

**Выпускная квалификационная  
работа на тему:**

**«РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА  
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ  
НАЦИОНАЛЬНОГО ПАРКА  
«МЕЩЕРА»)**

**Выполнила: Соловьева Е.К.  
Руководитель: Ловкова Е.С.**

# ОБЪЕКТ, ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ И ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

<b>ОБЪЕКТ</b>	<b>ПРЕДМЕТ</b>
<b>Федеральное Государственное Бюджетное Учреждение Национальный парк «Мещера»</b>	<b>Проект развития организации Национальный парк «Мещера»</b>

<b>ЦЕЛЬ</b>	<b>ЗАДАЧИ</b>
<b>Использование методов аналитической и исследовательской работы для разработки проекта развития организации</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Дать характеристику ФГБУ «Национальный парк «Мещера»;</b></li><li>• <b>Провести анализ деятельности организации различными методами;</b></li><li>• <b>Разработать проект развития национального парка «Мещера».</b></li></ul>

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА НАЦИОНАЛЬНОГО ПАРКА «МЕЩЕРА»



# SWOT-АНАЛИЗ ОТДЕЛА В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

## Сильные стороны:

- Ландшафтные возможности территории
- Наличие туристических объектов
- Наличие историко-культурных объектов
- Близость к туристическому маршруту «Малое золотое кольцо»
- Наличие железнодорожной ветки «Москва-Казань»
- Наличие разрешений на использование ресурсов
- Низкий уровень цен

## Слабые стороны:

- Удаленность территории
- Плохое развитие автодорог
- Загруженность сотрудников
- Низкий уровень квалификации персонала
- Низкий уровень развития инфраструктуры
- Климатический фактор (погода)
- Не всем нравится такой вид туризма
- Отсутствие туристического транспорта
- Изменение транспортных законов

## Возможности:

- Развитие внутреннего туризма
- Улучшение экономического потенциала
- Улучшение экологической культуры
- Поддержка федеральных программ

## Угрозы:

- Автокатастрофы
- Изменения законодательства на заповедных территориях
- Закрытие туристического направления
- Изменения зонирования территории

# PEST-АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

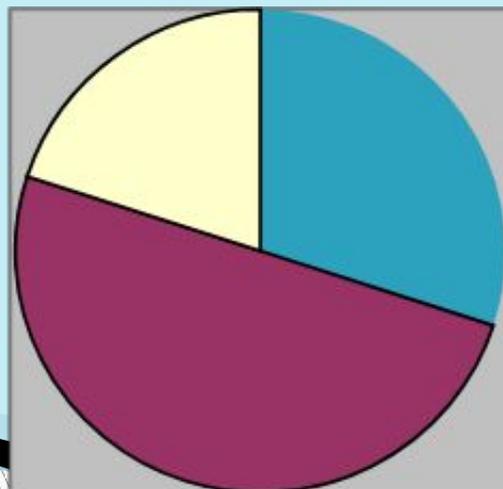
<b>Политика Р</b>	<b>Экономика Е</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственное управление в сфере природопользования</li> <li>2. Изменения законодательства в системе ООПТ</li> <li>3. Коррупция</li> <li>4. Правительственная политика</li> <li>5. Правовое регулирование центрального аппарата Минприроды РФ</li> <li>6. Экологические проблемы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень инфляции и безработицы</li> <li>2. Темпы роста экономики</li> <li>3. Уровень дохода населения</li> <li>4. Возобновимость и невозобновимость природных ресурсов, их исчерпаемость</li> <li>5. Уровень экономической устойчивости регионов</li> </ol>
<b>Социум S</b>	<b>Технология Т</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демографические изменения</li> <li>2. Религиозные факторы, особенности в менталитете</li> <li>3. Отношение к отдыху</li> <li>4. Изменение уровня жизни</li> <li>5. Социальная мобильность</li> <li>6. Здоровье, уровень образования</li> <li>7. Охрана природы</li> <li>8. Реклама, репутация организации</li> <li>9. Наличие нежелательных природно-климатических факторов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инновационные технологии, техническое развитие</li> <li>2. Новые продукты, тенденции НИОКР и степень их использования</li> <li>3. Альтернативные способы предоставления услуг</li> <li>4. Развитие интернет-ресурсов</li> <li>5. Технологическая оснащенность</li> </ol>

# КОНЦЕПЦИЯ ЧИСТОГО ИНДЕКСА ПОДДЕРЖКИ

## *Вероятность рекомендации посещения парка*

Число опрошенных	Вероятность рекомендации		
	«0-6»	«7-8»	«9-10»
1			9
2	6		
3			9
4		7	
5		7	
6		7	
7			9
8		8	
9	6		
10		8	

*Диаграмма категории посетителей парка*



- промоутеры 30%
- пассивные посетители 50%
- детракторы 20%

# ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЕ ПО ТЕЛЕФОНУ

## *Бланк опроса*

<b>Дата</b> <b>Номер телефона</b> <b>ФИО абонента</b> <b>Возраст _____, пол _____, регион _____</b>	<b>Время</b>  <b>Организация</b>
<b>Задаваемые вопросы</b> 1) Развитие инфраструктуры 2) Наличие многодневных маршрутов 3) Места остановок и ночлега 4) Сезон посещения туристических маршрутов 5) Наличие дополнительных услуг	<b>Ответы в ходе беседы</b>
<b>Выводы:</b>	<b>Полученные сведения</b>

# ПОСЕЩАЕМОСТЬ ТУРИСТИЧЕСКИХ ОБЪЕКТОВ НАЦИОНАЛЬНОГО ПАРКА 2015-2017 ГОДА

Туристические объекты	Количество человек/год			Итого
	2015	2016	2017	
Музеи	5199	5512	6480	17191
Тропы	4020	3861	3390	11271
Всего	9219	9373	9870	28462

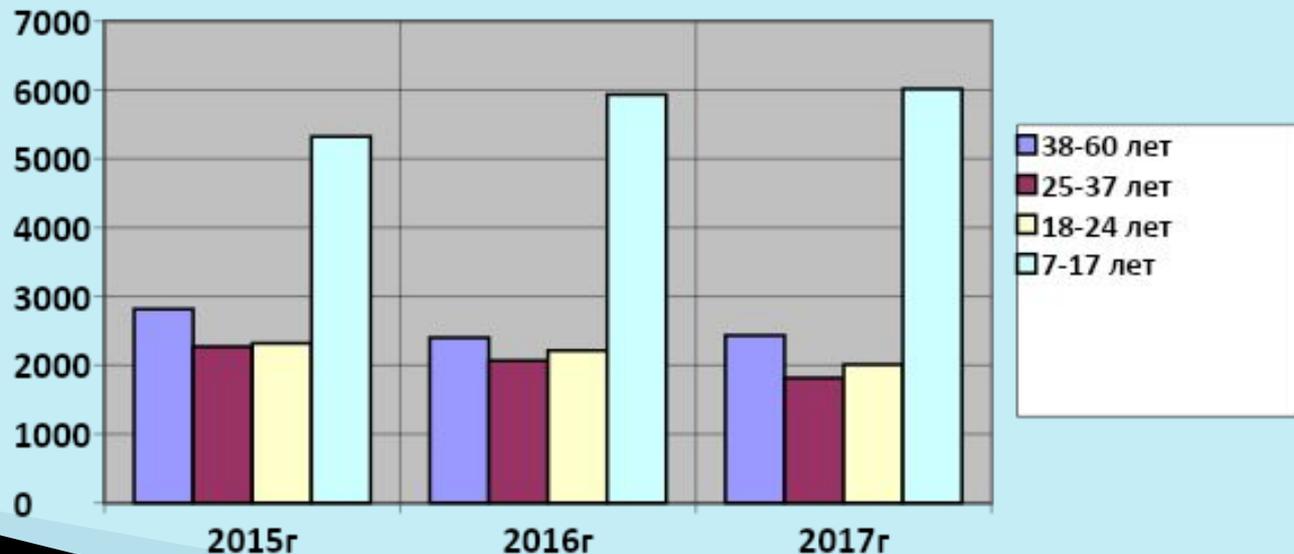
## *Доходность туристического отдела за 3 года*

	2015	2016	2017	Итого
Выручка	410000	380000	360000	1150000
Расход	112000	95000	83000	290000
Налог	59600	57000	55400	172000
Чистая прибыль	238400	228000	221600	688000

# ВОЗРАСТНАЯ КАТЕГОРИЯ ПОСЕТИТЕЛЕЙ ЗА 3 ГОДА

Возрастная категория	2015	2016	2017
7-17	5322	5933	6014
18-24	2320	2214	2006
25-37	2270	2063	1817
38-60	2817	2399	2436
Всего	12729	12609	12273

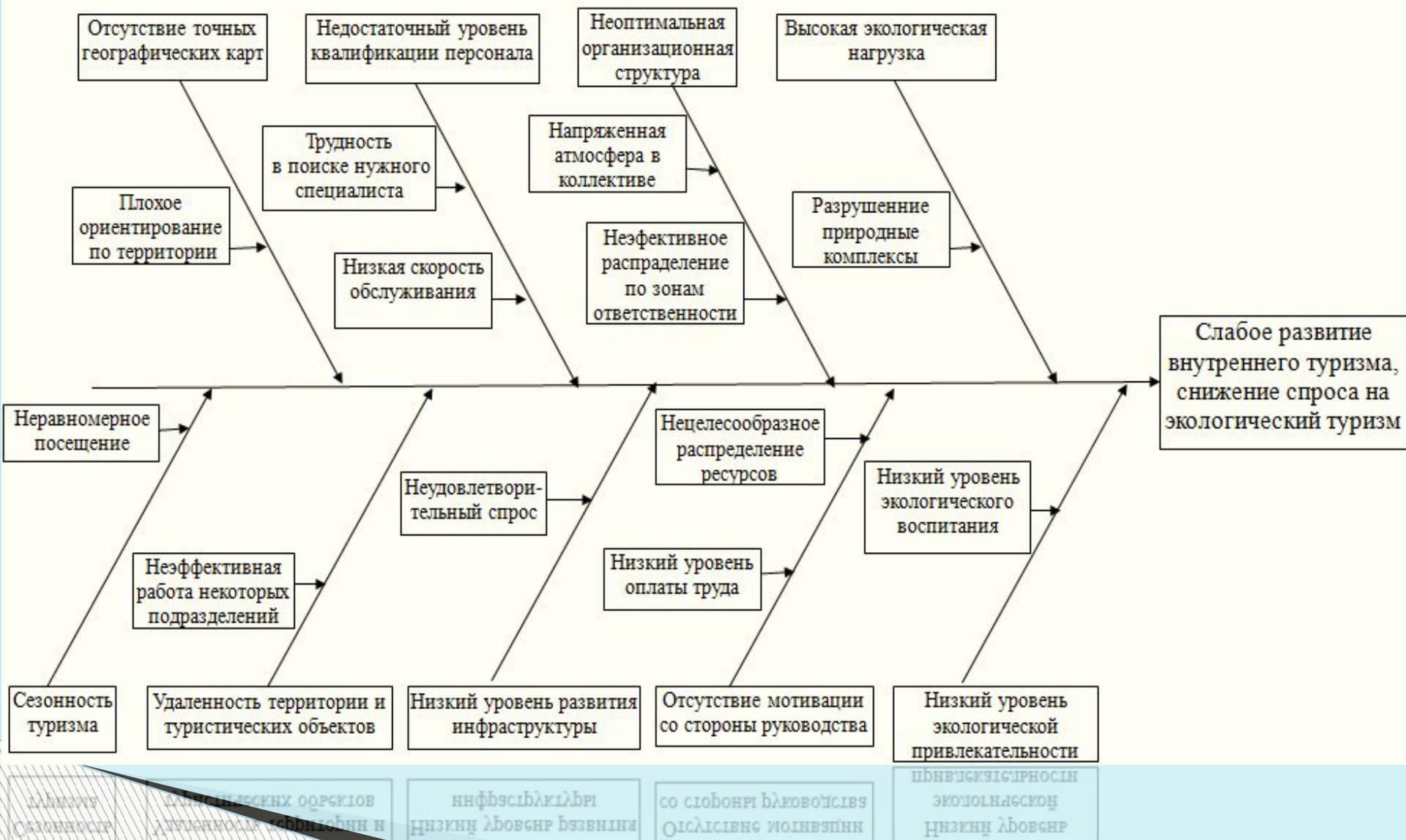
*Диаграмма посещаемости туристических объектов НП «Мещера»  
по возрастным категориям за 3 года*



# ПЯТЬ ТИПОВ РУКОВОДСТВА

Тип	Суть типа руководства	Возможная модель организации как объекта управления
9.1	<b>Максимальная забота об эффективности производства (9 баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (1 балл). Отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как им делать.</b>	Такой руководитель работает (и довольно успешно) в механистической модели организации как объекта управления, где не учитываются интересы подчиненных.
1.9	Минимальная забота о производстве (1 балл) максимальная забота о людях (9 баллов) Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей.	Способен работать, но ее развить далее не может, может разрушить, если не уделит больше внимания производству. Модель построена на основании теории человеческих отношений (человеческом ресурсе) и подчинении ему всех остальных факторов производства.
1.1	Минимальная забота и о производстве и о нуждах работников. Принимает лишь минимальные усилия, требующиеся для того, чтобы сохранить свое место в организации.	Он не может создать какой-либо модели, скорее способен разрушить любую из них. Это руководитель – разрушитель и не может занимать руководящей должности.
5.5	Это теория руководителя с философией «золотой середины». В основе система допущений, для мирного сосуществование руководителя и подчиненных.	Способен работать в любой модели организаций как объектов управления, но должен стремиться к типу 9.9.
9.9	Высокий уровень заботы и о людях, и о производстве. Демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.	Способен работать (и довольно успешно) в 3 и 4 моделях организаций как объектов управления, способен также реорганизовать 1 и 2 модели.

# ДИАГРАММА ИСИКАВЫ



# РАНЖИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМ МЕТОДОМ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК

Проблемы m	Эксперты n				Сумма рангов	Отклонение от среднего	Квадрат отклонения
	1	2	3	4			
1. Недостаточный уровень квалификации персонала.	2	1	3	3	9	-11	121
2. Не оптимальная организационная структура.	5	6	6	5	22	2	4
3. Отсутствие мотивации со стороны руководства.	4	3	1	2	10	-10	100
4. Удаленность территории.	8	7	7	7	29	9	81
5. Низкий уровень развития инфраструктуры.	7	8	9	6	30	10	100
6. Низкий уровень экологической привлекательности.	1	2	2	1	6	-14	196
7. Высокая экологическая нагрузка на природные комплексы.	6	4	5	4	19	-1	1
8. Отсутствие хорошего картографического материала.	3	5	4	9	21	1	1
9. Сезонность туризма.	9	9	8	8	34	14	196
					180		800

# КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОТДЕЛА ТУРИЗМА

Проблемы, требующие срочного решения	Удельный вес, %	Бальная оценка	Итоговая оценка
1. Низкий уровень экологической привлекательности.	50	4	2
2. Недостаточный уровень квалификации персонала.	30	3	0,9
3. Отсутствие мотивации со стороны руководства.	20	2	0,4
	100		

*Диаграмма определения удельного веса ключевых проблем*

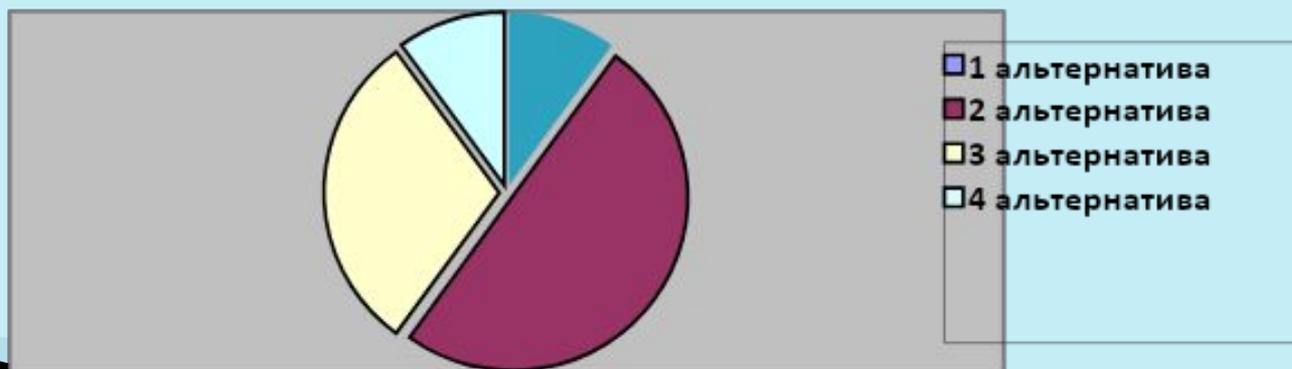


# КЛЮЧЕВАЯ ПРОБЛЕМА №1 «НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ»

*Оценка значимости и реализуемости альтернатив*

Альтернативы	Удельный вес, %	Балльная оценка	Итоговая оценка
1. Организация и проведение экологических мероприятий, привлекая посетителей парка	10	4	0,4
2. Разработка экскурсионно-туристических маршрутов для различных категорий посетителей	50	5	2,5
3. Создание инфраструктуры	30	2	0,6
4. Рекламирование экскурсионно-туристического продукта парка	10	3	0,3
	100		

*Диаграмма определения привлекательности альтернативы*



# ОКРУЖЕНИЕ ПЛАНИРУЕМОГО ПРОЕКТА

<b>Факторы дальнего окружения проекта</b>	<b>Факторы ближнего окружения проекта</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политическая стабильность</li> <li>• Экономическая обстановка</li> <li>• Социально-культурная среда</li> <li>• Нравственные и религиозные нормы</li> <li>• Наука и техника</li> <li>• Законы и право</li> <li>• Общество, Экология</li> <li>• Физическая и географическая среда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководство организации</li> <li>• Сфера материального обеспечения</li> <li>• Сфера инфраструктуры</li> <li>• Природные и экологические факторы</li> <li>• Финансирование</li> <li>• Ресурсы</li> <li>• Предпочтения туристов (мода)</li> <li>• Отношение местного населения к проекту</li> </ul>
<b>Факторы внутреннего окружения проекта</b>	<b>Прочие факторы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стиль руководства</li> <li>• Участники проекта</li> <li>• Команда проекта</li> <li>• Методы и средства коммуникации</li> <li>• Экономические и социальные составляющие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень компьютеризации</li> <li>• Уровень информатизации</li> <li>• Климатические условия</li> <li>• Система документации проекта</li> <li>• Сезонность</li> </ul>

# УСТАВ ПРОЕКТА

Разработка экскурсионно-туристического маршрута	
Краткое название	Многодневный маршрут «Богатство Мещеры»
Дата начала	13 марта 2018 года
Подготовил	Менеджер – Соловьева Е. К.
Обсуждение и дополнение	В уставе проекта возможны изменения по мере его развития. Содержание и порядок изменений регламентируются данным документом.
Обоснование целесообразности проведения проекта	Одним из направлений деятельности Правительства РФ является улучшение качества жизни граждан, в том числе в сфере туризма. Для этого разрабатываются и утверждаются новые федеральные программы для развития внутреннего и въездного туризма, которые позволят решить ряд проблем страны. Поддерживая данную программу, национальный парк «Мещера», развивая экологический туризм, ставит задачу по привлечению новых посетителей парка. Парк обладает высоким туристически-рекреационным потенциалом. На его территории сосредоточены уникальные природные и рекреационные ресурсы, объекты национального культурного и исторического наследия, а главное природное наследие, представляют уникальные возможности для развития экологического туризма. И весь этот потенциал используется не в полной мере. В настоящее время парк не может удовлетворить все запросы и предпочтения туристов, снижается уровень экологической привлекательности, тем самым уменьшается туристический поток.
Цели проекта	Разработка данного проекта позволит удовлетворить потребности разных категорий граждан, привлекая новых посетителей парка, и даст возможность повысить уровень экологической культуры населения, одной из главных проблем экологического туризма. Продолжая развитие регулируемого туризма в парке «Мещера», проект обеспечит соблюдение требований к охране окружающей среды, учитывая высокую чувствительность многих экосистем и нагрузку на них.
Ожидаемые результаты	Увеличение туристического потока парка. Повышение уровня экологической привлекательности. Повышение уровня экологической культуры участников экотуристской деятельности. Развитие внутреннего туризма.

Продукт проекта	Многодневный туристический маршрут
Структура проекта	Строительство рекреационного объекта – площадки для отдыха. Новый туристический маршрут для всех категорий посетителей. Увеличение ассортиментной линейки. Новые объекты, новые экскурсионные программы.
Участники и заинтересованные стороны	Министерство природных ресурсов РФ. Потенциальные клиенты, посетители парка (туристы). Участниками команды являются сотрудники отдела туризма, рекреации и музейного дела национального парка «Мещера»: Главный специалист; Менеджер; Специалист. Сотрудники административно-хозяйственного отдела: Зам. директора по АХВ; Начальник АХО Руководство предприятия (принимали посильное участие): Директор; Зам. директора по научной работе
Ожидания заинтересованных сторон	Хороший познавательно-рекреационный отдых «с погружением». Достижение целей проекта с минимальными затратами. Опыт; Интересная работа. Бонус за успешное выполнение проекта; Успешность проекта
Ограничения проекта	Время участников проекта, строительный материал, удаленность территории, сезонность и непредвиденные обстоятельства.
Время исполнения	Проект осуществляется за 4,5 месяцев до 23 июля 2018 года
Организационные требования	Выполнение календарного плана
Критерии оценки успешности	Официальное открытие маршрута. Прием заявок на посещение маршрута. Проведение экскурсионных программ по маршруту. Быстрая окупаемость проекта, по причине малозатратности. Активное взаимодействие участников команды проекта.

# ПРОГРАММА МЕРОПРИЯТИЙ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

Проблема	Пути решения	Мероприятия	Ответственный
Недостаточный уровень квалификации персонала	Обучение сотрудников на краткосрочных курсах	Поиск учебных заведений и курсов	М
		Выбор сотрудников на обучение	ГС
		Определение времени обучения и выделение средств	ГС
		Прохождение курса обучения	М
		Оценка эффективности обучения	ЗДНР
Отсутствие мотивации со стороны руководства	Свобода действий и творчества, снижение нагрузки	Постановка (формулировка) целей	ЗДНР
		Сокращение плана работ	ЗДНР
		Предоставление времени и полномочий	ЗДНР
		Самостоятельная деятельность	М
		Оценка результатов деятельности	ЗДНР
Низкий уровень экологической привлекательности	Разработка экскурсионных и туристических маршрутов для различных категорий посетителей	Изучение спроса туристов	М
		Составление и описание маршрута	ГС
		Прокладка маршрута	ЗДАХВ
		Прохождение по маршруту (тестовые мероприятия)	М
		Паспортизация маршрута	М

# МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ПРОЕКТЕ

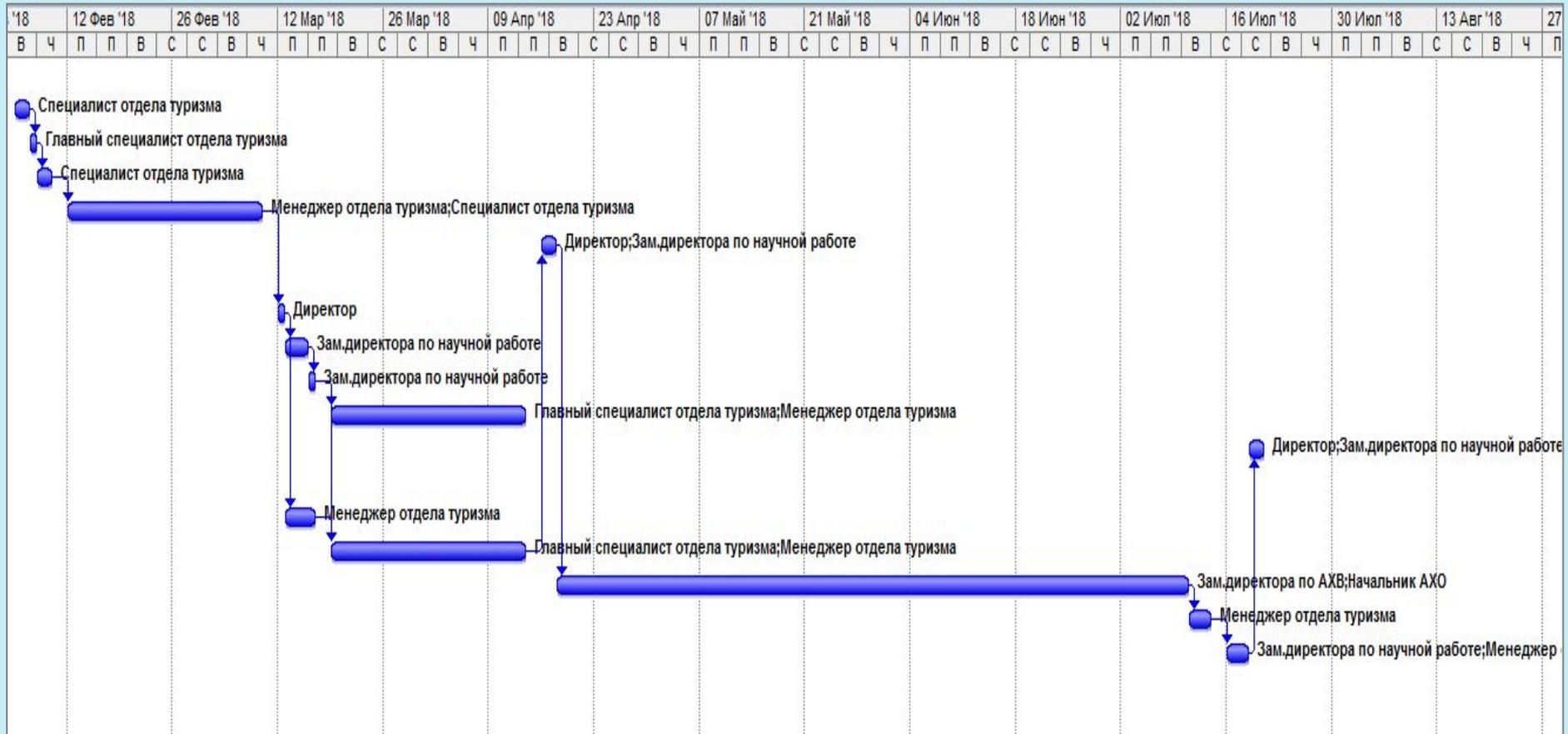
Наименование работ	Д	ЗДНР	ЗДАХВ	НАХО	ГС	М	С
Поиск учебных заведений и курсов		У			С	О	И
Выбор сотрудников на обучение	У	У С			О И		
Определение времени обучения и выделение средств	У	С			О		И
Прохождение курса обучения		У			С	О И	
Оценка эффективности обучения	У	С О			И		
Постановка формулировок целей	У С	О			И		
Сокращение плана работ	У С	О И					
Предоставление времени и полномочий	У С	О И					
Самостоятельная деятельность		У			С	О И	
Оценка результатов деятельности	У	С О			И		
Изучение спроса туристов		У			С	О И	
Составление и описание маршрута	У	С			О	И	
Прокладка маршрута	У	С	О	И			
Прохождение по маршруту (тестовые мероприятия)		У			С	О И	
Паспортизация маршрута	У				С	О И	

# ПРОГРАММА MICROSOFT PROJECT

## Планирование работ

	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предшественники	Названия ресурсов
1	Обучение сотрудников на краткосрочных курсах	53 дней	Пн 05.02.18	Ср 18.04.18		
2	Поиск учебных заведений и подходящих курсов	2 дней	Пн 05.02.18	Вт 06.02.18		Специалист отдела туризма
3	Выбор сотрудников на обучение	1 день	Ср 07.02.18	Ср 07.02.18	2	Главный специалист отдела туризма
4	Определение времени обучения и выделение средств	2 дней	Чт 08.02.18	Пт 09.02.18	3	Специалист отдела туризма
5	Прохождение курса повышения квалификации	20 дней	Пн 12.02.18	Пт 09.03.18	4	Менеджер отдела туризма; Специалист отдела туризма
6	Оценка эффективности обучения	2 дней	Пн 16.04.18	Вт 17.04.18	15	Директор; Зам.директора по научной работе
7	Свобода действий и творчества	95 дней	Вт 13.03.18	Пн 23.07.18		
8	Постановка (формулировка) цели	1 день	Пн 12.03.18	Пн 12.03.18	5	Директор
9	Сокращение плана работ	3 дней	Вт 13.03.18	Чт 15.03.18	8	Зам.директора по научной работе
10	Предоставление времени и полномочий	1 день	Пт 16.03.18	Пт 16.03.18	9	Зам.директора по научной работе
11	Самостоятельная деятельность	20 дней	Пн 19.03.18	Пт 13.04.18	10	Главный специалист отдела туризма; Менеджер отдела туризма
12	Оценка результатов	2 дней	Чт 19.07.18	Пт 20.07.18	18	Директор; Зам.директора по научной работе
13	Разработка экскурсионно-туристического маршрута	92 дней	Ср 14.03.18	Чт 19.07.18		
14	Изучение спроса туристов	4 дней	Вт 13.03.18	Пт 16.03.18	8	Менеджер отдела туризма
15	Составление и описание маршрута	20 дней	Пн 19.03.18	Пт 13.04.18	14;10	Главный специалист отдела туризма; Менеджер отдела туризма
16	Прокладка маршрута	60 дней	Ср 18.04.18	Вт 10.07.18	6	Зам.директора по АХВ; Начальник АХО
17	Прохождение по маршруту (тестовые мероприятия)	3 дней	Ср 11.07.18	Пт 13.07.18	16	Менеджер отдела туризма
18	Паспортизация маршрута	3 дней	Пн 16.07.18	Ср 18.07.18	17	Зам.директора по научной работе; Менеджер отдела туризма

# ЛИНЕЙНЫЙ ГРАФИК (ДИАГРАММА ГАНТА)



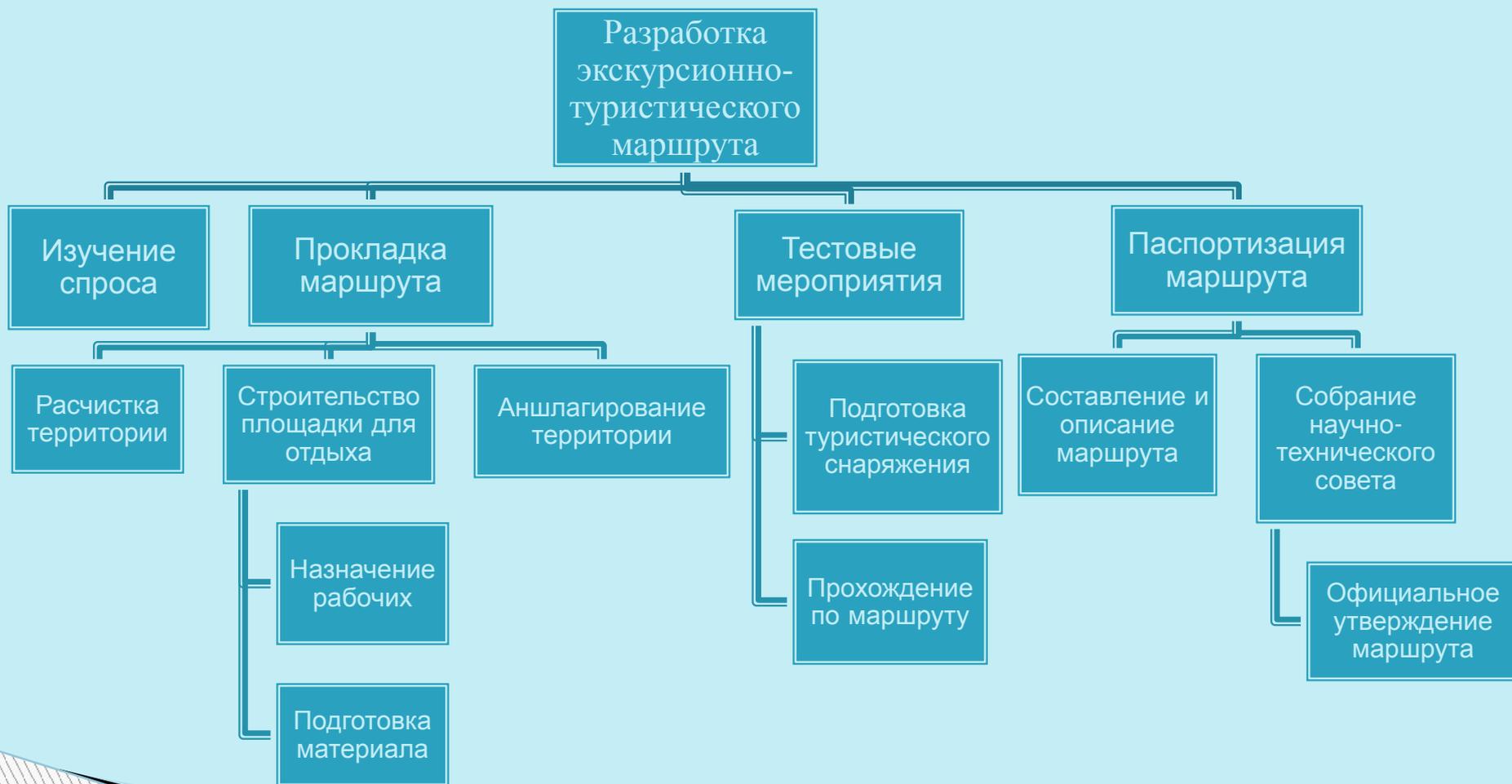
# КОРРЕКТИРОВКА ПЛАНА ПО ФАКТИЧЕСКОМУ СОСТОЯНИЮ РАБОТ

	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предшественники	Названия ресурсов	
	1	Обучение сотрудников на краткосрочных курсах	53 дней	Пн 05.02.18	Ср 18.04.18		
	2	Поиск учебных заведений и подходящих курсов	0 дней	Вт 06.02.18	Вт 06.02.18		Специалист отдела туризма
	3	Выбор сотрудников на обучение	1 день	Чт 08.02.18	Чт 08.02.18	2	Главный специалист отдела туризма
	4	Определение времени обучения и выделение средств	2 дней	Пт 09.02.18	Пн 12.02.18	3	Специалист отдела туризма
	5	Прохождение курса повышения квалификации	20 дней	Вт 13.02.18	Пн 12.03.18	4	Менеджер отдела туризма; Специалист отдела туризма
	6	Оценка эффективности обучения	2 дней	Вт 17.04.18	Ср 18.04.18	15	Директор; Зам. директора по научной работе
	7	Свобода действий и творчества	95 дней	Вт 13.03.18	Пн 23.07.18		
	8	Постановка (формулировка) цели	1 день	Вт 13.03.18	Вт 13.03.18	5	Директор
	9	Сокращение плана работ	3 дней	Ср 14.03.18	Пт 16.03.18	8	Зам. директора по научной работе
	10	Предоставление времени и полномочий	1 день	Пн 19.03.18	Пн 19.03.18	9	Зам. директора по научной работе
	11	Самостоятельная деятельность	20 дней	Вт 20.03.18	Пн 16.04.18	10	Главный специалист отдела туризма; Менеджер отдела туризма
	12	Оценка результатов	2 дней	Пт 20.07.18	Пн 23.07.18	18	Директор; Зам. директора по научной работе
	13	Разработка экскурсионно-туристического маршрута	92 дней	Ср 14.03.18	Чт 19.07.18		
	14	Изучение спроса туристов	4 дней	Ср 14.03.18	Пн 19.03.18	8	Менеджер отдела туризма
	15	Составление и описание маршрута	20 дней	Вт 20.03.18	Пн 16.04.18	14;10	Главный специалист отдела туризма; Менеджер отдела туризма
	16	Прокладка маршрута	60 дней	Чт 19.04.18	Ср 11.07.18	6	Зам. директора по АХВ; Начальник АХО
	17	Прохождение по маршруту (тестовые мероприятия)	3 дней	Чт 12.07.18	Пн 16.07.18	16	Менеджер отдела туризма
	18	Паспортизация маршрута	3 дней	Вт 17.07.18	Чт 19.07.18	17	Зам. директора по научной работе; Менеджер отдела туризма

# ЗАТРАТЫ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТА

Наименование задачи	Затраты, руб.
<b>Разработка экскурсионно-туристического маршрута</b>	<b>267117</b>
Изучение спроса туристов	2544
<b>Прокладка маршрута</b>	<b>234045</b>
Расчистка территории	2725
Строительство рекреационного объекта – площадки для отдыха	92360
Аншлагирование территории по маршруту	15000
Исполнение и руководство работами	123960
<b>Прохождение по маршруту (тестовые мероприятия)</b>	<b>1908</b>
<b>Паспортизация маршрута</b>	<b>28620</b>
Составление паспорта маршрута, описание	27260
Собрание научно-технического совета и утверждение маршрута	1230
Официальное утверждение маршрута	130

# ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА РАБОТ ПРОЕКТА



**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ**