

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт физической культуры, спорта и туризма
Кафедра теоретических основ и менеджмента физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ В. М. Гелецкий

« _____ » _____ 2020 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Проект управления спортивным соревнованием
в операционный период для проведения Универсиады

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель _____

к.э.н., доцент М.С. Злотников

Выпускник _____

К.Е. Чураков

Рецензент _____

к.п.н., доцент С.Н. Чернякова

Нормоконтролер _____

Д.О. Лубнин

Красноярск 2020

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Проект управления спортивным соревнованием в операционный период для проведения Универсиады» содержит 83 страницы текстового документа, 92 использованных источника, 5 рисунков и 3 таблицы.

СПОРТИВНОЕ СОРЕВНОВАНИЕ, СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОЕКТ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ, ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНЫМИ СОБЫТИЯМИ.

Объектом магистерского исследования являются крупные спортивные события, проводимые в России.

Магистерское исследование ставит перед собой цель – разработать проект управления крупным спортивным соревнованием.

В результате проведенной работы рассмотрены системы управления при проведении крупных спортивных событий в России. Проведение спортивного проекта, как универсиада содержит три основные направленности работ – первое это – подготовка, второе – проведение, третье – период после завершения соревнования, но главным аспектом, безусловно – координация действий Соорганизаторов при проведении крупного события. Выявлены основополагающие принципы на которых базируется управление спортивными соревнованиями, рассмотрены особенности организации крупных спортивных соревнований, разработан проект управления спортивным соревнованием для проведения Универсиады. Разработанная модель управления позволит созданным оргкомитетам для проведения международных соревнований выстроить структуру управления в операционный период, а, следовательно, провести международное событие на достойном уровне.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Методологические основы управление спортивными соревнованиями.....	8
1.1 Спортивный менеджмент как особый вид управленческой деятельности.....	8
1.2 Проектный менеджмент как необходимый подход в проведении проекта.....	13
1.3 Процессы управления проектом.....	22
2. Управление, координация и контроль на крупном спортивном мероприятии.....	32
2.1. Система управления при проведении Зимней Универсиады 2019 года.....	32
2.2. Система управления при проведении ЧМ по футболу 2018 года	43
3. Модель управления играми в операционный период для проведения Универсиады.....	56
3.1 Организация работы Главного Операционного Центра (ГОЦ).....	56
3.2 Организация работы Операционного Центра Объекта (ОЦО) и Координационного центра объект (КЦО).....	62
3.3 Эффект от разработки и реализации модели управления играми в операционный период для проведения Универсиады.....	72
Заключение.....	75
Список использованных источников.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Организация международного спортивного соревнования такого, как Олимпиада, Чемпионат мира по футболу или другого масштабного события, как проект содержит три основные направленности работ – первое это – подготовка, второе – проведение, третье – период после завершения соревнования. Однако есть еще ряд аспектов, которые важны для организатора, с точки зрения, менеджмента или управления спортивным соревнованием. Таким аспектом является – координация управления проектом в целях обеспечения эффективных и согласованных действий Соорганизаторов при проведении студенческих Игр.

В начале подготовки к проведению масштабного спортивного события городу-организатору вместе с федеральными органами власти необходимо будет проанализировать финансы, которые планируется вложить в проведение игр: строительство спортивных объектов, подготовка городской инфраструктуры и т.д., безусловно, огромные денежные средства, но при оценке важно учитывать фактор наследия после проведения игр. Далее создается Дирекция по подготовке и проведению спортивного события, которая формирует свою работу на основе принципов планирования, объединения со всеми соорганизаторами игр, начиная от федеральных властей, заканчивая собственниками объектов на которых планируется проводить соревнования, а также, самое главное при этом многообразии организаторов необходимо не забывать о спортсменах, экспертах спортивного сообщества, которые могут решить важные вопросы наследия от проведённых соревнований.

Проект системы управления описывает назначение, основные элементы и центры ответственности, операционные роли и способы взаимодействия друг с другом соорганизаторов игр.

Однако вопросы эффективного управления спортом остаются открытыми, как в части финансирования, так и в частности проектного управления. Анализ данных вопросов, позволил выявить противоречие в виде недостаточной

разработанности механизмов системы управления в процессе организации спортивного соревнования.

Из этого следует противоречие, которое лежит в основе исследования и формирует проблему, которая звучит в следующем вопросе: «какой должен быть проект управления спортивным соревнованием для эффективного обеспечения согласованных действий организаторов при проведении Игр?»

Вышеперечисленное формирует актуальность проблемы, её практическую значимость, а также из множества теоретических источников видна недостаточная научная разработанность по данному вопросу. Все эти факторы в совокупности определили выбор темы исследования: «Проект управления спортивным соревнованием для проведения Универсиады».

Магистерское исследование ставит перед собой цель – разработать проект управления крупным спортивным соревнованием.

В соответствии с указанной целью были поставлены следующие научные задачи, требующие решения в ходе данного исследования:

–выделить основополагающие принципы менеджмента в организации спортивного события;

–рассмотреть особенности организации крупных спортивных соревнований;

–разработать проект управления спортивным соревнованием для проведения Универсиады

Объектом магистерского исследования является крупные спортивные события, проводимые в России.

Предметом магистерского исследования является операционная структура управления крупным спортивным событием.

Гипотеза исследования: предполагается, что разработка проекта управления спортивным соревнованием для проведения Универсиады позволит созданным оргкомитетам для проведения международных соревнований выстроить структуру управления в операционный период, опираясь на материал изложенный в данной работе.

Для возможности апробирования исследования, задач, поставленных в магистерской работе, возможности проверить гипотезу был использован комплекс методов исследования: изучение, обработка и систематизация теоретического материала, анализ и синтез.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается:

Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

- обобщены основные аспекты проектов управления международных соревнований

–представлен анализ систем управления международных соревнований

Практическая обоснованность выражается в применении модели управления спортивным соревнованием при проведении в дальнейшем в России крупных спортивных событий международного уровня.

Научные положения, выносимые на защиту:

1. Проект управления спортивным соревнованием в операционный период для проведения Универсиады

2. Система управления объектом в операционный период

Магистерское исследование заняло период с 2018 по 2020 гг. и состояло из трех этапов:

В 2018 году формируется понятийный аппарат, также во время работы в Дирекции зимней универсиады – 2019, происходил анализ и разрабатывается материал, используемый в написании исследования.

В 2019 году осуществлялась практическая работа по применению отечественного опыта в вопросе изучения системы управления крупным спортивным событием.

В 2020 году проводился анализ и синтез всего материала, накопленного в период учебы и практического применения в ходе проведения крупного спортивного события, а также интегрировались результаты исследования в теоретический материал, использовались методы статистики в обработке различных данных, производилась оформление работы.

Документы следующих организаций являются базой в исследовании: «Организационный комитет XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи», «Организационный комитет Чемпионата мира по футболу «Россия-2018», «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года».

Внедрение результатов исследования. Основные результаты исследования будут презентованы исполнительной дирекции Универсиады АНО «Исполнительная дирекция «Универсиада-2023»

1. Методологические основы управления спортивными соревнованиями

1.1. Спортивный менеджмент как особый вид управленческой деятельности

Спортивное соревнование – соперничество людей, которое проходит в конкурирующей форме с элементами игры для определения превосходства одной из сторон подготовленности человека в развитии физической силы или некоторых сторон сознания, которое помогает превосходить соперника.

Соревнования дают возможность определять решения в следующих аспектах при этом в различных сферах жизни общества:

- общественно политический
- спортивно-методический
- общественно политический

Спортивные соревнования – эта, безусловно, грандиозное событие, в котором преобладают, чувства, эмоции. Чувство наслаждения от соревнований появляется в результате того, что человек ставит себя на место спортсмена у которого, в данный момент, решается его спортивный вопрос или вопрос жизни «победа или поражение», к примеру, в какой либо дисциплине на Олимпийских играх. Каждое решение спортсмена, его высочайшие достижения, которые не доступны обычному человеку, вызывают такой бурный интерес к спорту и крупным спортивным событиям.

Спортивные соревнования могут быть разные по масштабу – местным, региональным, всероссийским или международным, но оно должно быть безошибочно организовано. Успешность спортивного события зависит от того насколько грамотное управление выстроено на всех этапах подготовки.

Использование основным функций менеджмента (управления) является основой или главным инструментом для грамотной организации и повышения эффективности проведения спортивного соревнования.

Менеджмент, как система, представляет собой набор различных функций управления. По средствам использования функций менеджмента возможно применять управленческое воздействие, но каждая из функций является достаточно обособленной от другой из функций.

Есть разные трактовки по вопросу: «Сколько функций у менеджмента? Какие из них основные или вспомогательные?» Приведем лишь только одну из устоявшихся классификаций, которую возможно применять в спортивных событиях:

- организация (организовывание) – это работа по моделированию под конкретное событие методов управления, их совершенствование или разработка не имеющая аналогов модели управления, которая может адаптироваться к меняющимся внешним и внутренним условиям.
- планирование – это работа по моделированию плана действий, который учитывает все возможные риски в развитии объекта управления (на данный момент спортивные событие).
- мотивация – это работа по формированию набора стимулирующих эффектов, которые придают активность и повышают способность к эффективному труду у сотрудников с теми планами, которые ранее утверждены.
- контроль – это работа, состоящая из наблюдения за ранее запланированными конкретными действиями у представителей менеджмента. При осуществлении контроля важно наблюдение за ходом всех действий, событий, которые происходят, их очередность во временных промежутках, также важно учитывать характер и причины действий, которые принимает менеджмент.
- координация – работа по организации связи между всеми конкретными исполнителями, менеджментом, контролирующими организациями, иначе говоря, работа, направленная на достижение бесперебойности согласованности всех действий в принятии каждого решения.

- маркетинг – деятельность, включающая всевозможные виды спонсорства, торговые или публичные отношения между организациями, которые имеют главную задачу в получении большего эффекта от различных маркетинговых программ для получения или укрепления средств инвесторов.

На данный момент экономика в спорте бурно развивается. Многие виды спорта становятся коммерческими, а особенно спортивные события международного масштаба. В спортивных же событиях всю организаторскую работу, все те функции менеджмента, которые ранее описаны, берут на себя спортивные менеджеры. Они решают различные задачи. Примером может служить формирование необходимой городской инфраструктуры, которая необходима не только для встречи международных гостей, но и в рамках жизни людей в целом, этот аспект организации спортивного соревнования определяет спортивный менеджер.

В менеджменте, как в науке, не существует четкого определения кто же такой «менеджер». Всевозможные определения опираются на основное значение сущности менеджмента. Понятие «менеджмент» в первоначальном значении значит усмирять лошадей и управлять ими. Если понимать буквально значение, то «менеджмент» буквально означает «руководство людьми».

В настоящее время «менеджмент» означает взаимодействие, когда руководство организации управляет сотрудником, группой сотрудников или коллективом, разными организациями, действующими в рамках государственной структуры экономики. Спортивный менеджмент означает собой автономную работу организаций, которая ставит главной целью развитие своей отрасли, функционирование в условиях рыночной экономики путем использование выделенных средств государством, ресурсов материальных, трудовых, информационных. Иначе говоря, спортивный менеджмент – это теоретическое и практическое управление людьми, организациями в индустрии спорта в рыночной экономике или в рамках той экономики, которое определяет государство.

Управленческая деятельность – один из важнейших принципов в развитии спортивной индустрии в целом. Если смотреть в историю спорта в России, то можем увидеть, что не так давно, управлением занимались не менеджеры, а в большинстве своем тренеры, методисты. Они, как правило, совмещали трудовую деятельность, условно тренерскую, и управленческую, но как все мы понимаем, это не было их основной задачей в рамках своих должностных обязанностей.

Причиной того, что появилось профессия спортивного менеджера является прежде всего рыночная экономика, так как от эффективных решений управленца, менеджера зависит успех организации или расходование тех ресурсов, которые есть у организации. Спортивный менеджмент является отдельным видом профессиональной управленческой деятельности, которая возникает в результате того, что каждый занимается своим делом, тренер и управленец.

Спортивные менеджеры ответственны за следующие компоненты их работы. Среди них можем выделить следующие особенности:

1. Функция принятия решения. Важно, что менеджер имеет возможность или право принимать решения и нести за них ответственность в разных аспектах жизни организации: распределении выделенных средств государством, осуществление смены курса развития, решает различные вопросы в аспекте управления.

2. Информационная функция. Менеджер во время своей работы собирают всю необходимую информации по специфике своей работы, работы организации, деятельности сотрудников, а также о внешней и о внутренней среде в которой он осуществляет свою деятельность, далее всю собранную информацию он аккумулирует в виде необходимых документов, которые передает своему персоналу для дальнейшей их работы.

3. Функция руководителя. Менеджер берет на себя функции руководства, которое формирует все взаимодействие, линейное или матричное внутри и за пределами организации, мотивирует сотрудников достигать поставленные перед

ними целей по их рабочим вопросам, координирует их деятельность, выступает в роли представителя, который может взаимодействует по рабочим вопросам со СМИ и другими, различными организациями.

Из выше перечисленного следует, что управление организацией, организация спортивного события, совместно с осуществлением планирования, регулирования, контроля, являются важнейшими составляющими работы менеджера, но самой главной функцией, которую он выполняет, является управление, т.е. совокупность всех функций, которые мы ранее перечислили. По факту, субъекты и объекты деятельности управленческой наделяются их соответствующими функциями обязанностями и правами. Управление спортивными соревнованиями, организация соревнований собирает в себя следующее:

- выявление первоочередных ролей в специфике спортивных организаций (руководитель, спортивный менеджер или организатор) по подготовке и проведению соревнований;
- утверждение дирекции по проведению спортивно массовых мероприятий или конкретного соревнования
- выявление определенного состояния жизнедеятельности административных органов разного уровня

Выясним, какие звенья является важными в проведении спортивного события, рассмотрим их функционал:

Функционал организаторов соревнований, спортивных врачей и спортивных судей, которые задействованы с проведением и организацией событий в индустрии спорта, варьируется от характера их работы.

Чтобы все медицинские особенности масштабных соревнований были соблюдены (антидопинг, помещения для первой помощи для болельщиков и т.д.) назначается главный врач соревнования или руководитель медицинской службы, который занимается тем, что обеспечивают соблюдение всех медицинских мер необходимых к применению на каждом объекте при проведении спортивных событий.

Главным человеком на любом соревновании или, по-другому говоря, руководителем спортивных соревнований и главным организатором, отвечающим за то, чтобы соревнования состоялись и, в известной мере, за результаты, достигнутые спортсменами, является спортивный судья, который назначается среди всех тренеров-преподавателей из числа заслуженных работников физической культуры и спорта. Главный судья отвечает за физическое состояние в плане здоровья участников соревнований, безопасность дистанции, которую спортсмены проходят. В разных возможных случаях, когда спортсмен может получить травму по причине, не связанной с соревновательной борьбой, ответственен, как раз главный судья. Он должен устранять недочеты связанные, к примеру, безопасностью лыжных трасс (уклон, вылет спортсмена с трассы из набираемой им скоростью на одном из участков трассы), если же недочеты не устранены – он, главный судья, в праве не проводить соревнования или перенести их в другое местоположение.

Спортивный судья является прежде всего человеком, который разбирается в своем виде спорта без прецедентно, также, безусловно, является гарантом объективности, честности, спокойствия, вежливости и других важных качеств для того человека, который является ассом в своем виде спорта, ремесле.

Далее рассмотрим к следующим лицам, и их функциональным обязанностям при организации спортивного соревнования:

Дирекция по проведения спортивно массового мероприятия или международных спортивных событий учреждается по приказу лица исполнительной власти того субъекта, края, в котором проводятся данные соревнования (спортивное событие проводятся на городском или международном уровне) или главой управления организации, которая проводит соревнование.

Функции дирекции, иначе говоря оргкомитета:

1. является тем органом, который полностью обязуется в назначенные даты, без каких-либо чрезвычайных ситуаций провести спортивное событие;

2. осуществляет разделение функционала между сотрудниками дирекции, отвечает утверждения плана действия по подготовке к спортивному событию;
3. осуществляет руководствами функциями спортивного события (церемония, логистика и т.д.)
4. осуществляет хронометраж соревнований и подведения итогов;
5. собирают информацию, проводит анализ по всем ситуациям, которые происходит при проведении соревнования и направляет во все органы власти, которые задействованы в структуре управления отдельного оргкомитета, дирекции (информация может доходить вплоть до первого лица отдельно государства, в котором проходит спортивное соревнования).

Именно от слаженной работы всех функций при организации спортивного события зависит успех этого конкретного соревнования в целом.

1.2 Проектный менеджмент как необходимый подход в управлении и проведении проекта

Проект — это временное предприятие (мероприятие), направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.

Проект – уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включая ограничения сроков, стоимости и ресурсов.

Признаки: проекта:

- проект направлен на достижение конкретных целей
- проект имеет ограниченную длительность с определенным началом и концом
- проект в определенной степени неповторим и уникален

Частые причины неудач проекта:

- Нечетко определены цели и границы проекта
- Недостаточно проработана стратегия и план реализации проекта
- Неадекватна обеспеченность проекта ресурсами
- Нереальные сроки проекта и т.д.

Цели проекта – ради чего реализуется проект

Продукт проекта – что будет создано в ходе реализации проекта

Задачи и работы проекта – будут выполнены для создания продукта проекта

Управление проектами – использование знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта в целях достижения или превышения ожиданий участников проекта.

Управление проектом - управленческая деятельность, направленная на достижение целей проекта с требуемым качеством, в рамках бюджета, в установленные сроки, при существующих ограничениях и неопределенности.

Жизненный цикл проекта – набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации.

Жизненный цикл настоящего проекта:

- дикий, необузданный энтузиазм
- общее недоумение;
- истерика (между реализацией и завершением)
- поиск виноватых;
- наказание виновных;
- поощрение (награждение) непричастных

Фаза проекта – набор логических обособленных, взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

Веха проекта – значительное событие в проекте, часто обозначающее достижение значимого промежуточного результата и/или смену фазы проекта.

План проекта является основным инструментом интеграции участников проекта.

Разработка и согласование плана проекта обеспечивает лучшее понимание всеми участниками своих задач и ответственности.

В ходе реализации проекта должна выполняться актуализация плана с учетом текущего состояния и вносимых изменений.

Задачи:

- Уточнение и детализация целей и результатов проекта
- Уточнение состава и объема работ проекта
- Разработка реального расписания и бюджета проекта (или фазы проекта)
- Уточненная оценка потребности проекта в ресурсах, план ресурсного обеспечения проекта (или фазы проекта)
- Оценка рисков и разработка плана реагирования на риски
- Уточнение планов взаимодействия и процедур управления
- Согласование плана с основными участниками
- Утверждение плана проекта

Разработка плана управления проектом — это процесс определения, подготовки и координации всех компонентов плана и консолидации их в интегрированный план управления проектом. Ключевая выгода этого процесса состоит в формировании комплексного документа, который закладывает основу для всех работ по проекту и определяет порядок их выполнения.

Основные компоненты плана управления проектом - Базовые планы: Базовый план по содержанию. Одобренная версия описания содержания, иерархической структуры работ (ИСР) и связанного с ними словаря ИСР, которая используется как основа для сравнения.

Базовое расписание. Одобренная версия модели расписания, которая используется как база для сравнения с фактическими результатами.

Базовый план по стоимости. Одобренная версия распределенного по периодам времени бюджета проекта, которая используется как база для сравнения с фактическими результатами

Декомпозиция — это метод, предполагающий разбиение содержания и поставляемых результатов проекта на более мелкие и более управляемые элементы.

Пакет работ — это работа, расположенная на самом низком уровне иерархической структуры работ, для которой возможна оценка стоимости и длительности, а также управление ими. На уровень декомпозиции зачастую влияет степень контроля, необходимого для результативного управления проектом.

Сетевая диаграмма расписания проекта – любое схематическое отображение логических взаимосвязей между плановыми операциями проекта. Она всегда рисуется слева направо для отображения хронологии работ проекта.

Календарный план проекта (расписание) – документ, содержащий плановые сроки выполнения работ проекта и достижения его основных вех.

Расписание может быть представлено:

- сетевой диаграммы в масштабе времени;
- ленточной диаграммы;
- плана по вехам или диаграммы контрольных событий;
- таблицы;
- диаграммы Гантта.

Бюджет проекта – реестр ожидаемых доходов по проекту, распределение этих доходов по статьям по статьям осуществляемых и прогнозируемых затрат на определенный период времени

Входные данные для бюджета:

- оценка стоимости работ

- оценка потребностей в ресурсах;
- календарный план проекта;
- перечень идентифицированных рисков

Риск – неопределенное событие или условие, наступление которого может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на проект.

Идентификация рисков – выявление, уяснение и документирование неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять на проект.

Цель оценки рисков является их ранжирование по приоритетности и опасности для проекта и получение количественных характеристик рисков, необходимых для принятия решений по дальнейшему реагированию на них.

В ходе *качественной оценки* рисков обычно экспертным путем оценивают степень потенциального воздействия риска на проект и вероятность его наступления.

Интегральная характеристика, *мера риска* и вычисляемая с учетом оценок его воздействия и вероятности риска, дает сводную оценку опасности наступления рискового события.

Количественный анализ рисков предполагает применение математических, статистических и других методов для получения величины потенциальных потерь при наступлении риска, стоимости превентивных мероприятий и других численно измеримых показателей риска.

Среди методов количественного анализа рисков выделяют:

- анализ чувствительности проекты;
- метод Монте-Карло;
- метод построения «дерева решений»;
- метод PERT и др.

Избежание риска – изменение плана проекта и выполнение действий, позволяющих полностью исключить источник риска или сам риск.

Минимизация риска – уменьшение вероятности появления и степени воздействия риска на проект до приемлемых границ.

Временный характер проектов указывает на определенное начало и окончание. Окончание наступает тогда, когда цели проекта достигнуты или, когда проект прекращается в связи с тем, что его цели не будут или не могут быть достигнуты, либо, когда в проекте больше нет необходимости.

Проекты также могут приводить к воздействиям на социальную, экономическую и окружающую среду, превышающим длительность самого проекта.

Каждый проект приводит к созданию уникального продукта, услуги или результата. Конечный результат проекта может быть осязаемым или неосязаемым.

Управление проектом — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Управление проектом осуществляется посредством надлежащего применения и интеграции логически сгруппированных 47 процессов управления проектом, объединенных в 5 групп процессов.

Эти 5 групп процессов следующие:

- инициация;
- планирование;
- исполнение;
- мониторинг и контроль;
- закрытие;

Управление проектом, как правило, включает в себя, среди прочего:

- определение требований;
- реагирование на различные потребности, сомнения и ожидания заинтересованных сторон по мере планирования и исполнения проекта;

- установление, поддержание и осуществление коммуникаций среди заинтересованных сторон, которые являются активными, результативными и ориентированными на сотрудничество по своей сути;
- управление заинтересованными сторонами с целью соответствия требованиям проекта и создания поставляемых результатов проекта;
- уравнивание конкурирующих ограничений проекта, которые включают в себя (содержание, качество, расписание, бюджет, ресурсы, риски)

Характеристики и условия конкретного проекта могут влиять на ограничения, на которых необходимо сосредоточить внимание команде управления проектом.

Взаимоотношение между этими факторами таково, что если один из этих факторов изменится, то с большой долей вероятности будет затронут как минимум еще один фактор. Так, если сокращаются сроки в расписании, то зачастую возникает необходимость увеличения бюджета, чтобы добавить дополнительные ресурсы для выполнения того же объема работ в более сжатые сроки.

По причине возможного изменения разработка плана управления проектом носит итеративный характер и проходит через последовательное уточнение на различных стадиях жизненного цикла проекта. Последовательное уточнение включает в себя непрерывное улучшение и детализацию плана по мере накопления более подробной и специфичной информации, а также более точных оценок. Последовательное уточнение позволяет команде управления проектом определять фронт работ и осуществлять управление ими на более детальном уровне по мере развития проекта.

Управление операционной деятельностью — это наблюдение, руководство и контроль за бизнес-операциями.

Операции используются для поддержки повседневной деятельности и необходимы для достижения стратегических и тактических задач организации.

Примеры включают:

- производственные операции
- технологические операции
- бухгалтерские операции
- поддержку программного обеспечения
- техническое обслуживание.

Несмотря на временный характер, проекты также могут помогать в достижении целей организации, если они приведены в соответствие со стратегией организации. Иногда организации вносят изменения в свою операционную деятельность, продукты или системы посредством стратегических бизнес-инициатив, которые разрабатываются и внедряются посредством проектов. Проекты требуют навыков и выполнения работ по управлению проектами, а операции требуют навыков и выполнения работ по управлению бизнес-процессами и по управлению операционной деятельностью.

Целью определенного проекта могут быть изменения в операционной деятельности — особенно в случае наличия существенных изменений в операционной деятельности в результате создания нового продукта или услуги. Постоянная операционная деятельность находится за рамками содержания проекта, однако существуют точки пересечения двух областей.

Управление операционной деятельностью — это предметная область, которая находится за рамками содержания формального управления проектом, как описано в данном стандарте.

Управление операционной деятельностью — это область управления, которая связана с постоянным производством продуктов и/или услуг. Сюда относится обеспечение эффективности операционной деятельности за счет

использования необходимых оптимальных ресурсов и удовлетворения потребностей заказчиков. Это связано с управлением процессами, которые превращают входы (например, материалы, компоненты, энергию и труд) в выходы (например, продукты, товары и/или услуги).

Несмотря на то что управление операционной деятельностью отличается от управления проектами потребности заинтересованных сторон, осуществляющих операционную деятельность, являются важными аспектами проектов, которые повлияют на их будущие работы и усилия. Руководители проектов, которые учитывают и надлежащим образом включают операционные заинтересованные стороны во все фазы проектов, приобретают видение и избегают ненужных проблем, которые часто возникают, если их вклад недооценивается.

Необходимо привлекать операционные заинтересованные стороны и учитывать их потребности как часть реестра заинтересованных сторон, а на влияние, оказываемое ими (положительное или отрицательное), следует реагировать в рамках плана управления рисками.

Организации осуществляют руководство для определения стратегического направления и параметров производительности. Данное стратегическое направление предоставляет цель, ожидания, задачи и действия, необходимые для руководства деятельностью организации, и приводится в соответствие с бизнес-целями. Работы по управлению проектом должны быть приведены в соответствие с направлением организации на верхнем уровне, и в случае его изменения цели проекта должны быть пересмотрены. В условиях исполнения проекта изменения в целях проекта влияют на эффективность и успех проекта. При постоянном приведении в соответствие проекта вероятность его успеха значительно возрастает, так как проект соответствует стратегическому направлению организации. В случае каких-либо изменений проекты должны быть изменены соответствующим образом.

Организации, основанные на проектах Организации, основанные на проектах (project-based organizations, *PBOs*), — разнообразные формы организаций, которые занимаются созданием временных систем для исполнения работ. *PBOs* могут создаваться различными видами организаций (т. е. функциональными, матричными или проектными).

Использование *PBOs* может привести к ослаблению иерархии и бюрократии внутри организации, так как успех работы определяется конечным результатом, а не должностью или политикой. *PBOs* выполняют большинство своих работ в виде проектов и/или ставят проектный подход выше функционального.

Организационная стратегия должна предоставлять руководство и задавать направление для управления проектом — особенно когда считается, что проекты существуют для поддержки организационных стратегий. Часто спонсор проекта, руководитель портфеля или программы определяет наличие соответствия или потенциальные конфликты между организационными стратегиями и целями проекта, а потом сообщает о них руководителю проекта.

1.3. Процессы управления проектом

Управление проектом — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Это приложение знаний требует результативного управления процессами управления проектом.

Процесс — это набор взаимосвязанных действий и операций, осуществляемых для создания заранее определенного продукта, услуги или результата. Каждый процесс характеризуется своими входами, инструментами и методами, которые могут быть применены, а также результирующими выходами. Руководитель проекта должен учитывать активы процессов организации и факторы среды предприятия.

Для того чтобы проект оказался успешным, его команда должна:

- выбрать те процессы, которые необходимы для достижения целей проекта;

- использовать определенный подход, который может быть применен для удовлетворения требований;
- устанавливать и поддерживать соответствующие коммуникации с заинтересованными сторонами и их вовлечение;
- обеспечивать соответствие требованиям, чтобы удовлетворить потребности и ожидания заинтересованных сторон;
- находить баланс между конкурирующими ограничениями содержания, расписания, бюджета, качества, ресурсов и рисков, чтобы произвести заданный продукт, услугу или результат.

Процессы проекта исполняются командой проекта во взаимодействии с заинтересованными сторонами, и в целом их можно разделить на две основные категории:

- *Процессы управления проектом.* Эти процессы обеспечивают результативное исполнение проекта в течение его жизненного цикла. Эти процессы охватывают инструменты и методы, связанные с применением навыков и возможностей, описанных в областях знаний.
- *Процессы, ориентированные на продукт.* Эти процессы определяют и создают продукт проекта. Процессы, ориентированные на продукт, обычно определяются жизненным циклом проекта и различаются в зависимости от прикладной области, а также от фазы жизненного цикла продукта. Содержание проекта не может быть определено без некоторого базового понимания того, как создать заданный продукт.

Управление проектом — интегративная деятельность, требующая, чтобы каждый процесс, относящийся к проекту и продукту, был надлежащим образом приведен в соответствие и взаимосвязан с другими процессами для облегчения координации. Действия, предпринимаемые во время одного процесса, обычно влияют на этот процесс и прочие связанные с ним процессы.

Проекты существуют в рамках организации и не функционируют в качестве закрытой системы. Они требуют наличия входных данных из организации и

извне, а в ответ они предоставляют организации новые возможности. Процессы проекта могут создавать информацию, чтобы улучшить управление будущими проектами и активами процессов организации Группа процессов инициации. Процессы, выполняемые для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы.

- Группа процессов планирования. Процессы, требуемые для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий, требуемых для достижения целей проекта.

- Группа процессов исполнения. Процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта.

- Группа процессов мониторинга и контроля. Процессы, требуемые для отслеживания, анализа, а также регулирования исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; и инициирования соответствующих изменений.

- Группа процессов закрытия. Процессы, выполняемые для завершения всех операций в рамках всех групп процессов в целях формального закрытия проекта или фазы.

Процессы управления проектом представлены в качестве дискретных процессов с определенными границами. Наиболее опытные специалисты-практики в области управления проектами признают, что существует более чем один способ управления проектом.

Интегративный характер управления проектом требует, чтобы группа процессов мониторинга и контроля взаимодействовала с другими группами процессов, как показано на рис. 1. Процессы мониторинга и контроля осуществляются в то же самое время, что и процессы, входящие в другие группы процессов. Таким образом, на рис.1 процесс мониторинга и контроля изображен как «фоновая» группа процессов для других четырех групп.

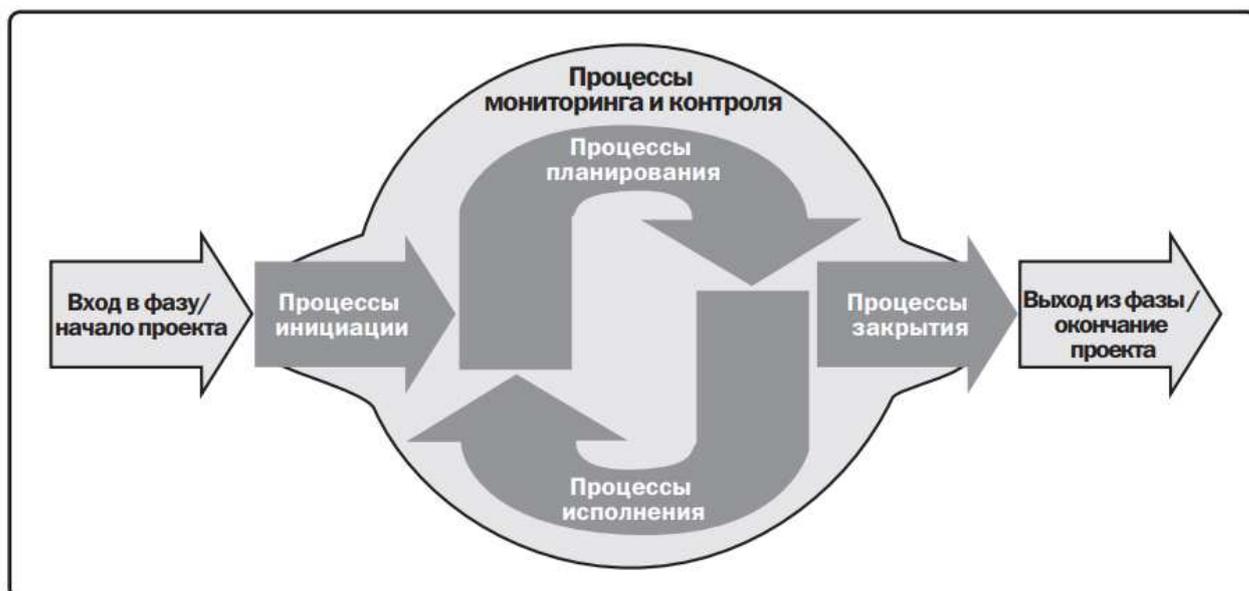


Рис. 1 Группы процессов управления проектом.

Группы процессов управления проектом связаны посредством выходов, которые они производят. Группы процессов редко бывают дискретными или однократными событиями; они происходят на протяжении всего проекта и накладываются друг на друга. Выход одного процесса, как правило, становится входом для другого процесса или является поставляемым результатом проекта, подпроекта или фазы проекта. Поставляемые результаты на уровне подпроекта или проекта можно назвать инкрементными поставляемыми результатами. Группа процессов планирования предоставляет группе процессов исполнения план управления проектом и документы проекта, по мере развития проекта она обычно создает обновления для плана управления проектом и документов проекта. Рис. 2 демонстрирует, каким образом взаимодействуют группы процессов, и показывает степень наложения в различные моменты. Если проект разделен на фазы, группы процессов взаимодействуют в рамках каждой фазы.

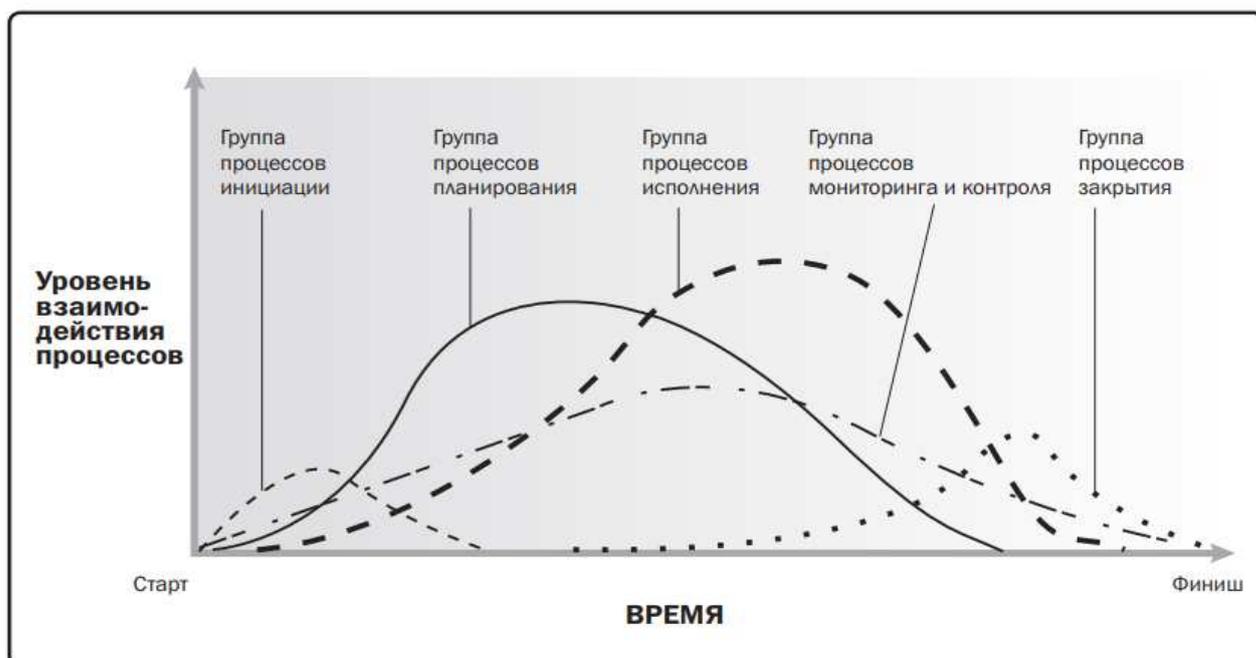


Рис. 2 Взаимодействие групп процессов в рамках фазы проекта

Следующие разделы определяют и описывают пять групп процессов управления проектом, являющихся обязательными для каждого проекта. Эти пять групп процессов достаточно четко взаимосвязаны и обычно выполняются в каждом проекте, тесно взаимодействуя друг с другом. Они не зависят от прикладной области или конкретной отрасли.

Блок-схема процессов на рис. 3 кратко описывает основные зависимости и взаимодействия групп процессов и конкретных заинтересованных сторон. Процессы управления проектом связаны соответствующими входами и выходами, причем результат или выход одного процесса становится входом для другого, но не обязательно в одной группе процессов. Группы процессов не являются фазами жизненного цикла проекта. Фактически, все группы процессов могут быть осуществлены в течение одной фазы.

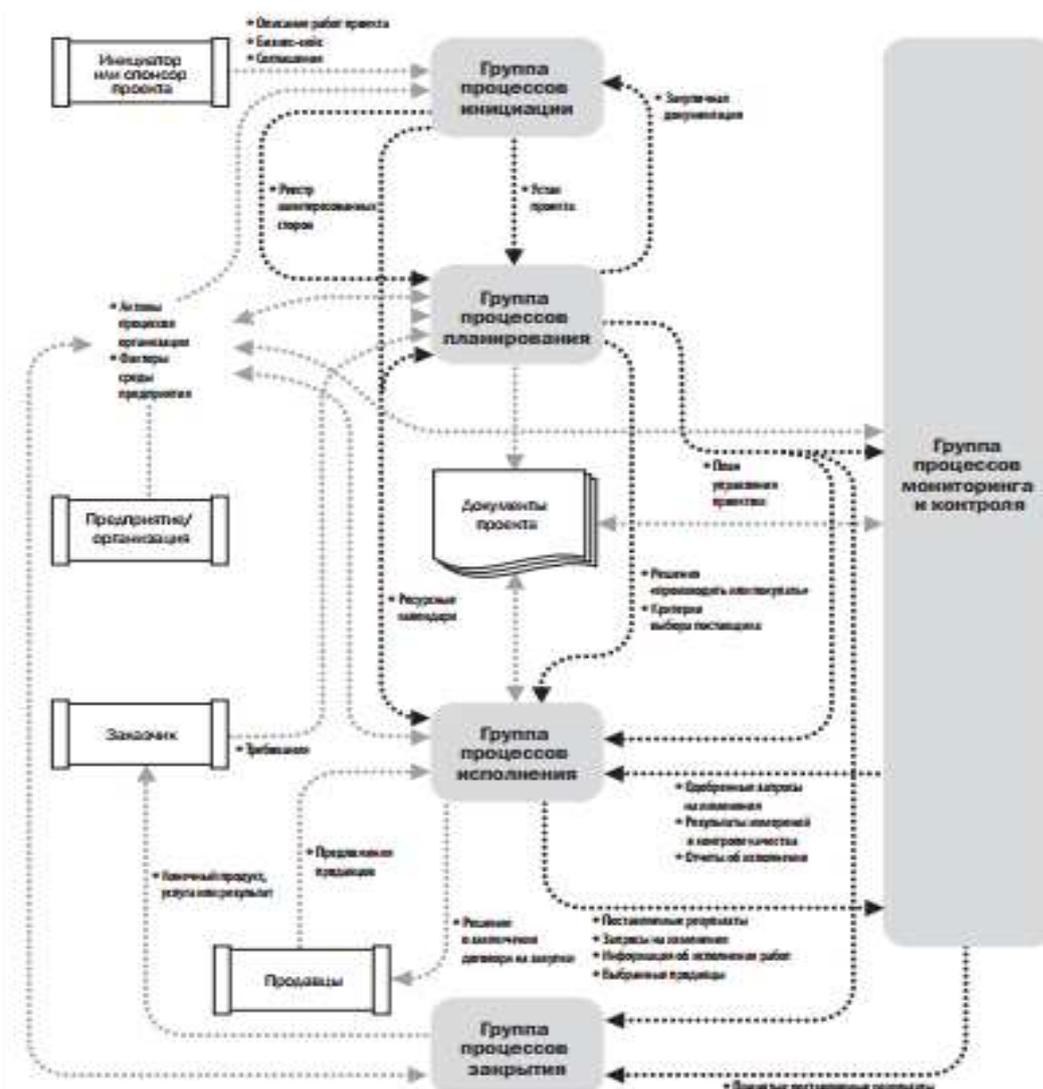


Рис. 3 Взаимодействие процессов управления с проектом.

Группа процессов инициации состоит из процессов, выполняемых для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы. Хотя команда управления проектом может оказывать помощь в написании устава проекта, данный стандарт предполагает, что оценка бизнес-кейса, утверждение и финансирование происходит за рамками проекта (рис. 4).

Граница проекта определяется как точка во времени, в которой авторизован старт или завершение проекта или фазы проекта. Ключевая цель данной группы процессов — привести в соответствие между собой ожидания заинтересованных сторон и цель проекта, дать заинтересованным сторонам наглядное представление о содержании и целях, а также показать то, каким образом их участие в проекте и связанных с ним фазах может обеспечить

удовлетворение их ожиданий. Данные процессы помогают определить видение проекта — что необходимо выполнить.

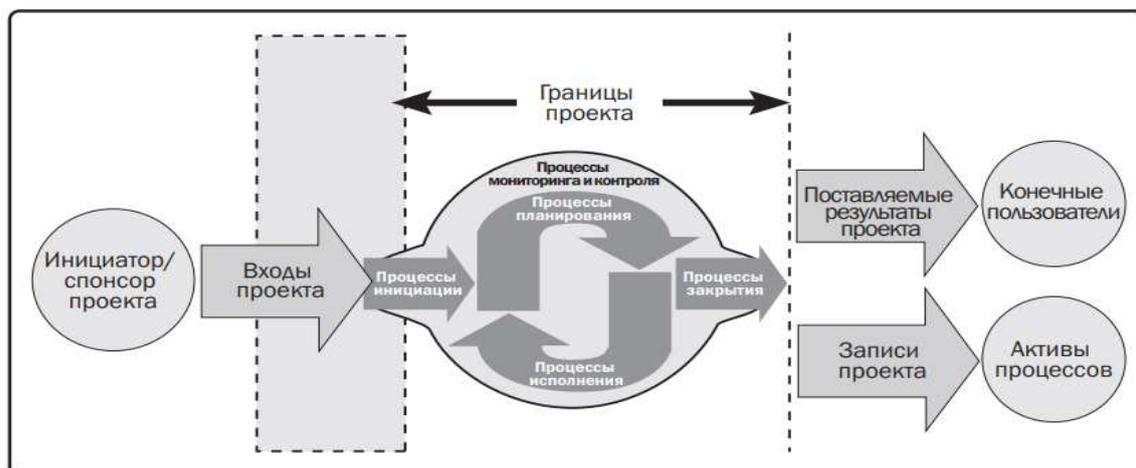


Рис. 4 Границы проекта

Большие сложные проекты следует разделять на отдельные фазы. В подобных проектах процессы инициации выполняются в последующих фазах для подтверждения решений, принятых во время изначальных процессов разработки устава проекта и определения заинтересованных сторон. План управления проектом и документы проекта, разрабатываемые как выходы группы процессов планирования, описывают все аспекты содержания, сроков, стоимости, качества, коммуникаций, человеческих ресурсов, рисков, закупок и вовлечения заинтересованных сторон.

Группа процессов исполнения состоит из процессов, выполняемых для исполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта. Эта группа процессов включает в себя координацию людей и ресурсов, управление ожиданиями заинтересованных сторон, а также интеграцию и выполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом.

Группа процессов мониторинга и контроля состоит из процессов, требуемых для отслеживания, анализа, а также координации прогресса и исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; и инициирования соответствующих изменений. Ключевая выгода данной

группы процессов состоит в том, что исполнение проекта измеряется и анализируется регулярно, а также при наступлении соответствующих событий или исключительных обстоятельств, с тем чтобы выявить отклонения от плана управления проектом. Группа процессов мониторинга и контроля также включает в себя:

- контроль изменений и разработку рекомендаций по применению корректирующих воздействий или предупреждающих действий для предотвращения возможных проблем;
- мониторинг соответствия текущих операций проекта плану управления проектом и базовому плану исполнения проекта;
- оказание влияния на факторы, которые могут действовать в обход интегрированного контроля изменений или управления конфигурацией, с тем чтобы в исполнение приводились только одобренные изменения.

Группа процессов закрытия состоит из процессов, выполняемых для завершения всех операций в рамках всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта, фазы или договорных обязательств. Данная группа процессов, будучи завершенной, подтверждает, что процессы, определенные в рамках всех групп процессов, выполнены необходимым образом для закрытия проекта или фазы проекта, и формально устанавливает, что проект или фаза проекта завершена.

Данная группа процессов также формально устанавливает преждевременное закрытие проекта. Преждевременно закрытые проекты включают, например: прерванные проекты, отмененные проекты или проекты, находящиеся в критической ситуации. В определенных случаях, когда некоторые договоры не могут быть формально закрыты (претензии, пункты о прекращении договора и т. д.) либо выполнение определенных операций должно быть передано другим подразделениям организации, могут быть организованы и

завершены определенные процедуры по передаче. При закрытии проекта или фазы может происходить следующее:

- получение подтверждения заказчика или спонсора для формального закрытия проекта или фазы,
- проведение анализа после окончания проекта или фазы,
- документирование последствий адаптации любого процесса,
- документирование извлеченных уроков,
- внесение необходимых обновлений в активы процессов организации,
- архивация всех значимых документов проекта в информационной системе управления проектами (project management information system, *PMIS*) для использования в качестве исторических данных,
- завершение всех операций по закупке с целью обеспечения закрытия всех соответствующих соглашений,
- выполнение оценки всех членов команды и высвобождение ресурсов проекта.

В рамках жизненного цикла проекта происходит сбор, анализ, трансформация и распространение значительного количества данных и информации в различных форматах для членов команды проекта и других заинтересованных сторон.

В рамках жизненного цикла проекта происходит сбор, анализ, трансформация и распространение значительного количества данных и информации в различных форматах для членов команды проекта и других заинтересованных сторон. Сбор данных проекта выполняется в результате различных процессов исполнения, после чего они предоставляются членам команды проекта. Собранные данные анализируются в контексте, объединяются и трансформируются в информацию проекта в ходе различных процессов контроля. Информация затем может передаваться устно или храниться и распространяться в виде отчетов, представленных в различных форматах. В процессе исполнения проекта происходит постоянный сбор и анализ данных

проекта. Поэтому термины «данные» и «информация» взаимозаменяемо используются на практике. Следующие руководящие указания сводят к минимуму недопонимание и помогают команде проекта использовать надлежащую терминологию:

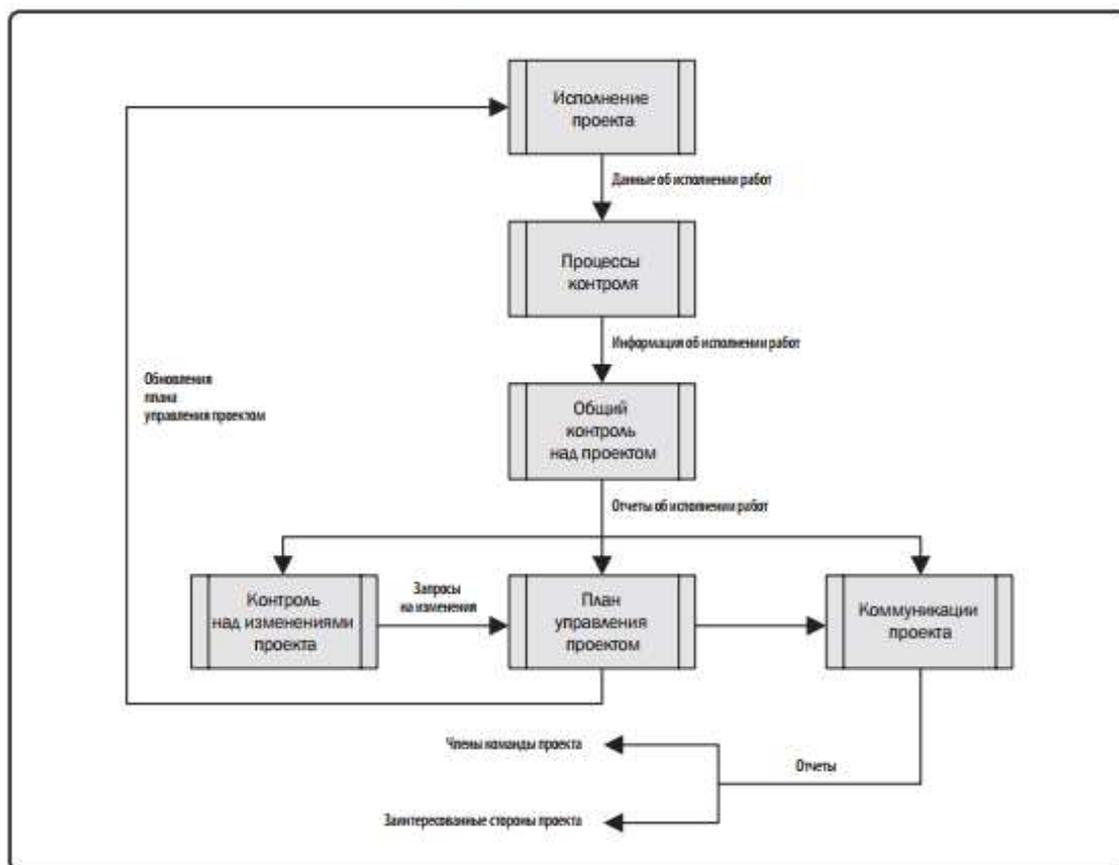


Рис. 5 Поток данных, информации отчетов проекта.

Область знаний является всеобъемлющей системой понятий, терминов и действий, составляющих профессиональную область, область управления проектами или область деятельности. Области знаний включают в себя: управление интеграцией проекта, управление содержанием проекта, управление сроками проекта, управление стоимостью проекта, управление качеством проекта, управление человеческими ресурсами проекта, управление коммуникациями проекта, управление рисками проекта, управление закупками проекта и управление заинтересованными сторонами проекта.

2. Управление, координация и контроль на крупном спортивном мероприятии

2.1 Система управления при проведении Универсиады 2019 года

Концепция системы управления при проведении Зимней универсиады 2019 года описывает назначение, основные элементы и центры ответственности их операционные роли и способы взаимодействия друг с другом.

Концепция является базовым документом, описывающим Систему управления при проведении Универсиады, и предназначена для последующего применения всеми Соорганизаторами Универсиады. Концепция Системы управления утверждается Оргкомитетом

Назначение и формирование системы управления при проведении Универсиады

В основе Системы управления заложены три ключевые составляющие:

1) координация и управление:

координация деятельности Соорганизаторов и обеспечение их оперативной информацией для согласованного взаимодействия;

руководство деятельностью по принятию решений и выполнение действий по корректировке операционных процессов и планов для качественного проведения Универсиады;

2) контроль и мониторинг:

мониторинг оперативной деятельности центров ответственности Универсиадой по осуществлению ими функций и полномочий, связанных с проведением Универсиады, в том числе по реагированию на нештатные ситуации;

мониторинг событий, прямо или косвенно связанных с проведением Универсиады, а также анализ соответствия текущих показателей плановым;

мониторинг деятельности контроль за выполнением программы проведения Универсиады;

3) коммуникация:

управление информационными потоками между Соорганизаторами;
 сбор и анализ оперативной информации по исполнению ключевых сервисов, событий и задач для принятия необходимых решений, и организации их выполнения;

формирование ежедневного отчёта о ходе подготовки и проведения Универсиады, в том числе о результатах деятельности и решения нештатных ситуаций.

Основные этапы формирования центров ответственности

Формирование системы управления при проведении Универсиады подразумевает поэтапное преобразование и формирование центров ответственности за подготовку к Играм, а также формирование отдельных центров ответственности на операционный период.

Основные этапы преобразования и формирования центров ответственности за подготовку к Играм для создания эффективной Системы управления при проведении Универсиады представлены на рис. 1.

	Подготовительный этап	Операционная готовность	Операционный период
Федеральный	<ul style="list-style-type: none"> Организационный комитет Исполнительный комитет ФИСУ 	<ul style="list-style-type: none"> Организационный комитет Межведомственная рабочая группа по обеспечению безопасности Исполнительный комитет ФИСУ 	<ul style="list-style-type: none"> Организационный комитет Межведомственный оперативный штаб по обеспечению безопасности (МОШ) Исполнительный комитет ФИСУ
Региональный	<ul style="list-style-type: none"> Межведомственный штаб Красноярского края по проведению Универсиады и тестовых мероприятий Межведомственная рабочая группа по безопасности Красноярского края Инспекционные визиты ФИСУ Рабочие группы созданные при органах исполнительной власти Красноярского края и администрации города Красноярска Функциональные подразделения Дирекции ФИСУ – рабочий обмен информацией, совещания Проектные команды 	<ul style="list-style-type: none"> Межведомственный штаб Красноярского края по проведению Универсиады и тестовых мероприятий Оргкомитет тестовых мероприятий Межведомственная рабочая группа по обеспечения безопасности Красноярского края Инспекционные визиты ФИСУ ФИСУ – рабочий обмен информацией, совещания Главный операционный центр (ГОЦ, с сентября 2018 г.) Рабочие группы созданные при органах исполнительной власти Красноярского края и администрации города Красноярска Функциональные подразделения Дирекции 	<ul style="list-style-type: none"> Главный операционный центр (ГОЦ) Межведомственный штаб Красноярского края по проведению Универсиады и тестовых мероприятий (КОШ) Межведомственный оперативный штаб по обеспечению безопасности Красноярского края (РМОШ) Координационный офис ФИСУ Оперативные штабы (рабочие группы) созданные при органах исполнительной власти Красноярского края и администрации города Красноярска Функциональные командные центры Дирекции (ФКЦ)
Объектовый	<ul style="list-style-type: none"> Команды объектов (Lead team) Заказчики (строительные проекты) 	<ul style="list-style-type: none"> Команды объектов (Core team) Операционный центр объекта (ОЦО) Координационный центр объекта (КЦО) Спортивный командный центр объекта Председатель технического комитета ФИСУ по виду спорта 	<ul style="list-style-type: none"> Команды объектов (Extended team) Спортивный командный центр объекта Операционный центр объекта (ОЦО) Координационный центр объекта (КЦО) Объединенный пункт безопасности объекта (ОПБО) Председатель технического комитета ФИСУ по виду спорта

Рис. 6. Этапы формирования органов управления

Формирование центров ответственности Универсиады в соответствии с приведенными на рис. 1 этапами позволит прийти к модели Системы управления Универсиадой.

Модель Системы управления при проведении Универсиады

Модель Системы управления, рассматриваемая в настоящей Концепции, является базовой и отражает совокупность центров ответственности за Игры.

Уровни принятия решений:

Система управления при проведении Универсиады предполагает три уровня принятия решений, координации и контроля:

федеральный уровень (красный) – уровень принятия решений по стратегическим и политическим вопросам, а также вопросам обеспечения безопасности Игр;

региональный уровень (оранжевый) – уровень решения наиболее сложных межведомственных и межфункциональных вопросов операционного управления, затрагивающих основные клиентские группы, которые не могут быть приняты на объектовом уровне;

объектовый уровень (зеленый) – уровень решения вопросов объектового и функционального уровней.

Органы управления федерального уровня

Органами управления при проведении Универсиады на федеральном уровне являются Оргкомитет, МОШ и Исполнительный комитет ФИСУ.

Взаимодействие между Оргкомитетом и МОШ осуществляется через руководителя МОШ. Взаимодействие между Оргкомитетом и ФИСУ осуществляется через руководителей ФИСУ. Взаимодействие между Оргкомитетом и ГОЦ осуществляется через операционного директора. Взаимодействие между Оргкомитетом и ОШ, Моноорганизациями осуществляется через операционного директора.

В операционный период Оргкомитет, МОШ, ФИСУ участвуют в решении нештатных ситуаций федерального (красного) уровня и ситуациях, связанных с ликвидацией чрезвычайных ситуаций.

Оргкомитет осуществляет общее управление при подготовке и проведении Универсиады, рассматривает вопросы, связанные с обеспечением согласованных действий федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти Красноярского края и при необходимости других субъектов Российской Федерации и Моноорганизаций.

Межведомственный оперативный штаб по обеспечению безопасности (МОШ)

МОШ обеспечивает координацию деятельности органов исполнительной власти, органов местного самоуправления и организаций, реализующих усиленные меры безопасности. При этом МОШ уполномочен обеспечивать координацию разрешения нештатных ситуаций в том числе и на региональном уровне, при необходимости и в рамках зоны своей ответственности.

Исполнительный комитет Международной федерации студенческого спорта (FISU/ФИСУ)

ФИСУ рассматривает вопросы, связанные с принятием решений о проведении соревнований и спортсменах, которые могут повлиять на проведение Универсиады, исключая вопросы безопасности.

1. Органы управления регионального уровня

ГОЦ – главный операционный центр.

ГОЦ утверждается по решению Дирекции по проведению спортивного соревнования для четких и отлаженных действий всех организаций, участвующих в проведения соревнования.

Для правильного взаимодействия с главным операционным центром с Соорганизаторами в состав ГОЦ направляются Уполномоченные представители, в том числе и уполномоченные представители РМОШ. Командировочные расходы Уполномоченных представителей осуществляются за счет средств Соорганизаторов.

Подробное описание деятельности ГОЦ изложено в положении, утверждаемом Оргкомитетом.

Главными приоритетами ГОЦ являются:

взаимодействие и коммуникация всех организаций на всех уровнях при принятии решений, которые максимально быстро устраняют нештатную ситуацию различного уровня

осуществление постоянного мониторинга, контролирования всех систем, оперативного взаимодействия с менеджментом на объектах, так и в различных моноорганизациях;

осуществление всех необходимых клиентских функций для всех участников спортивного события, для всех клиентских групп, на которых ориентируется главный приоритет сервиса, в том числе в средствах передвижения

осуществление всех необходимых связей в решении вопросов всех уровней, полное информирование лиц, которые должны принимать решения по тем или иным ситуациям на объектах

осуществление полного контроля по важным вопросам проведения Универсиады, в том числе на уровне Красноярского края, Федеральных органов власти;

осуществление полного контроля всех важных и косвенно важных событий, которые могут повлиять на проведение Универсиады не только фактически, но и косвенно;

возможность разрешения штатных и нештатных ситуация на уровне объектов/региональном, если это возможно в рамках тех обязанностей и полномочий, которые в себе сосредотачивает ГОЦ и оргкомитет, по возможности эскалация нештатной ситуации для решения его в дальнейшем в органах власти;

сбор всех необходимых данных, по утвержденной форме, по первичному запросу в Дирекцию или FISU о всех штатных и нештатных ситуациях, возникающих в процессе работы;

осуществление связи с руководителями на объекте через ОЦО и КЦО;

предоставление информации для Оргкомитета, ФИСУ, МОШ о разрешении штатных и нештатных ситуаций (при необходимости);

предоставление по установленной форме запроса ОЦО и КЦО информации по всем возникающим ситуациям, находящимся в зоне контроля у функционального направления дирекции, ФКЦ, РМОШ, организаций, которые являются партнерами в процессах создания Универсиады и других структур, органов власти и т.д.;

создание сводного отчета о том, как проходит Универсиада, операционная деятельность во время проведения Игр для всех организаций, которые могут формировать ежедневный отчет о ходе подготовки и проведения по различным штатным и нештатным ситуациям;

осуществление взаимодействия с КЦО в роли ОЦО, если ОЦО не может фактически выполнить свои функции во время проведения соревнования частично или полностью;

взаимодействие с FISU и всей структурой оргкомитета

осуществления контроля в программном модуле «Командный Центр», а также верности введенных данных

проведение оперативных и плановых совещаний.

После завершения Операционного периода Игр деятельность ГОЦ прекращается.

Межведомственный оперативный штаб по обеспечению безопасности Красноярского края (РМОШ)

РМОШ утверждается, если это необходимо МОШ и осуществляет все необходимые функции для предотвращения опасности на объектах, и вне их, на территории города Красноярска и Красноярского края, а также координацию работы всех органов местного самоуправления, всевозможных организаций, власти.

КОШ – это Межведомственный штаб Красноярского края по проведению Универсиады.

Создается данный орган высшим должностным лицом Красноярского края, в целях обеспечения содействия и поддержки ведомств Правительства Красноярского края и подразделениями администрации города Красноярска для

обеспечения качественной подготовки и проведения Универсиады на территории города Красноярска и Красноярского края.

Основными задачами КОШ являются:

оказание содействия Дирекции в организации и проведении на территории Красноярского края всех необходимых мероприятий, связанных с Универсиадой;

организация взаимодействия и контроль деятельности органов исполнительной власти Красноярского края, органов местного самоуправления, общественных организаций и объединений и иных организаций в период проведения Универсиады на территории Красноярского края;

обеспечение надежного функционирования коммунальных служб в городе Красноярске;

выполнение действий и предоставление необходимых ресурсов в соответствии с утвержденными планами реагирования на нештатные ситуации на территории Красноярского края;

Мониторинг качества оказания услуг в сферах торговли, общественного питания, медицинского, транспортного обслуживания, культуры на территории Красноярского края.

Взаимодействие КОШ и ГОЦ осуществляется через Уполномоченного представителя, направленного для работы в ГОЦ.

КОШ имеет полномочия формировать рабочие группы (РГ) для координации вопросов подготовки Универсиады на территории города Красноярска и Красноярского края в рамках своей компетенции. В состав РГ в обязательном порядке должны быть включены представители Дирекции.

В операционный период рабочие группы трансформируются в оперативные штабы в целях обеспечения постоянного взаимодействия с ГОЦ по вопросам координации штатных и решения нештатных ситуаций.

Оперативные штабы являются центрами ответственности Системы управления, образованными высшим территориальным органом исполнительной власти, Правительством Красноярского края. Оперативные

штабы создаются в целях обеспечения согласованной деятельности для координации штатных и решения нештатных ситуаций, относящихся к их компетенции и полномочиям, а также взаимодействия с ГОЦ, Соорганизаторами и другими центрами ответственности Системы управления.

Система управления предполагает наличие следующих оперативных штабов для обеспечения постоянной координации штатных и решения нештатных ситуаций, в рамках своих компетенций и полномочий:

оперативный штаб по энергетике и тепло- и водоснабжению создается в целях обеспечения надёжного электро-, тепло- и водоснабжения города Красноярск и Красноярского края в период подготовки и проведения Универсиады;

оперативный штаб по благоустройству создается в целях обеспечения надежного функционирования объектов коммунальной инфраструктуры и оказания коммунальных услуг в городе Красноярске;

оперативный штаб по транспорту создается в целях транспортного обеспечения подготовки и проведения Универсиады;

оперативный штаб по информационно-коммуникационным технологиям создается в целях обеспечения работы информационно-коммуникационных технологий на мероприятиях в рамках подготовки и проведения Универсиады;

оперативный штаб по управлению радиочастотным спектром создается в целях обеспечения надлежащего использования радиочастот и радиочастотных каналов при подготовке и проведении Универсиады;

оперативный штаб по медицине создается в целях планирования и организации оказания медицинской помощи в период проведения Универсиады;

оперативный штаб по финансовому обеспечению создается в целях планирования и оперативного управления бюджетными ассигнованиями при подготовке и проведении Универсиады;

оперативный штаб по взаимодействию со средствами массовой информации создается в целях обеспечения взаимодействия со средствами массовой

информации в период проведения Универсиады по событиям, требующим организации тематического брифинга или пресс-конференции;

оперативный штаб по протоколу создается в целях обеспечения протокольных мероприятий в период проведения Универсиады;

оперативный штаб по организации международных отношений создается в целях взаимодействия Дирекции с членами иностранных делегаций и решения вопросов особой важности в период проведения Универсиады;

оперативный штаб по церемониям создается в целях планирования и организации церемоний открытия и закрытия Универсиады;

оперативный штаб по организации питания создается в целях организации оказания надлежащего сервиса питания и решения межведомственных и кроссфункциональных вопросов, не требующих оперативного вмешательства ГОЦ, в период проведения Универсиады.

Взаимодействие оперативных штабов с ГОЦ осуществляется через Уполномоченных представителей, направленных для работы в ГОЦ. Уполномоченные представители КОШ, РМОШ, ОШ обеспечивают:

взаимодействие ГОЦ с соответствующими центрами ответственности при координации штатных и решении нештатных ситуаций;

своевременное информирование соответствующих центров ответственности о возникновении нештатной ситуации;

проведение своевременной оценки нештатных ситуаций;

информирование ГОЦ о разрешении нештатной ситуации;

личное участие в работе и совещаниях ГОЦ по утвержденному графику или по запросу Руководителя ГОЦ.

Моноорганизации – это органы исполнительной власти и организации, которые могут также входить в состав Системы управления и не создают отдельных профильных оперативных штабов на операционный период (Минкомсвязь России, МИД России, Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор),

ФТС России, ФМС России, Гидрометцентр России, собственники объектов и прочие).

Взаимодействие Моноорганизаций с ГОЦ осуществляется через уполномоченных представителей, направленных для работы в ГОЦ.

Режим и график работы уполномоченных представителей утверждается операционным директором.

Органы управления объектового уровня:

Операционный центр объекта (ОЦО)

ОЦО является центром ответственности в системе управления Универсиадой, необходимым для эффективного управления объектом и командой объекта.

ОЦО создается распоряжением операционного директора на операционный период.

Задачами операционного центра объекта являются:

управление деятельностью команды объекта при выполнении штатных процессов согласно действующим регламентам, политикам и процедурам;

координация и обеспечение эффективных и согласованных действий между ФНД и действующими службами объекта.

обеспечение непрерывного оперативного управления и контроль операционной деятельности (в том числе мониторинг предоставления сервисов всем клиентским группам) на объекте;

координация штатных и разрешение нештатных ситуаций на объекте в рамках своих полномочий и при необходимости их эскалация в ГОЦ с обязательным уведомлением КЦО;

формирование и представление через КЦО в ГОЦ информации о ходе подготовки и проведения мероприятия Универсиады на объекте.

контроль текущего уровня сервисов и хода операционной деятельности, включая информацию по нештатным ситуациям и ходу их разрешения;

контроль исполнения поручений и решений ГОЦ и операционного директора объекта.

Координационный центр объекта (КЦО)

КЦО является структурой в системе управления, созданной Дирекцией для повышения эффективности коммуникаций, предоставления сервисов и информации команде объекта, фиксации штатных и нештатных ситуаций на объекте.

КЦО создаётся распоряжением операционного директора на операционный период.

КЦО представляет собой физическую и коммуникационную площадку, которая в рамках своей деятельности оказывает следующие сервисы:

подготовка и предоставление информации операционному директору объекта, команде объекта и в ГОЦ о событиях текущего и предстоящих дней на объекте;

формирование, на основе утвержденного графика мероприятий, перечня всех активностей ФНД на объекте (DRS);

информирование об изменениях в DRS;

подготовка отчетов по форме операционному директору объекта и в ГОЦ;

мониторинг радиоэффира и фиксация штатных и нештатных ситуаций на объекте, содействие в разрешении нештатных ситуаций;

координация разрешения и эскалации нештатных ситуаций;

кроссфункциональное взаимодействие команды объекта и взаимодействие команды объекта с ГОЦ с целью передачи актуальной информации;

ведение справочников (контактных листов и карты позывных).

Объединенный пункт безопасности объекта (ОПБО)

ОПБО является структурным подразделением РМОШ и осуществляет координацию деятельности по обеспечению безопасности на конкретном объекте, объекте инфраструктуры или транспорта.

ОПБО создается и осуществляет свою деятельность под руководством руководителя ОПБО, который является назначенным уполномоченным представителем ФСБ России.

В состав ОПБО входят представители ФСО, ФСБ России, МВД России, МЧС России и Росгвардии, задачей которых является координация и контроль реализации необходимых мер по обеспечению безопасности и охраны общественного порядка во время подготовки и проведения Универсиады на конкретном Объекте.

2.2 Система управления при проведении ЧМ по футболу 2018 года

Концепция системы управления проведением чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций FIFA 2017 года (далее - Концепция) описывает назначение и основные элементы системы управления проведением Соревнований, включая этапы формирования и преобразования созданных структур управления подготовкой к Соревнованиям и последующего перехода к целевой модели управления проведением Соревнований.

Концепция является базовым документом, описывающим систему управления проведением Соревнований в целом.

Система управления проведением Соревнований утверждена решением Координационного совета от 8 февраля 2017 г. № бпр в целях обеспечения эффективных и согласованных действий Соорганизаторов при проведении Соревнований

В основе назначения системы управления проведением Соревнований лежат три основные функции:

1. Координация и управление (Command):

1.1. координация деятельности Соорганизаторов и их обеспечение оперативной информацией для согласованного взаимодействия;

1.2. руководство деятельностью по принятию решений и выполнение

действий по корректировке операционных процессов и планов для качественного проведения Соревнований.

2. Контроль и мониторинг (Control):

2.1. мониторинг операционных процессов, рисков и решений по штатным и нештатным ситуациям;

2.2. мониторинг событий, прямо или косвенно связанных с проведением Соревнований, а также анализ соответствия текущих показателей плановым;

2.3. мониторинг деятельности органов управления Соревнованиями по осуществлению ими функций и полномочий, связанных с проведением Соревнований, в том числе по реагированию на нештатные ситуации;

2.4. контроль за выполнением программы проведения Соревнований.

3. Коммуникации (Communication):

3.1. управление информационными потоками между вовлеченными сторонами;

3.2. сбор и анализ оперативной информации по исполнению ключевых сервисов, событий и задач в рамках подготовки проведения Соревнований для принятия необходимых решений и организации их выполнения;

3.3. формирование сводной отчетности о ходе проведения Соревнований, в том числе о результатах деятельности и нештатных ситуациях.

Формирование системы управления проведением Соревнований подразумевает поэтапное преобразование и формирование органов управления подготовкой к Соревнованиям, а также формирование отдельных органов управления на Операционный период.

Целевая модель управления проведением Соревнований, рассматриваемая в настоящей Концепции, является базовой и отражает совокупность органов управления проведением Соревнований, формируемых в целях оперативного принятия решений при возникновении штатных и нештатных ситуаций и

обеспечения скоординированных действий между Соорганизаторами в
Операционный период

Система управления проведением Соревнований предполагает 4
уровня принятия решений, координации и контроля:

1. Стратегический уровень (красный) - уровень принятия решений по стратегическим и политическим вопросам, а также вопросам обеспечения безопасности Соревнований;

2. Федеральный уровень (оранжевый) - уровень решения наиболее сложных межведомственных вопросов операционного управления, затрагивающих субъекты Российской Федерации и/или основные клиентские группы, которые не могут быть приняты на Региональном уровне;

3. Региональный уровень (желтый) - уровень решения большинства межведомственных вопросов операционного управления в каждом субъекте Российской Федерации, на территории которого расположены объекты соревнований, задействованные при организации и проведении Соревнований;

4. Объектовый уровень (зеленый) - уровень решения функциональных и объектовых вопросов.

3.1. Органы управления стратегического уровня

Органом управления проведением Соревнований на стратегическом уровне является Координационный совет.

Координационный совет осуществляет общее управление подготовкой и проведением Соревнований, выполняет функции рассмотрения вопросов, связанных с обеспечением согласованных действий федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и организаций для реализации Программы подготовки к проведению в 2018 году в Российской Федерации чемпионата мира по футболу и Комплексного плана мероприятий по обеспечению и проведению чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций 2017 года.

Взаимодействие между Координационным советом и ГОЦ осуществляется через Генерального и Операционного директора АНО "Оргкомитет "Россия-2018".

Взаимодействие между Координационным советом, ФОШ и МОШ (по вопросам обеспечения безопасности) осуществляется через руководителей ФОШ и МОШ соответственно.

Сводная отчетность о ходе проведения Соревнований в Координационный совет представляется АНО "Оргкомитет "Россия-2018", за исключением отчетов ФОШ и МОШ по вопросам, отнесенным к их компетенции.

ГОЦ создан решением Координационного совета от 8 февраля 2017 г. № бпр на Операционный период в целях обеспечения эффективных и согласованных действий Соорганизаторов в рамках проведения Соревнований.

Для операционного взаимодействия ГОЦ с Соорганизаторами в состав ГОЦ направляются Уполномоченные представители и Уполномоченные представители МОШ. Затраты по командированию,

питанию и проживанию Уполномоченных представителей осуществляются за счет средств Соорганизаторов.

Основными задачами ГОЦ являются:

координация и обеспечение эффективных и согласованных действий Соорганизаторов, МОШ, ФОШ и РОЦ в Операционный период;

обеспечение непрерывного операционного управления и контроль операционной деятельности (в том числе мониторинг предоставления сервисов всем клиентским группам);

обеспечение эффективных оперативных коммуникаций и предоставление Соорганизаторам информации, необходимой для принятия решений по штатным и нештатным ситуациям;

вынесение нештатных ситуаций на рассмотрение Координационного

совета (при необходимости);

обеспечение координации операционной деятельности и предоставления сервисов для клиентских групп за пределами ответственности городов-организаторов (тренировочные площадки, базы команд и др.), в том числе на межрегиональных транспортных маршрутах;

предоставление РОЦ и Командам объектов экспертизы по вопросам, находящимся в зоне ответственности ФНД, ФОШ и рабочих групп;

формирование сводной отчетности о ходе проведения Соревнований для Соорганизаторов по операционной деятельности и нештатным ситуациям;

выполнение, полностью или частично, функции РОЦ в случае, если РОЦ не может эффективно выполнять свои функции;

проведение совещаний и мероприятий операционной готовности федерального уровня;

взаимодействие с Координационным советом и FIFA.

После завершения Операционного периода Соревнований деятельность ГОЦ прекращается.

Межведомственный оперативный штаб по обеспечению безопасности в период проведения в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций FIFA 2017 года (МОШ) обеспечивает координацию деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления и организаций, реализующих усиленные меры безопасности. Образован Указом

Президента Российской Федерации "Об образовании межведомственного оперативного штаба по обеспечению безопасности в период проведения в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций FIFA 2017 года" от 7 июля 2016 г. № 324.

ФОШ создаются в целях обеспечения и координации деятельности, относящейся к их компетенции и полномочиям, а также взаимодействия с вовлеченными Соорганизаторами и элементами Системы управления в рамках

подготовки проведения Соревнований. Система управления проведением Соревнований предполагает наличие следующих ФОШ:

1. Оперативный штаб ФТС России по координации деятельности таможенных органов при совершении таможенных операций и проведении таможенного контроля в отношении товаров, перемещаемых участниками и гостями чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций FIFA 2017 года в России создан Приказом ФТС России от 21 февраля 2017 г. №273.

2. Правительственная комиссия по обеспечению безопасности электроснабжения создана в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 25 августа 2008 г. № 637 "Об организации деятельности Правительственной комиссии по обеспечению безопасности электроснабжения (Федерального штаба)" и в соответствии с Регламентом управления электроснабжением объектов чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка конфедераций FIFA 2017 года и порядком взаимодействия между организациями и ведомствами, задействованными в электроснабжении объектов чемпионата мира по футболу 2018, в период подготовки и проведения чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка конфедераций FIFA 2017 года в Российской Федерации, утвержденным 13 февраля 2017 г. Министром энергетики Российской Федерации А.В.Новаком (протокол Минэнерго России АН-38пр от 13 февраля 2017 г.) определена как верхний (первый) уровень ситуационного управления схемой внешнего электроснабжения спортивных и инфраструктурных объектов чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций FIFA 2017 года в городах и субъектах Российской Федерации, в которых проводятся Соревнования.

3. Федеральный центр управления пассажирскими перевозками и оперативный штаб по транспорту созданы в соответствии с распоряжением

Министерства транспорта Российской Федерации от 31 марта 2017 г.

№ МС-48-р "О создании федерального центра управления пассажирскими перевозками и оперативного штаба по транспорту на период Кубка Конфедераций FIFA 2017 года.

4. Рабочая группа по взаимодействию со СМИ на период подготовки и проведения чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций FIFA 2017 года создана во исполнение протокола оперативного совещания Совета Безопасности Российской Федерации от 27 ноября 2015 г.

5. Рабочая группа по протоколу - межведомственный коллегиальный рабочий орган, создана при Координационном совете (протокол заседания от 22 декабря 2016 г. № 5пр).

Взаимодействие ФОШ с ГОЦ осуществляет Уполномоченный представитель ФОШ, направленный для работы в ГОЦ.

ЦУИТ создается АНО "Оргкомитет "Россия-2018" в соответствии с требованиями Организатора для централизованного управления и координации всех работ по ИТ обеспечению Объектов Соревнований, а также проведению мониторинга и координации развертывания информационных систем и ИТ инфраструктуры, включая поддержку пользователей при оказании ИТ сервисов. Для обеспечения возложенных на ЦУИТ задач Министерство связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, а также иные организации, вовлеченные в процесс подготовки, развертывания и поддержки ИТ инфраструктуры направляют необходимое количество специалистов для взаимодействия в рамках деятельности ЦУИТ.

РОЦ создается по решению Координационного совета на Операционный период в каждом субъекте Российской Федерации, на территории городов-организаторов которых проходят официальные матчи Соревнований, с целью обеспечения согласованных действий Соорганизаторов на уровне субъекта Российской Федерации, оперативного взаимодействия с ГОЦ, координации и контроля хода проведения Соревнований в субъекте Российской Федерации.

В состав РОЦ направляются Уполномоченные представители РМОШ, ОПТС, РОШ и Рабочей группы по взаимодействию со средствами массовой

информации. Затраты по командированию, питанию и проживанию Уполномоченных представителей осуществляются за счет средств Соорганизатора.

Основными задачами РОЦ являются:

координация деятельности исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и организаций по вопросам обеспечения операционной готовности и проведения Соревнований (в том числе, организация и проведение совещаний);

обеспечение оперативного взаимодействия и согласованных действий исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и организаций по операционным вопросам подготовки и проведения Соревнований на территории соответствующего субъекта Российской Федерации;

мониторинг операционной готовности города-организатора к проведению Соревнований;

контроль критически важных процессов на территории субъекта Российской Федерации и/или города-организатора, а также на объектах Соревнований;

контроль событий, напрямую или косвенно связанных с Соревнованиями, происходящих на территории субъекта Российской Федерации и/или города-организатора;

принятие решений о предпринимаемых мерах при возникновении нештатных ситуаций на региональном уровне в рамках своих полномочий и, при необходимости, вынесение нештатных ситуаций на федеральный уровень управления проведением Соревнованиями;

взаимодействие с органами управления Соревнованиями федерального уровня для оперативного разрешения штатных и нештатных ситуаций;

проведение совещаний и мероприятий операционной готовности

регионального уровня;

формирование отчетности о ходе подготовки и проведения Соревнований и ее представление в ГОЦ.

После завершения Операционного периода Соревнований деятельность Регионального операционного центра прекращается.

Региональный межведомственный оперативный штаб по обеспечению безопасности (РМОШ), создается в субъекте Российской Федерации по решению МОШ во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 июля 2016 г. №324 и выполняет задачи планирования и осуществления, в пределах своей компетенции, усиленных мер безопасности на территории городов-организаторов и в субъектах Российской Федерации, а также координацию деятельности территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, федеральных органов исполнительной власти, исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и организаций, реализующих такие меры.

РОШ является органом, образованным профильным федеральным органом исполнительной власти или территориальным органом федерального органа исполнительной власти либо органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, или ФОШ для разрешения нештатных и штатных ситуаций в рамках своей компетенции и полномочий, обеспечения координации деятельности и взаимодействия по вопросам подготовки и проведения Соревнований в субъекте Российской Федерации.

Система управления проведением Соревнований предполагает наличие следующих РОШ:

1. Региональный центр управления пассажирскими перевозками создается в городах-организаторах Соревнований на основании решений высших исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации в соответствии со Стратегией транспортного обеспечения, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 11.07.2016 №1680-р.

Федерации от 27 декабря 2016 г. № 2858-р для обеспечения:

оперативного регулирования движения транспортных средств в период прибытия и перемещения потребителей транспортных услуг на территории субъекта Российской Федерации;

оперативного контроля реализации и исполнения мероприятий плана управления пассажирскими перевозками в городе-организаторе;

доступа к единой информационной системе города-организатора заинтересованным органам власти и организациям, задействованным в транспортном обеспечении спортивных соревнований, а также координации их взаимодействия с федеральным центром управления пассажирскими перевозками;

мониторинга осуществления перевозок автомобильным транспортом (кроме легкового такси) в городском и пригородном сообщении, городским наземным электрическим транспортом, железнодорожным транспортом в пригородном сообщении по маршрутам спортивных соревнований и метрополитеном, в том числе с помощью системы геопозиционирования;

безопасности пассажирских перевозок;

информирования и предоставления различных информационных сервисов для заинтересованных лиц в городе-организаторе спортивных соревнований.

2. Региональный оперативный штаб ФТС России создается в соответствии с приказом ФТС России от 21 февраля 2017 г. №273 в Южном, Приволжском, Северо-Западном, Центральном и Уральском таможенных управлениях.

3. Штабы по обеспечению безопасности электроснабжения в субъектах Российской Федерации (региональные штабы), созданные в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 26 февраля 2008 г. № 86 "О штабах по обеспечению безопасности электроснабжения".

ОШС является коллегиальным органом, создаваемым решением руководителя высшего исполнительного органа государственной власти

субъекта Российской Федерации при Региональном оргкомитете в целях качественного проведения Соревнований на территории города- организатора или субъекта Российской Федерации в целом.

Основными задачами ОШС являются:

оказание содействия АНО "Оргкомитет "Россия-2018" в организации и проведении на территории субъекта Российской Федерации всех необходимых мероприятий, связанных с Соревнованиями;

Управление "последней милей" и фестивалями болельщиков; организация взаимодействия и контроль деятельности органов

исполнительной власти субъекта Российской Федерации, органов местного самоуправления, общественных организаций и объединений, и иных организаций в период проведения Соревнований на территории субъекта Российской Федерации;

обеспечение надежного функционирования объектов коммунальной инфраструктуры и оказания коммунальных услуг в городе-организаторе;

выполнения действий и предоставления необходимых ресурсов в соответствии с утвержденными планами реагирования на нештатные ситуации на территории субъекта;

мониторинг качества оказания услуг в сферах торговли, общественного питания, медицинского, транспортного обслуживания на территории субъекта Российской Федерации;

мониторинг проведения культурно-массовых мероприятий в городе-организаторе в период проведения Соревнований.

Команда объекта (КО) создается под руководством руководителя Объекта Соревнований от АНО "Оргкомитет "Россия-2018"" для обеспечения координации хода проведения Соревнований на Объекте Соревнований и оказания содействия по обеспечению безопасности, в том числе путем выделения в этих целях контролеров-распорядителей и представителей частных охранных предприятий. Координация деятельности по вопросам

обеспечения безопасности на стадионах возлагается на ОПБ.

Основными задачами КО являются:

обеспечение подготовки и проведения Соревнований на Объекте;
организация и осуществление операционной деятельности, включая

предоставление сервисов клиентским группам Соревнований;

оперативное взаимодействие с другими участниками системы управления
проведением Соревнований объектового уровня (включая взаимодействие с
ОПБ);

выполнение решений, принятых на более высоких уровнях управления;

контроль событий, напрямую или косвенно связанных с Соревнованиями,
происходящих на Объектах Соревнований и на территории, прилегающей к ним;

фиксация и эскалация в КЦО нештатных ситуаций; подготовка отчетности
о ходе проведения соревнований;

мониторинг оказания сервисов основным клиентским группам на
вверенном Объекте Соревнований.

Взаимодействие между КО и РОЦ осуществляет КЦО. В состав КЦО входит
представитель ОПБ. КЦО в рамках своей деятельности оказывает следующие
сервисы Командам объектов:

подготовка и предоставление информации КО о событиях текущего и
предстоящего дня на Объектах Соревнований;

информирование об изменениях в расписании на Объекте Соревнований (в
том числе о внеплановых задачах, поступивших из ГОЦ/РОЦ);

информирование о разрешении нештатной ситуации (подготовка
консолидированных отчетов для Команд объектов);

мониторинг радиоэфира и фиксация нештатных ситуаций на
Объектах Соревнований;

обеспечение коммуникаций при кросс-функциональном
взаимодействии КО и при взаимодействии КО с ФНД;

ведение справочников по лицам, принимающим участие в
проведении Соревнований (контактный лист).

3. Модель управления в операционный период играми для проведения Универсиады

Методические рекомендации по применению модели системы операционного управления играми в операционный период созданы в рамках реализации мероприятий по подготовке и проведению Летних университетских летних игр 2023 года в г. Екатеринбурге. Цель методических рекомендаций – описать работу и взаимодействие всех элементов системы управления играми с точки зрения лучших практик при подготовке и проведении крупных международных мероприятий на территории РФ.

Предмет описания методических рекомендаций – модель системы управления Соревнованиями. В случае модернизации модели управления настоящие методические рекомендации также нуждаются в обновлении. Рис.2



Рис. 7 Организация работы Главного Операционного Центра (ГОЦ)

ГОЦ – этап Операционной готовности. Работа сотрудников ГОЦ организована в две смены. Таким образом, штатный состав ГОЦ, включая

уполномоченных представителей, состав оперативных штабов, физически располагающихся вне помещения ГОЦ, также должны быть адаптированы для работы в две смены;

Ко времени начала работы ГОЦ утром в ГОЦ должны быть с предыдущей рабочей смены подготовлены:

- График работы ГОЦ на текущий день (Daily Run Sheet), с выделением наиболее важных встреч, событий, мероприятий, адресуя часть необходимых событий организациям, присутствующим в ГОЦ;
- Расписание соревнований, тренировок на соревновательных и спортивных объектах;
- Отчет о работе ГОЦ за предыдущий день;
- Перечень всех открытых вопросов по всем уровням эскалации и по всем объектам;
- Прогноз погоды на текущий день и ближайшие три дня;
- Состав смен ГОЦ на текущий день – сотрудники Дирекции, уполномоченные представители оперативных штабов и рабочих групп.

Видеомониторы, отражающие сигналы видеокамер наблюдения, должны быть настроены в соответствии с текущей раскладкой дня (в зависимости от расписания соревнований, тренировок, перемещения основных клиентских групп, ключевых узлов и объектов дорожно-транспортной инфраструктуры и т.п.);

Рабочий день ГОЦ начинается с общего совещания ГОЦ, которое включает в себя:

- Выступление руководителя смены ГОЦ с итогами предыдущего дня, общим описанием расписания соревнований, важных тренировок, событий предстоящего дня на всех объектах, проведение которых затрагивает несколько функций организации спортивного соревнования или оказывает влияние или зависит от ресурсов оперативных штабов, а также различных

клиентских групп Универсиады; указание на наиболее важные проблемные вопросы уровня ГОЦ с акцентом на наиболее критичные, в частности, межведомственные события и проблемы, адресуя проблемы к ответственным за их урегулирование;

- Прогноз погоды и возможное влияние – представители соответствующего оперативного штаба с обозначением потенциально рискованных погодных явлений как с точки зрения организации, подготовки и проведения соревнований, так и иных мероприятий Универсиады, а также влияние на объекты инфраструктуры, транспорта, передвижения клиентских групп, оценка лавинной ситуации (если применимо).

После завершения вводной встречи оперативный дежурный ГОЦ проводит переключку всех функций на предмет основных событий, основных проблемных вопросов. Для этого целесообразно иметь распечатанный порядок выступлений функций и представителей внешних штабов. При этом, смежные функции Дирекции и профильные ведомственные/ отраслевые штабы докладывают последовательно друг за другом (например, функция ССО докладывает первой, далее – доклад КОШ по оценке готовности/ проблемам инфраструктурного характера, вопросам организации эксплуатации; функция Безопасности Дирекции предваряет доклад МОШ/ РМОШ и т.п.);

После завершения докладов ГОЦ работает в текущем режиме. Оперативный дежурный ГОЦ организует работу по урегулированию нештатных ситуаций путем опроса в рабочем порядке представителей функций Дирекции в ГОЦ, уполномоченных представителей оперативных штабов. При необходимости представители функций и штабов организуют совещания, как внутри основного зала ГОЦ, так и за пределами в выделенных переговорных комнатах;

Представители функций Дирекции, уполномоченные представители оперативных штабов, рабочих групп, работающие в основном зале ГОЦ, принимают информацию от сотрудников функций/ штабов с объектов Универсиады через устанавливаемые средства коммуникаций (определяется в

дальнейшем, в том числе: сотовые телефоны, стационарные телефоны, радиостанции, электронную почту, специализированное программное обеспечение (АИС) и другие средства коммуникации, включая преднастроенные каналы в мессенджерах типа Telegram, WhatsApp, другие – по решению Дирекции);

В зависимости от принятого расписания внешних встреч Руководитель ГОЦ и заранее определенные руководители и специалисты Дирекции отбывают из ГОЦ для проведения встречи (встреч) для отчета о ходе Универсиады с участием органов управления Универсиадой стратегического уровня: Оргкомитета, FISU (количество, очередность, длительность и состав участников таких встреч необходимо определить заранее и время начала их проведения внести в календарь ГОЦ; оптимально определить единое время начала таких отчетных встреч, например, 09.00 утра каждый день с представителями Оргкомитета и в 10.00 – с представителями FISU; желательно до начала основных мероприятий Универсиады). Типовая повестка таких встреч – отчет о ходе Универсиады и обсуждение нештатных ситуаций: обсуждение результатов предыдущего дня Универсиады, плановые события текущего дня Универсиады, обсуждение нештатных ситуаций Стратегического (красного) уровня, а также необходимых действий для урегулирования/ деэскалации нештатных ситуаций;

В зависимости от расписания соревнований и иных мероприятий Универсиады настройка видеоизображения на экранах варьируется по решению оперативного дежурного РОЦ или по запросам представителей функций Дирекции, представителей оперативных штабов. Приоритет по решению конфигурации видеоекранов и порядка управления изображением видеокамерами принадлежит Руководителю ГОЦ, его заместителю или Оперативному дежурному ГОЦ. В случае необходимости параллельной настройки видеоизображения на несколько объектов (при наличии технической возможности).

В случае организации работы в ГОЦ в режиме нескольких смен в течение рабочего дня (или при круглосуточном режиме) сотрудники, заступающие на новую смену, прибывают на свои рабочие места в ГОЦ заблаговременно (от 30 минут до 1 часа до начала смены) с целью приема-передачи дел у своих коллег. Целесообразно организовать смены синхронно для всех представителей в ГОЦ (функции Дирекции, уполномоченные представители оперативных штабов, рабочих групп).

Процедура передачи смены состоит из передачи сотрудником, завершающим свою смену информации о ключевых произошедших событиях, нештатных ситуациях – как урегулированных, так и находящихся в стадии решения. При необходимости передаются рабочие документы, материалы для работы. Статус работы в АИС также рассматривается в ходе процесса приема-передачи смены.

С целью синхронизации и единовременного обновления информации для всех сотрудников ГОЦ в ходе приема-передачи смен проходит повторное общее совещание ГОЦ. Повестка и порядок ведения – такой же, как и в совещании.

После завершения повторного совещания ГОЦ при выходе новой смены в ГОЦ оперативный дежурный проводит сбор докладов представителей функций Дирекции и оперативных штабов, рабочих групп;

Фиксация итогов и промежуточных шагов по урегулированию проблемных ситуаций происходит (опционально) в АИС «Управление нештатными ситуациями»;

В случае необходимости по решению Руководителя ГОЦ/ заместителя руководителя ГОЦ/ Оперативного дежурного для урегулирования нештатных ситуаций созывается Группа по управлению инцидентами (ГУИ). Решение о ее составе, регламент и способы ее работы определены Регламентом работы ГОЦ. Как правило, работа ГУИ необходима в случае принятия решений по вопросам ключевых событий Универсиады (задержка, перенос, отмена соревнований), событий, существенным образом, определяющим на проведение мероприятий

Универсиады, оказывающим существенное влияние на обслуживание клиентских групп Универсиады, а также на безопасное проведение мероприятий Универсиады. Целесообразно предусмотреть возможность проведение как очных, так и дистанционных заседаний ГУИ.

Отчет о деятельности ГОЦ формируется на основании данных, вносимых в АИС, а также на базе информации, получаемой от КЦО, представителей функций Дирекции и уполномоченных представителей оперативных штабов. Состав, порядок, периодичность и сроки формирования отчета о ходе проведения Универсиады определяются отдельным документом. Целесообразнее всего организацию сбора, корректировки и форматирования отчетных документов проводить в вечерние и ночные часы работы ГОЦ. Пример набора отчетов и ответственных за их формирование представлен на схеме ниже.

Рис 8. Пример набора отчетов в системе управления Универсиадой с распределением ответственных за формирование отчетов



В конце последней рабочей смены ответственные сотрудники ГОЦ готовят набор материалов, и готовят материалы для очередной вводной встречи ГОЦ в рамках процедур по приемке-передачи смены ГОЦ.

Рис 4. Структура ОЦО и взаимодействие с ГОЦ, собственником объекта и представителями силовых структур.

Сотрудники Дирекции, не присутствующие в ОЦО на постоянной основе, обязаны находиться всегда на связи (по радиии и/или по телефону) и оперативно реагировать на регулярные проверки присутствия в радио эфире, инициированные со стороны КЦО (не реже 1 раза в 2 часа).

Представитель ОПБО присутствует либо в ОЦО в течение дня, либо обеспечивает прямую связь с ОЦО и обратно посредством проводной телефонной линии, а также всеми остальными средствами связи (рация, сотовый телефон, мессенджеры).

Операционный директор объекта присутствует в ОЦО всё время проведения мероприятия.

Рабочий день ОЦО начинается с общего совещания команды объекта, которое включает в себя:

- Выступление операционного директора объекта с задачами дня: общее описание расписания соревнований или тренировок, ключевых событий текущего дня; событий предстоящего дня на всех объектах Универсиады, проведение которых затрагивает данный объект, а также различных клиентских групп Универсиады; указание на наиболее важные проблемные вопросы уровня объекта с акцентом на наиболее критичные;
- Оценка прогноза погоды и его возможного влияния на будущие события дня, а также влияние на объекты инфраструктуры, транспорта, передвижения клиентских групп, оценка лавинной ситуации (если применимо)
- Представители каждой функции на объекте делают короткий доклад о готовности своего направления к событиям текущего дня, представляют и выносят на общее решение команды наиболее проблемные текущие вопросы

- Рекомендуется приглашать на совещания команды объекта представителей собственника объекта (эксплуатация) и представителей ОПБО для своих докладов.
- Информирование клиентских групп, подрядчиков на объекте итогов совещания осуществляют сотрудники команды объекта.

После завершения общего утреннего собрания команды объекта, ОЦО работает в штатном режиме.

По завершению соревнования или тренировки, проводится вечернее совещание команды объекта с подведением итогов дня, и фиксацией проблемных вопросов и выработки решений по их устранению.

В не соревновательные дни совещания команды объекта проводятся также два раза в день – утром и вечером. Состав участников данного совещания, время начала проведения и место проведения определяются операционным директором объекта.

Ко времени начала работы ОЦО должны быть с подготовлены:

- График работы объекта на текущий день (Daily Run Sheet), включая расписание соревнований и тренировок объекте;
- Прогноз погоды на текущий день и ближайшие три дня;
- Список позывных команды объекта
- Оформленные карты и планы размера не менее А1 с изображением объекта и прилегающей территории с указанием путей движения клиентских групп (транспортные и пешеходные), а также поэтажные планы объекта. Рекомендуется разместить данные материалы в доступных местах ОЦО для свободного доступа.

3.2.7. Рекомендуется оснастить ОЦО следующими системами для полноценной работы:

- Система видеонаблюдения и оснащение видеозэкранами;

- Доступ к системе общего оповещения (для экстренных случаев);
- Доступ к системе пожарного мониторинга и оповещения;
- Система управления основными видеозэкранами в чаше объекта (для ледовых объектов);
- Доступ к системам диспетчеризации инфраструктуры объекта - управление лифтами, обеспечение постоянного энергопитания и контроля за иной инфраструктурой;
- Доступ к данным электронной системы СКД (заполняемость зрителями объекта);
- Планы эвакуации с объекта.
- Обеспечение фиксированной телефонной связью ОЦО с ГОЦ, с ОБПО и диспетчерской службы эксплуатации объекта;
- Оборудованные рабочие места (hot desk)

Критически важно обеспечить устойчивую мобильную и радиосвязь в помещениях ОЦО, самого объекта и прилегающей к нему территории.

КЦО рекомендуется делать переключки по радиации на предмет наличия в эфире участников команды объекта не реже 1 раза в 2 часа.

Все видеомониторы, отражающие сигналы видеокамер наблюдения, должны быть настроены в соответствии с текущей раскладкой дня (в зависимости от расписания соревнований, тренировок, перемещения основных клиентских групп, ключевых узлов и объектов дорожно-транспортной инфраструктуры и т.п.).

КЦО является структурой в системе управления, созданной оргкомитетом для повышения эффективности коммуникаций, предоставления сервисов и информации, фиксации штатных и нештатных ситуаций на объектах.

КЦО представляет собой физическую и коммуникационную площадку, на которой осуществляются:

- подготовка и предоставление информации Операционному директору объекта, команде объекта и в Главный операционный центр (ГОЦ) о событиях текущего и предстоящего дня на объекте;
- информирование об изменениях в расписании на объекте;
- подготовка отчетов;
- мониторинг радиозэфира и фиксация штатных и нештатных ситуаций на объекте;
- кроссфункциональное взаимодействие команды объекта и взаимодействие команды объекта с ГОЦ;
- ведение справочников (контактных листов и карты позывных).

Команда объекта — это основная клиентская группа первостепенной важности для КЦО. КЦО — это ключевой и единственный сервис, предоставляемый ФНД «Управление объектами». КЦО облегчает процесс коммуникаций на объекте с помощью радиосвязи и с целью обеспечения бесперебойной работы объекта.

В число других клиентов КЦО входят пользователи раций наряду с теми, кто обращается в КЦО посредством общедоступных средств связи: телефон, SMS, личная встреча, мессенджеры и т.п.

В приведенной ниже таблице указаны клиентские группы КЦО:

	Клиентская группа	Описание	Обязанности и ожидания
1	Команда объекта	Все члены команды объекта, в особенности те, кто пользуется рацией	Своевременная и точная операционная информация; надежная и быстрая связь, а также связь на большие дистанции и связь между различными ФНД Дирекции и

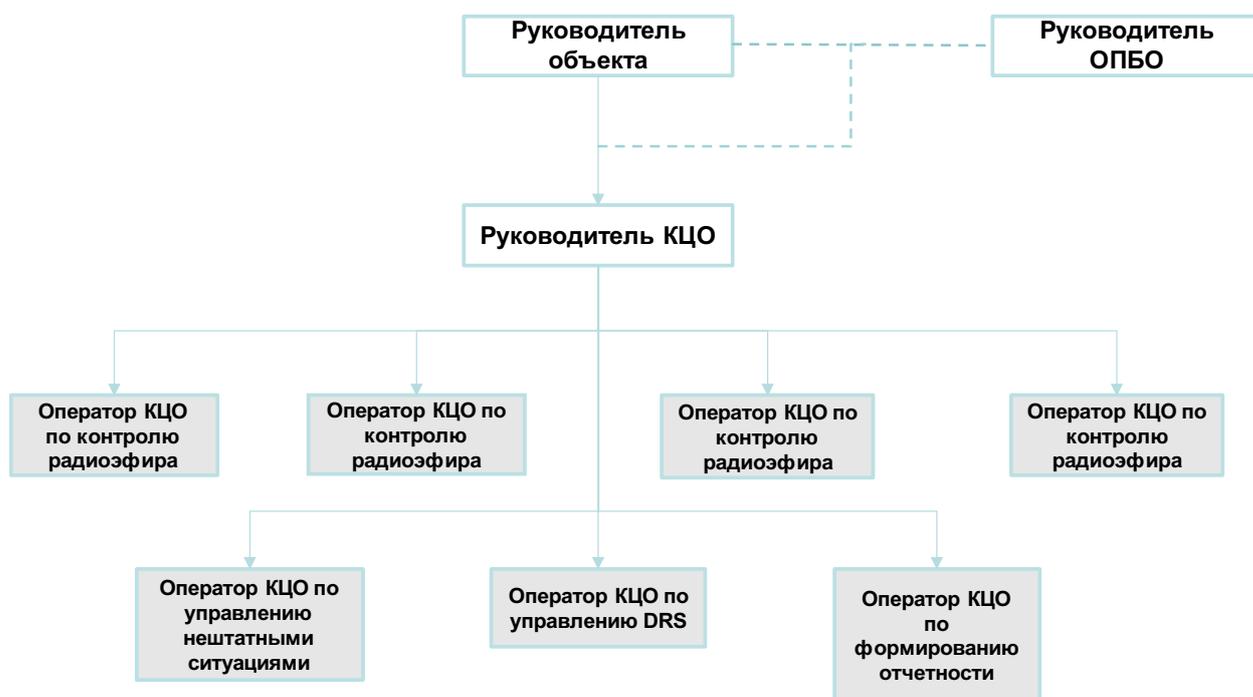
			содействие в разрешении нештатных ситуаций.
2	Члены команды, пользующиеся рацией	Члены команды объекта, которые могут прямо обратиться в КЦО по рации.	Эффективное содействие со стороны КЦО и предоставление информации, а также облегчение процесса коммуникации.
3	Члены команды объекта без рации	Члены команды объекта без рации, которые выходят на связь с КЦО с использованием других средств коммуникации.	Внедрение процесса коммуникации, который позволит данной категории членов команды объекта обращаться в КЦО и получать информацию с использованием других средств коммуникации. Эффективное содействие со стороны КЦО и предоставление информации.
4	Персонал по организации спортивных мероприятий, транспортному обслуживанию, обслуживанию мероприятий	ФНД с большим количеством разговорных групп.	В отличие от общих многофункциональных разговорных групп, координирование внутри функциональных разговорных групп требует специфических знаний. Это особенно касается процесса

			коммуникации в зоне проведения соревнований. Тесное сотрудничество с данными функциями обязательно.
5	ГОЦ	Коммуникации и разрешение проблем в рамках Игр в целом.	Отдельная линия связи с ГОЦ в КЦО.
6	Службы экстренной помощи	Правоохранительные органы, пожарная служба, скорая помощь, ОПБО.	Обычно эти службы используют собственное оборудование для коммуникаций и следуют процедурам, установленным ОПБО. ОПБО должен размещаться неподалеку от КЦО для обеспечения непрерывной связи.
7	Другие группы, включая внешние	Внешние клиенты без рации.	Предоставление официального номера телефона и факса для каждого КЦО на период Игр и размещение этих данных в телефонном справочнике для Игр и в контакт листах.

Участники	Зона ответственности
Руководитель КЦО	Обеспечивает общую координацию работы и управление КЦО на объекте, взаимодействие

			с Операционным директором объекта, Руководителем ОПБО и Главным операционным центром.
Оператор	КЦО	по	Обеспечивает контроль радиоэфира, контроль радиопротокола и выявление нештатных ситуаций. Оказывает информационную поддержку команды объекта и общее информирование/оповещение в радиогруппах.
Оператор	КЦО	по	Обеспечивает фиксацию нештатные ситуаций, управлению нештатными контроль и координацию их разрешения на ситуациями объекте, а также в карточках инцидента.
Оператор	КЦО	по	Контролирует исполнение событий в DRS, управлению DRS вносит изменения в DRS и информирует заинтересованные стороны об изменениях в расписании.
Оператор	КЦО	по	Обеспечивает подготовку и формирование формированию отчетности ежедневного отчета о ходе проведения соревнований на объекте, включая статистику по инцидентам, активности радиоканалов и значимых событиях, а также сбор информации о фактах за день по объекту.

Оргструктура КЦО Рис.5:



Руководитель КЦО является штатным сотрудником Дирекции и является единственным контактным лицом для передачи информации Операционному директору объекта и в ГОЦ. В этих целях Руководитель КЦО всегда должен обладать полной информацией о ходе проведения Игр (показатели деятельности в штатном режиме и статус по нештатным ситуациям) на объекте.

Операторами КЦО являются волонтеры Универсиады, которые проходят специальный отбор и обучение.

Взаимодействие КЦО с Операционным директором объекта

- КЦО выпускает один раз в сутки специализированный отчет для Операционного директора объекта и в ГОЦ о ходе проведения Игр.

Руководитель КЦО принимает участие в совещаниях оперативного центра объекта (ОЦО).

КЦО это ключевой элемент системы управления, в котором находится Руководитель КЦО и операторы КЦО, и куда поступают ежедневные отчеты с объекта.

Формат отчета	Регулярность	Цель
Ежедневный отчет КЦО	не позднее 23:00	Информирование всей команды объекта и Операционного директора объекта о ходе проведения Игр за сутки.
Информационная справка по запросу	оперативно по запросу	Информирование для всей команды объекта, Операционного директора объекта и ГОЦ.

Взаимодействие КЦО с командой объекта

В случае необходимости Руководитель КЦО взаимодействует с командой объекта напрямую.

Для постоянного мониторинга хода проведения Игр и оперативного взаимодействия участников КЦО между собой и с командой объекта в КЦО предусмотрены следующие информационные технологии:

- электронная почта;
- телефонная связь в формате мини АТС с единым номером КЦО;
- мобильная связь;
- объектовая радиосвязь.

В КЦО всегда в актуальном состоянии должна находиться следующая информация:

- ежедневные расписания (соревнований и других мероприятий, прибытия и отъезда участников и гостей Игр, транспортной системы);
- информация о произошедших инцидентах;
- блок-планы объекта, схемы зонирования объекта;
- результаты соревнований;
- прогноз погоды;
- справочная информация (контакты, планы реагирования, отчеты).

Взаимодействие КЦО с ГОЦ

- КЦО ежедневно направляет согласованный с Операционным директором объекта отчет, а также необходимую информацию для формирования общего отчета о ходе проведения Игр в ГОЦ;
- Эскалация/деэскалация нештатных ситуаций.

3.3. Эффекты от разработки и реализации модели управления играми в операционный период для проведения Универсиады.

Разработанный проект модели управления играми в операционный период является базовым для проведения крупного спортивного соревнования, как Универсиада.

Модель управления играми описывает назначение, основные элементы и отражает совокупность центров ответственности за Игры, формируемых в целях обеспечения согласованных действий между Соорганизаторами и оперативного принятия решений при штатных и нештатных ситуациях.

Социальный эффект от разработки проекта модели управления играми предвосхищает потребности созданных оргкомитетов спортивных соревнований в теоретической базе по управлению международным спортивным проектом, что в итоге позволит вновь созданным оргкомитетам выстроить структуру управления в операционный период проведения игр, а именно функциональные направления дирекции по проведению спортивного соревнования без исключения после изучения модели управления играми будут понимать структуру кроссфункционального взаимодействия, а также иерархическую структуру при принятии решения по каждой отдельной нештатной ситуации, произошедшей на объекте соревнований или вне его территории.

Экономический эффект данной работы состоит в том, что каждый оргкомитет спортивных соревнований тратит на обучение персонала кроссфункциональному взаимодействию в операционный период проведения

игр огромные бюджетные средства. Количество же персонала оргкомитета в операционный период насчитывает тысячи человек, так как каждое функциональное направление нанимает подрядные организации для выполнения той или иной, безусловно, необходимой работы. Следовательно, при доскональном изучении, департаментом или функцией планирования в каждой организованной дирекцией, предложенного в данной работе проекта модели управления играми в операционный период возможно избежать ненужных трат бюджетных средств, что в итоге приведет только к улучшению проведения спортивного соревнования, так как данные средства будут перераспределены на другие необходимые для проведения события нужды в период проведения международного соревнования такого, как универсиада.

Социальное и экономическое эффект от данной работы впервые может быть достигнут при проведении оргкомитетом Всемирных университетских игр в г.Екатеринбурге в 2023 году.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что проведение спортивного проекта, как универсиада содержит три основные направленности работ – первое это – подготовка, второе – проведение, третье – период после завершения соревнования, но главным аспектом, безусловно – координация действий Соорганизаторов при проведении студенческих Игр.

Проект системы управления спортивным соревнованием представляет собой важные элементы и центры ответственности, операционные роли и способы взаимодействия друг с другом важно использовать при подготовке других международных спортивных соревнований в России.

Структура управления спортивным соревнованием, а также центры ответственности и координации в системе управления спортивным соревнованиями, решают проблему, поставленную перед данной работой и отвечают на вопрос: «какой должен быть проект управления спортивным соревнованием для эффективного обеспечения согласованных действий Соорганизаторов при проведении Игр?»

В работе представлен проект управления крупным спортивным соревнованием, а также были решены научным путем следующие задачи:

–выявлены основополагающие принципы на которых базируется управление спортивными соревнованиями – координация и управление, контроль и мониторинг, коммуникация.

–рассмотрены особенности организации крупных спортивных соревнований – а именно концепции систем управления при проведении ЧМ по футболу в России в 2018 году, а также при проведении Зимней Универсиады в 2019 году

–разработан проект управления спортивным соревнованием для проведения Универсиады – он включает себя такие центры ответственности, как ГОЦ (главный операционный центр), как ОЦО (операционный центр объекта), как КЦО (координационный центр объекта), который обеспечивают выполнения тех

принципов, которые мы выделили, таких как координация и управление, контроль и мониторинг, коммуникация.

На основе всего выше изложенного мы видим, что разработка проекта управления спортивным соревнованием для проведения Универсиады позволит созданным оргкомитетам для проведения международных соревнований выстроить структуру управления в операционный период, опираясь на материал изложенный в работе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Агеевец, В.У. Инварианты системно-структурного подхода в методологии науки управления развитием физической культуры общества / В.У. Агеевец, А.В. Домашенко, В.В. Дугин // Теория и практика физической культуры. – 2017. – № 8. – С. 7–11.
- 2 Анненков, В. Н. Система физической культуры и спорта Российской Федерации и ее субъектов / В. Н. Анненков // Теория и практика физ. культуры. – 2017. – № 7. – С. 77– 79.
- 3 Баранов, В.Н. Разработка организационных проблем управления физической культурой и спортом в России / В.Н. Баранов, Б.Н. Шустин // Вестник спортивной науки. – 2014. – № 5. – С. 3–6.
- 4 Использование наследия универсиады 2019 года для развития Красноярска / З.А. Васильева [и др.] // Вестник Сиб. гос. аэрокосм. ун-та им. Академика М.Ф. Решетнева. – 2012. – № 6 (46). – С. 43–46.
- 5 Лапочкин, С.В. Студенческий спорт и спортивное наследие / С.В. Лапочкин, И.Ш. Мутаева // Теория и практика физической культуры. – 2013. – № 11. – С. 24–26.
- 6 Переверзин, И. И. Менеджмент спортивной организации: учебное пособие / И.И. Переверзин. – М.: СпортАкадемПресс, 2016. – 464 с.
- 7 Покровская, Л.Д. Теоретические и методологические основы финансирования физической культуры и спорта / Л.Д. Покровская // Теория и практика физической культуры. – 2013. – № 8. – С. 8–12.
- 8 Постановление Правительства Российской Федерации № 302 от 15.04.2014 г. «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 14 (ч. 1) – ст. 2151. – С. 122–126.
- 9 Приказ Минспорттуризма Российской Федерации № 2 от 02.02.2009 г. «Об утверждении общих принципов и критериев формирования

списков кандидатов в спортивные сборные команды Российской Федерации и порядка утверждения этих списков» // Юридическая литература. – 2009. – № 15. – С. 52–62.

10 Рожков, П.А. О построении оптимальной модели финансирования физической культуры и спорта в условиях модернизации экономики и социальной сферы России / П.А. Рожков // Теория и практика физической культуры. – 2015. – № 7. – С. 19–25.

11 Степанова, О.Н. Принципы маркетинга и управления маркетинговой деятельностью в системе физической культуры и спорта / О.Н. Степанова // Теория и практика физической культуры. – 2016. – № 6. – С. 39–40.

12 Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года: утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 авг. 2009 г. № 1101-р // Собрание законодательства РФ. – 2009. – № 33. – Ст. 4110. – С. 1136–1141.

13 Столяров, В. И. Концепция физической культуры и физкультурного воспитания / В. И. Столяров, И. М. Быховская, Л. И. Лубышева // Теория и практика физ. культуры и спорта. – 2008. – № 5. – С. 11–15.

14 Физическая культура: учеб. пособие / под. ред. К.Д. Чермит. – М.: 2015. – 432 с.

15 FISU Conference 25th Universiade The role of University sports in education and society a platform for change. – Belgrade: Faculty of sport and Physical Education University of Belgrade, 2014. – P. 126–135.

16 Stolyarov, V. I. Modernisation of contemporary university sports / V. I. Stolyarov // FISU Conference 25th Universiade The role of University sports in education and society – a platform for change. – Belgrade: Faculty of sport and Physical Education University of Belgrade, 2014. – P. 62–71.

17 Министерство спорта Российской Федерации [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Москва, 2017. – Режим доступа: <http://www.minsport.gov.ru/>

18 О Концепции федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы

[Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Москва, 2016. – Режим доступа: www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70455850

19 Официальный сайт Международной федерации университетского спорта [Электронный ресурс]. – Берлин, 2017. – Режим доступа: <http://www.fisu.net/>

20 Приказ Росстата № 309 от 11 дек. 2008 г. «Об утверждении статистического инструментария для организации Минспорттуризмом России федерального статистического наблюдения за деятельностью учреждений по физической культуре и спорту» [Электронный ресурс]. – Москва, 2008. – Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=191856>.

21 Распоряжение Правительства РФ от 2 января 2014 г. № 2-р «О Концепции федеральной целевой программы Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016 – 2020 годы» [Электронный ресурс]. – Москва, 2014. – Режим доступа: / <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70455850/#ixzz3EMFzPbAx>.

22 Спортивный маркетинг [Электронный ресурс]. – Москва, 2017. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-pecial/branch/sport.htm>

23 Указ президента РФ № 172 от 24.03 2014 г. [Электронный ресурс]. – Москва, 2014. – Режим доступа: <http://www.gto-normy.ru/category/normativnyue-akty/>

24 Федеральный закон № 202-ФЗ от 29 июня 2015 г. «О внесении изменений в Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Москва, 2015. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71008402/>

25 Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006-2015 годы» [Электронный ресурс]. – Москва, 2015. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/search/?q>

26 Скопин, О. В. Место и роль проектного управления в сфере физкультурно-оздоровительных услуг// Современные технологии управления.

ISSN 2226-9339. - №3 (15). Номер статьи: 1 507. Дата публикации: 2012-03-08.

Режим доступа: <https://sovman.ru/article/1507>.

27 Кожевников, С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности органов государственной исполнительной власти / С.А. Кожевников // Вопросы территориального развития. – 2016. - №5(35). – С. 1-17.

28 Стадниченко, А. Ф. Проектное управление как инструмент реализации стратегии развития компании // Молодой ученый, 2017. - №23. - С. 68-71.

29 Бияк, Л. Л., Ненуженко С. А. Роль проектного управления в реализации приоритетных государственных проектов// Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). - М.: Буки-Веди, 2017. — С. 12-15.

30 Бурганова, Л.А. Теория управления: Учебное пособие / Л.А. Бурганова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 160 с.

31 Дорофеева, Л.И. Основы теории управления/ Л.И Дорофеева. – Учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом» для подготовки бакалавров. – Саратов, 2015. – 215 с.

32 Коробко, В.И. Теория управления: учебное пособие для обучающихся (для укрупненной группы специальностей 080000/38.00.00 «Экономика и управление») / В.И. Коробко. – М.: Издательство Московского Гуманитарного Университета, 2014. – 412 с.

33 Николаева, Э.В. Теория управления: учебное пособие для дистанционного обучения по специальности 080405.65 «Государственное и муниципальное управление» для студентов экономического факультета / Э.В. Николаева. – Улан-Удэ: Изд-во БГСХА им. В.Р. Филиппова, 2010. – 277 с.

34 Саак, А.Э. Теория управления: учебное пособие / А.Э. Саак, В.Н. Тюшняков. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 128 с.

35 Семенова, И.И. История менеджмента: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.И. Семенова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 199 с.

36 Костенко, Е. П. История возникновения подходов в управлении: учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина. - Ростов на-Дону: Южный федеральный университет, 2014. - 606 с.

37 Симагина, О.В. Теория управления// Учебное пособие (авторская редакция)/ О.В. Симагина. – Новосибирск: Сибирский институт управления – Филиал РАНХИГС, 2014. – 62 с.

38 Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие / А.В. Починкин. – Изд.-е второе, перераб. и доп. – Малаховка: МГАФК, 2010. – 164 с.

39 Альпидовская, М.Л. Концепция рациональной бюрократии индустриального общества М. Вебера / М.Л. Альпидовская // Вестник Финансовой Академии, 2007. - №2(42). – с. 82-89.

40 Платон, Государство / Платон, Серия «Эксклюзивная классика». – ASTPublishers, 2016. – 448 с.

41 Аристотель, Политика / Аристотель, Серия «Книга на все времена». – ASTPublishers, 2010. – 400 с.

42 Микеров, А.Г. Классики линейной теории автоматического регулирования / А.Г. Микеров // Control Engineering Россия, 2015. - №1(55). – С. 76-79.

43 Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль, перевод Б.В. Бабина-Кореня с предисловием А.К. Гастева. – М.: ЦИТ, 1923. – 65 с.

44 Бурганова, Л.А. Элтон Мэйо - Теоретик и практик управления. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 133 с.

45 Костенко, Е. П., Е. В. Михалкина. История менеджмента: учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина; Южный федеральный университет. – Изд.-во Южного федерального университета, 2014. - 606 с.

46 Кузнецов, Э.А. Тектология А.А. Богданова и современная актуализация менеджмента/ Э.А. Кузнецов. – Одесса: Одесский национальный университет им. И.И. Мечникова, 2015. - №3. – С. 155 – 159.

47 Ружанская, Л.С. Теория организации: учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова; под общ.ред. Л.С. Ружанской – Екатеринбург: Изд-во Уральского Университета, 2015. – 200 с.

48 Фарафонова, И.В. Метод проектов в России в начале XX века / И.В. Фарафонова // Ученые записки Орловского Государственного Университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки, 2016. - №2(71). – С. 302-307.

49 Пеньковских, Е.А. Метод проектов в отечественной и зарубежной педагогической теории и практике/ Е.А. Пеньковских. – М.: Научно - образовательный журнал, 2010. № 4. С. 307–318.

50 Казун, А.П. Теория и практика применения «проектного метода» как механизма профессиональной ориентации/ Казун А.П. - М.: Теория и практика применения «проектного метода», 2009. С. 93-94.

51 Кильпатрик, В. Метод проектов. Применение целевой установки в педагогическом процессе. - Л.: Брокгауз-Ефрон, 1925. - 43 с.

52 Ремская, К.А. Проектный метод как один из современных методов организации внешнеэкономической деятельности на предприятии/ К.А. Ремская. – Спб.: Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2015. - №1. – С. 56-59.

53 Содержание проектного метода управления [электронный ресурс]: электронная публикация // Projectomo. – Режим доступа: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/proektnyj-metod.html>.

54 Автономов, А. С., Хананашвили Н. Л. Оценка социальных проектов: учебное пособие / под общ.ред. А. С. Автономова. М. : Издательская группа «Юрист», 2014. – 240 с.

55 Разу, М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник/кол. авт.,; под ред. проф. М. Л. Разу. - М.: КНОРУС, 2006. - 786 с.

56 Sawyer, T.H. Facility Management for Physical Activity and Sport/ T.H. Sawyer, L.W. Judge, T.L. Gimbert // Second Edition, Sagamore Publishing LLC – 2015. – 77 p.

- 57 Руководство к своду знаний по управлению проектами: Руководство PMBOK. Пятое издание. – Global Standard: Project Management Institute, 2013. – 586 с.
- 58 Peter, T.D. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Six Edition, Newtown Square/ Peter, T. Davis. – PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2017. – 42 p.
- 59 Heerkens, G.R. Project Management. – McGraw Hill, 2002. – 250 p.
- 60 Larson, E. W., Clifford F.G. Project Management/ Erik W. Larson, F.G. Clifford//The Managerial Process, 5th Edition, 2007. – 374 p.
- 61 Трофимов, В.В. Управление проектами: учебное пособие / В.В. Трофимов. – 2-е изд. // Издательство СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
- 62 Мироненко, Н.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом/ Н.В. Мироненко. – Орел: РАНХиГС, 2017. - №6. – С. 65 – 70.
- 63 Борисов, С.А. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью/ С.А Борисов. – Нижний Новгород, 2013. – 219 с.
- 64 Вишняков, О. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией [электронный ресурс]: электронная публикация / О. Вишняков, И. Дятлова // Good Manufacturing Practice. - Режим доступа: <https://gmpua.com/Management/ProcessOrient.htm>.
- 65 Термелева, А.Е. Сравнительный анализ подходов управления проектами и традиционного менеджмента [Текст] / А.Е. Термелева // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст. / под общ.ред. Н.А. Дубровиной. – Самара: Издательство «Самарский университет», 2015. – Вып. 3. – С. 173–179.
- 66 Фрайд, Дж. Управление спортивными сооружениями. – Киев: Олимпийская литература, 2012. – 304 с.
- 67 Савченко, Я.В. Михайлова, Н.С. Модель жизненного цикла в проектах государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта/

Я.В. Савченко, Н.С. Михайлова. - Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2017. – С. 4250-4258.

68 Положение о проекте «XXIX Всемирная зимняя универсиада 2019 в г. Красноярске»: утвержд. генеральным директором авт. некоммер. орг. испол. дирекции зимней универсиады 2019 в г. Красноярске от 01.12.2017 г. - Красноярск, 2017. – С. 4-5.

69 Обожина, Д.А. Управление физкультурно-спортивной организацией: Учебное пособие/ Д.А. Обожина. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. – С. 5-11.

70 Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения в сфере физической культуры и спорта [электронный ресурс]: Приказ Росстата от 27.03.2019 №172 // Справочная система «Консультант Плюс», 2019. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_321222.

71 Файзуллин, Р.В. Методика расчета социально – экономической эффективности спортивных объектов/ Файзуллин, Р.В., Иванова Т.Н. // Проблемы экономики и менеджмента. - 2015. - № 11 (51). - С. 83-88.

72 Крылова, В.М. Методы определения и повышения социально – экономической эффективности существующих физкультурно – спортивных сооружений// Вести спортивной науки, 2004. - №1. - С. 50-53.

73 Карнейчик, В.В. Характеристика показателей оценки социальной эффективности функционирования спортивных объектов// Экономика и управление, 2014. - №3(39). - С. 26-30.

74 Лавриненко, А.Р. Анализ эффективности эксплуатации физкультурно – спортивных сооружений// Бухгалтерский учет и анализ, 2012. - №6. - С.23-24.

75 Новиков, А.М. Методология научного исследования / Новиков А.М., Новиков Д.А. М.: Либроком, 2010. - 280 с.

76 Таршис, Е.Я. Контент-анализ: Принципы методологии / Е.Я. Таршис. – М.: Книжный Дом «Либроком», 2013. – 176 с.

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт физической культуры, спорта и туризма
Кафедра теоретических основ и менеджмента физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ В. М. Гелецкий

« _____ » _____ 2020 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Проект управления спортивным соревнованием
в операционный период для проведения Универсиады

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель Эмог к.э.н., доцент М.С. Злотников

Выпускник _____ К.Е. Чураков

Рецензент _____ к.п.н., доцент С.Н. Чернякова

Нормоконтролер Лубнин Д.О. Лубнин

Красноярск 2020
