


МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Тульский государственный университет»

Институт педагогики, физической культуры, спорта и туризма  
Кафедра «Туризм и индустрия гостеприимства»

Утверждено на заседании кафедры  
«Туризм и индустрия гостеприимства»  
«27» января 2022 г., протокол № 5

Заведующий кафедрой

 И.Ю. Пономарева

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
к самостоятельной работе  
по дисциплине (модулю)**

**«Стратегическое и программно-целевое управление в туризме»**

**основной профессиональной образовательной программы  
высшего образования – программы магистратуры**

по направлению подготовки  
**43.04.02 Туризм**

с направленностью (профилем)  
**Проектирование экскурсионных услуг**

Форма обучения: очная

Идентификационный номер образовательной программы: 430402-02-22

Тула 2022 г.

## **Разработчик(и) методических указаний**

Королев А.В., доцент каф. ТИГ, к.т.н, доцент  
(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание)



(подпись)

### **Введение**

Настоящий стандарт устанавливает требования к управлению программой на этапах ее формирования и реализации, при этом предметом стандартизации являются обязательные выходы процессов управления программой.

Стандарт не содержит требований к методам реализации процессов управления программой, а также требований, которые могут считаться обязательными лишь для определенного вида программ.

## **1 Область применения**

Настоящий стандарт устанавливает требования к управлению программой для обеспечения эффективного достижения целей и реализации выгод программы.

Требования настоящего стандарта могут быть применены для управления любыми программами независимо от их размера и уровня сложности.

Настоящий стандарт может быть использован в целях оценки соответствия управления программой установленным в стандарте требованиям.

## **2 Нормативные ссылки**

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

[ГОСТ Р ИСО 9000-2008](#) Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

[ГОСТ Р 54869-2011](#) Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

[ГОСТ Р 54870-2011](#) Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов

Примечание - При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования - на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодно издаваемому информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по соответствующим ежемесячно издаваемым информационным указателям, опубликованным в текущем году. Если ссылочный стандарт заменен (изменен), то при пользовании настоящим стандартом следует руководствоваться заменяющим (измененным) стандартом. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

### 3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по [ГОСТ Р ИСО 9000](#), а также следующие термины с соответствующими определениями:

**3.1 архив документов программы:** Структурированный комплект документации по программе, представленный в бумажном и/или электронном виде.

**3.2 бюджет программы:** Документ, содержащий общую сумму финансовых средств, используемых программой, распределенных по статьям и временным периодам.

**3.3 выгоды программы:** Комплекс определенных положительных результатов и/или эффектов, получаемых в ходе выполнения и в результате реализации программы.

**3.4 допущение программы:** Фактор, который считается верным для программы без привлечения доказательств.

**3.5 заинтересованные стороны в программе:** Лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации программы.

**3.6 изменение в программе:** Изменение утвержденных ранее содержания, сроков, ресурсов, а также установленных процедур управления.

**3.7 контрольное событие программы:** Существенное событие программы, отражающее получение измеримых результатов программы или получение запланированных выгод.

**3.8 корректирующее действие:** Действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия плану программы.

**3.9 ограничение программы:** Сдерживающий фактор, влияющий на ход исполнения программы и/или возможность получения выгод программы.

**3.10 предупреждающее действие:** Действие, предпринятое для снижения вероятности и/или последствий отрицательных рисков программы.

**3.11 программа:** Совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений.

**3.12 проект:** Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

**3.13 процесс:** Совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных результатов.

**3.14 расписание программы (календарный план программы):** Документ, содержащий плановые даты исполнения работ и контрольных событий программы.

**3.15 риск:** Вероятное для программы событие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на результатах и/или выгодах программы.

**3.16 управление программой:** Централизованные координирующие действия, предпринимаемые для достижения целей и реализации (извлечения) выгод программы.

## **4 Организация управления программой**

Ролевая (организационная) структура управления программами может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но в каждой программе должны быть определены следующие роли:

- заказчик программы - физическое или юридическое лицо, определяющее цели программы, заинтересованное в получении выгод от реализации программы;
- руководитель программы - лицо, осуществляющее управление программой, непосредственно ответственное за достижение целей и выгод программы;
- куратор программы - лицо, осуществляющее административную, организационную, финансовую и иную поддержку программы;
- руководитель проекта программы - лицо, осуществляющее управление отдельным проектом, входящим в программу, и ответственное за результаты этого проекта.

Схема, иллюстрирующая основные понятия менеджмента программы и их взаимосвязь, приведена в приложении [А](#).

## **5 Управление программой**

### **5.1 Общие положения**

Управление программой включает совокупность процессов управления, которые могут выполняться как последовательно, так и параллельно. Отдельные процессы могут выполняться многократно в ходе реализации программы.

Последовательность процессов управления программой определяется условиями и спецификой конкретной программы, при этом:

- программа должна начинаться с процесса инициации программы;
- программа должна оканчиваться процессом завершения программы.

### **5.2 Процесс инициации программы**

Цель процесса: обоснование необходимости реализации программы, определение основных параметров программы и формальный запуск программы.

Выходы процесса: определены и документированы следующие параметры программы:

- наименование программы;
- цели и критерии успешности программы;
- основные результаты программы;
- выгоды, которые должны быть достигнуты в результате реализации программы;
- предварительное укрупненное расписание программы по этапам;
- ограничения и допущения программы;
- предварительный укрупненный план финансирования программы;
- дата старта программы;
- заказчик программы;
- руководитель программы;
- куратор программы.

### **5.3 Процессы планирования программы**

#### **5.3.1 Процесс планирования содержания и выгод программы**

Цель процесса: определение оптимального пути достижения целей и выгод программы, планирование содержания, а также уточнение, детализация и документирование промежуточных и итоговых результатов программы и выгод программы.

Выходы процесса:

- определен и документирован список выгод программы;
- определены и документированы измеримые критерии достижения (получения) выгод программы;
- определен и документирован список промежуточных и итоговых результатов программы;
- определены и документированы требования к результатам программы, их взаимосвязи, последовательность и сроки получения;
- определены проекты программы, а также перечень и состав другой деятельности (в том числе процессов), выполняемой в рамках программы;
- определена последовательность получения промежуточных и итоговых выгод программы;
- определена последовательность выполнения проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы;
- определены и документированы цели и результаты для каждого проекта программы, а также для другой деятельности, выполняемой в рамках программы;
- определен и документирован порядок передачи результатов проекта, а также результатов выполнения другой деятельности, выполняемой в рамках программы, в программу.

#### **5.3.2 Процесс разработки расписания программы**

Цель процесса: определение сроков выполнения проектов программы, другой деятельности, выполняемой в рамках программы и всей программы в целом с учетом финансовых, ресурсных и других установленных для программы ограничений.

Выходы процесса:

- разработаны и документированы требования к разработке расписания для проектов программы и другой деятельности, входящей в программу;
- определены взаимосвязи между составными частями программы (проектами, другой деятельностью, входящей в программу);
- проведена оценка продолжительности проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы;
- определены сроки реализации проектов программы, другой деятельности, выполняемой в рамках программы и всей программы в целом;
- определены сроки достижения (получения) промежуточных и итоговых выгод программы;
- сформировано и согласовано расписание программы;
- разработаны и документированы требования к регулярной отчетности по срокам реализации проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы.

#### **5.3.3 Процесс планирования бюджета программы**

Цель процесса: определение порядка и объема обеспечения программы финансовыми ресурсами.

Выходы процесса:

- определена и документирована структура статей бюджета программы, позволяющая контролировать затраты на программу в ходе ее реализации;
- разработаны и документированы требования к разработке бюджетов проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы;
- проведена оценка стоимости всех составных частей программы (проектов и другой деятельности, входящей в программу);
- определены источники и сроки финансирования программы;
- определен порядок распределения финансовых ресурсов между проектами программы и другой деятельностью, выполняемой в рамках программы;
- разработан бюджет программы;
- разработаны и документированы требования к регулярной отчетности по бюджету проектов и другой деятельности программы.

#### **5.3.4 Процесс организационного планирования программы**

Цель процесса: определение и создание организационной структуры для обеспечения управления и реализации программы. Выходы процесса:

- разработана и создана организационная структура (в том числе определены роли, их подчинение и взаимодействие), ответственная за обеспечение управления и реализации программы, и определен персональный состав данной структуры;
- определены и документированы функции, полномочия и ответственность для различных ролей участников программы.

#### **5.3.5 Процесс планирования управления поставщиками программы**

Цель процесса: определение порядка и объема обеспечения программы продукцией и услугами, приобретаемыми у сторонних организаций. Выходы процесса:

- проведен анализ необходимости закупки продукции и услуг, определен набор продуктов и услуг, которые необходимо закупить для достижения целей программы;
- определены сроки, в которые должны быть произведены закупки, а также условия (в том числе квалификационные и иные требования к поставщикам), при соблюдении которых они должны быть осуществлены;
- определены и документированы процедуры, в соответствии с которыми будут производиться выбор поставщиков и заключение договоров с ними в рамках программы.

#### **5.3.6 Процесс планирования управления рисками программы**

Цель процесса: определение основных рисков программы и порядка управления рисками программы.

Выходы процесса:

- выявлены и документированы наиболее значимые риски программы;
- проведены оценка и ранжирование по вероятности и степени влияния на достижение результатов и выгод программы всех идентифицированных рисков;
- разработаны мероприятия по изменению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков, а также созданы планы реагирования на случай возникновения таких рисков;
- определены и документированы правила управления рисками для проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы, в том числе

форма и периодичность обмена информацией о рисках программы и рисках проектов и другой деятельности, входящих в программу.

### **5.3.7 Процесс планирования коммуникаций программы**

Цель процесса: обеспечение эффективного обмена информацией между лицами, участвующими в реализации программы и заинтересованными в результатах и выгодах программы. Выходы процесса:

- определены все участники информационного обмена в рамках программы, а также их потребности в информации;
- определены методы и средства распространения информации по программе;
- определена процедура разработки, согласования, утверждения, распространения, обновления документации программы, а также процедура ведения архива программы;
- определены места и правила хранения информации по программе;
- определены и документированы требования к отчетности для отдельных проектов программы и другой деятельности, выполняемых в рамках программы, и для программы в целом.

### **5.3.8 Процесс планирования управления изменениями программы**

Цель процесса: определение порядка работы с изменениями в программе.

Выходы процесса:

- определен и документирован процесс работы с изменениями в программе, а именно:
  - а) классификация возможных изменений;
  - б) критерии для идентификации изменений в проектах и другой деятельности, выполняемой в рамках программы, по которым необходимо принимать решение на уровне программы;
  - в) уровни полномочий, необходимые для принятия решений по каждому классу изменений;
  - г) порядок выявления, согласования и утверждения изменений программы;
  - д) порядок доведения информации об изменениях до заинтересованных сторон в программе.

## **5.4 Процесс обеспечения исполнения программы**

Цель процесса: скоординированное обеспечение проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы, необходимыми трудовыми, материальными, финансовыми и информационными ресурсами для своевременного достижения целей и извлечения выгод программы с учетом существующих ограничений.

Выходы процесса:

- заключены контракты с поставщиками в соответствии с расписанием программы;
- получены и документально зафиксированы промежуточные и/или окончательные результаты программы, а также достигнутые (полученные) выгоды;
- выполнены намеченные корректирующие и предупреждающие действия;
- документация по программе (в том числе отчетность) актуализирована и размещена в архиве согласно принятым в программе правилам;
- изменения осуществлены согласно принятым в программе правилам.



### **5.5 Процесс запуска проекта программы**

Цель процесса: своевременная инициация и запуск проекта в соответствии с расписанием программы.

Выход процесса:

- сформирован и утвержден документ, определяющий параметры проекта, установленные [ГОСТ Р 54869](#) (подраздел 5.1).

### **5.6 Процесс контроля выполнения программы и управления изменениями программы**

Цель процесса: оперативное выявление отклонений между текущими (фактическими) и плановым показателями программы по целям, выгодам, содержанию, срокам и бюджету; управление изменениями в соответствии с утвержденной процедурой управления изменениями.

Выходы процесса:

- документированы результаты регулярной проверки состояния программы, в частности отклонения от планов по выгодам, содержанию, срокам и бюджету. Выявленные отклонения проанализированы в целях определения причин их возникновения;
- на основании выявленных и проанализированных отклонений сформирован отчет по прогнозам исполнения программы;
- сформированы корректирующие и предупреждающие действия;
- отчеты о выполнении работ программы соответствуют утвержденной системе отчетности по программе;
- зафиксированы все запросы на изменения, требующие решения на уровне программы;
- приняты решения по зафиксированным запросам на изменения.

### **5.7 Процесс приемки результатов проектов и организация использования промежуточных выгод программы**

Цель процесса: организация приемки результатов проектов программы для их передачи в другие проекты программы либо для применения полученных промежуточных или итоговых выгод.

Выходы процесса:

- полученные результаты проектов зафиксированы, проведена оценка соответствия полученных результатов зафиксированным в рамках процессов планирования требованиям к результатам;
- результаты проектов в соответствии с расписанием программы переданы для использования в другие проекты или для использования в другой деятельности, выполняемой в рамках программы;
- полученные выгоды зафиксированы, проведена оценка соответствия полученных выгод зафиксированным в рамках процессов планирования критериям достижения выгод;
- полученные выгоды в соответствии с расписанием программы переданы для использования в другие проекты или для использования в другой деятельности, выполняемой в рамках программы;
- все заинтересованные стороны проинформированы о возможности использования полученных результатов и выгод программы.

## **5.8 Процесс закрытия проекта программы**

Цель процесса: подтверждение завершения и оценка результатов завершившегося (прекращенного) проекта, высвобождение ресурсов проекта для дальнейшего использования в программе, оценка достигнутых в проекте целей и полученных результатов.

Выходы процесса:

- проанализирован отчет о завершении проекта;
- документально зафиксирован факт закрытия (прекращения) проекта;
- архив завершенного проекта включен в архив документов программы;
- ресурсы (в том числе команда), использовавшиеся в рамках проекта, переданы в другие проекты программы (или для выполнения работ в рамках другой деятельности, входящей в программу) или выведены из программы.

## **5.9 Процесс завершения программы**

Цель процесса: формальное закрытие программы.

Выходы процесса:

- сформирован финальный отчет о выполнении программы;
- дана формальная оценка успешности программы в соответствии с определенными для программы критериями успешности;
- сформирован отчет о достигнутых целях и полученных в рамках программы выгодах и предоставлен основным заинтересованным сторонам программы;
- расформирована организационная структура, ответственная за обеспечение управления и реализации программы;
- сформирован архив документов программы;
- команда программы и основные заинтересованные стороны проинформированы об окончании программы.

## **6 Требования к управлению документами программы**

Форма, наименование и содержание документов программы могут отличаться в различных программах и зависят от специфики программы, договорных требований или требований организации, в рамках которой программа реализуется.

Документами программы необходимо управлять в соответствии со следующими требованиями:

- документы должны быть утверждены до их применения;
- необходимо обеспечить анализ актуальности документов и их своевременное обновление по мере изменения и соответствующую идентификацию версий документов;
- необходимо обеспечить наличие актуальных версий документов в местах их применения;
- необходимо обеспечить сохранение документов в течение установленных сроков и возможность их восстановления;
- необходимо обеспечивать уровень конфиденциальности документов согласно требованиям заказчика и других заинтересованных сторон программы;
- необходимо обеспечить предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и соответствующую идентификацию устаревших документов, оставленных для определенных целей.

## Приложение А (справочное)

### Основные понятия менеджмента программы и их взаимосвязь

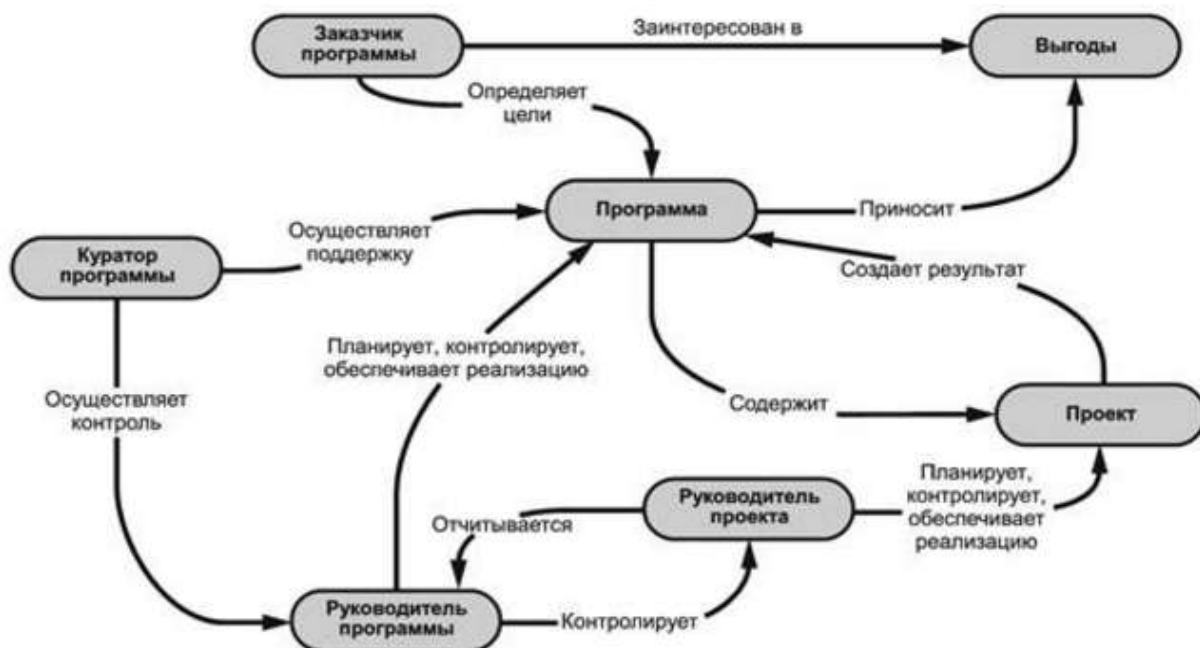


Рисунок А.1

Ключевые слова: проектный менеджмент, управление программой, оценка соответствия, заказчик программы, руководитель программы, куратор программы, процесс инициации программы