**Задание 1**

* **Кейс-задача 1.**Приведите пример двух проектов: простого и сложного. Сравните их между собой с позиций системного подхода (перечислите различия по наличию признаков сложной системы).

**Комплексный и системный подходы: сходства и различия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характерис­тика подхода | Комплексный подход | Системный подход |
| 1 | 2 | 3 |
| Формирование | На фоне междисциплинарного движения как своеобразие их проявления |
| Целевая уста­новка | На синтезирующее отображение объективной реальности |
| Механизм реализации установки | Стремление к синтезу набазе различных дисциплин (с последующим, как правило, суммированием полученных результатов) | Стремление к синтезу в рамках одной научной дисциплины на уровне новых знаний, носящих системообразующий характер (установление связей, принци­пов, законов) |
| Объект исследования | Любые явления, процес­сы, состояния, суммативные системы | Только системные объекты, т. е. целостные системы, состоящие из закономерно структуризованных и функционально законченных эле­ментов |
| Метод | Междисциплинарный —учитывает два или более показателей, влияющих на эффективность | Системный — в пространстве и времени учитывает все показа­тели, влияющие на эффектив­ность |
| Понятийный аппарат | Базовый вариант, норма­тивы, экспертиза, сумми­рование, отношения для выражения критерия | Тенденции развития, аналитиче­ские зависимые, отличные от от­ношений, проверка критерия, вы­бор оптимальной формы |
| Принципы | Отсутствуют | Основополагающие: системный, иерархии, интеграции, формализации |
| Теория и практика | Теория отсутствует, а практика неэффективна | Системология — теория систем, системотехника — практика, СА-методология |
| Общая характеристика | Организационно-методический (внешний) при­ближенный разносторон­ний взаимосвязанный взаимообусловленный предтеча СП | Методологический (внутренний), ближе к природе объекта, целенаправленность, упорядоченность, организованность, как развитие КП |
| Характерные особенности | Широта охвата проблемы при детерминированности требований | Широта охвата проблемы, но в условиях риска и неопределенности |
| Развитие | В рамках существующих знаний многих наук, выступающих обособлено | В рамках одной науки (системологии) на уровне новых знаний, носящих системообразующий характер (становление связей, принципов, законов) |
| Результат | Экономический эффект | Системный эффект (авторские материалы) |
| Подготовка кадров | Есть | Нет |
| Примеры реализации | Технико-экономическое обоснование, ком­плексная оценка мероприятий НТП, закон при­были как цель современной технологии и пр. | Космические сис­темы акад С.П. Королева, сис­темная оценка по ПЖЦ, закон всесторонней пользы и др.­ |
| Стандартность решения | Есть | Нет |

Пример: с экономической точки зрения системный подход - это «комплексное изучение экономики <авиакомпании - автор> как единого целого с позиций системного анализа”. Комплексное изучение, в свою очередь, предполагает анализ и синтез системы. Поскольку главная особенность сложной системы, каковой является авиакомпания, - тесная взаимосвязь всех её элементов и подсистем, то системный подход авиакомпании к лизингу воздушных судов (ВС) означает учёт всех этих взаимосвязей, изучение лизинг-объекта как структурной части более сложной системы (парка ВС авиакомпании), выявление роли лизинга в хозяйственной деятельности авиакомпании и, наоборот, воздействие авиакомпании на параметры лизинга. В таком случае суть системного подхода к лизингу ВС состоит в том, что:

1. Эффект взятого в лизинг ВС оценивается на множестве всех допустимых комбинаций его использования в динамической структуре парка авиакомпании по экономическому критерию;
2. При формировании множества допустимых вариантов использования арендуемого ВС учитываются возможные изменения по составу начального парка и конфигурации сети авиалиний, закреплённых за ВС данной авиакомпании;
3. Под экономической эффективностью лизинга ВС будем понимать отношение полученного эффекта как будущего положительного результата инвестиционного проекта к затратам на этот проект;
4. Результаты анализа преимуществ и недостатков лизинга учитываются при построении экономико-математической модели.

**Задание 2**

**Кейс-задача 2.**Составьте морфологическое, функциональное и информационное описание крупного проекта регионального, российского или международного уровня (например, празднование 300-летия города Омска, строительство космодрома «Восточный», подготовка Зимних Олимпийских игр Сочи 2014).

Частные инвестиции привлекаются в процессе подготовки олимпийских объектов к Играм (реконструкция, строительство новых объектов и т.п.) и от их размера во многом зависят качество подготовки и проведения Игр и их окупаемость. Участие крупного, среднего и малого бизнеса   очень важно, так как это повышает деловую активность и значимость государственной и частной ветви экономики страны   и оказывает влияние на вовлечение трудовых ресурсов, привлечение иностранных инвесторов и т.п. [2].

Официальное объявление города Сочи как места проведения зимних Олимпийских игр 2014 года состоялось 4 июля 2007 года. Выбор был определен по результатам голосования членов Международного олимпийского комитета (МОК) на очередной сессии в Гватемале. Перед финальным голосованием президент Российской Федерации Владимир Путин  лично выступил на презентации города-претендента Сочи. Причины победы Сочи в борьбе за Олимпиаду 2014 года кроются в изменившейся экономической и политической ситуации в стране, в инвестиционной привлекательности  региона и в наличии гарантий финансирования со стороны государства.

История изменений облика города и больших строек началась раньше, чем Сочи был выбран местом проведения Олимпиады, и даже раньше, чем летом 2005 года, когда был создан Заявочный комитет «Сочи-2014».

Со времен СССР в Сочи находится летняя резиденция для высших должностных лиц государства, но первые изменения связаны не столько с самим городом, сколько с находящимся неподалеку от города в  горной местности поселком Красная Поляна. Именно этот поселок и его окрестности осматривал Путин в 2000 году. После этого визита в Сочи и окрестностях начали происходить изменения.

В последующие несколько лет вокруг поселка Красная Поляна началось строительство или реконструкция сразу нескольких горнолыжных курортов, а известные бизнесмены и крупнейшая на тот момент компания в  России «ОАО «Газпром»   стали финансировать эти проекты.

Следующим важным событием в олимпийской истории Сочи является принятие постановления Правительства РФ от 08.06.2006 № 357 «О Федеральной целевой программе «Развитие г. Сочи как горноклиматического курорта (2006-2014 годы)». Этим постановлением было официально подтверждено намерение государства развивать Сочи и готовить город к проведению Олимпиады [5].

В конце 2007 года были созданы «Организационный комитет XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи», Государственная корпорация «Олимпстрой» и определены ответственные за подготовку органы государственной власти, государственные компании и другие организации [6]. Начался первый в постсоветской России спортивный и инфраструктурный проект такого масштаба и стоимости. Корпорация «Олимпстрой» осуществляла управленческие функции и координировала проектирование и строительство олимпийских объектов в Сочи, организовывала эксплуатацию объектов, проводила открытые конкурсные отборы, отслеживала ход строительства олимпийских объектов и реализацию связанных с ним мероприятий.

Раз в год на сайте «Олимпстроя» публикуется отчет на 200 страницах, в котором учтены все миллиарды и триллионы.

До 1 января 2013 года на Олимпиаду было потрачено 1, 136 трлн рублей. А общие затраты на подготовку к Олимпийским играм в Сочи составили 1, 526 трлн рублей.   Источниками финансовых вложений в Олимпиаду Сочи 2014 послужили следующие компании: Внешэкономбанк, ОАО «Газпром», ЗАО «Объединение «Ингеоком», ООО «Корпорация «Инжтрансстрой», ОАО «Интер РАО ЕЭС», ОАО «СК МОСТ»,  ООО «НПО Мостовик», ОАО «РЖД», ЗАО «Росинжиниринг», ООО «Стройгазмонтаж»,  ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «Холдинг МРСК», ОАО «Центр «Омега» [4]. И удивительно то, как неэффективно ведется информационная работа по разъяснению реальной картины. Ведь судя по опросам, все думают, что потратились именно бюджетные средства (табл. 1).

***Таблица 1.***

**Данные опроса  Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ)**

|  |
| --- |
| **Из каких источников, по Вашему мнению, финансируется строительство олимпийских объектов в городе Сочи? (закрытый вопрос, любое число ответов)** |
|   | Все опрошенные | Возраст |
| 18-24 года | 25-34 года | 35-44 года | 45-59 лет | 60 и старше |
| Бюджетные (государственные средства) | 31 | 30 | 30 | 30 | 30 | 35 |
| Бюджетные средстваи частные российские инвесторы | 24 | 24 | 21 | 25 | 28 | 19 |
| Бюджетные средстваи частные российскиеи зарубежныеинвесторы | 19 | 19 | 17 | 20 | 19 | 18 |
| Частные российские инвесторы | 5 | 6 | 6 | 8 | 3 | 5 |
| Частные российские и зарубежные инвесторы | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| Бюджетные средстваи частные зарубежные инвесторы | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| Частные зарубежные инвесторы | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| Не знаю, затрудняюсь ответить | 14 | 13 | 15 | 13 | 12 | 19 |

На самом деле Олимпиада Сочи 2014 строилась на деньги корпораций. При этом большая часть всех средств (до 80%)   потрачена на инфраструктуру в Сочи.   200 миллиардов рублей (около 6,7 миллиарда долларов) пошло на строительство самих Олимпийских объектов, все остальное составили расходы на подготовку региона (строительство более 367 км автомобильных мостов и дорог, более 480 км газопроводов, более 201 км железнодорожного полотна, более 550 км высоковольтных ЛЭП, 690 км инженерных сетей, электростанций и т.д.).

Опять же, почему то думают, что в числе инвесторов выступают лишь одни государственные корпорации. Помимо государственных корпорацией (ОАО "Российские железные дороги", ОАО "Газпром", ОАО "Федеральная сетевая компания ЕЭС" и ОАО "Сбербанк России"), имеются и частные холдинги-инвесторы ("Базовый элемент", "Интеррос", "Лукойл", "УГМК-Холдинг" и другие) [4]. Объем финансирования строительства олимпийских объектов и создания в Сочи необходимой инфраструктуры составил 1,526 триллиона рублей (примерно 51 миллиард долларов). В том числе на госкорпорацию "Олимпстрой" пришлось 174,9 миллиарда рублей, инвесторов - 1,005 триллиона рублей, администрацию Краснодарского края и Сочи - 109 миллиардов рублей, на федеральные органы власти - 237 миллиардов рублей (см. диаграмму 1).

Не стоит забывать и о деньгах партнеров. Существуют всемирные партнеры: Coca-Cola, Atos S.A., Dow Chemical, General Electric, McDonald’s, Omega, Panasonic,  Procter & Gamble, Samsung, VISA, национальные партнёры: Аэрофлот, Bosco, МегаФон, Российские железные дороги, Роснефть, Ростелеком, Сбербанк, Volkswagen Group Rus, партнёры: Ингосстрах, PricewaterhouseCoopers, Спортлото,
официальные поставщики: Адамас, Power Technologies, Education First, EXECT Business Training, Издательский дом «Коммерсантъ», Пивоваренная компания «Балтика»,Avaya.



Именно контракты с национальными спонсорами – основной источник доходов для оргкомитетов Олимпиад, поскольку прибыль от продажи прав на вещание в основном идет МОК, а от реализации билетов поступления могут быть не такими уж и великими. Рекорд для зимних Олимпиад принадлежит Играм в Солт-Лейк-Сити, устроители которых заработали на билетах $154 млн. Первыми генеральными спонсорами сочинских Игр в 2009 г. стали "Мегафон" и "Ростелеком". Сумма контракта каждого их них, согласно сообщениям СМИ, составила $130 млн. Спонсорами Игр являются также Сбербанк России (по оценкам, от $110 до $130 млн), "Роснефть" ($180 млн), "Аэрофлот" ($100 млн), РЖД ($115 млн), "Фольксваген Групп Рус", Bosco. В качестве партнера выступает "Ингосстрах" ($40 млн).
По данным, например, глобальной сети агентств Havas Sports-and-Entertainment Group (HSE), полученным в результате анализа итогов лондонской Олимпиады 2012 г., имидж компаний - олимпийских спонсоров в среднем улучшается на 25-50%. Более того, усиление позитивного отношения к бренду может трансформироваться, и часто трансформируется, в значительно более высокую вероятность..покупки.
Опять же никто не считает доходы. Доходы, конечно, не окупят расходы, но тем не менее они есть. Оргкомитет в Ванкувере заработал на Олимпиаде примерно 1 млрд долларов. При этом, Олимпиада в Ванкувере была посткризисной, Сочи может рассчитывать на более высокую выручку, по мнению экспертов, она может составить до 2 млрд долларов [4].

Олимпиада-2014 стала самой дорогостоящей в истории проведения всех соревнований подобного рода. Специально для зимних Олимпийских игр в Сочи было возведено одиннадцать спортивных объектов ( «Адлер-Арена»-конькобежный стадион, «Айсберг»-дворец зимнего спорта, «Большой»- ледовый дворец, «Горная карусель»-горнолыжный комплекс, «Лаура»-лыжно-биатлонный комплекс, «Ледяной куб»- керлинговый центр, «Роза Хутор»-горнолыжный центр, «Санки»-санно-бобслейная трасса, «Формула-1»-трасса, «Фишт»-центральный стадион, «Шайба»-ледовая арена) и четырнадцать инфраструктурных объектов («Адлер — Красная Поляна»-совмещенная дорога, Адлерская ТЭС, «Азимут»-отель, Аэропорт, Дорога к «Лунной Поляне», Дублер Курортного проспекта, Имеретинский грузовой порт, Медиацентр, Олимпийский университет, «Олимпстрой»- государственная корпорация, Основная олимпийская деревня, Офисное здание Оргкомитета Игр и «Олимпстроя», «Сочи-парк»-парк развлечений, «Сочи»-санаторий Управления делами Президента). Как известно, великий писатель Гоголь считал одной из двух главных бед России плохие дороги. В данное время как в самом городе-курорте, так и в его окрестностях, состояние дорожной сети превосходное. С 2008 года, когда Сочи получил право на проведение Олимпиады, было построено почти 260 километров новых дорог, а старые дороги отремонтированы. Кроме того, построены удобные развязки. Таким образом, одна из главных проблем – транспортная, препятствующая развитию Сочи как курорта, была решена. В городе возведено большое количество новых отелей, ресторанов, торговых центров. Построены новые жилые микрорайоны. Подземные переходы, лестницы во многих административных и жилых зданиях снабдили удобными пандусами, чтобы сделать их доступными для лиц с ограниченными возможностями. Появились новые парки, скверы, цветники. Город стал красивее и комфортнее.  В результате заметно возросло количество туристов.  Город Сочи за время   проведения Игр смог принять более 140 тысяч гостей. Более двадцати тысяч волонтеров помогали в обслуживании этого мероприятия. А прямые трансляции церемоний открытия и закрытия смогли увидеть более полумиллиарда людей со всего мира. На все виды соревнований в общей сложности было продано более трех миллионов билетов.
Таким образом, проанализировав структуру финансовых вложений в олимпийские объекты, мы можем с уверенностью сказать, что ни денежные отчисления для пенсионеров, ни заработная плата работников бюджетных организаций, ни денежные банковские вклады Россиян не были включены в статью расходов на строительство, организацию и проведение Зимних Олимпийских игр в Сочи. Олимпийские зимние игры 2014 г. в Сочи исключительно были важны для России как для мирового экономического и спортивного лидера. Это позволило улучшить свой имидж в глазах мирового сообщества. Не случайно правительство страны реализовало амбициозные планы строительства в Сочи и прилегающей местности Черноморского побережья Краснодарского края практически с нуля конкурентоспособного международного спортивного, туристического и культурно-делового центра и курорта, дав тем самым управленческий и инвестиционный импульс развитию национальной экономики, привлечению частного капитала и иностранных инвестиций, производству высокотехнологичных товаров и создав макроэкономические условия для экономического роста.

**Задание 3**

**Кейс-задача 3.**Приведите пример проекта компании, в котором от распределения человеческих ресурсов напрямую зависит результат реализации проекта. Предложите варианты распределения и делегирования полномочий персонала в данном проекте.

Участники проекта - основной элемент его структуры, так как именно они обеспечивают реализацию его замысла.

Главный участник проекта - заказчик - будущий владелец и пользователь результатов проекта. В качестве заказчика может выступать как физическое, так и юридическое лицо. При этом заказчиком может быть как одна единственная организация, так и несколько организаций, объединивших свои усилия, интересы и капиталы для реализации проекта и использования его результатов. Управление проектами. / Под общ.ред. И.И. Мазура. -, стер. - М.: Омега-Л, 6-е изд, 2010. - 79 - 80 с.

Не менее важная роль принадлежит инвестору - это лицо или группа лиц, которые предоставляют финансирование для проекта. Он может принимать активное участие в проекте или занимать пассивную позицию. В любом случае, удовлетворенность инвестора работой команды проекта является жизненно важным фактором успеха. Поэтому необходимо регулярно предоставлять ему требуемую отчетность и по возможности привлекать его к участию в проекте. Инвестор проекта и заказчик проекта могут совпадать или быть одним лицом.

Руководитель портфеля проектов несет ответственность за высокоуровневое управление группой проектов и программ проектов, которые могут быть связаны или не связаны между собой. Руководитель портфеля проектов принимает решение о старте и закрытии проекта, а также участвует в согласовании значительных изменений по проекту.

Руководитель программы проектов отвечает за группу взаимосвязанных проектов, объединенных для получения выгод, которые нельзя получить при управлении этими проектам по отдельности. Руководитель программы проектов отвечает за интеграцию ресурсов, бюджетов, сроков задач и содержания программы проектов в целом.

Офис управления проектом - это структура, созданная для поддержки процессов управления проектом.

Проектный комитет - коллегиальный орган, предназначенный для руководства и координации проектной деятельности компании на стратегическом уровне. В компетенцию Проектного комитета входит управление всем портфелем проектов компании.

Основная цель работы: максимальное увеличение ценности портфеля проектов с помощью идентификации и оценки потенциальных проектов для включения в портфель и своевременного исключения проектов, не соответствующих стратегическим целям. Членами проектного комитета обычно являются топ-менеджеры компании.

Функции Проектного комитета:

1. управление видением, миссией, стратегией компании;

2. стратегическое планирование;

3. оценка результатов и корректировка плана работ по портфелям проектов всех уровней;

4. одобрение инициации проектов;

5. принятие решений о старте, приостановке или прекращении проекта;

6. утверждение приоритетов проектов;

7. утверждение бюджетов инициируемых проектов;

8. утверждение решений о корректировке бюджета проекта;

9. утверждение документов, регламентирующих проектную деятельность Компании;

10. анализ выполнения проектов;

11. обеспечение сбалансированности портфеля проектов и его нацеленности на достижение стратегических целей компании.

Управляющий совет проекта - коллегиальный орган, предназначенный для руководства и координации проектной деятельности на уровне проекта или программы. В компетенцию Управляющего совета проекта входит управление одной программой или проектом.

Основная цель работы: обеспечение своевременного принятия ключевых решений по программе и достижение целей программы.

Функции Управляющего совета:

1. решение вопросов по проекту, выходящих за рамки компетенции Руководителя программы;

2. принятие решений по критичным изменениям проекта;

3. контроль хода реализации проекта;

4. обеспечение соответствия принимаемых решений по проекту стратегии портфеля проектов.

Руководитель проекта - это лицо, назначенное для организации работ проекта с целью выполнения требований к проекту.

Команда проекта состоит из руководителя проекта, членов команды проекта и других участников, не вовлеченных непосредственно в процесс работы над проектом.

Главное для членов команды проекта - это умение работать вместе. Если какой-то из сотрудников не умеет работать в группе и конфликтует с другими членами команды, даже при условии высокой квалификации сотрудника, успешный руководитель проекта постарается в первую очередь решить проблемы взаимодействия членов команды в общих интересах команды, а не отдельной личности.

Функциональные менеджеры - это лица, руководящие административными или функциональными подразделениями.

Операционные менеджеры - это лица, руководящие такими подразделениями как исследовательский отдел, тестирование, сервисные отделы. Эти подразделения могут после завершения проекта заниматься эксплуатацией результатов проекта.

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что каждому участнику проекта присваивается роль. Роль определяет функции участника в ходе реализации проекта. Один специалист может исполнять несколько ролей. Функции каждой роли описываются в регламентах для управления проектами и должностных инструкциях сотрудников.