционный синергизм	
Синергизм менеджмента	

### № 4

Поступило предложение торговым организациям взять в аренду площади под офисы и магазины, во вновь построенном торговом центре. Торговый центр находится в центре города. Аренда дорогая, но проходимость довольно большая, за счет расположенных вокруг учебных заведений, банков, больницы, удобного подъезда, парковки.

#### Вопросы:

1. По какому закону нужно арендовать торговые площади небольшим магазинчикам?

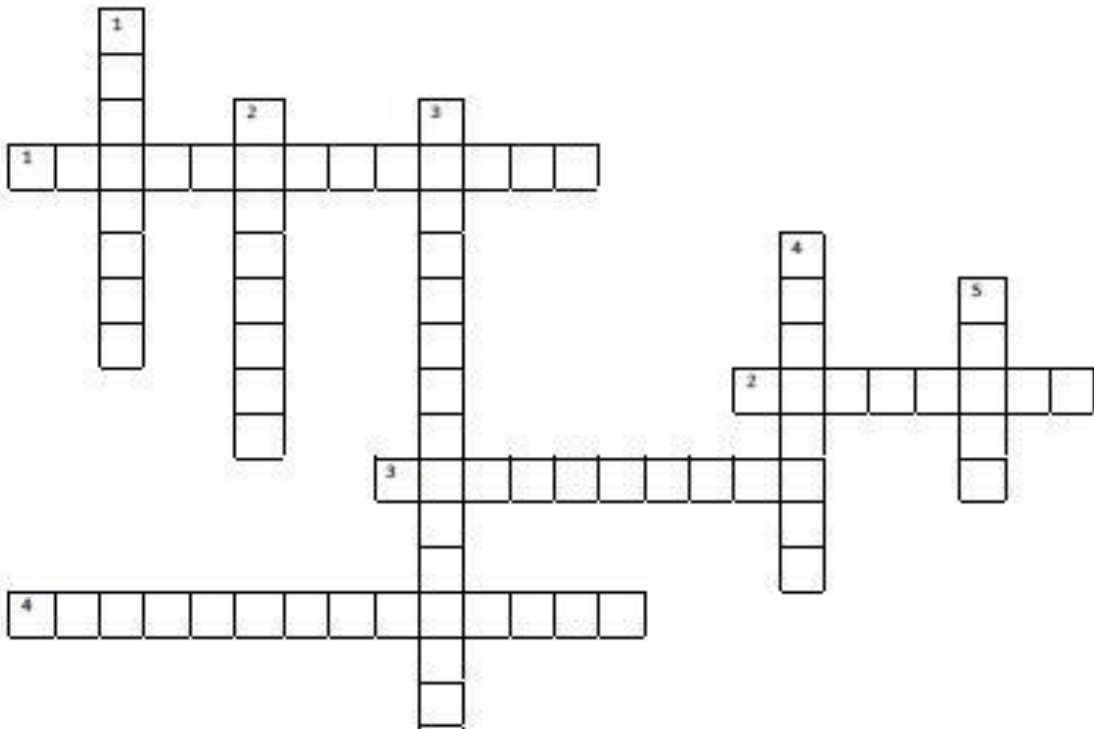
2. Какой вид синергизма нужно использовать, чтобы получить эффект с взятых в аренду площадей?

3. Подходят ли для данной ситуации принципы закона развития?

4. Возникает ли конкуренция в однопрофильных магазинах торгового центра?

5. По каким законам будут функционировать магазины и офисы торгового центра.

### Кроссворд 1



**По горизонтали:**

1. Закон, при котором разделение сложного труда повышает его производительность.
2. Каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала на каждом этапе жизненного цикла.
3. Производственная мощность материальной системы определяется относительно наименьшей производственной мощностью одной из входящих в нее единиц.
4. Принцип, при котором частные процессы при общем интересе должны совершаться совместно (идти на одинаковом уровне).

**По вертикали:**

1. Закон при котором соединение дает положительный результат, уменьшает затраты и повышает эффективность производства.

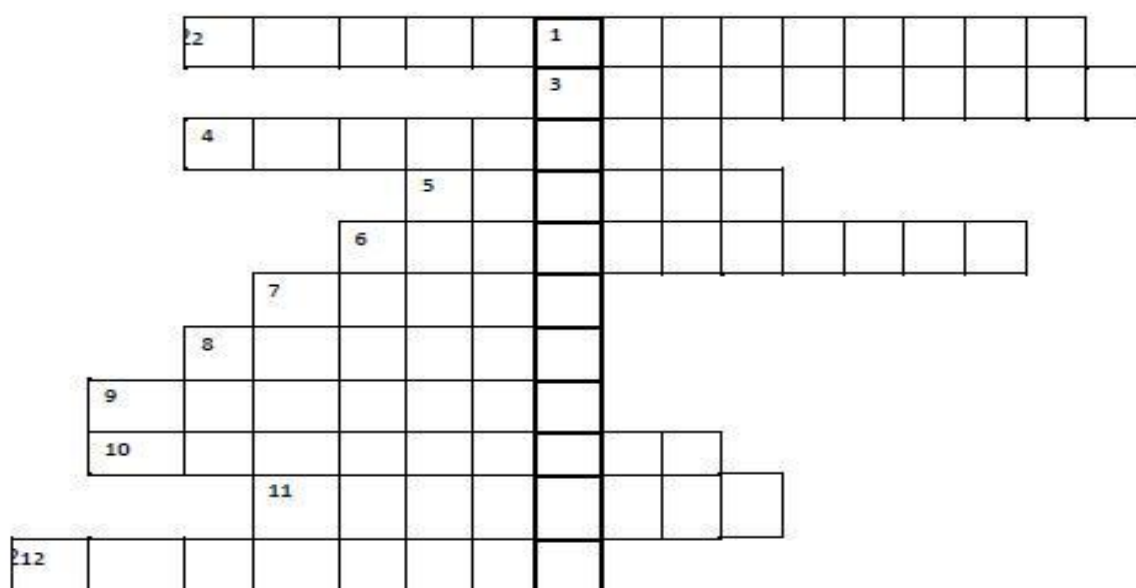
2. Закон гласит: каждая система стремится к оптимальному взаимному расположению частей и к оптимальному количественному соотношению между ними.

3. Каждая система в этом законе стремится сохранить себя, т.е. выжить и использует для этого весь свой потенциал.

4. Переход от нижнего уровня к верхнему означает увеличение разнообразия и количества информации.

5. Принцип, при котором функция каждого производства состоит из четко повторяющихся процессов в определенный промежуток времени.

## Кроссворд 2



### Вопросы:

1. Социальный институт, сформированный для достижения определенных целей.

2. Закон, который гласит, что любая система стремится к сохранению качественной определенности.

3. Система стремится свести к минимуму эффект внешнего воздействия сохраняя при этом качественную определенность.

4. Совместное взаимодействие двух или нескольких сил или факторов в каком либо одном направлении.

5. Исследовательский метод, в котором объект исследования рассматривается как система, расчленяющая на составные элементы для изучения каждого из них в отдельности.

6. Принцип гласит: развитие материальных систем осуществляется не непосредственно, а посредством смены их составных систем.

7. То, что обеспечивает возникновение и сохранение целостных свойств системы.

8. Исследовательский метод, объединяющий отдельные части изучаемой системы.

9. Целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности.

10. Каждая система стремится сгладить последствия внутренних и внешних возмущающихся воздействий.

11. Непрерывное изменение систем, обуславливающее их переход с одного уровня на другой.

12. Оптимальное взаимное расположение частей и количественное соотношение между ними.

## **Практические ситуации и задачи**

### **Задание № 2**

К кадровым ошибкам в российской практике на предприятиях в основном относятся:

– отсутствие социализации работника при начале трудовой деятельности на новом предприятии (работник при трудоустройстве не находит точек соприкосновения с коллегами); отсутствие повышения по службе в маленьких организациях;

– личные предпочтения руководства, в результате чего работник не отождествляет себя с интересами предприятия; административные наказания подавляющие инициативу работника;

– отсутствие коммуникаций, связей с руководством, корпоративного духа, не получение ответов на свои вопросы;

отсутствие мотивации, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

### **Вопросы:**

Как вы считаете, какие еще классические ошибки и недоработки существуют в практики управления персоналом применительно к России?

Какие нововведения в управлении кадрами могли бы внедрить вы, если бы были назначены менеджером по кадрам на российском предприятии?

3.Какой главный принцип управления организацией в России и за рубежом?

### **Задание №2**

В российской практике бизнеса в последнее время стали использовать западные заимствования, в виде нововведений при мотивации труда, для того чтобы конечный труд работника был более эффективным и плодотворным. Среди предлагаемых инноваций льготный или гибкий график работы, устанавливающийся для работника непосредственно.

Этот вид мотивации используется не на всех организациях. Тем не менее, льготный режим работы считается одним из продуктивных видов, особенно на небольших предприятиях или предприятий в сфере обслуживания.

Часы работы работники могут выбирать себе сами и по своему усмотрению. Оплата так же идет почасовая, кто-то трудится 4 часа в день кто-то устанавливает конкретное время (например с 9.00 до 15.00 или с 13.00 до 20.00). Возможно применение стиля японского менеджмента. Когда работник может сделать работу которую ему поручили за более короткое время и уйти домой. Можно работать дома, если это позволяет задание которое нужно исполнить. Где-то можно выбрать смену и выходные. Также можно использовать на предприятиях вахтенный



метод только в виде дней (три дня работник работает, три дня выходные) и т.д.

Многие предприятия в настоящее время дают возможность подработать студентам в удобное для них время. Существуют так же ночные смены.

Гибкие графики работы снижают уклонение от работы, опоздания текучесть рабочей силы, производительность труда повышается.

### **Вопросы:**

1.Руководство предприятия вдруг предложило бы вам гибкий график работы, чтобы вы выбрали и почему?

Как вы полагаете, нужно ли руководству предприятия предоставлять льготной режим работы?

Если бы вы были руководителем, то каким образом бы организовали контроль за качеством и результатами труда своих работников?

### **Задание №3**

В современных условия в стране все больше внимания уделяется развитию работников, в частности их профессионального потенциала работников (повышению их квалификации), организационной культуре, контролем за качеством продукции и услуг, работу и конкурентоспособность предприятия в целом. Службы управления персоналом или кадровые службы руководствуются следующими принципами:

– проявлять терпимость к вновь поступившим сотрудникам и ценить и правильно расставлять кадры, так же премировать за высокой производительности труда;

– поддерживать коммуникабельность и корпоративный дух в коллективе; нести ответственность за обучение персонала;

– правильно расставлять кадры и поощрять инициативу работника;



1. Процесс группировки задач по определенным признакам.
2. Этот принцип относится к практике заключения стабильных соглашений между производственной организацией и ее наемными работниками.
3. Этот путь для вертикальных связей в организации.
4. Эта черта руководителей рассматривается как основной фактор побуждения наемных работников к добросовестному выполнению своих задач.
5. Он определяет желаемые характеристики организации.
6. Хорошо спланированная и направленная деятельность организации должна характеризоваться...
7. Согласно принципу их единства, руководитель не должен демонстрировать свое превосходство в общении с подчиненными.
8. Этот принцип связан со снижением объема власти руководителя.
9. Она передана руководителю, но ему должны быть даны и права отдавать приказы, и власть требовать их исполнения.
10. Собственное мотивированное желание выполнять задания не являющиеся обязательными.
11. Этот принцип гласит, что оплата труда должна соответствовать объему и качеству выполненной работы.
12. Этот принцип связан с увеличением объема власти руководителя.
13. Согласно Файолю, разделение и труда – естественный способ произвести больше продукции с лучшими качественными характеристиками, прилагая те же усилия.
14. Этот принцип относится к практике заключения стабильных соглашений между производственной организацией и наемными работниками.

### **Жизненный цикл организаций**

Концепция жизненного цикла ПХС. Жизненный цикл организации. Понятие производственно-хозяйственной системы и ее системные признаки. Эволюция взглядов на производственно-

хозяйственные системы как объекты организации. Классические представления о ПХС. Современные теории и концепции.

### **Практические ситуации и задачи**

#### **№1**

Сформулируйте миссию и главные цели коммерческого банка и дайте обоснование их содержания.

#### **№2**

Вертикальное и горизонтальное разделение управленческого труда приведите на примере любой организационной структуры.

#### **№3**

Изучив современные теории и концепции формирования и функционирования производственно-хозяйственной системы, заполните следующую таблицу.

Название теории	Краткая характеристика	Пример практического проявления на примере какой-либо ПХС либо группы ПХС (отдельного Товарного или регионального рынка)
Концепция жизненного цикла		
Теория внутренних рынков		
Концепция популяционной экологии		

#### **Задание № 4**

Существует пять базовых направлений работы менеджера, независимо от того какой работой он занимается. Основным фактором в ней является интеграция ресурсов для развития организации и поддержания ее жизнеспособности, а так же конкурентоспособности во внешней среде.

Во-первых, в работу менеджера входит установка целей организации. Он определяет задачи и пути их решения.

Во-вторых, менеджер организует предприятие как систему на их выполнение. Он анализирует и систематизирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей, планирует, организует, управляет, выявляет и группирует проблемы, ставит задачи и поручает их выполнение конкретным сотрудникам.

В-третьих, менеджер организации создает мотивацию труда. Он составляет команду из людей, которые выполняют данное задание и несут ответственность. Решения принимаются путем кадровых перестановок, а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные горизонтальные и вертикальные связи менеджера с подчиненными и руководством.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет время, единицы измерения. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты работы сотрудников, с учетом качества выполнения.

В-пятых, менеджер способствует карьерному росту работников, в виде положительных характеристик, выдвижения на выше стоящие посты, повышению заработной платы.

### **Вопросы:**

1. Отражены в выше сказанном все аспекты деятельности современного менеджера, если же нет, то какие еще можно добавить?

2. Какие принципы или характеристики нужны менеджерам в России и будет ли это соответствовать русскому менталитету?

3. Какие направления в работе менеджера являются главными?

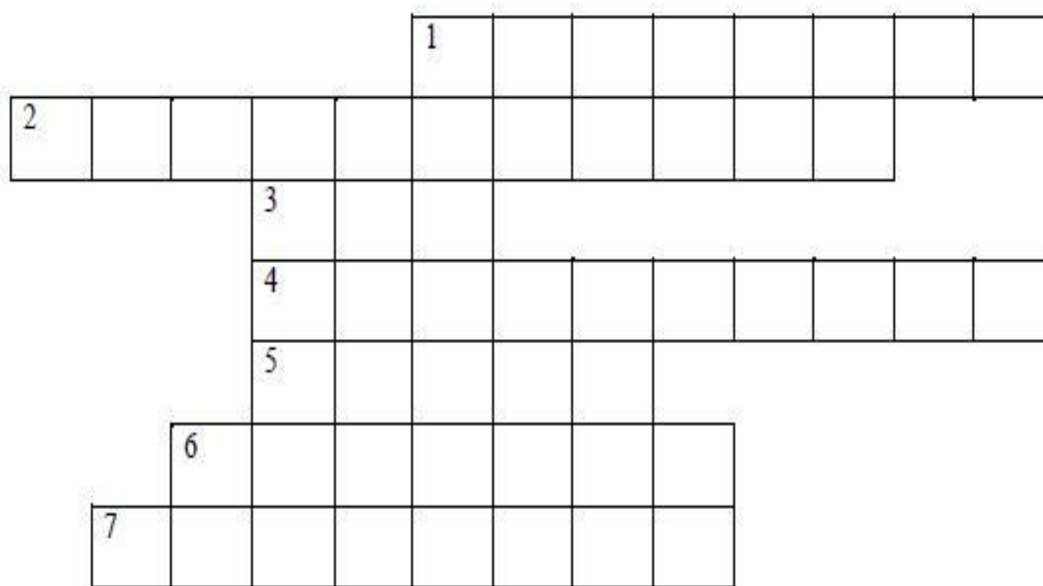
4. Какие нюансы можно отметить в деятельности менеджера в российских условиях? Почему существуют эти особенности и будут ли они когда-либо устранены?



## Задание №5

Назовите не менее 5 факторов влияющих отрицательно на производственно-хозяйственную систему и не менее 5 факторов, положительно влияющих на систему.

### Кроссворд № 4



#### Вопросы по горизонтали:

1. Совместное, содружественное, взаимозависимое действие двух сил или факторов в каком-либо одном направлении.

2. Социальный институт, сформированный для достижения целей.

3. Производственно-хозяйственная система

4. Процесс, направленный на сохранение целостности системы, упрочнение связей и соподчинение частей.

5. Объединение, в котором входящие в него предприятия сливаются в единый производственный комплекс и теряют свою юридическую и коммерческую самостоятельность.

6. Простейшая неделимая часть системы.

Ключевое слово: множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определённую целостность и единство для выполнения определенных функций.

Коммуникации в организациях. Организационная культура. Влияние организационной культуры на деятельность предприятия. Социальная среда организации и организационная культура.

Аспекты организационной культуры, ее единство в организации. Содержание организационной культуры. Функции ОК. Формирование, развитие и поддержание культуры в организации. Методики диагностики распространения организационной культуры.

## **Практические ситуации и задачи**

### **Задание № 5**

Конфликты в принципе существуют в каждом коллективе и только от менеджера или руководства зависит, будет ли конфликт разрастаться или погаснет в самом его начале. Ведь любой конфликт стоит немалых нервов работникам, а предприятию убытков. Соответственно, если распознать конфликт в самом начале, то это минимально отразится на работе предприятия.

Признаки конфликтов на всех предприятиях одинаковы и не зависят от их деятельности и благосостояния:

- дело, над которым трудится весь коллектив становится не только не заканчивающимся, но и перестает быть общим для всех; сотрудники перестают делиться не только личными планами, но и рабочими моментами; негативный фактор находится в приоритете.

При появлении перечисленных признаков, руководству надо быть внимательнее и начать улаживать конфликт уже в стадии «зародыша».

Для этого надо проводить так называемые «профилактические мероприятия» по устранению конфликта. Например, проводить корпоративы и совместные конкурсы, производить открытый обмен мнениями по поводу реализации рабочих планов, совместное заслушивание отчетов и т.д.

Иногда руководитель является сам зачинщиком конфликта, выделяя кого-то особенно сильно из сотрудников (работник получает премии, ценные подарки, повышение по служебной лестнице), что провоцирует со стороны других работников к конфликтной ситуации. Поэтому, прежде чем начать действовать, руководитель должен проанализировать собственные решения и свое поведение.

Руководителю недопустимо:

- скрывать деловую информацию от работников;
- высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников; недооценивать работу и профессионализм своих коллег.

**Вопросы:**

1. Должен ли менеджер что-то делать для того, чтобы на работе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Как управлять конфликтной ситуацией, если все же она появилась?

### **Задание № 6**

Этикет бизнесмена включает как минимум:

- порядок проведения деловых переговоров, введения за обедом (столом) и правильность выбора контактов; соблюдение внешнего вида, правильно вести диалог, приятность манер, хорошо поставленная дикция, желательно знание иностранного языка, оформление документов и т.д.

**Вопросы:**

1. Какая роль этикета в бизнесе? Различается современный этикет по отношению к различным сферам ведения бизнеса?
2. Какие особенности этикета характерны для за рубежом и какие в России?

## Задание № 7

У менеджмента существуют два основных способа управления людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее.

### Вопросы:

1. Какой способ управления на предприятии вам нравится больше: либеральный, авторитарный, демократический. Поясните свой выбор.

2. В чем вы видите преимущества одного стиля управления перед другим?

## Практические ситуации и задачи Организационное проектирование

Проектирование организационных структур. Подходы к проектированию организационных структур. Этапы организационного проектирования. Оценка изменений организационной структуры. Факторы проектирования организаций: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор руководства. Характеристика переменных компонент факторов проектирования организации. Методы организационного проектирования.

## Задание № 8

Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предложите и почему?» Пример предложения ниже предприятия.

**Предприятие 1.** Предприятие занимается производством упаковочной тары, которую покупают не только в городе и области, но и в соседних регионах. В течение шести лет предприятие не предпологает изменяет номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует оставить все так же. Продукция

предприятия имеет красочный дизайн и представляет хорошее качество.

Предприятие 2. Предприятие выпускает большой ассортимент чулочно-носочных изделий, а также салфетки и носовые платочки.

Через полтора года предполагается запустить новую линию по производству бесшовного белья.

Предприятие 3. Предприятие производит молочную продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются жители города. Основная стратегия предприятия – расширение рынка сбыта, поддержание качества выпускаемой продукции, закупка дополнительного сырья у населения.

### **Задание № 9**

Какую организационную структуру можно предложить и почему, для следующих предприятий и организаций и объясните почему:

- коммерческий банк;
- высшее учебное заведение,
- сталепрокатный завод(филиал);
- •предприятие по изготовлению стеклопакетов;
- ясли совместно с детским садиком;
- кондитерская фабрика с магазином?

### **Задание № 10**

Предприятие является закрытым акционерным обществом и производит мебель для кафе, ресторанов и гостиниц широкого спектра: корпусную мебель, мягкую мебель, барные стойки, а так же матрас, табуреты, стулья, кресла и т.д.. Предприятие реконструированное и история ее работы насчитывает уже более 30 лет. Численность персонала на конец 2019 г. составляла 3124 человек.

*Выполните следующие задания:*

1.Предложите и схематично изобразите оргструктуру производственного предприятия.

2. В управленческом или административном блоке распределите подразделения по уровню подчинения и соподчинения. Схематично изобразите.



Заполните таблицу, исходя из вышеизложенного

№	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
1		
2		
.....		
Всего		

Заполните таблицу – Функциональное распределение подразделений предприятия

№	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников
1	Управление предприятием	
2	Маркетинг и продажи (сбыт)	
3	Управление производством	
4	Производство	
5	Экономика, финансы и бухгалтерия	
6	Управление персоналом	
7	Вспомогательные службы	
8	Другое (укажите)	

## Управление проектами

Термин «проект» в нашем национальном профессиональном лексиконе достаточно долго имел единственную трактовку – как документально оформленное, в чертежах, схемах и записках, представление какого-либо сооружения. В англоязычном профессиональном лексиконе то же самое обозначается термином design. С относительно недавнего времени термину «проект» у нас в стране придают, кроме вышеуказанного, еще и другое значение, соответствующее англоязычному термину project. На сегодняшний момент в русскоязычном профессиональном лексиконе под одним словом «проект» могут пониматься два значительно отличающихся по смыслу термина:

- проект как комплект документации (бумажной и электронной)

  - по объекту, своего рода документальная модель;

- проект как процесс решения какой-либо проблемы – от замысла или идеи решения до окончательной реализации этой идеи.

В международной практике термин project в рамках единого и, в общем-то, сходного толкования, также имеет различные «национальные» интерпретации:

  - project - это что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие (толковый словарь Webster);

  - project:

    - это предприятие, которое характеризуется принципиальной уникальностью условий его деятельности, таких как задачи, время, затраты, качество и другими условиями, которые различаются по другим параметрам и проектной специфической организацией;

    - это предпринимаемое усилие, организующее человеческие, материальные и финансовые ресурсы в неизвестный путь в рамках уникального предмета работы, заданной спецификации, с ограничениями на затраты и время, а следование стандартному жизненному циклу проекта происходит так, чтобы осуществить

успешные изменения, определенные посредством количественных и качественных целей и задач;

- это единственная в своем роде заданная скоординированная деятельность, с определенным началом и завершением, осуществляемая индивидуумом или организацией для решения специфических задач с определенным расписанием, затратами и параметрами выполнения.

*ICB - IPMA Competence Baseline.*

*IPMA Editorial Committee. - Bremen: Eigenverlag.*

*project* - уникальный процесс, состоящий из набора взаимосвязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели (*objective*) соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

*ISO/TR 10006. Quality Management – Guidelines to quality in project management* под проектом понимается система сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

В научно-методической литературе принята следующая классификация проектов.

1. По задачам: социальные, научно-исследовательские, технические, инвестиционные и др.

2. По масштабам: малые, средние, крупные, глобальные, мегапроекты.

3. По срокам: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

4. По другим признакам, например: бездефектные, мультипроекты, международные, альтернативные.

Наиболее важным принципом классификации является подход, от прибыли рассматривающий проекты с одной точки зрения - является ли получаемая прибыль единственной целью

проекта, или нет. Не смотря на кажущуюся абсурдность и примитивность такого подхода, он обозначает два главных вектора философии управления проектами. Два пути развития теории и практики проектного подхода.

Базовый принцип философии современного управления проектами – устойчивое развитие. Он не отрицает важности стимулирования предпринимательской активности, но предполагает, что прибыль не может быть единственным критерием эффективности проектов, поскольку при строительстве капитальных объектов общество подвергается серьезному и долговременному воздействию. То как влияет строящийся объект на окружающую среду, является более значимым фактором, чем прибыль инициатора проекта и других его участников. В этом главная суть разницы в философских подходах и векторах развития теории и практики управления проектами.

В результате этой логики общество получило значительное число замечательно эффективных инвестиционных проектов, которые известны под названием «строительные пирамиды», тысячи так называемых «обманутых дольщиков», низкое и отвратительное качество с трудом достроенных объектов. И это не удивительно - не в людях суть проекта. Прибыль получена, полезный эффект для инвестора есть. Законы, нормы и правила не нарушены. Вот только домов нет, или в них жить нельзя. Оговорюсь, мы не рассматриваем случаи сознательных махинаций. Всё без обмана. Просто инвестор закончил свой проект. Закончил, когда достиг приемлемой для себя прибыли. Причем тут недостроенные дома. Дальше это уже не его проект, всё строго по закону, строительные нормы и правила не нарушены.

В общем смысле инвестиционным проектом (Investment Project) называется план вложения капитала в целях получения прибыли. Термин «инвестиционный проект» в отечественной практике имеет два значения:

- процесс, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих

достижение определенных целей (получение определенных результатов);

- совокупность документов – организационно-правовых, научно-исследовательских, проектно-конструкторских и расчетно-финансовых, необходимых для обеспечения действий для реализации проекта (задачи).

### **Практическое задание 1**

Определение последовательности выполнения действий по проекту

**Цель:** Научиться осуществлять инициацию проекта.

#### **Теоретические сведения:**

На сегодняшний день проектное управление прочно вошло в жизнь многих российских компаний.

Каждый проект – это что-то большое, дорогое, непонятное, волнующее и...рискованное.

Проект – это то, чего до нас не существовало.

Проект – это уникальный инновационный продукт.

Проект – это всегда ограниченное по времени мероприятие.

Проект – это всегда деятельность, ориентированная на результат.

Проект – это командное взаимодействие.

Проект – это всегда ограниченные ресурсы и значительный бюджет

Проект – это всегда напряженная работа и впечатляющие победы!

Цель — описание того, что мы хотим достичь.

Задачи – это бизнес-процессы, которые ежедневно выполняются в организации.

Стратегия — констатация того, каким образом мы собираемся эти цели достигать.

Участники проекта:

менеджер проекта – лицо, ответственное за конечные результаты проекта и управляющее проектом;

заказчик – физическое или юридическое лицо – будущий потребитель продукта проекта;

подрядчик – юридическое лицо, сотрудники которой выполняют работы проекта; исполняющей организацией может выступать как внешняя организация, так и временная структура внутри самой заказывающей организации;

спонсор – лицо или группа лиц (физических или юридических), обеспечивающее проект;

финансовыми и другими ресурсами;

члены команды проекта – группа, которая выполняет работы проекта.

Инициирование проекта по существу подразумевает функцию выбора и обоснования его необходимости.

При инициации проекта путем индивидуальной или групповой работы осуществляют анализ неудовлетворительной ситуации, далее методами инициации: логическими или интуитивными (мозговая атака, запись идей, структуризация проблемы и пр.) формируется главная цель проекта - товар, продукция, услуга и т.д.

Инициатор проекта - это тот, кто первым вдохнул в него жизнь. Возможные инициаторы проекта:

– автор;

– заказчик (юридические или физические лица, государственные или общественные организации);

– руководители;

– сотрудники организации.

Инициация проекта протекает в две фазы:

– фаза демонстрации необходимости проекта и его осуществимости;

– фазу формального открытия.

В фазе демонстрации необходимости проекта и его осуществимости выполняют предварительное:

– определение главной цели проекта;

– определение ожидаемого результата;

- определение средств и технологий достижения целей;
- определение затрат на достижение целей;
- согласование целей, средств, затрат проекта с заказчиком;
- согласование задания на открытие проекта.

В фазе формального открытия проекта происходит получение одобрения или отказа со стороны руководства; назначение менеджера (руководителя) и куратора проекта; выпуск приказа о формальном начале работ.

**Задание:**

Вы – руководитель бизнес - проекта. Направление деятельности проекта, которым Вы руководите необходимо выбрать самостоятельно.

Руководитель компании назначил Вас на эту должность сегодня и передал всю информацию о будущем проекте. Опишите Ваш проект:

- Сведения о фирме, разрабатывающей проект:
- Название
- Сфера деятельности
- Численность персонала
- Организационная структура управления фирмой

Инициация проекта:

- Выработка идеи проекта (новой техники, технологии, программного продукта, технического решения, товара и т. п)
  - Наименование проекта
  - Цели проекта
  - Задачи проекта
  - Потребители продукции (услуги) по проекту
  - Потребности, на удовлетворение которых направлен проект
  - Обоснование проекта (зачем данный проект необходимо реализовать, какие выгоды получит компания от данного проекта)
  - Ожидаемые результаты проекта
  - Сроки реализации проекта
- Опишите участников проекта:
- Участники проекта

- Функции участника
  - Интересы участника
  - Влияние на проект
  - Методы работы с участниками
  - Графически покажите организационную структуру управления проектом
    - Укажите источники ресурсов (материальных, финансовых, человеческих и других) для разработки и реализации бизнес проекта
    - Состав конкретных мероприятий, которые необходимо предпринять в рамках данного проекта.
      - Стратегия
      - Состав мероприятий
      - Ответственный участник за мероприятие
      - Срок реализации мероприятия
- Содержание отчета:
- Сведения о фирме, разрабатывающей проект.
  - Инициация проекта.
  - Контрольные вопросы:
    - Определите понятие проекта и перечислите его типы.
    - Назовите причины инициации проекта.
    - Приведите определение инициации проекта.
    - Назовите критерии успешности проекта.

## **Практическое задание №2**

Для выполнения практического занятия № 2 необходимо:

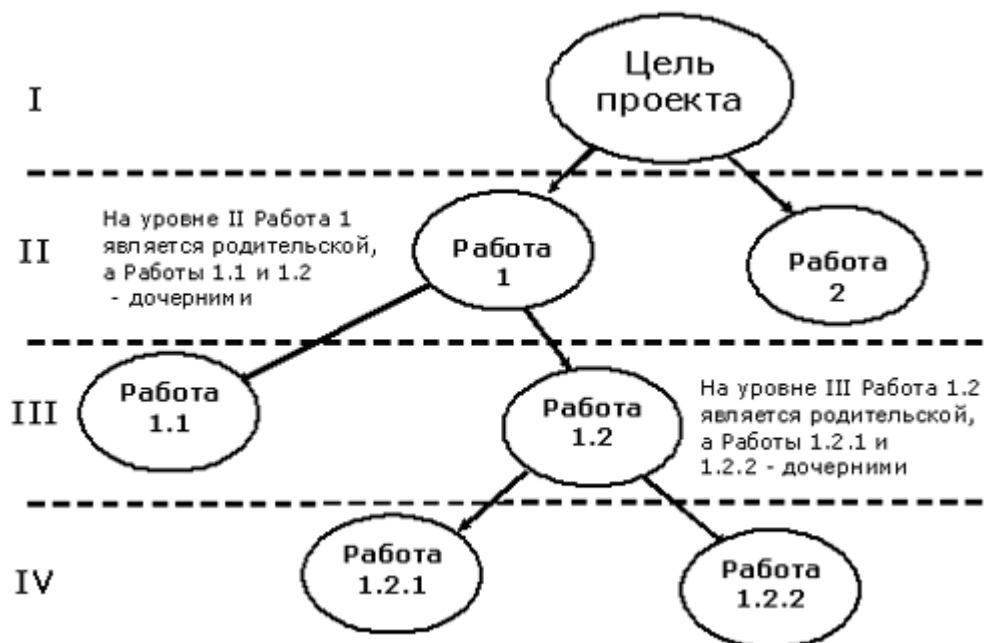
- построение иерархической структуры работ проекта (ИСР)

**Цель:** Научиться осуществлять построение ИСР проекта.

Теоретические сведения:

После формулирования целей проекта строится иерархическая структура работ (ИСР) - которая представляет последовательное многоуровневое расщепление цели на работы, которые необходимо выполнить для того, что бы достичь цель. На рисунке представлен пример ИСР.





При построении ИСР необходимо соблюдать следующие принципы:

1. Работы нижнего уровня являются способом достижения работ верхнего уровня.

2. У каждой родительской работы может иметься несколько дочерних работ, достижение которых автоматически обеспечивает достижение родительской работы.

3. У каждой дочерней работы может быть только одна родительская работа.

Для одного проекта можно построить несколько вариантов ИСР. В качестве такого примера рассмотрим проект строительства гостиничного комплекса, для которого на следующем рисунке приведены следующие варианты построения ИСР:



а) Продуктовый подход



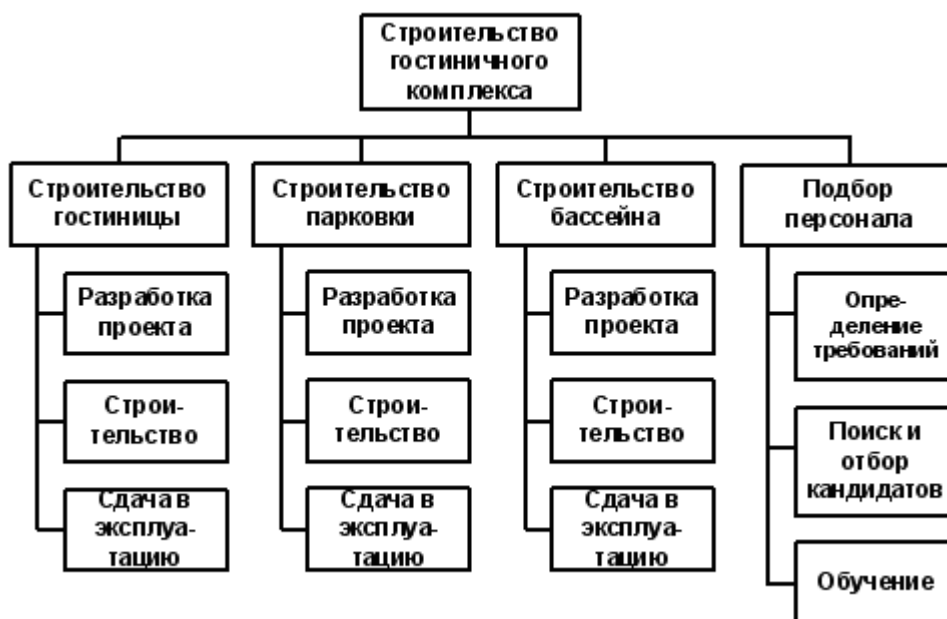
б) Подход по жизненному циклу



в) Функциональный подход



г) Организационный подход



### Задание:

Разработайте иерархическую структуры работ проекта (ИСР), используя продуктивный подход, подход по жизненному циклу,

функциональный подход, организационный подход, смешанный подход.

Содержание отчета:

ИСР в соответствии с продуктовым подходом,

ИСР в соответствии с подходом по жизненному циклу,

ИСР в соответствии с функциональным подходом,

ИСР в соответствии с организационным подходом,

ИСР в соответствии со смешанным подходом.

***Контрольные вопросы:***

Определите понятие иерархической структуры работ проекта.

Назовите принципы создания ИСР проекта.

### **Практическое задание №3**

Построение структурной схемы организации проекта

**Цель:** Использование матрицы ответственности, матрицы отчетности и плана по вехам при построении структурной схемы организации проекта.

***Теоретические сведения:***

Матрица ответственности - система структурированных элементов, показывающих распределения ответственности между сотрудниками, занимающимися одним проектом. При распределении ответственности в системе отчётности используют матрицу отчётности.

План по вехам – расписание обобщающего уровня, которое отображает сроки наступления контрольных событий и этапов. Вехи составляют серию естественных контрольных точек проекта. Достижение вехи подразумевает переход из одного состояния в другое.

**Задание:**

Сформировать команду проекта и закрепить ответственность за работы, входящие в состав иерархической структуры работ. Характер ответственности обозначен цифрами:

1 – первый исполнитель;

2 – соисполнитель;

- 3 – проверка исполнения;
- 4 – согласование;
- 5 – участие (помощь, совет, обсуждение);
- 0 – нет участия.

Таблица 1 Матрица ответственности по проекту

Направление ответственности

Должностные лица

Куратор проекта (спонсор)

Руководитель проекта

Лицо 1

Лицо 2

Новые технологии, продукты, услуги

Информационное обеспечение

Мультимедийная система

Финансовый контроль и анализ

Учет и отчетность

Менеджмент качества

Планирование

Разработка и периодическая актуализация плана

Утверждение плана

Управление командой проекта

Назначение сотрудника на роль Руководителя проекта

Формирование команды проекта

Определение квалификационных требований и состава рабочих групп специалистов по разработке и реализации проекта

Обеспечение выделения необходимых ресурсов для выполнения проекта

Непосредственное руководство Командой проекта

Формирование предложений по стимулированию

Команды проекта

Обеспечение стимулирования Команды проекта

Организация выполнения работ

Организация взаимодействия с Заказчиком и обеспечение всех необходимых коммуникационных связей с другими участниками проекта

Организация подготовки, согласования и утверждения всей документации, необходимой для создания продукта (услуги) в рамках проекта

Организация, проведение и документирование процедур передачи Заказчику разработанного продукта (услуги)

Рассмотрение и утверждение регламентирующих документов, необходимых для организации и выполнения проекта

Ведение организационно-распорядительной и отчетной документации. Поддержание в актуальном состоянии списка команды проекта

Обеспечение команды проекта необходимыми информационными материалами

Материально-техническое и хозяйственное обеспечение команды проекта

Контроль хода выполнения проекта

Организация и проведение совещаний по обсуждению хода работ проекта

Подготовка и предоставление Куратору отчетов о ходе работ проекта

Получение и анализ сводной отчетности о ходе реализации проекта

Согласование фактических трудозатрат специалистов при исполнении проекта

Сформировать матрицу отчетности

Таблица 2 Матрица отчетности.

Должностное лицо

Подготовка отчета	
Рассмотрение отчета	
Архивация отчета	

Обозначение: П- подготовка отчета, Р -рассмотрение отчета, А - архивация отчета.

*Сформировать план по вехам*

***Таблица 3 План по вехам.***

Наименование вехи проекта

Содержание отчёта:	
Матрица ответственности	
Матрица отчетности	
Ключевые даты	
План по вехам	
Ответы на контрольные вопросы	

***Контрольные вопросы:***

Для чего необходимо использовать матрицу ответственности, матрицу отчетности?

Что такое веха проекта?

Что такое план по вехам, его значение для реализации проекта?

**Практическое занятие №4**

Разработка стратегии реализации проекта: метод SWOT

Цель: Изучение внешней и внутренней сред организации, выявление угроз и возможностей, сильных и слабых сторон и построение матрицы SWOT.

Теоретические сведения:

Метод SWOT является подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Методология метода предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей (составляется их перечень с учётом ситуации) далее идёт установление цепочек связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулировки стратегии организации.

Возможности

1.

2.

3.

Угрозы

1.

2.

3.

Сила

1.

2.

3.

Поле «СИБ»

Поле «СИУ»

Слабость

1.

2.

3.

Поле «СЛВ»

Поле «СЛУ» (см ниже)

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

SWOT – анализ: характеристики при оценке сильных и слабых сторон организации, ее возможности и угрозы.

Потенциальные внутренние сильные стороны

Потенциальные внешние возможности

Полная компетентность в ключевых вопросах;

Адекватные финансовые ресурсы;

Хорошее впечатление покупателей о компании;

Хорошо проработанная функциональная стратегия;

Экономия на масштабах производства;

Умение избежать (хотя бы частично) сильного давления со стороны конкурентов;

Собственная технология;

Преимущество по издержкам, лучшие рекламные компании;  
Опыт в разработке новых товаров;  
Большой опыт;  
Лучшие возможности производства;  
Превосходные технологические навыки и т.д.

Способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка, расширение ассортимента продукции для удовлетворения потребностей клиентов;

Способность использовать навыки и технологические ноу-хау при выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции;

Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках, Ослабление позиций фирм – конкурентов,

Возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке;

Появление новых технологий и т.д.

Потенциальные внутренние слабые стороны

Потенциальные внешние угрозы

Нет четкого стратегического направления развития;

Устаревшее оборудование;

Низкая прибыльность из – за...;

Недостаток управленческого таланта и умения;

Отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;

Неудачная стратегия компании;

Внутренние производственные проблемы;

Отставание в области исследований и разработок;

Слишком узкий ассортимент продукции, Недостаточный имидж на рынке;

Плохая сбытовая сеть;

Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;



Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии;

Себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов. и т.д;

Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками;

Рост продаж продуктов – заменителей;

Медленный рост рынка;

Неблагоприятное изменение курсов иностранных правительств;

Дорогостоящие законодательные требования;

Высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса;

Растущая требовательность покупателей и поставщиков;

Изменение потребностей и вкусов покупателей;

Неблагоприятные демографические изменения и т.д.

В отношении тех, которые были выбраны с поля «СИВ» следует разработать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того, чтобы получить отдачу от возможностей.

Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ» стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счёт появившихся возможностей попытаться преодолеть слабости.

Для тех пар, которые оказались на поле «СИУ» стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для пар поля «СЛУ» организация должна выработать стратегию, которая позволила бы избавиться как от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

### **Задание:**

Определить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы своей фирмы.

На основе полученной информации о фирме построить матрицу SWOT, заполнив поля матрицы рекомендациями для формирования стратегии фирмы.

Определить стратегию фирмы, т.е. предоставить конкретные мероприятия по улучшению ситуации и развитию фирмы в будущем.

Содержание отчёта:

Сильные стороны фирмы.

Слабые стороны фирмы.

Возможности фирмы.

Угрозы фирмы.

Матрица SWOT с заполненными полями.

Общие рекомендации по улучшению ситуации и развитию фирмы.

Контрольные вопросы:

Для чего необходимо изучать среду фирмы?

Что можно отнести к сильным и слабым сторонам, угрозам и возможностям фирмы?

**Алгоритм выполнения:**

#### SWOT- анализ

1. Выпишите возможности и угрозы, которые возникли во внешней среде (микро- и макросреде)

Возможности	Угрозы

2. Дайте оценку их влияния на организацию и составьте матрицу возможностей и матрицу угроз, сделайте выводы

#### Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	«ВС»	«ВУ»	«ВМ»
Средняя	«СС»	«СУ»	«СМ»
Низкая	«НС»	«НУ»	«НМ»

Большое значение для организации имеют поля: «ВС», «ВУ», «СС»  
 Не заслуживают внимания поля: «СМ», «НУ», «НМ»

#### Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушительное	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	«ВР»	«ВК»	«ВТ»	«ВЛ»
Средняя	«СР»	«СК»	«СТ»	«СЛ»
Низкая	«НР»	«НК»	«НТ»	«НЛ»

Очень большая опасность, требуют немедленного устранения, поля: «ВР»«ВК»«СР»

Находятся в поле зрения и должны быть устранены, поля: «ВТ», «СК», «НР»

Внимательный и ответственный подход к устранению, поля: «НК», «СТ», «ВЛ»

3. Выпишите сильные и слабые стороны, которыми обладает организация по каждому фактору внутренней среды.

Сильные стороны	Слабые стороны

--	--

4. Дайте оценку эффективности и важности факторов внутренней среды:

Факторы внутренней среды	Эффективность		Важность (вес)	
	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая
<u>Маркетинг</u>				
Качество продукции				
Производственные издержки				
Уровень сервиса (условия оплаты)				
Эффективность продвижения				
Сбыт				
<u>Производство</u>				
Производственные мощности				
Комплектующие				
Ассортимент				
<u>Кадры</u>				
Квалификация персонала				
Внутренний дух				

5. Составьте матрицу «важность и эффективность» и сделайте выводы

Матрица «важность - эффективность»

Важность	Эффективность	
	Низкая	Высокая
Высокая	Требует особого Внимания	Продолжать сохранять высокий уровень
Низкая	Низкий приоритет	Чрезмерное влияние малозначимых факторов

6. Установите связей между сильными и слабыми сторонами и возможностями и угрозами путем составления матрицы SWOT, для этого рассмотрите все возможные пары комбинаций в каждом поле матрицы.

### Матрица SWOT


7. Выделите основные пары и сделайте выводы о возможных стратегиях

### Профиль среды

1. Выпишите факторы внутренней и внешней среды в таблицу

Факторы среды	Важность для отрасли (A)	Влияние на организацию (B)	Направление влияния (C)	Степень важности (D)
<u>Внутренняя среда</u> <u>Маркетинг</u> Качество продукции Производственные издержки Уровень сервиса (условия оплаты ПК)				

Эффективность продвижения Сбыт <u>Производство</u> Производственные мощности Комплектующие Ассортимент <u>Кадры</u> Квалификация персонала Внутренний дух <u>Микросреда</u> Поставщики Потребители Посредники <u>Макросреда</u> Политика				
---	--	--	--	--

## 2. Оцените влияние каждого фактора на отрасль и фирму:

Оценка важности для отрасли (А) по шкале:

3-сильная важность, 2 –умеренная, 1 – слабая

Влияние на организацию (В) по шкале:

3 - сильное, 2 –умеренное, 1 – слабое, 0 – не влияет

Оценка направления влияния (С) по шкале: +1 – позитивное, -1 - негативное

## 3. Определите степень важности фактора (D)

$$D=A*B*C$$

4. Сгруппируйте факторы по степени (главные, второстепенные) и по направлению (отрицательные, положительные) и сделайте выводы

## практическое занятие № 5

### Смета затрат на разработку и реализацию проекта

Цель: составить смету затрат на разработку и реализацию проекта.

Теоретические сведения:

Разработка смет – процесс структуризации и систематизации стоимостных оценок, полученных на этапе оценки стоимости. Структуризация и систематизация данных о стоимости работ производится в соответствии со статьями затрат, принятыми в системе учета родительской организации проекта.

Смета – документ, содержащий список затрат проекта, полученных на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен, структурированный по статьям.

Если в проекте (родительской организации) проектные сметы принято структурировать по работам, то процесс разработки смет значительно упрощается. Оценки, структурированные по работам, переносятся в смету и сводятся в единый документ.

Если же требованием компании является структуризация расходов в смете по статьям затрат, процесс несколько усложняется. Обычно выделяют:

- прямые затраты (расходы);
- накладные (косвенные) затраты;
- общие и административные накладные расходы.

Прямые затраты – расходы, непосредственно связанные с производством продукции, работ проекта; производственные расходы, включаемые в себестоимость продукции, в прямые издержки производства.

Прямые расходы напрямую связаны с пакетом работ. Они включают:

- затраты на оплату труда;
- затраты на материалы и оборудование;
- иные расходы, связанные с выполнением работ.

Именно на прямые расходы могут непосредственно влиять менеджер проекта и его команда. Влияние команды проекта на другие расходы ограничено.

Накладные расходы (косвенные затраты) – расходы, сопровождающие, сопутствующие основному производству, но не связанные с ним напрямую, не входящие в стоимость труда и материалов. Накладные расходы не могут быть привязаны к какой-то конкретной работе, конкретному результату. Они относятся ко всему проекту в целом. Это затраты на:

- содержание и эксплуатацию основных средств;
- управление, организацию, обслуживание производства;
- командировки;
- обучение работников.

Общие и административные накладные расходы (постоянные расходы) – затраты, не связанные с каким-то конкретным проектом. Они относятся к расходам компании, но при этом имеют отношение и к проекту. К общим и административным расходам обычно относятся расходы на содержание аппарата управления, поддерживающих подразделений (бухгалтерия, секретариат, охрана и др.).

Задание: Оформите смету затрат на разработку и реализацию проекта.

Таблица 1 Расчет материальных затрат.

№п/п	Наименование	Единица измерения	Количество	Стоимость, руб.	
				за единицу, руб.	общая, руб
	ИТОГО:				
	Транспортные расходы (15%):				



	ВСЕГО:				
--	--------	--	--	--	--

Таблица 2 Смета выполненных работ.

№п/п	Наименование вида выполненных работ	Единица измерения	Количество	Стоимость, руб. выполненные работы		в том числе З/П	
				за единицу	общее	за единицу	общее

№п/п	Наименование вида выполненных работ	Единица измерения	Количество	Стоимость, руб. выполненные работы	
				за единицу	общее
	Итого:				
	Транспортные расходы (15% от итога):				
	Всего с транспортными расходами:				
	Итого материалы и выполненные работы:				

	Плановые накопления (4-8% от итога материалы и выполненные работы)				
	Всего с плановыми накоплениями				
	Сводка итогов:				
	А) Материальные затраты				
	Б) Выполненные работы и материалы				
	Всего:				
	Заработная плата:				
	Начисления на заработную плату:				
	Всего с начислениями:				
	<b>ВСЕГО ПО СМЕТЕ</b>				

**Содержание отчета:**

1. Смета затрат на разработку и реализацию проекта
2. Ответы на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы:

1. Что такое смета проекта?

2. Что такое прямые затраты (расходы), накладные (косвенные) затраты, общие и административные накладные расходы?

## **практическое занятия № 6**

### **Управление командой проекта**

**Цель:** Закрепление практических навыков формирования команды проекта, структуризации проектных работ и группового достижения результатов проекта.

Теоретические сведения: Мередит Белбин — американский психолог, которая свыше десяти лет посвятила изучению условий, необходимых для успешной деятельности управленческих команд. Предположение Белбин состоит в том, что каждый член рабочей группы играет двойную роль. Первая роль, функциональная, связана с формальной спецификой деятельности группы. Вторая, которую Белбин назвала «командной ролью», гораздо менее очевидна, однако именно она важна для успешной деятельности группы.

В результате масштабных и тщательно спланированных экспериментов с рабочими группами Белбин выделила и описала восемь командных ролей, которыми характеризуется все ролевое разнообразие группы. Эти восемь ролей условно были названы так:

#### *Реализатор*

**Характеристика.** Реализаторам присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени Реализаторы являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

**Функциональность.** Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому

что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. Реализаторы, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие Реализаторы часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

### *Координатор*

**Характеристика.** Отличительной чертой Координаторов является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, Координатор охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

**Функциональность.** Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях Координаторы могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с Творцами.

### *Творец*

**Характеристика.** Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути.

Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

**Функционирование.** Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. Творцы способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, но не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

#### *Генератор идей*

**Характеристика.** Генераторы идей являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

**Функциональность.** Основная функция Генераторов идей – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых

производств. Тем не менее, большое количество Генераторов идей в одной компании может привести к контрпродуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

#### *Исследователь*

*Характеристика. Исследователи* - часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

*Функциональность.* Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

#### *Эксперт*

*Характеристика.* Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. Эксперты редко ошибаются.

*Функциональность.* Эксперты наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, Эксперты кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие Эксперты занимают

стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений.

Это идеальная «сфера» для Экспертов, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают.

### *Дипломат*

**Характеристика.** Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Дипломаты очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

**Функциональность.** Роль Дипломатов состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется Творцу. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу ни для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. Дипломаты служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

### *Исполнитель*

**Характеристика.** Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто

являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам.

**Функциональность.** Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело

### *Специалист*

**Характеристика.** Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

**Функциональность.** Специалисты играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редким навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой опыт





## Ответы на кроссворд

### Кроссворд 1

Ответы: 1. департаментализация; 2. дисциплина; 3. цепь; 4. справедливость; 5. результативность; 6. стабильность; 7. команда; 8. децентрализация; 9. ответственность; 10. инициатива; 11. вознаграждение; 12. централизация; 13. специализация; 14. порядок.

### Кроссворд 2

По горизонтали: 1. Конвергенция; 2. Дизъюнкция; 3. Синтез; 4. Параллелизм; 5. Олигомеризация.

По вертикали: 1. Коллизия; 2. Анализ; 3. Гетеробатмия; 4. Полимеризация; 5. Триггерный.

### Кроссворд 3

Ответы: 1. синергия; 2. организация; 3. ПХС; 4. интеграция; 5. трест; 6. элемент; 7. Богданов

Ключевое слово: система

### Кроссворд 4

По горизонтали: 1. Богданов; 2. связи; 3. компоненты; 4. процесс; 5. самоорганизация; 6. Тейлор; 7. интеграция

По вертикали: 1. система; 2. организация; 3. элемент; 4. свойства; 5. подсистема; 6. конструирование; 7. закрытая

## Список литературы

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В. М. Аньшин, А. Алешин, К. Багратиони. - Москва: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с.
2. Управление персоналом [Текст]: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с.
3. Управление персоналом организации. Практикум [Текст]: учебное пособие / Министерство образования и науки Российской Федерации, Государственный университет управления; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с.
4. Аксенова, Е. А. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Е. А. Аксенова, Т. Базаров [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 568 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>
5. Меняев, М. Ф. Управление проектами MS Project [Текст]: учебное пособие / М. Ф. Меняев. - М.: Омега-Л, 2005. - 276 с.
6. Мазур, И. И. Управление проектами [Текст]: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. - 3-е изд. - М.: Омега-Л, 2006. - 664 с.
7. Литке, Ханс-Д. Управление проектами [Текст] / Ханс-Д. Литке, И. Кунов. - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2007. - 135 с.
8. Лукманова, И. Г. Управление проектами в инвестиционно-строительной сфере [Текст] / И. Г. Лукманова, Е. В. Нежникова, Д. Ю. Кудишин ; Московск. гос. строит. ун-т. - М.: МГСУ, 2012
9. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / С. В. Левушкина. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с.
10. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика [Электронный ресурс]: учебник / А. Ю. Сооляттэ. - Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - 816 с.
11. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник / под ред. М.В. Грачева, А.Б. Секерин. М.:Юнити-Дана, 2012. – 545 с.  
URL/ <http://biblioklub.ru/index.php?page=book&id=11766>  
Рекомендовано учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям.