

# **КУРС**

## **Туристско-рекреационное проектирование**

Сергей Заякин

2022 г.

# Структура курса

## **Лекционные занятия:**

Понятия, принципы, каскадная модель управления проектами

## **Семинары:**

Гибкие модели управления проектами – принципы agile, инструменты

## **Практические занятия:**

Гибкие модели управления проектами – принципы agile, инструменты

## Раздел I

# Методологические основы туристско-рекреационного проектирования

# Зачем изучать проектирование?

## Причины:

1. Компании переходят на интенсивный (инновационный) путь развития.
2. Необходимость повышения эффективности производства заставляет применять инновационные технологии.
3. Использование новых управленческих технологий становится важным фактором конкурентной борьбы.
4. Несоответствие структуры управления предприятий современным экономическим условиям.
5. Трудности оперативного и стратегического управления финансами предприятия.
6. Недостаточная квалификация среднего управляющего звена.
7. Слабое обоснование эффективности выполняемых проектов.
8. Плохая координация выполнения проектов.
9. Проблемы в организации взаимодействия между подразделениями.
10. Слабая привязка реализуемых проектов к задачам развития предприятия.
11. Отсутствие четкого понимания у руководства и сотрудников, кто за что отвечает.
12. Конфликты между руководителями и их подчиненными по вопросам распределения обязанностей, «спихивание» работы друг на друга.
13. Срыв сроков выполнения работ, превышение бюджета.
14. Перегрузка высшего руководства предприятия «текучкой».
15. Дублирование функций в нескольких подразделениях, несогласованность действий работников, неразбериха и потеря времени сотрудников.

## Тема 1.1

# **Проектирование как вид деятельности туристско-рекреационного предприятия**

# Туристско-рекреационный продукт

ГОСТ Р 50681-2010

- Туристское путешествие
  - Туристский поход
  - Экскурсия
- Программно-информационные ресурсы в сфере туризма:
    - Приложения
    - Сайты
    - Путеводители
    - И т.д.
  - Места – от отдельного заведения до курорта или туркластера

# Проект -

временное предприятие,  
предназначенное для создания  
уникальных продуктов, услуг или  
результатов

Руководство к Своду знаний по управлению проектами  
(Руководство PMBOK®)

# Проект -

- комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений

ГОСТ Р 54869-2011 Требования к управлению проектом



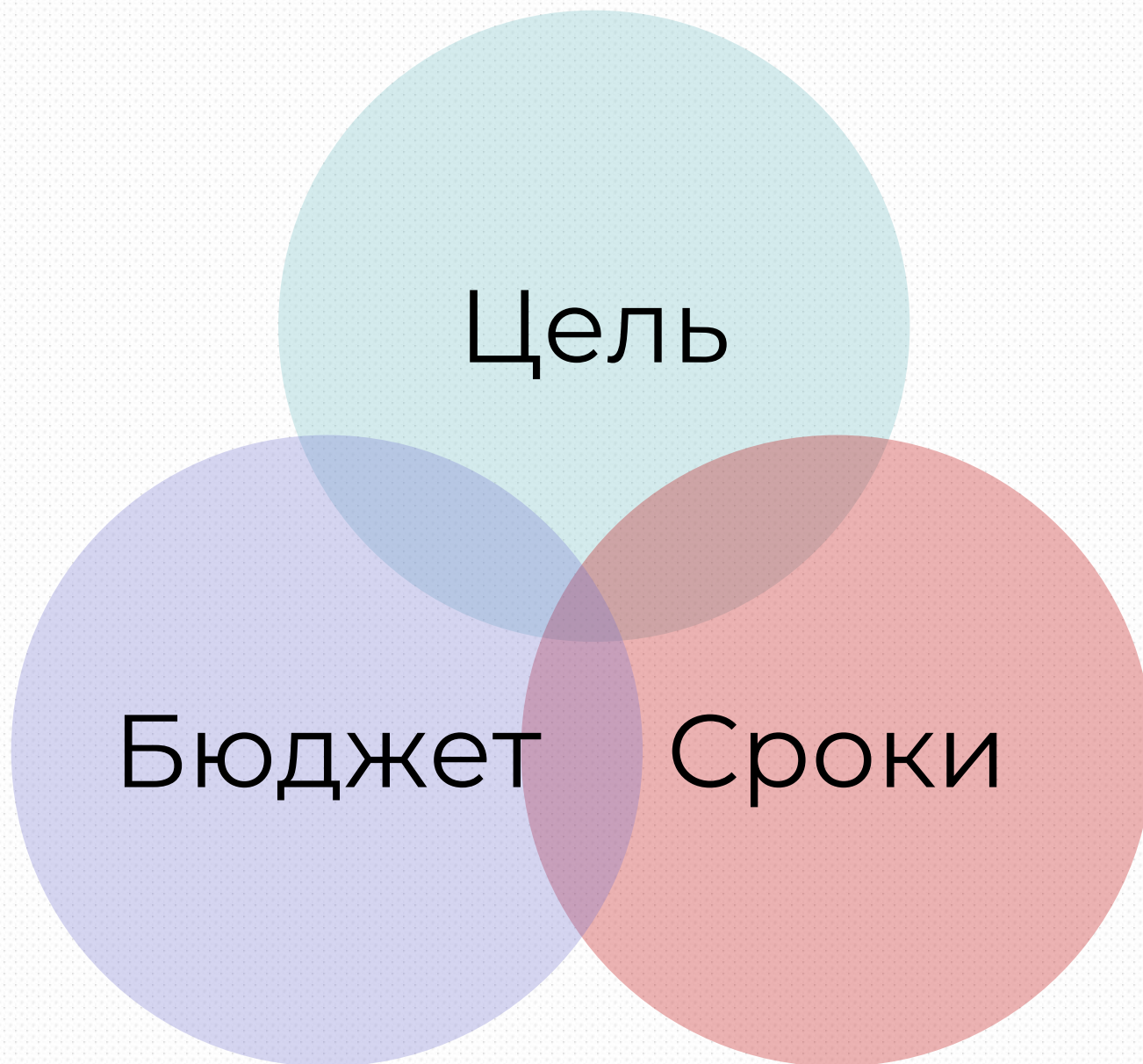
# Продукт проекта

- Продукт или производимое изделие, которое может быть как конечным звеном производственной цепи, так и её элементом
- Услуга/ способ предоставления услуги
- Результаты, такие как последствия или документы.

Например, увеличение продолжительности жизни или результаты исследования

Общее требование: **УНИКАЛЬНОСТЬ**

# Признаки проекта



# Цель

- Конкретная
- Достижимая
- Измеримая

Например:

Разработка wellness-тура продолжительностью три дня содержащего в себе образовательный блок и ориентированный на женскую аудиторию.

# Сроки

- Конкретные

Срок начала проекта .../.../2022 года

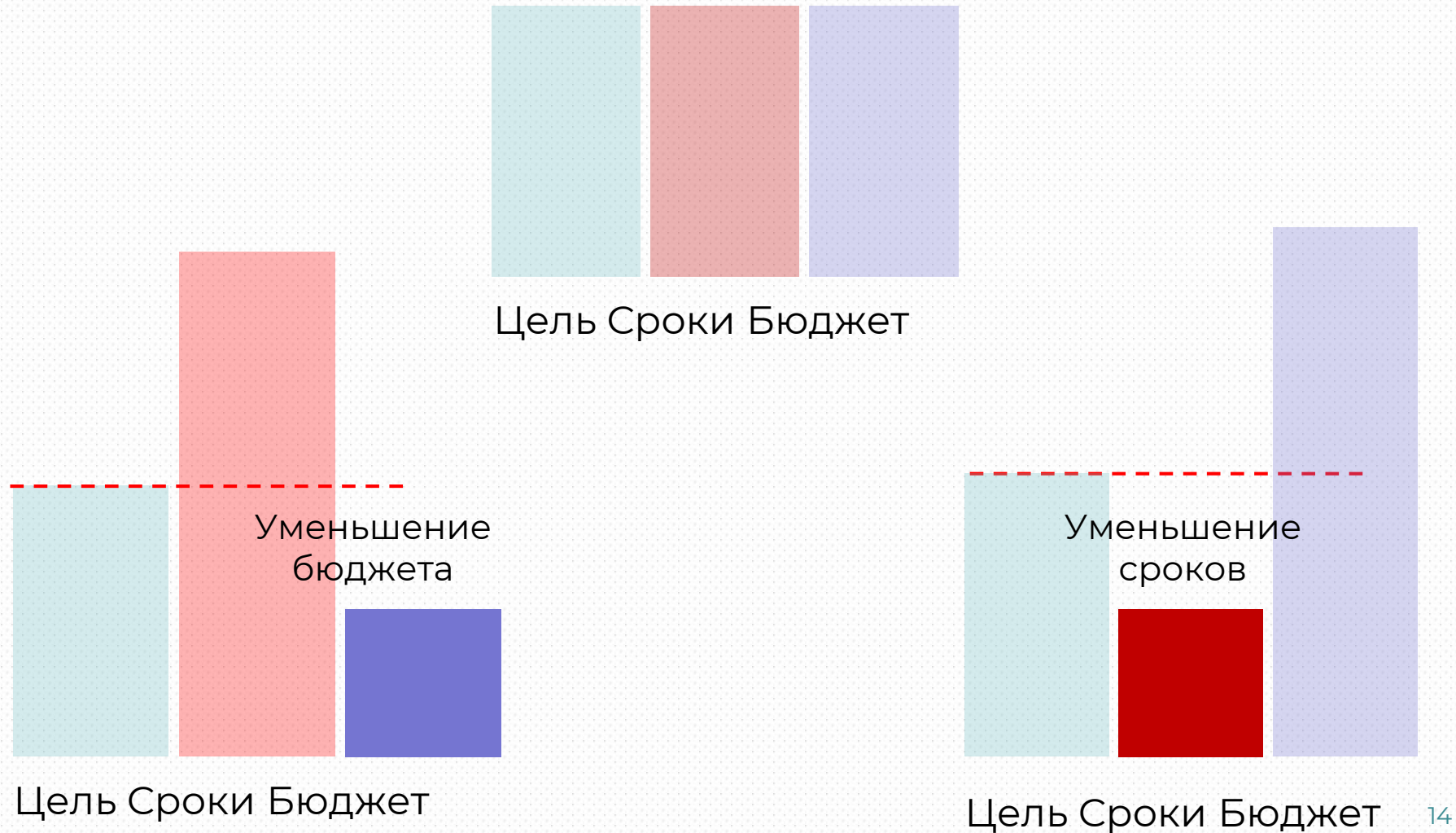
Срок завершения проекта .../.../2022 года

# Бюджет

- Должен соответствовать поставленной цели
- Выражается в денежной форме

Бюджет проекта: ... рублей

# Цель, сроки и бюджет - взаимозависимы



**Управление проектом**  
**=**  
**Проектирование**

# Управление проектом

- Набор правил, процессов, приёмов и методов, используемых менеджером проекта для его выполнения

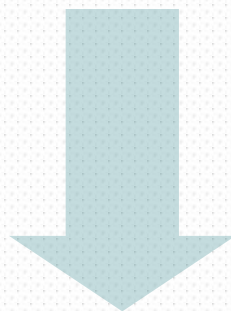


**Методология**



# Управление проектом

- Это самостоятельная профессиональная область деятельности в условиях рыночной экономики



**Профессия**

**Место проектирования в  
операционной деятельности  
и стратегическом планировании  
организации**

# Отличия проектирования от операционной деятельности

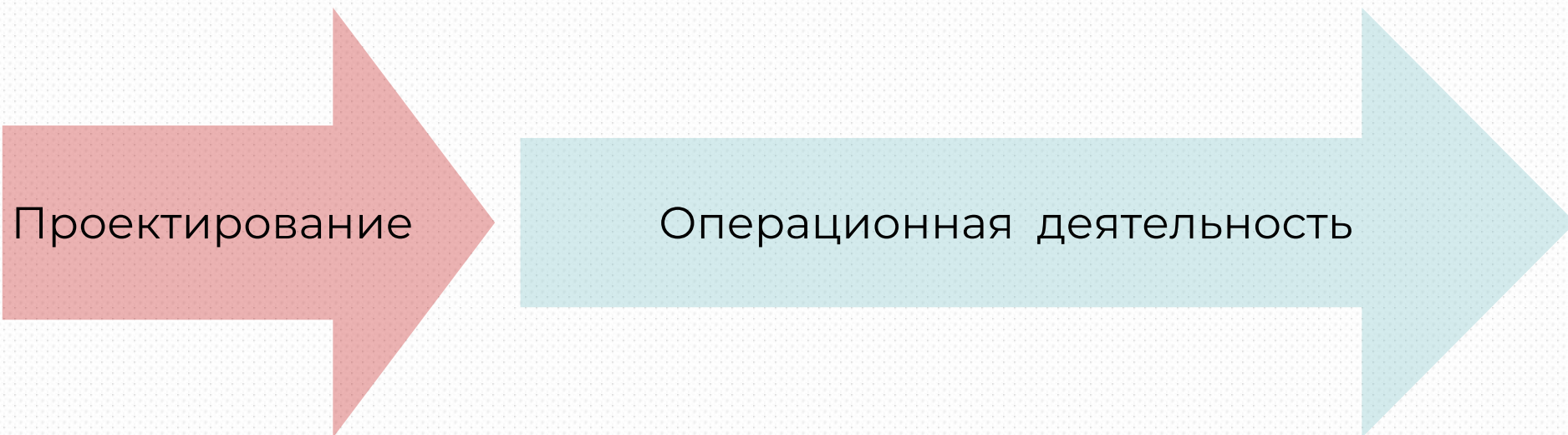
## Оперативная деятельность

- продолжающийся во времени и повторяющийся процесс
- служит для обеспечения нормального течения бизнеса

## Проект

- является временным и уникальным
- задача проекта – достижение поставленной цели, после чего проект завершается

# Проектирование и операционная деятельность



# Проектирование и стратегическое планирование

- Проекты часто используются в качестве средства выполнения стратегического плана организации



Стратегическое планирование

The diagram consists of two large, horizontal arrows pointing from left to right. The first arrow is light blue and contains the text 'Стратегическое планирование'. The second arrow is light red and contains the text 'Проектирование'. The arrows are positioned such that the tip of the first arrow points towards the start of the second arrow, indicating a sequential process.

Проектирование

# Портфель проектов -

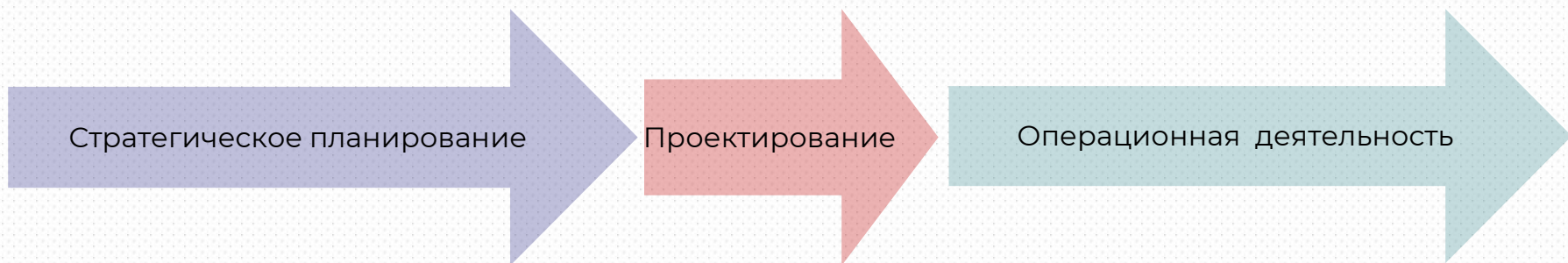
Набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации

ГОСТ Р 54869-2011 Требования к управлению портфелем проектов

# Программа -

Совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей (стратегической) цели и реализуемых в условиях общих ограничений

ГОСТ Р 54869-2011 Требования к управлению программой



Место проектирования в  
операционной деятельности и  
стратегическом планировании  
организации



# **В управление проектом входит управление:**

- содержанием
- сроками
- затратами
- рисками
- персоналом
- заинтересованными сторонами
- поставками
- качеством
- обменом информацией
- интеграцией проекта

Портфель проектов

Программа

Проект

Подпроект

## Тема 1.2

# **Организационные аспекты туристско-рекреационного проектирования**

# Окружение проекта



# Внутренняя среда организации

- Сотрудники, их потенциал, квалификация, интересы
- Организация управления
- Производство (организационные, операционные и технико-технологические процессы, НИОКР)
- Финансы и маркетинг
- Корпоративная культура

# Социально-культурная среда

- Экономические
  - Демографические
  - Образовательные
  - Этические
  - Этнические
  - Религиозные
- и другие характеристики общества  
и его членов

# Органы власти и право

- Законодательство регулирующие сферу деятельности формы -  
ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ»
- Отраслевые стандарты и нормативы -  
ГОСТы
- Регулирующие и контрольные органы -  
Ростуризм

# Международное положение

- Политика въезда/ выезда из страны – визы, запрет на въезд/ выезд
- Военные и политические конфликты, угроза терроризма – запрет посещения страны
- Опасные факторы природного и техногенного характера – запрет посещения страны



# Конкуренты

Прямые  
(другие  
турфирмы)

Косвенные  
(сайты-  
агрегаторы)

- Продукты аналоги/ субституты
- Ценовая политика
- Маркетинговая активность
- Целевая аудитория
- Клиенты

# Клиенты

- Потребности
- Спрос
- Уровень доходов
- Социально-демографические характеристики
- Стиль жизни (социально-культурные характеристики)

# Поставщики

- Ассортимент
- Ценовая политика
- Сроки и условия поставок
- Условия оплаты

Авиа-перевозчики, отели, автобусные предприятия ....

# Заказчики

Заказчик проекта ≠ Клиент компании

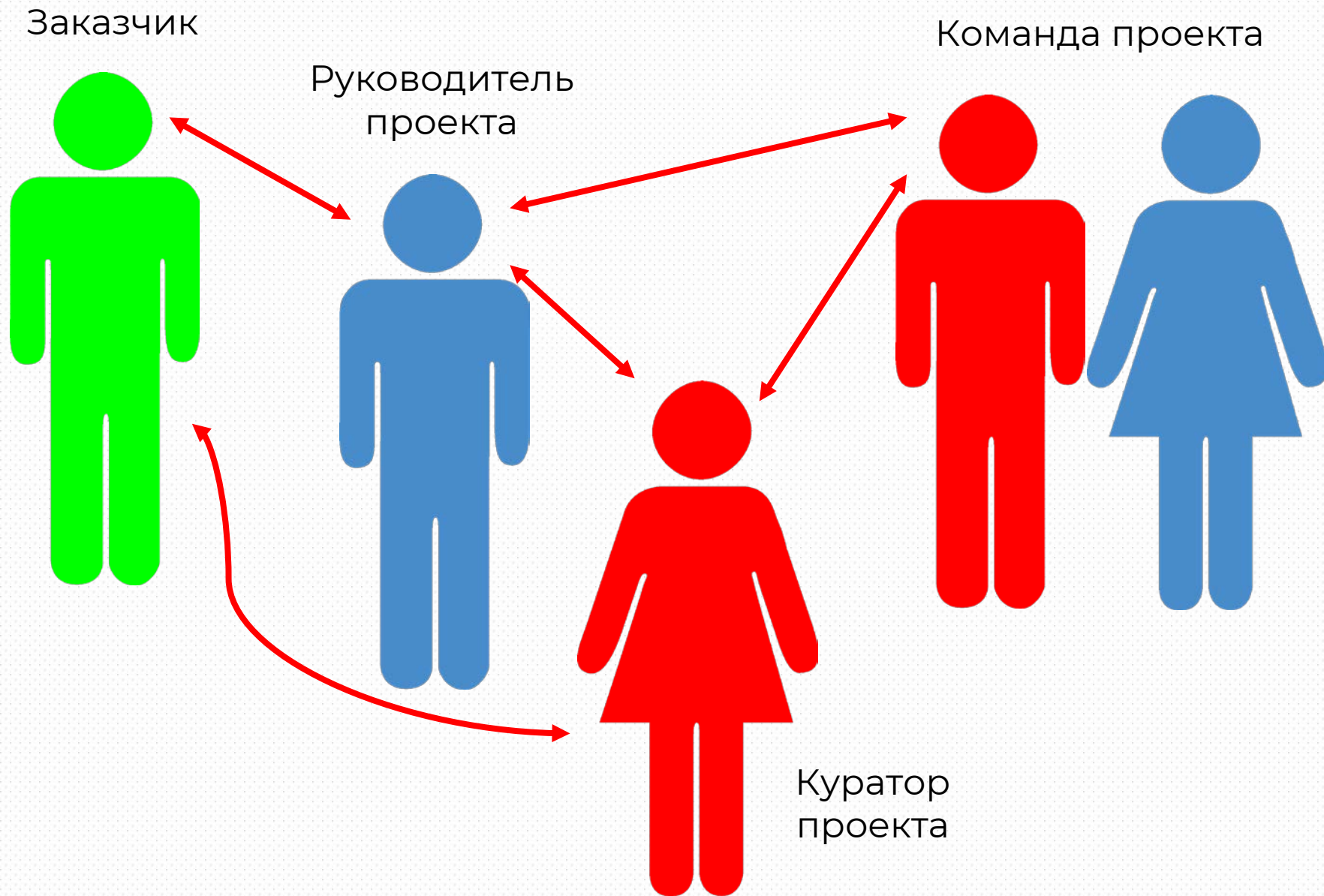
Внутренний  
заказчик

организация в лице  
директора или  
руководителя  
подразделения

Сторонняя  
организация  
или орган власти

# **Участники проекта: их место и роль в процессе проектирования**

# Участники проектом





**Заказчик проекта** — физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата (продукта) проекта

- Иницирует проект
- Утверждает базовый план
- Принимает и использует результат



**Руководитель проекта** — лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта

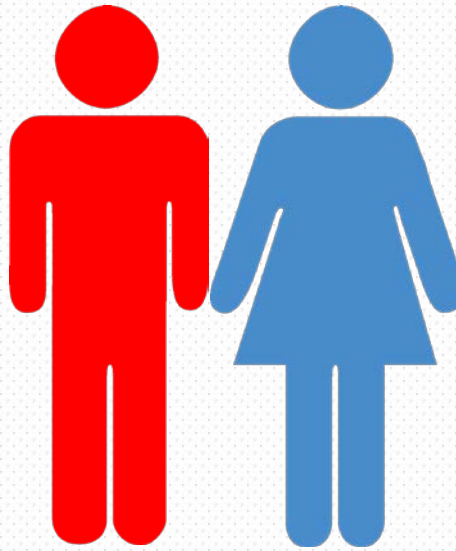
- Разрабатывает базовый план
- **Формирует команду проекта и управляет ей**
- Контролирует реализацию проекта, сроки и использование бюджета
- Отчитывается перед заказчиком и куратором





**Куратор проекта** — лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта

- Назначается заказчиком
- Назначает руководителя проекта и делегирует ему полномочия
- **Руководит финансированием проекта**



**Команда проекта** — совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта

- Работает над проектом
- Следует базовому плану
- Создаёт продукт проекта
- Подчиняется руководителю проекта

# **Организационные формы управления туристско-рекреационным проектом**

# Преимущества управления проектами

## Традиционный подход

- Бюрократический административно-командный метод руководства
- Устаревшие приемы и методы планирования работ и расходов, неэффективное использование материальных и людских ресурсов
- Отсутствие необходимой заинтересованности в работе на конечный результат
- Ведомственный подход при создании кооперации и подборе специалистов для участия в работах
- Недостаточная заинтересованность участников работ в высоком качестве выполняемых работ и их результатов
- Несоответствие затрат на работы их реальному объему

## Проектный подход

- Детальное планирование работ, оптимизация организации проекта, всех расходов и ресурсов, тщательный отбор участников
- Аргументированная мотивация на конечный результат работ всех участников проекта
- Четкое распределение ответственности между участниками проекта
- Возможность учета вклада каждого в конечный результат

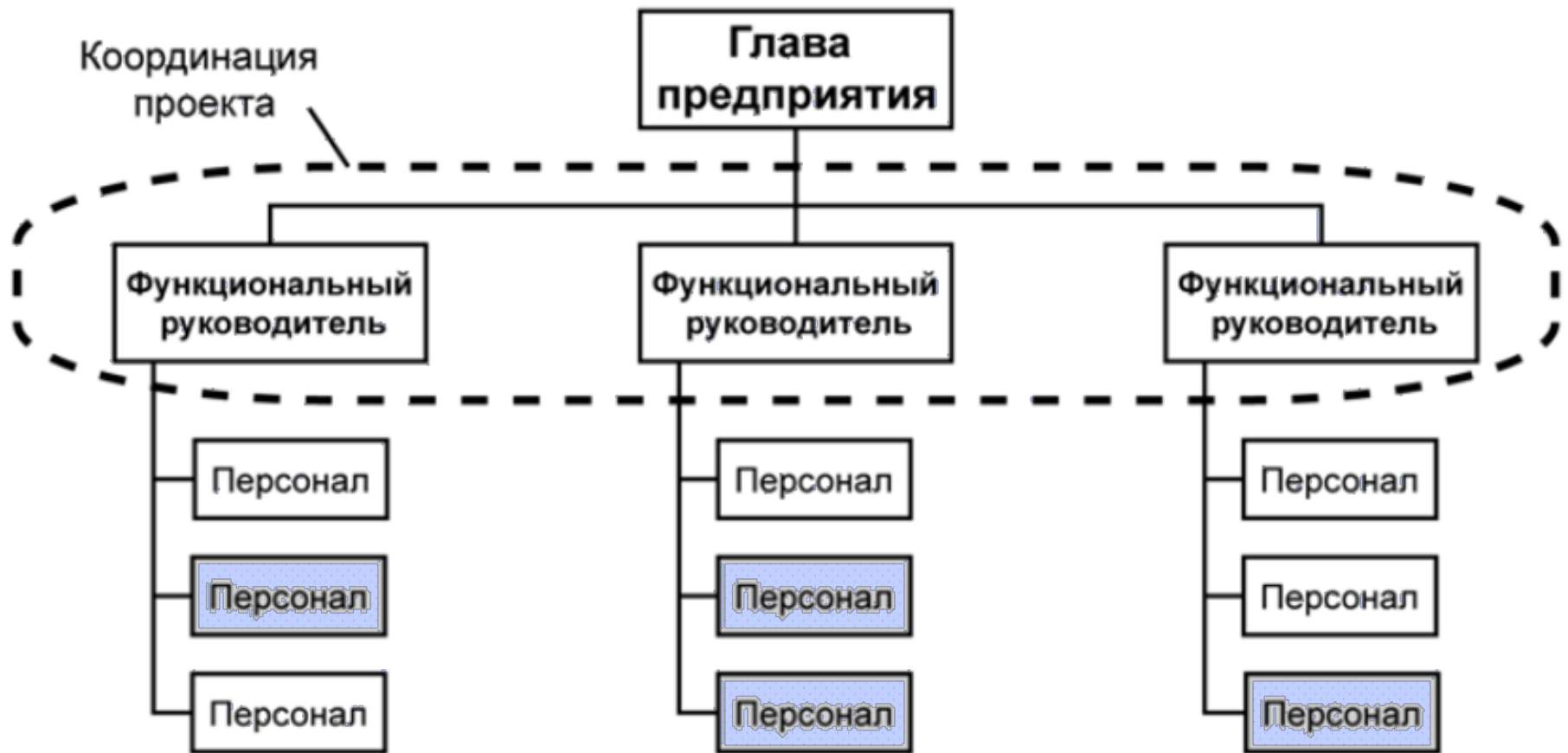
# Организационные формы управления

- Структура исполняющей организации часто накладывает ограничения на доступность ресурсов
- Эта структура может варьироваться в диапазоне от функциональной до проектной, причем между этими двумя крайними точками помещаются разные подвиды матричных структур

# Влияние организационной структуры на проект

Характеристики проекта / Структура организации	Функциональная	Матричная			Проектная
		Слабая матричная	Сбалансированная матричная	Жесткая матричная	
Полномочия менеджера проекта	Незначительно или нет	Ограничено	Низкий или средний уровень	Средний или высокий уровень	Высокий уровень или практически полный контроль
Наличие ресурсов	Незначительно или нет	Ограничено	Низкий или средний уровень	Средний или высокий уровень	Высокий уровень или практически полный контроль
Кто контролирует бюджет проекта	Функциональный руководитель	Функциональный руководитель	Смешанный	Менеджер проекта	Менеджер проекта
Роль менеджера проекта	Частичная занятость на проекте	Частичная занятость на проекте	Полная занятость на проекте	Полная занятость на проекте	Полная занятость на проекте
Административный персонал проекта	Частичная занятость на проекте	Частичная занятость на проекте	Частичная занятость на проекте	Полная занятость на проекте	Полная занятость на проекте

# Функциональная организация



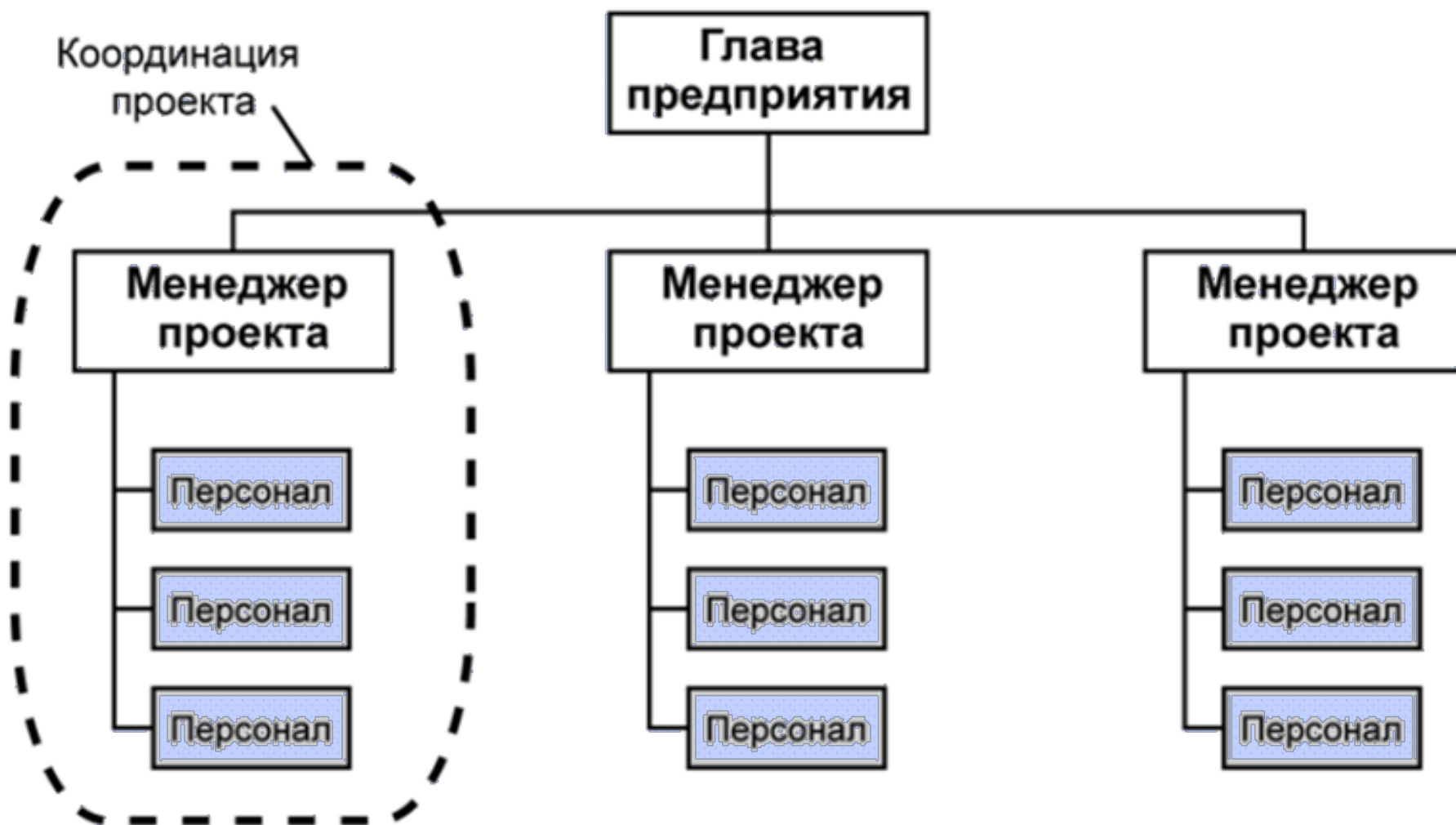
Цветом обозначены сотрудники занятые в проекте

# Функциональная организация

- Персонал группируется по специальностям, как, например, производство, маркетинг, инженерные науки и отчетность.
- Содержание проектов ограничено рамками функционального подразделения.
- Фаза проектирования, часто называется проектом проектирования, включает только персонал инженерного отдела.
- Когда возникает вопрос, касающийся производства, служащие подают запрос вверх по иерархической лестнице организации руководителю их отдела, который консультируется с руководителем производственного отдела.
- Руководитель инженерного отдела затем передает ответ по иерархической лестнице вниз функциональному руководителю.



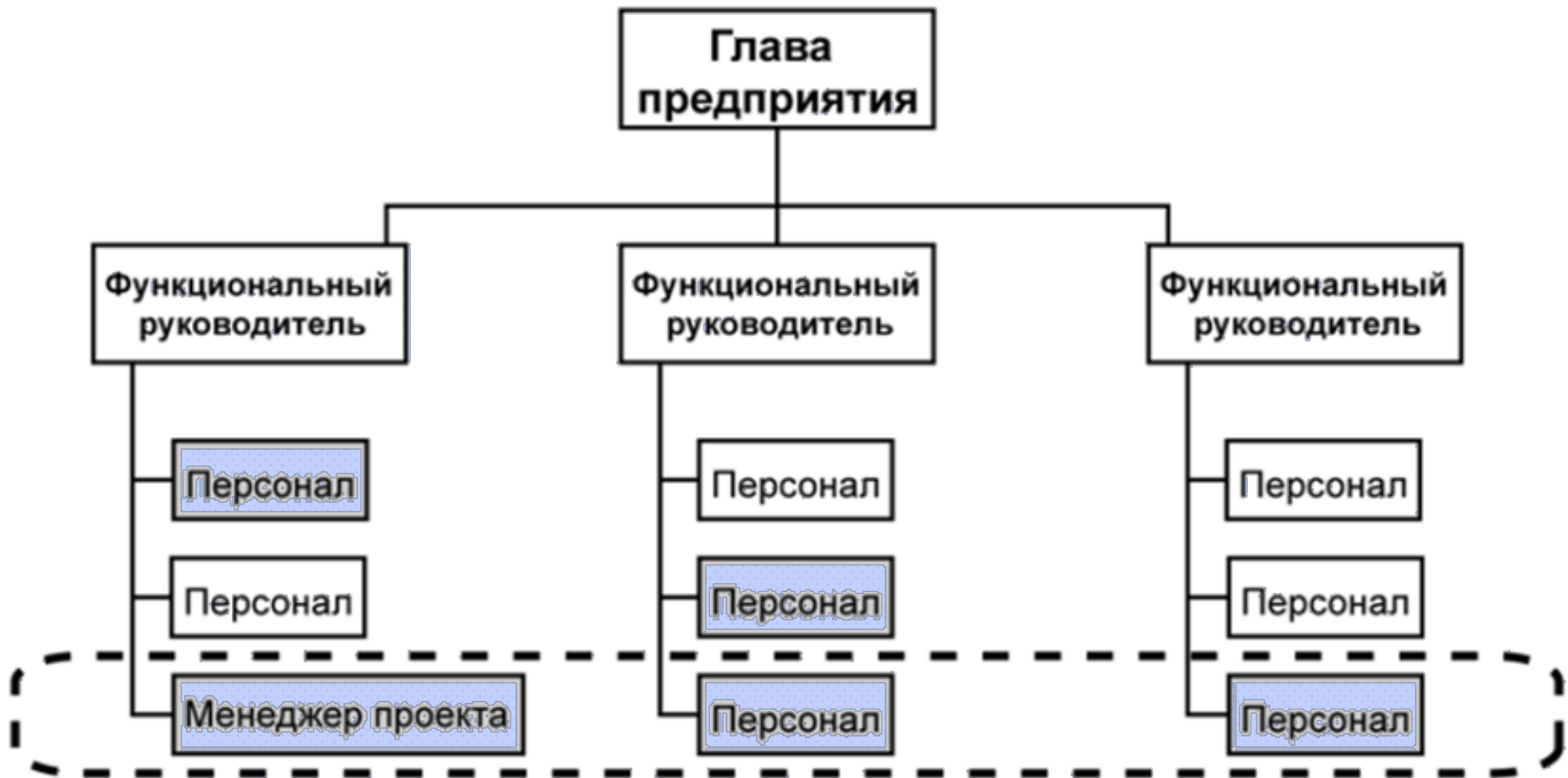
# Проектная организация



# Проектная организация

- В проектной организации члены команд собраны в одном месте.
- Большая часть ресурсов организации задействована в работах проектов, а менеджеры проектов в значительной степени независимы и обладают большими полномочиями.
- Проектные организации часто имеют подразделения, называемые отделами, но эти подразделения подотчетны непосредственно менеджеру проекта или выполняют функции обеспечения и поддержки других проектов.

# Сбалансированная матричная структура



# Матричная структура

- Слабые матрицы сохраняют многие характеристики функциональной организации, и функции менеджера проекта в них скорее соответствуют функциям координатора или диспетчера проектов, а не менеджера.
- Аналогично, сильные матрицы обладают многими характеристиками проектных организаций, в них могут быть штатные менеджеры проектов с широкими полномочиями и также входящий в штат управленческий персонал проектов.
- В сбалансированной матричной организации осознают необходимость в менеджере проекта, однако в ней он не обладает всеми полномочиями по управлению проектом и финансированию проекта

# Офис управления проектами

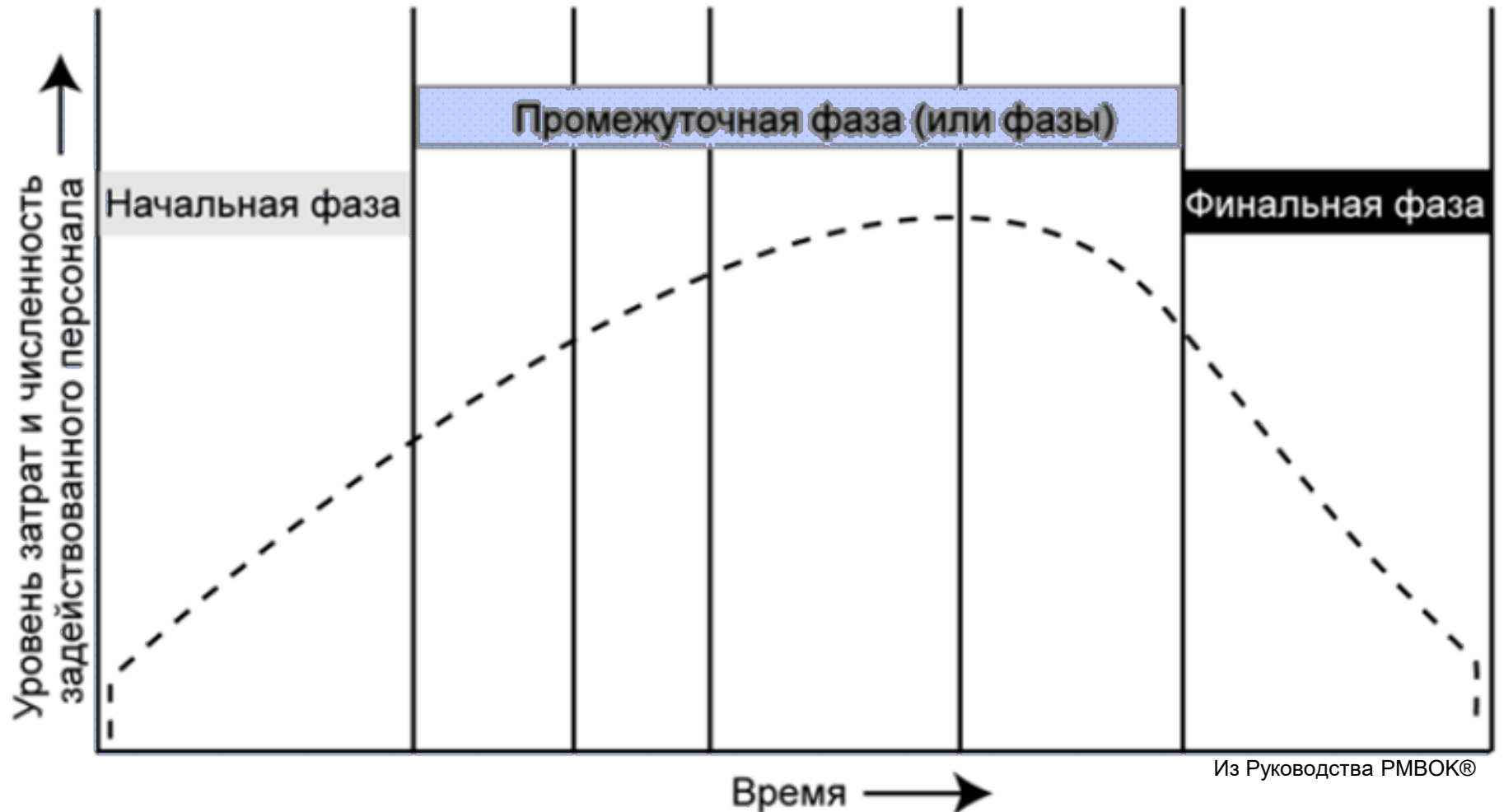
- Отдельное подразделение включающие руководитель проектов, постоянных членов команды проекта
- Может существовать в любой организационной структуре
- Функции в организации могут варьироваться от роли совещательного органа, до формального делегирования полномочий от высшего руководства компании

# Жизненный цикл проекта

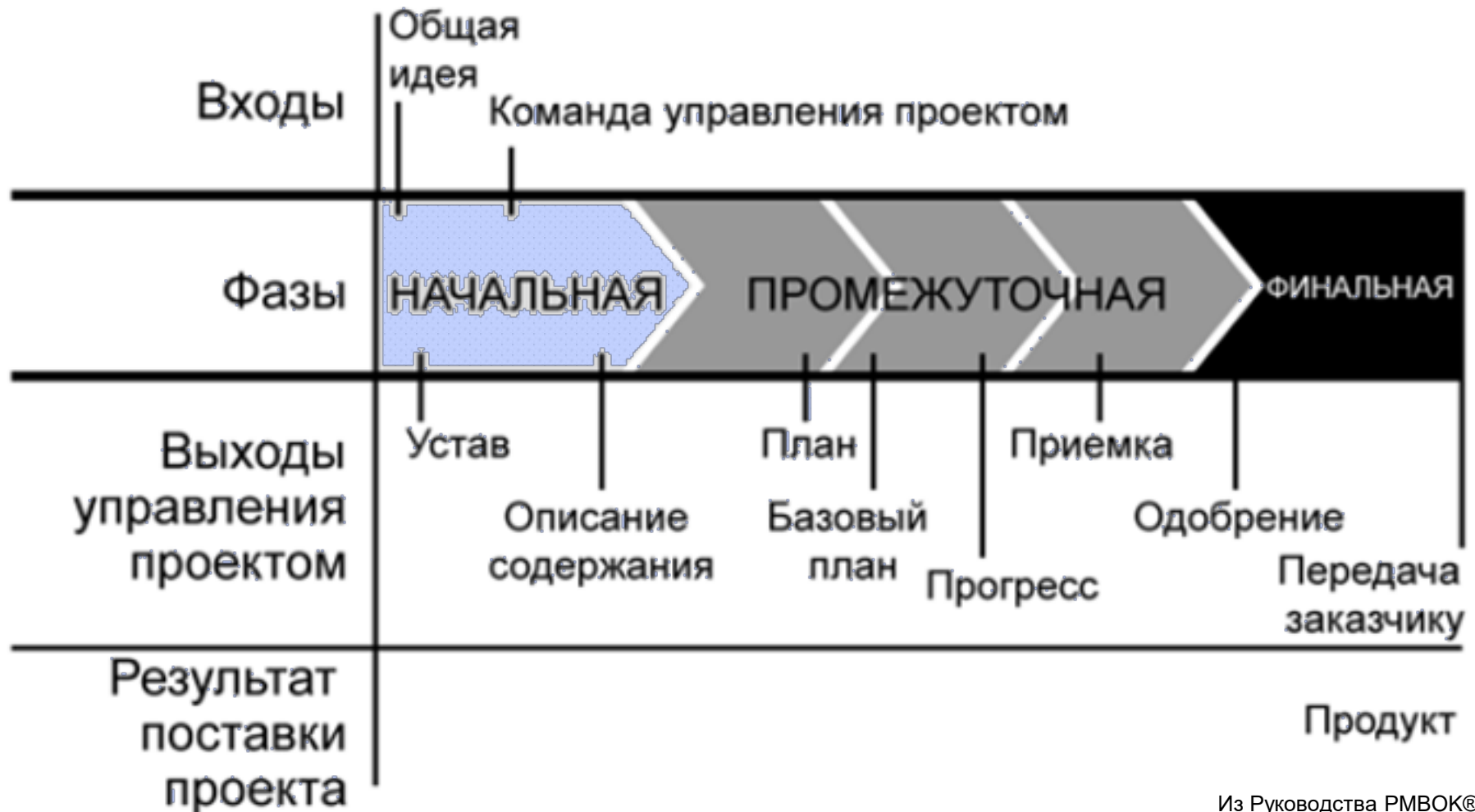
Определяет фазы, которые связывают начало проекта с его завершением

- Инициация проекта
- Планирование проекта
- Реализация проекта
- Завершение проекта

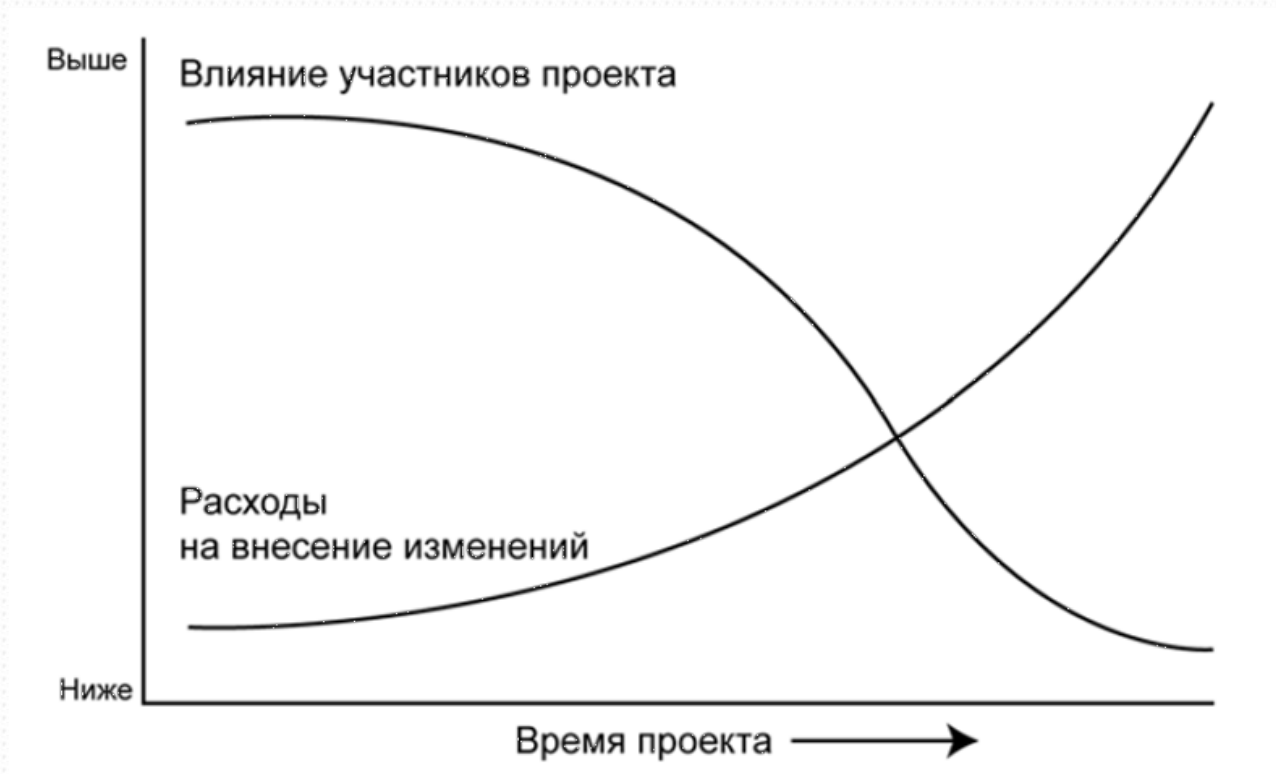
# Жизненный цикл проекта



# Фазы жизненного цикла проекта







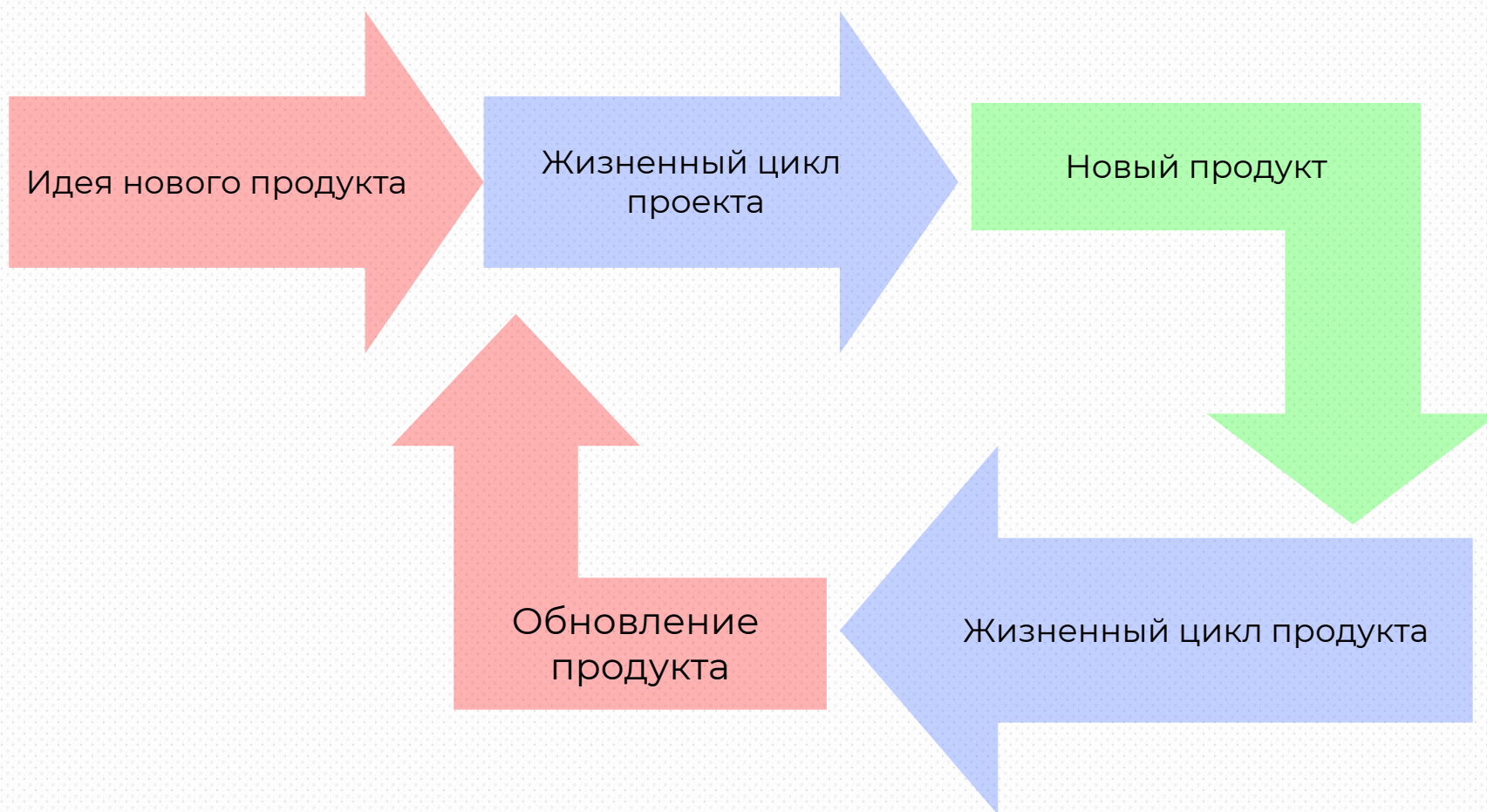
- Со временем влияние каждого участника в отдельности проекта на проект снижается, а уровень затрат, в случае ошибки на предыдущем этапе – возрастает
- Большое значение имеет этап планирования проекта

# Жизненный цикл продукта



При разработке нового продукта предварительное планирование или анализ проводятся в виде отдельного проекта

# Взаимосвязь жизненных циклов проекта и продукта



# Документы проекта

- **Устав проекта** - является официальной авторизацией проекта
- **Описание содержания проекта** - содержит описание работы, которую предстоит выполнить, и результатов поставки, которые надлежит произвести
- **План управления проектом** - содержит описание того, как работа будет выполняться

# Требования к управлению документами проекта

- документы должны быть утверждены до их применения
- необходимо обеспечить анализ актуальности документов и их своевременное обновление по мере необходимости
- необходимо обеспечить наличие актуальных версий документов в местах их применения

# Требования к управлению документами проекта

- необходимо обеспечить сохранение документов в течение установленных сроков и возможность их восстановления
- необходимо обеспечить уровень конфиденциальности документов согласно требованиям заказчика и других заинтересованных сторон проекта
- необходимо обеспечить предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и соответствующую идентификацию устаревших документов, оставленных для определенных целей

## Тема 1.3

# **Нормативная база туристско-рекреационного проектирования**

# Государственные стандарты РФ в области управления проектами

- ГОСТ Р 54869-2011 Требования к управлению проектом
- ГОСТ Р 54869-2011 Требования к управлению портфелем проектов
- ГОСТ Р 54869-2011 Требования к управлению программой



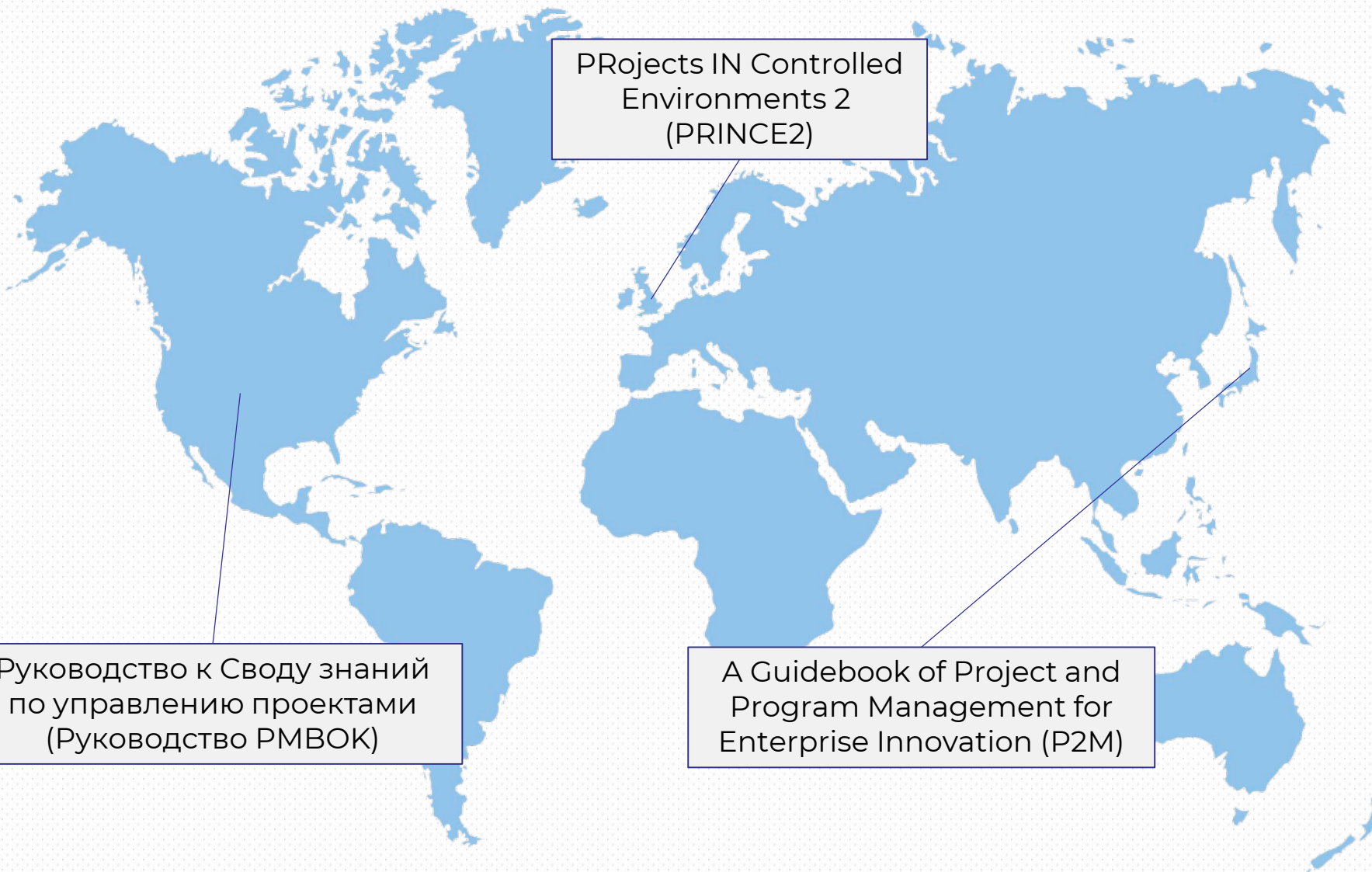
# Область применения стандартов

- Требования стандартов распространяются на управление любыми проектами и могут быть применены для проектов, реализуемых юридическими или физическими лицами

# Основные термины и определения

- В стандартах применены термины в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000, термины и определения не входящие в него оговариваются в разделе 3 настоящих стандартов

# Зарубежные стандарты в области управления проектами

A world map with a light blue background and white landmasses. Three callout boxes are connected to the map by thin blue lines. One box points to North America, another to Europe, and a third to East Asia.

PProjects IN Controlled  
Environments 2  
(PRINCE2)

Руководство к Своду знаний  
по управлению проектами  
(Руководство PMBOK)

A Guidebook of Project and  
Program Management for  
Enterprise Innovation (P2M)

# PRINCE2

- Первоначально метод был разработан в 1989 году Central Computer and Telecommunications Agency (ССТА) в Великобритании как стандарт для руководства проектами в сфере информационных технологий

# P2M

- Первая редакция P2M была опубликована в ноябре 2001 года Японской ассоциацией развития инжиниринга (ENAA), сейчас P2M поддерживается Ассоциацией проектных менеджеров Японии (PMAJ).
- P2M сконцентрировал уроки японских компаний с 1980 года, сформировав методологию управления ценностью и выздоровления компаний за последнее десятилетие с 1990 года, как новое направление развития.

# P2M

- Главное преимущество P2M по отношению к другим школам по управлению проектами состоит в том, что в P2M существует **акцент на выработку инновации как подхода** к управлению программами и управлению ожиданиями заинтересованных лиц

# Руководство РМВОК

- Представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами
- Руководство РМВОК фиксирует части Свода знаний по управлению проектами, которая обычно считается хорошей практикой
- Является Американским национальным стандартом

**ГОСТ Р 50681-2010**  
**Туристские услуги.**  
**Проектирование туристских услуг**



# Область применения

- Настоящий стандарт устанавливает порядок разработки документации при проектировании туристских услуг и предназначен для предприятий, организаций различных организационно-правовых форм и граждан - предпринимателей, оказывающих туристские услуги.

# Основные определения

- **Тур** - набор туристских услуг с конкретными сроками начала и окончания исполнения, реализуемый оптовому или розничному потребителю. В проектировании туристского путешествия тур имеет значение проектировочного модуля.
- А вот что такое **туристский поход** и **экскурсия** ГОСТ умалчивает

# Процесс проектирования ТРП

Установление нормируемых  
характеристик услуги

Установление технологии процесса  
обслуживания туристов

Разработка технологической документации

Определение методов контроля качества

Анализ проекта

Представление проекта на утверждение

# Литература

- **Ньютон Р.** Управление проектами от А до Я. – М.: Альпина Паблишер, 2018
- **Флиvbьорг Б., Брузелиус Н., Ротенгаттер В.** Мегапроекты и риски. Анатомия амбиций – М.: Альпина Паблишер, 2020
- **О'Коннэл Ф.** Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля – М.: КУДИЦ-Образ, 2005
- **Руководство к Своду знаний по управлению проектами** (Руководство PMBOK®). - Project Management Institute, Inc (США)
- **ГОСТ Р 54869-2011** «Требования к управлению проектом», «Требования к управлению портфелем проектов», «Требования к управлению программой»
- **ГОСТ Р 50681-2010** «Туристские услуги. Проектирование туристских услуг»

# Дополнительная литература

- **Дженас К.** Успех социального стартапа. Как запускаются, растут и меняют мир лучшие некоммерческие проекты
- **Лидтка Д. и др.** Дизайн-мышление. Способ изменить мир. Инновации в социальных проектах
- **Чанг Э. М.** Lean Impact. Инновации для масштабных социальных перемен  
– Есть смысл 2019, 2020
- **Котлер Ф.** Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для студентов ВУЗов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – с. 390-398
- **Кристенсен Клейтон М.** Дилемма инноватора. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – с. 193-211.
- **Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А.** Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник. – Ми.: Новое знание, 2003. – с. 74-83
- **Whitty, S.J., Schulz, M.F.** The PMBOK code // The Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management, Volume 1, p. 466 – 472

# Спасибо за внимание!



Материалы курса  
публикую тут