

Курс
Туристско-рекреационное проектирование

Раздел 2

**Этапы процесса
проектирования туристско-
рекреационного продукта**

Сергей Заякин

2022 г.

Этапы процесса проектирования

Инициация проекта

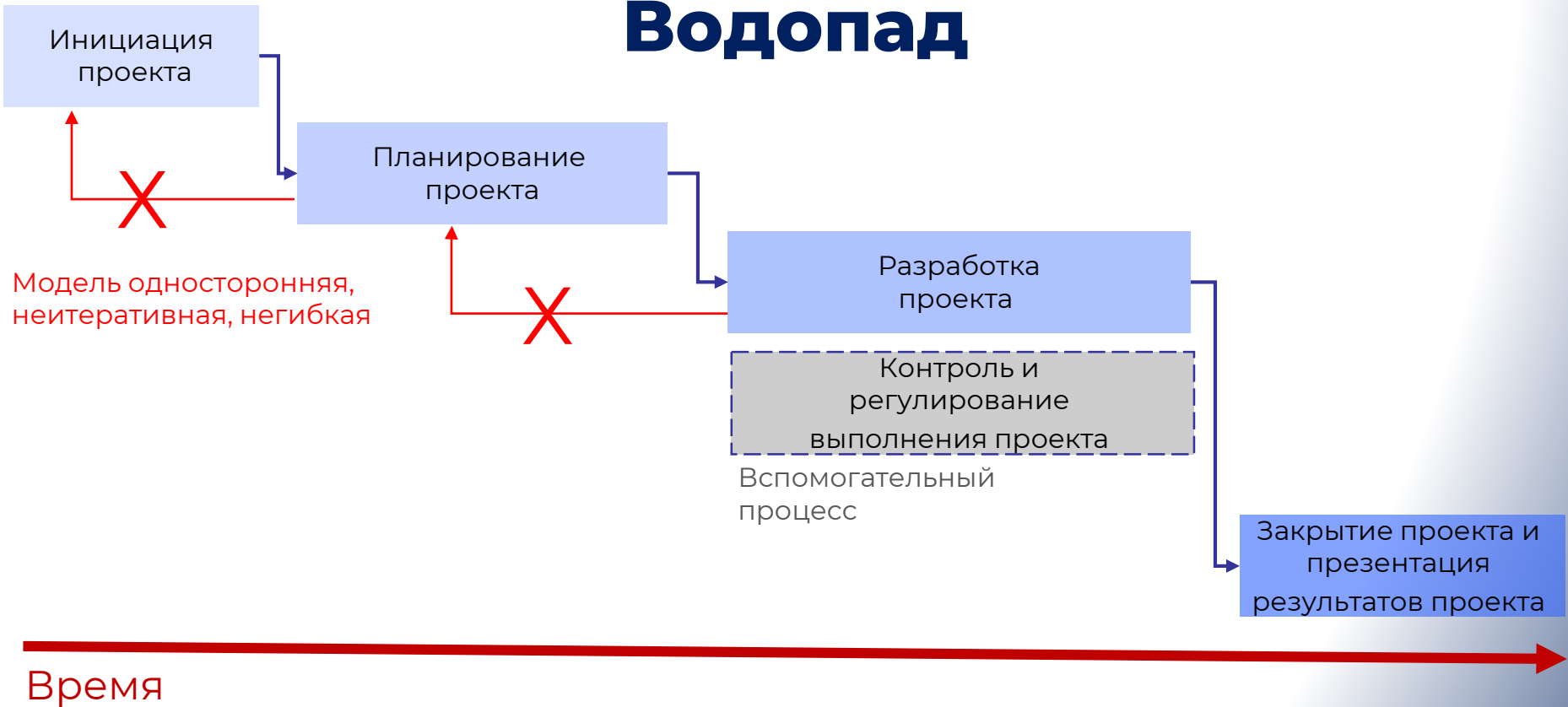
Планирование проекта
в т.ч. Планирование рисков

Разработка проекта

Контроль и регулирование
выполнения проекта

Закрытие проекта и презентация
результатов проекта

Каскадная модель, waterfall model, Водопад



Процесс проектирования формализован, логичен, линеен

Первоисточник: Royce W. *Managing the Development of Large Software Systems*. 1970

Тема 2.1

Процесс инициации проекта

Источники идей

Внешние

Потребители

Конкуренты

Партнёры



Внутренние

Сотрудники

Эксперты

R&D

Методы поиска идей в организации

Конкурсы идей

Системы внутрикорпоративного
отбора проектов

Техники креативности

Stage Gate

Инструмент внутрикорпоративного
отбора проектов

Stage Gate

Многоуровневая процедура

- **Stage** – этапы
- **Gate** – фильтр, отбор

Stage Gate модель



Методология креативности

Шаг 1: Определение цели

В виде вопроса на который нужен ответ

Шаг 2: Обеспечение обзора

Изучение проблемы, получение сведений о ней

Шаг 3: Поиск идеи

Использование техник креативности

Шаг 4: Оценка идеи

Техники креативности

- Мозговой штурм
- Составление ментальных карт
- Синектика/ Биосинектика
- Мыслительные стулья/ шляпы
- Контрольная таблица Осборна
- Ментальная провокация
- И многие другие

Метод SCAMPER

- **Substitute** – замена
- **Combine** – соединение
- **Adapt** – адаптация
- **Modify** – модификация
- **Put to others** – другое применение
- **Eliminate or reduce** – удаление
- **Reverse or invert** – инверсия

Применения метода SCAMPER на примере тура

Приём	Пример
Замена	Виртуальные туры
Соединение	Работа +отдых = Work and Travel
Перестройка (адаптация и модификация)	Туры для слепых
Новое применение	Использование туристов как курьеров
Удаление	Туристы сами добираются до места отдыха
Инверсия	«Туризм на диване»: «туристы» ни куда не едут, к ним приезжает человек и всё красочно рассказывает, монтирует фотографии с их участием...
Гиперболизация (преувеличение или приумножение)	Замена 7 и более дневного тура 2-3 дневным краткосрочным туром выходного дня или же, наоборот, многомесячным путешествием

Практика

Поиск идей для проектирования нового туристско-рекреационного продукта:

- Работа в малых группах
- Использование техник креативности

Miro - инструмент для создания ментальных карт, схем и т.д.
<https://miro.com/>

Применения метода SCAMPER

Приём	Пример
Замена	
Соединение	
Перестройка (адаптация и модификация)	
Новое применение	
Удаление	
Инверсия	
Гиперболизация (преувеличение или приуменьшение)	

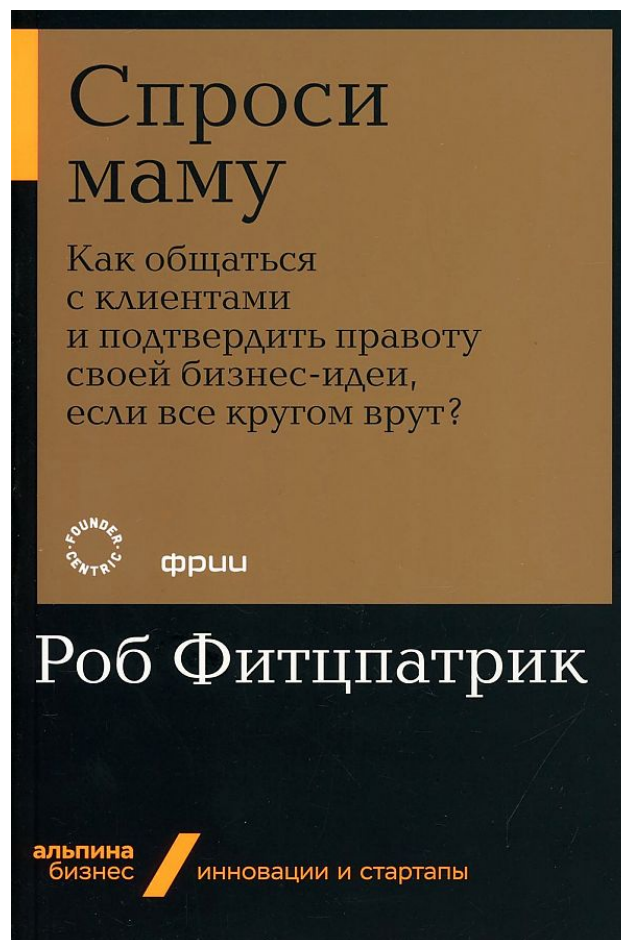
Учёт рыночных факторов при разработке проекта

- Новый продукт должен удовлетворять потребности, желания и ожидания потребителей, а не группы менеджеров фирмы или заказчика проекта.

Механизмы сбора и учёта

- Полевые маркетинговые исследования
 - Опросы клиентов
 - Анкетирование
 - Интервью
 - Фокус-группы
- Кабинетные маркетинговые исследования (данные Росстата, Ростуризма, других исследований)

Проведение опроса потенциальных потребителей?



Невозможно создать хороший продукт, основываясь на опросах людей или пользуясь фокус-группами. Люди сами не знают чего они хотят, пока им это не покажешь.

Интервью BusinessWeek, 1998 год



**Проектирование нового
туристско-рекреационного продукта
(на примере wellness-тура выходного дня)**

В начале работы над проектом, был получен запрос от заказчика, на разработку wellness-тура входного дня

В процессе уточнения требований к проектируемому туристскому продукту, было выявлено, что данный тур должен включать в себя дополнительную образовательную компоненту, и рассчитан на женскую аудиторию.

Этап инициации проекта

Процесс инициации

– процесс, выполняемый для авторизации и определения содержания новой фазы или проекта или того, что может привести к возобновлению работ остановленного проекта.

Большая часть процессов инициации обычно проводится вне рамок управления проектом и связаны с организационными, программными или портфельными процессами. Эти процессы обеспечивают вход для группы процессов инициации проекта.

Вход этапа

- Запрос от заказчика проекта



Устав проекта

- документ, выпущенный инициатором или спонсором проекта, который формально узаконивает существование проекта и предоставляет менеджеру проекта полномочия использовать организационные ресурсы в операциях проекта.
- В некоторых случаях может использоваться **паспорт проекта**

Полученные данные были формализованы и занесены в паспорт проекта

Паспорт проекта

Паспорт проекта			
Название проекта:		Разработка wellness-тура входного дня	
Заказчик:			
Спецификация:			
Дата начала проекта		Дата окончания проекта	
Руководитель проекта		Участник проекта и их роль	

Устав проекта

- Устав проекта является документом, формально авторизующим проект.
- Устав проекта наделяет менеджера проекта полномочиями задействовать ресурсы организации на операциях проекта.
- Устав проекта составляется инициатором проекта или спонсором, не входящим в организацию проекта и имеющим достаточные полномочия для финансирования проекта.
- Составление Устава проекта и авторизация проекта обычно происходит за пределами организации проекта.

Устав проекта

- Создание Устава проекта является звеном, соединяющим проект с текущей работой организации.
- Разработка Устава проекта в первую очередь связана с документальным оформлением производственной необходимости, обоснованием проекта, текущим пониманием потребностей заказчика и нового продукта, услуги или результата, призванными удовлетворить эти потребности.

Содержание устава проекта

- Требования, удовлетворяющие потребности, пожелания и ожидания заказчика, спонсора и других участников проекта
- Производственная необходимость, самое общее описание проекта или требования к продукту, который является предметом проекта
- Цель или обоснование проекта
- Информацию о назначенном менеджере проекта и уровне его полномочий
- Расписание контрольных событий
- Отношения между участниками проекта

Содержание устава проекта

- Функциональные организации и их участие
- Допущения относительно организации и окружения, а также внешние допущения
- Ограничения относительно организации и окружения, а также внешние ограничения
- Реальная бизнес-ситуация, служащая обоснованием проекта с данными о прибыли на инвестиции
- Бюджет проекта

Разработка Устава проекта: инструменты и методы

Методы выбора проекта

Методы выбора проекта используются для Определения того, какой проект выберет организация. Обычно эти методы попадают одну из двух крупных категорий:

- **Методы измерения доходности**, представляющие собой сравнительные подходы, модели количественных оценок или экономические модели
- **Математические модели** на основе линейных, нелинейных, динамических, многоцелевых алгоритмов

Методология управления проектами

- Методология управления проектами определяет процессы управления проектами

Разработка предварительного описания содержания проекта

Описание содержания проекта

представляет собой формулировку проекта — что необходимо сделать

Процесс разработки предварительного описания содержания проекта описывает и документирует характеристики и границы проекта и связанные с ним продукты и услуги, а также методы приемки и управление содержанием.

Описание содержания проекта включает в себя:

- Цели проекта и продукта
- Требования к продукту или услуге и их характеристики
- Критерии приемки продукта
- Границы проекта
- Требования и результаты поставки проекта
- Ограничения проекта
- Допущения проекта
- Первоначальная организация проекта
- Первоначально сформулированные риски
- Контрольные события расписания
- Первоначальная иерархическая структура работ (ИСР)
- Смета расходов с указанием порядка величин
- Требования к одобрению

Создание описания проекта

Описание проекта	
Название проекта:	Разработка wellness-тура входного дня
Заказчик:	
Цель проекта:	Разработка wellness-тура продолжительностью три дня содержащий в себе образовательный блок и ориентированный на женскую аудиторию.
Задачи:	<ul style="list-style-type: none">1.анализ предложений в выбранном сегменте рынка туристских путешествий г. Екатеринбурга;2.оценка ожиданий представителей целевой аудитории относительно проектируемого тура и их готовности приобрести его в будущем;3.поиск поставщиков услуг входящих в состав проектируемого тура;4.расчёт себестоимости проектируемого тура;5.составление программы тура и его документальное оформление.

Продукт проекта:	Документально оформленный в соответствии с требованиями компании и ГОСТ Р 50681-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг» wellness-тур, продолжительностью три дня, содержащий в себе образовательный блок и ориентированный на женскую аудиторию.
Критерий поставки продукта проекта:	Разработанный трёхдневный wellness-тур, имеющий пакет всех необходимых документов: программа тура, технологическая карта тура, информационный листок тура
Критерием приёмки продукта проекта	Соответствие разработанного тура требованиями компании предъявляемым к описанию новых туров, и ГОСТ Р 50681-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг».
Результат реализации проекта:	Вывод заказчиком на рынок wellness-тура выходного дня. Это позволит компании расширить ассортимент предлагаемых продуктов и укрепить свои позиции на рынке туристских услуг г. Екатеринбурга.

<p>Будут ли получены еще какие-нибудь результаты:</p>	<p>Да. Будет разработана и опробована методика проектирования нового туристско-рекреационного продукта, для её последующее применения в практике туристских предприятий г. Екатеринбурга, и преподавания студентам-бакалаврам специальности 100104 «Туризм» Факультета социальной психологии НОУ ВПО «Гуманитарный университет» (г. Екатеринбург) в рамках предмета «Туристско-рекреационное проектирование».</p>
<p>Блоки работ по проекту:</p>	<p>1.Кабинетное исследование предложений wellness-туров на рынке г. Екатеринбурга (на 15 марта 2013 г.). Поиск будет осуществлен по средствам сети Интернет, по сайтам туристских компаний г. Екатеринбурга.</p> <p>2.Оценка интереса и ожиданий женщин в возрасте от 25 до 44 лет – целевой группы, относительно проектируемого тура будет осуществлено по средствам анкетирования 15 респондентов из целевой группы.</p> <p>....</p> <p>Заказчику будут переданы:</p> <ul style="list-style-type: none"> а.результаты исследовании предложений, ожиданий и готовности потенциальных потребителей – в письменном виде, оформленные в произвольной форме; б.вариант программы тура на три дня, оформленный в соответствии с требованиями компании «Визит Урал-Сибирь», предъявляемым к описанию новых туров, и ГОСТ Р 50681-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг» (технологическая карта и информационный листок тура).

Пересекается ли проект с другими:	Да. С проектом по разработке УМКД «Туристско-рекреационное проектирование» для специальности 100104 «Туризм» Факультета социальной психологии НОУ ВПО «Гуманитарный университет» (г. Екатеринбург).		
Требуемые ресурсы:	Наименование	Количество	Срок
Дата начала проекта		Дата окончания проекта	
Руководитель проекта		Участник проекта и их роль	
Примечания:	По окончании реализации проекта предусмотрено денежное вознаграждение членов команды проекта.		

Продукт проекта

- результата поставки проекта (реализации проекта), передаваемый заказчику и требующий утверждения спонсором или заказчиком
 - Прототип продукта
 - Техническая документация
 - Результат исследования (отчёт)
 - И т.д.

- **Критерии поставки продукта проекта** – состояние, при достижении которого продукт проекта считается готовым
- **Критерии приёмки продукта проекта** – соответствие продукта проекта требованием заказчика, установленным им нормативно-техническим характеристикам
- **Результат реализации проекта** – эффект, который получит заказчик используя продукт проекта в своих целях

Выбор стратегии реализации проекта

Стратегия реализации	
Название проекта:	Разработка wellness-тура входного дня
<p>Реализацией всех действий в рамках процесса проектирования wellness-тура будет заниматься команда проекта. Команда проекта состоит из... Сторонние подрядчики к проектированию тура привлекаться не будут. Анализ предложений в выбранном сегменте рынка туристских путешествий г. Екатеринбурга, ожиданий представителе целевой аудитории и готовности приобрести проектируемый тур в будущем – будут выполняться ... Поиск поставщиков услуг входящих в состав проектируемого тура – ... по базам данных субагентов компании. Расчёт себестоимости тура будет осуществляться ... Составление программы тура и его документальное оформление – совместно ... Взаимодействие с компанией-заказчиком будет осуществлять....</p>	

Выход этапа

- Паспорт или Устав проекта
- Описание проекта
- Стратегия реализации проекта

Тема 2.2

Процесс планирования проекта

Этап разработки плана проекта

Процесс планирования

- процесс, осуществляемый для тщательного определения содержания проекта, разработки плана управления проектом и идентификации и составления расписания операций проекта, которые будут проводиться в рамках проекта.

Вход этапа

- Паспорт или Устав проекта
- Описание проекта
- Стратегия реализации проекта

План проекта

- подробное описание шагов, необходимых для выполнения проекта. Включает задачи, необходимые для завершения проекта, при этом определяется очерёдность их решения, ресурсы, требующиеся для этого, и сроки, в которые выполняется проект. Необходим для распределения ресурсов между работами, работ между членами команды проекта

Планирование этапов реализации проекта

Этапы реализации проекта					
№ п/п	Название и содержание этапа	Дата начала	Дата окончания	Ресурсы (чел./часы)	Ответственный исполнитель
1	Инициация проекта				
2	Анализ существующих на рынке предложений				
3	Апробация идеи				
4	Поиск поставщиков услуг				
5	Составление программы тура				
6	Расчёт себестоимости тура				

7	Документальное оформление тура				
8	Тестирование на представителях целевой группы				
9	Передача документации по туру заказчику				
ИТОГО:					

В соответствии с этапами реализации проекта, была проведена **декомпозиция задач проекта** – процесс деления задачи на более мелкие, что бы лучше понять и выполнить

1. Инициация проекта
 - 1.1. Сбор требований заказчика и исходных данных
 - 1.2. Определение содержания проекта (определение цели, описание продукта проекта, стратегии, границ проекта, ограничения и допущения, контрольных событий проекта)
 - 1.3. Оценка соответствия будущего продукта проекта требованиям заказчика
2. Анализ существующих на рынке предложений
 - 2.1. Сбор информации – кабинетное исследование
 - 2.2. Анализ результатов и написание выводов
 - 2.3. Оценка соответствия идеи ситуации на рынке

3. Апробация идеи

3.1. Разработка программы исследования и инструментария

3.2. Проведение анкетирования

3.3. Анализ результатов и написание выводов

3.4. Оценка соответствия идеи ожиданиям и возможностям потребителей

4. Поиск поставщиков услуг

4.1. Поиск поставщиков услуг размещения и оздоровления

4.1.1. Поиск

4.1.2. Запрос котировок

4.1.3. Сравнение и оценка вариантов

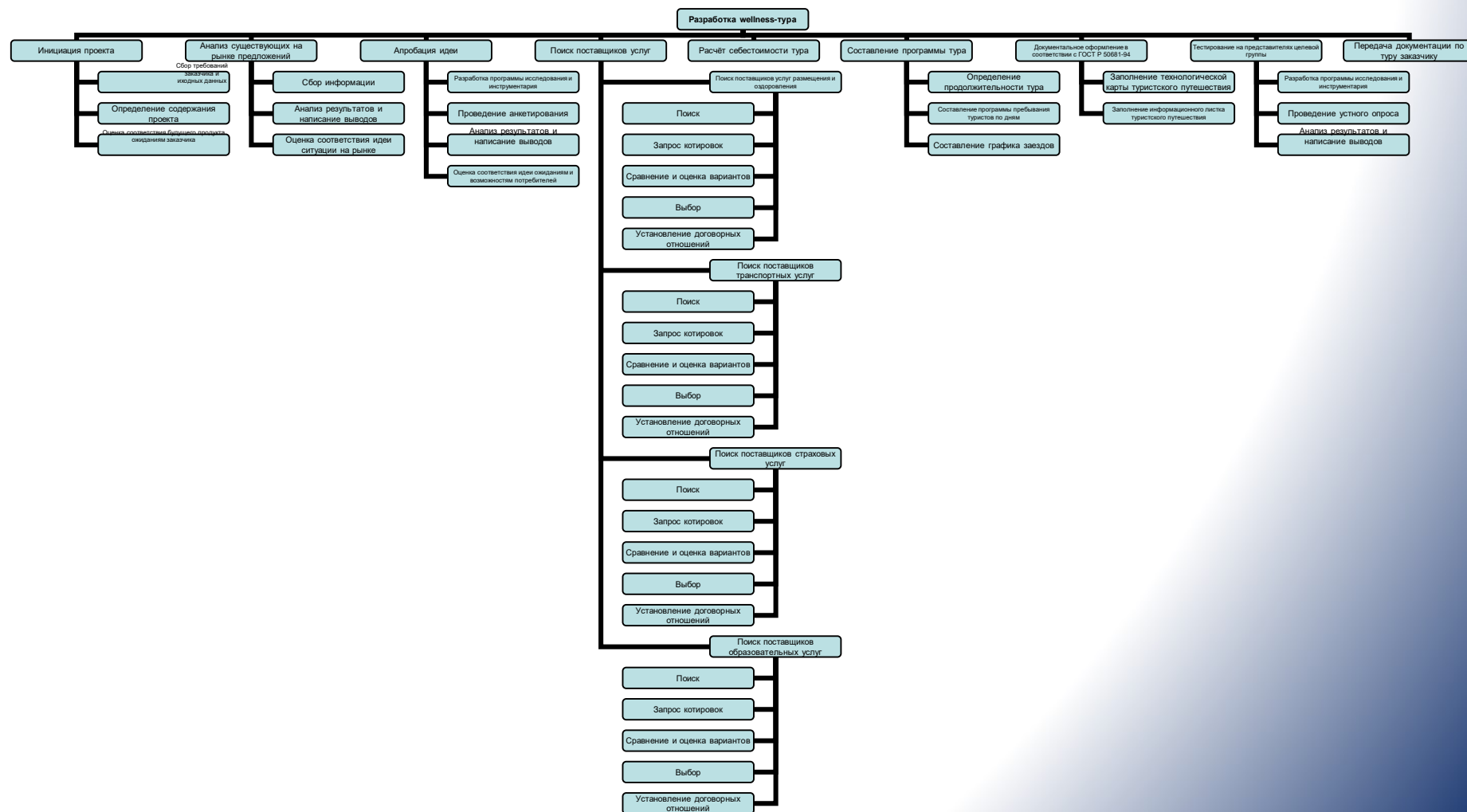
4.1.4. Выбор

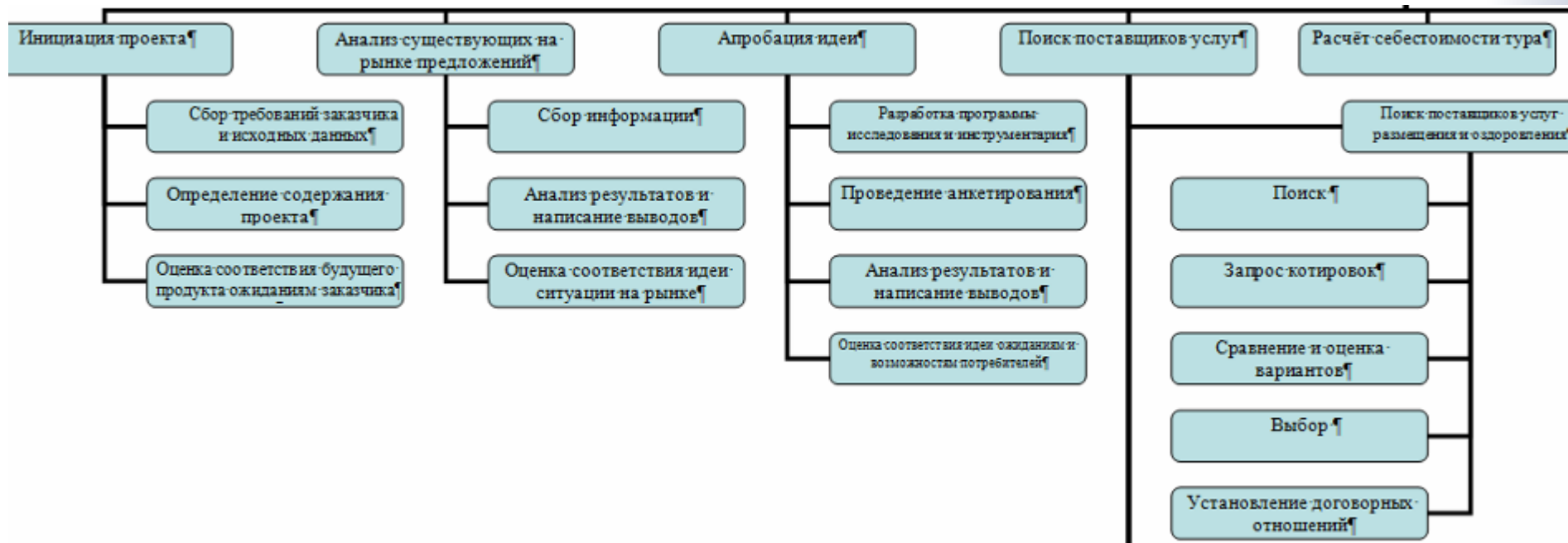
4.1.5. Установление договорных отношений

4.2-4.5 пропущены

5. Составление программы тура
 - 5.1. Определение продолжительности тура
 - 5.2. Составление программы пребывания туристов по дням
 - 5.3. Составление графика заездов
6. Расчёт себестоимости тура
7. Документальное оформление в соответствии с ГОСТ Р 50681-94
 - 7.1. Заполнение технологической карты туристского путешествия
 - 7.2. Заполнение информационного листка туристского путешествия
8. Тестирование на представителях целевой группы
 - 8.1. Разработка программы исследования и инструментария
 - 8.2. Проведение устного опроса
 - 8.3. Анализ результатов и написание выводов
9. Передача документации по туру заказчику

На основании декомпозиции составлена **иерархической** **структуры работ**

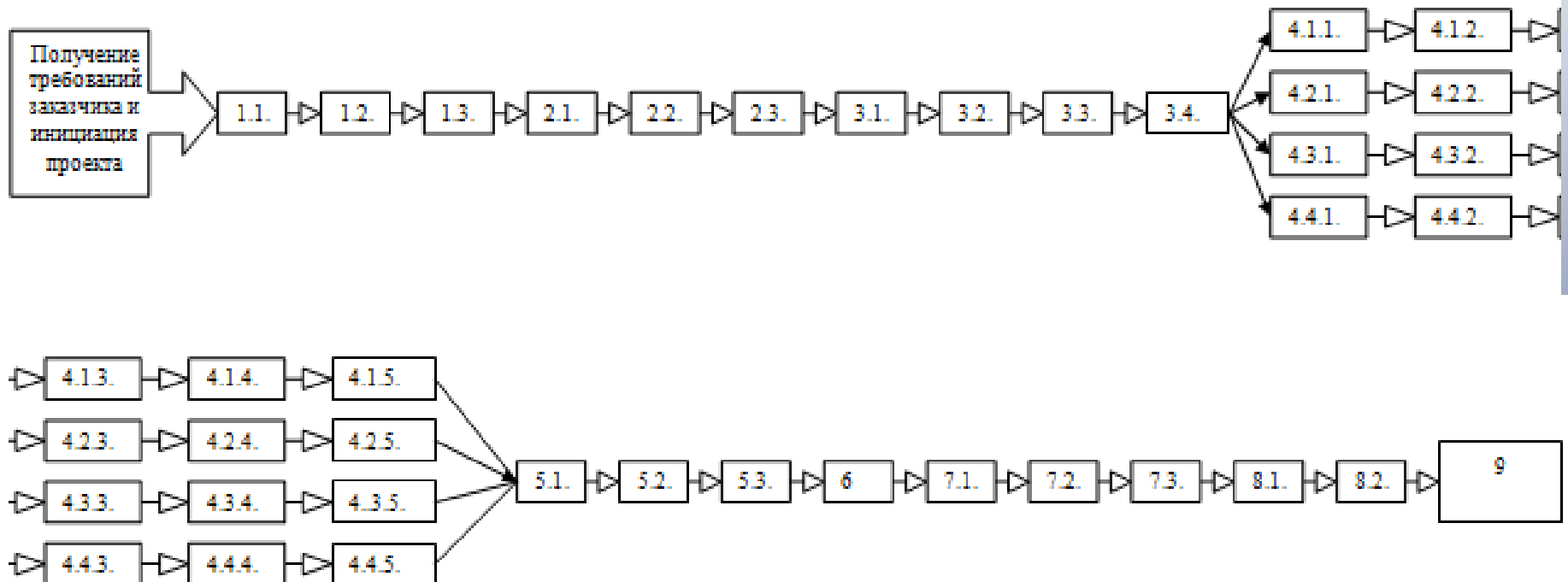




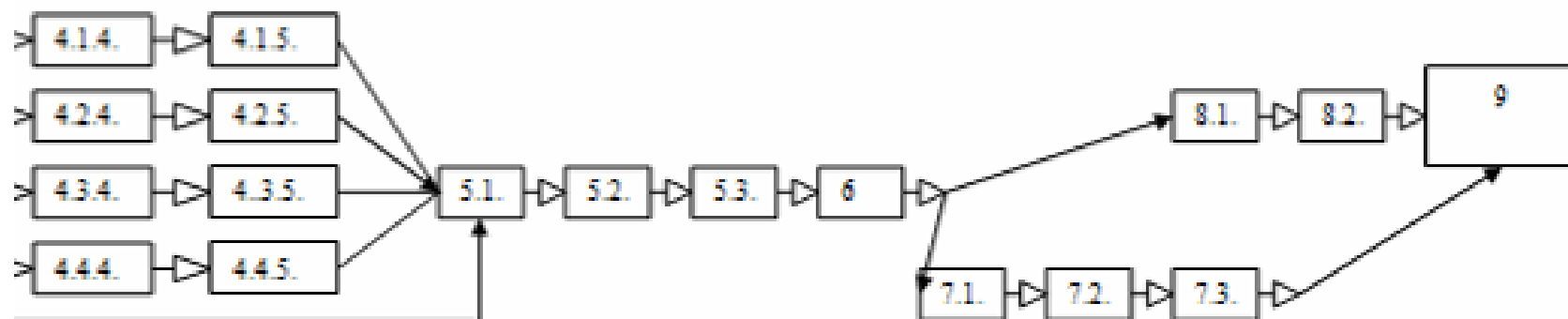
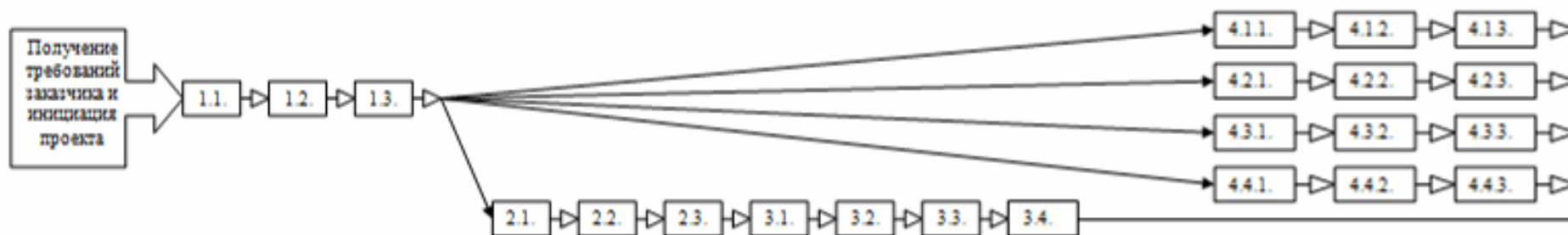
ИСР — ориентированная на результат поставки иерархическая декомпозиция работ, выполняемых командой проекта для достижения целей проекта и необходимых результатов поставки.

С ее помощью структурируется и определяется все содержание проекта. Каждый следующий уровень иерархии отражает более детальное определение элементов проекта

И **сетевая диаграмма** – последовательность реализации задач



Критический путь – то есть самый длинный, все операции выполняются последовательно



Возможности для сокращения критического пути реализации проекта и образования временных резервов

Для чего нужны временные резервы

- Несвоевременное завершение предыдущего этапа
- Задержка поставки товар/ услуги субподрядчиком
- Исправление недочётов, ошибок совершённых на предыдущих этапах и их выполнение
- Завершение проекта раньше намеченного срока

Календарный план проекта

- Календарь рабочих дней или смен, устанавливающий даты, в которые проводятся плановые операции, и нерабочие дни, в какие даты каждый ресурс может или не может быть использован.
- Обычно содержит определенные рабочие и нерабочие периоды каждого ресурса..

плана проекта

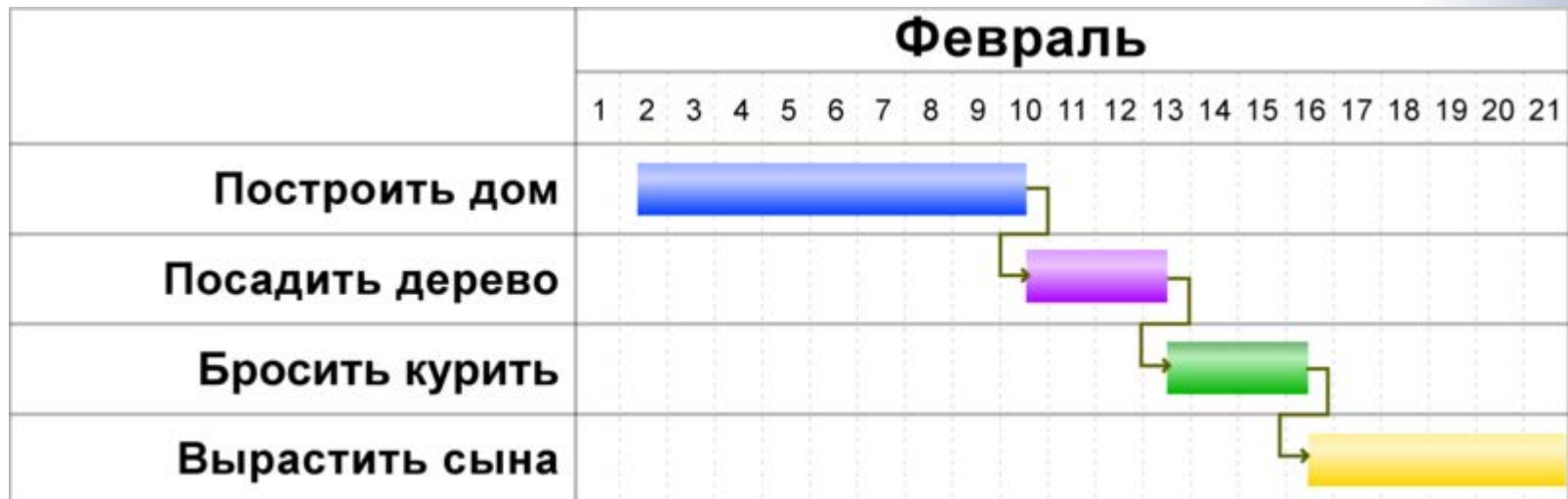
[illegible]

Методики оценки трудоёмкости

- **По аналогии** – ранее уже выполнялись аналогичные работы, ресурсы требуемые на их выполнение известны
- **Нормативная** – ресурсы, требуемые на выполнение работ, определены нормативно-технической документацией
- **Экспертная** – ресурсы, требуемые на их выполнение работ, определяет эксперт/профессионал на основе своих заключений или знаний

Диаграмма Ганта

- это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту.
- Первый формат диаграммы был разработан Генри Л. Гантом в 1910 году.



ПО для работы с диаграммой Ганта в проектировании

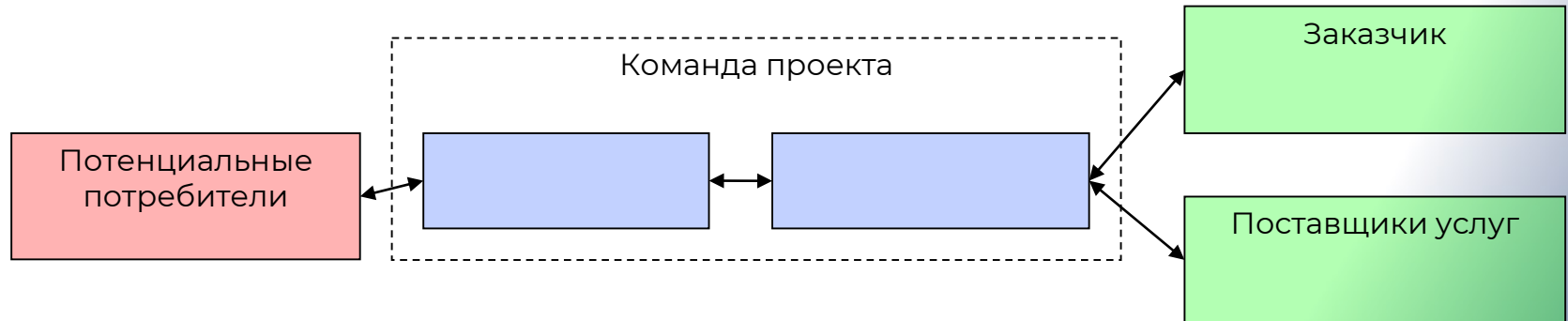
- **Microsoft Project** (или *MSP*) — программа управления проектами, разработанная и продаваемая корпорацией Microsoft
- **OpenProj** — кроссплатформенное программное обеспечение для управления проектами. Позиционируется создателями как открытая замена коммерческому продукту Microsoft Project

Бюджет проекта

- Оплата работы сотрудников (переменные издержки)
- Прочие переменные издержки по проекту
- Постоянные издержки по проекту – аренда офиса
- Постоянные издержки на выполнение проекта – аренда производственных помещений, приобретение оборудования
- Переменные издержки на выполнение проекта – закупка сырья и материалов

Постоянные издержки	
Аренда офиса+оплата интернета	
ИТОГО постоянные издержки	
Переменные издержки	
Вознаграждение сотрудникам	
ИТОГО переменные издержки	

На основании стратегии реализации
проекта разработана
схема коммуникаций проекта



Тема 2.3

Риск-менеджмент*

*управление рисками

Риск

Неопределенное событие или условие, наступление которого **отрицательно** или **положительно** сказывается на целях проекта

-РИСК+

Идентификация риска

- выявление риска
- определение категории риска
- определение вероятности наступления риска
- определение серьёзности последствия наступления риска
- определение приоритетности риска

Категория риска

- Группа потенциальных причин риска
- Причины риска могут быть сгруппированы в такие категории как:
 - технические
 - внешние
 - риски окружающей среды
 - риски управления проектами
- Категории могут включать подкатегории, например техническая усталость, погода или агрессивная оценка

Категории рисков для туризма

- **Технические** – поломки, аварии, катастрофы
- **Политические** – войны, беспорядки, терроризм
- **Природные** – аномальные погодные явления
- **Рыночные** - рост котировок валют
-

Качественная оценка рисков

Определение серьёзности последствий наступления риска

Последствия	Стоимость	Сроки	Содержание	Качество	Оценка
Незначительные	Незначительное увеличение	Незначительное увеличение	Незначительное уменьшение объёмов	Незначительное снижение	1
Допустимые	Увеличение стоимости менее чем на 10%	Увеличение времени не более чем на 5%	Затронуты второстепенные области содержания	Допустимое снижение	2
Значительные	Увеличение стоимости на 10 – 20%	Увеличение времени на 5 - 10%	Затронуты основные области содержания	Затронуты основные параметры качества	3
Критические	Увеличение стоимости на 20 – 40%	Увеличение времени на 10 – 20%	Неприемлемое уменьшение содержания	Неприемлемое снижение качества	4
Катастрофическое	Увеличение стоимости более чем на 40%	Увеличение сроков более чем на 20%	Конечный продукт бесполезен	Конечный продукт бесполезен	5

Количественная оценка рисков

Определение вероятности наступления риска

Вероятность наступления риска %	Описание	Оценка
5	Риск не проявляется	1
15	Риск, скорее всего не проявится	2
50	Вероятности проявления и <u>непроявления</u> риска равны	3
75	Риск, скорее <u>всего</u> проявится	4
95	Риск наверняка реализуется	5

$$P = N / M$$

P – вероятность

N – рисковое событие

M – общее кол. событий

Оценка рисков

		Последствия			
		1	2	3	4
Вероятность	5	CP	BP	OBP	OBP
	4	HP	CP	BP	BP
	3	ONP	HP	CP	BP
	2	ONP	HP	HP	CP
	1	ONP	ONP	ONP	HP

ONP – очень низкий риск, HP – низкий риск, CP – средний риск,
BP – высокий риск, OBP – очень высокий риск

Методы управления рисками

- Отказ
- Снижение (пр. диверсификация бизнеса)
- Передача – страхование и хеджирование рисков
- Принятие – «пока гром не грянет»

Страхование рисков

Имущественных рисков (от стихийных бедствий)

Личных рисков (риски жизни здоровьем)

ст. 17 ФЗ «Об основах тур.деятельности в РФ»

Ответственности (страхование юридической ответственности)

Глава VII.1. «Финансовое обеспечение» ФЗ «Об основах тур.деятельности в РФ»

Рыночные и политические риски не страхуемые



Хеджирование рисков

- **Опцион** - контракт на право покупки/ продажи активов по определённой цене в определённый срок
- **Фьючерс** – контракт на покупку определённо количества активов в будущем по ценам оговорённого дня

Реестр рисков

- Документ, содержащий результаты качественного анализа рисков, количественного анализа рисков и планирования реагирования на риски.
- Реестр рисков подробно рассматривает все известные риски и включает описание, категорию, причину, вероятность, воздействие на цели, предполагаемые ответные действия, владельцев и текущее состояние.
- Реестр рисков является элементом плана управления проектом.

Реестр рисков

Реестр рисков								
Название проекта			Разработка wellness-тура выходного дня					
№ п/п	Риск	Вероятность	Серьёзность последствий	Приоритетность	Предполагаемые меры	Срок выполнения	Текущий статус	Ответственный
1	Цена разработанного 3-х дневного wellness-тура превысит ценовые ожидания представителей целевой аудитории	В ¹	В	1	Разработка 2-х дневного варианта тура	Решение будет принято после расчёта себестоимости тура	Риск наступил, меры по преодолению последствий предприняты	
2	Наличие аналогичных wellness-туров у конкурентов	С	С	3	Формирование уникального торгового предложения	После завершения анализа рынка тур услуг, 07.02.2013	Риск не наступил	
3	Сложности с установлением партнёрских отношений с учебными заведениями	С	В	2	Поиск нескольких поставщиков услуг и ведение с ними переговоров	До 05.03.2013	Риск не наступил	
4	Невозможность закончить проект в срок	Н	Н	4	Создание временных резервов; Параллельное выполнение некоторых задач	Контрольная точка – установление отношений с поставщиками и к 05.03.2013	Риск не наступил	

Н - низкая, С – средняя, В - высокая

Управление рисками

Практика

- Выявить риски проекта
- Оценить риски
- Выработать меры реагирования
- Составить реестр рисов

Выход этапа

- План проекта
- Иерархическая структура работ
- Сетевая диаграмма
- Календарный план проекта
- Временная последовательность работ
- Бюджет проекта
- Схема коммуникаций в проекте
- Реестр рисков проекта

Тема 2.4

Управление разработкой проекта

Планирование персонала

- Специалисты какой специализации и квалификации нужны для разработки и реализации проекта?
- Всё ли время он нужны? или их услуги требуются периодически? или только для выполнения отдельных работ?

Планирование персонала

№ п/п	№ работы по ИСР	Наименование работы	Трудоёмкость	Сотрудник	Примечания

В итоге считаем общие трудозатраты
(чел/часов) проект

Подбор персонала

- Способен ли кандидат выполнять те работы, которые Вам требуются? Есть ли у него требуемые знания, умений и навыки?
- Разделяет ли он Ваши ценности?
- Есть ли у кандидата качества, которые Вы хотите видеть (или отсутствуют те, которые Вы видеть не хотите)?

Требования к кандидату

1. Знания по управлению проектами

- Определение жизненного цикла проекта
- Этапы проектирования
- Документы и процедуры

2. Предметные знания

- постановка задач проектирования туристского продукта при заданных критериях и нормативных требованиях
- использование инновационных и информационных технологий для создания туристского продукта
- распределение функций и организация работы исполнителей в организациях и предприятиях туристской индустрии
- принятие оперативных управленческих решений в области туристской деятельности
- расчет и оценка затрат по организации туристской деятельности на предприятии с целью рационализации затрат
- исследование и мониторинг рынка туристских услуг
- знания законодательства в сфере туризма

3. Навыки межличностных отношений

- Эффективные коммуникации. Обмен информацией
- Влияние на организацию. Способность “делать дело”
- Лидерство. Разработка определенных видения и стратегии, и мотивация людей для воплощения этого видения и стратегии
- Мотивация. Стимуляция людей с целью достижениями высокого уровня исполнения и преодоления препятствий
- Переговоры и улаживание конфликтов. Совещания с другими людьми для того, чтобы договориться с ними или прийти к соглашению
- Решение проблем. Совокупность определения проблем, обнаружение и анализ альтернатив и принятие решения

Работа с поставщиками услуг

Типы поставщиков услуг

Внутренние

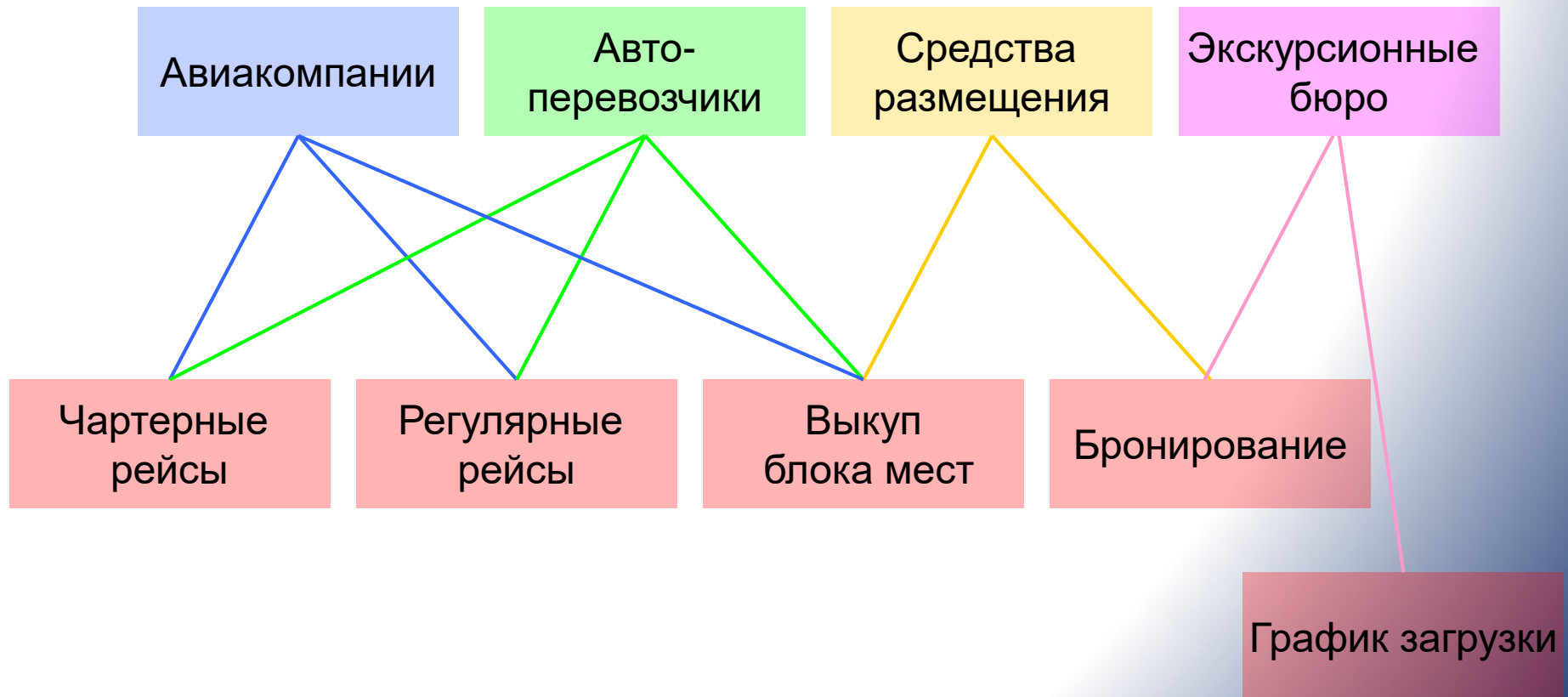
Сотрудники
компании

Члены
команды проекта

Внешние

Авиа-
и ж/д-перевозчики
Автотранспортные
предприятия
Отели
ПОП
Экскурсионные
бюро

Схемы работы с поставщиками услуг



Финансово-плановая документация

- Предварительный баланс
- Отчёт (план) о прибылях и убытках
- Отчёт (план) о движении денежных средства

Баланс

Период	янв.	фев.	мар.	апр.
1. Актив				
1.1. Внеоборотные активы				
Здания, сооружения				
Оборудование и механизмы				
Нематериальные активы				
1.2. Оборотные активы				
Готовая продукция				
Денежные средства				
ИТОГО АКТИВ				
2. Пассив				
2.1. Капиталы и резервы				
Уставной капитал				
Нераспределённая прибыль прошлых лет				
Нераспределённая прибыль текущего года				
2.2. Долгосрочные обязательства				
Заёмные средства				
ИТОГО ПАССИВ				

Отчёт о прибылях и убытках

Период	янв.	фев.	мар.	апр.	май.
1. Выручка от реализации					
в т.ч. наше вознаграждение (8%/10%)					
2. Постоянные издержки					
2.1. Аренда офиса+оплата Интернета					
2.2. З/п сотрудников					
2.3. Затраты на рекламу и продвижение сайта					
2.4. Оплата телефона					
2.5. Бухгалтерское обслуживание					
2.6. Хостинг сайта и оплата за домен					
ИТОГО постоянные издержки					
3. Переменные издержки					
3.1. Вознаграждение сотрудникам (10 % от продаж)					
3.2. Банковское обслуживание					
ИТОГО переменные издержки					
4. Валовая прибыль					
5. Амортизация					
6. Налоговые отчисления					
7. Чистая прибыль/убыток					

Отчёт о движении денежных средств (Cash Flow)

Период	январ.	фев.	мар.	апр.	май.
1. Денежные средства на начало периода					
2. Д/с полученные от покупателей					
3. Сырьё и материалы					
4. Итого по операционной деятельности (2+3)					
5. Выручка от продаж основных средств					
6. Инвестиции					
7. Итого по инвестиционной деятельности (5-6)					
8. Кредиты полученные					
9. Кредиты выплаченные					
10. Итого по финансовой деятельности (8-9)					
11. Д/с на конец периода (1+4+7+10)					

Методы оценки будущей стоимости проекта

- Cost-to-Recreate (CtR)
- Market Multiple Model (MMM)
- Discounted Cash Flow (DCF)

Cost-to-Recreate

- Считаем все затраты: оборудование, зарплата, аренда помещения, цена патентов, интеллектуальная собственность и так далее — все возможные материальные и нематериальные активы
- Метод не учитывает таких вещей, как мотивация, профессионализм команды, ее опыт и прочие более глобальные внешние факторы

Market Multiple Model

- Метод основан на анализе проектов, похожих на ваш, которые в недавнее время приобретались или финансировались
- Далее цену, в которую проект оценили инвесторы, разделить на показатель (например) продаж за период, и вы получаете мультипликатор, который можете применить к себе

Market Multiple Model

- Например: нашли похожий проект, который был продан за 1 млн. руб.
- Его показатель продаж за полгода составил 500 тыс. руб.
- Мультипликатор равен $2 = 1 \text{ млн. руб.} / 500 \text{ тыс. руб.}$
- А в нашем случае за полгода планируемые продажи 250 тыс.
- Соответственно, при грубой оценке стоимость проекта $250 \text{ тыс. руб.} \times 2 = 500 \text{ тыс. руб.}$

Discounted Cash Flow

- Метод использует прогнозируемые показатели денежных потоков (cash flow) на несколько лет вперед.
- И суммирует их с учетом ставки дисконтирования (например, с поправкой на инфляцию)

Discounted Cash Flow

$$DCF = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

CF – cash flow за период (денежные средства в распоряжении проекта после вычета расходов за n-период)

r — инфляция или ставка рефинансирования ЦБ

Discounted Cash Flow

- Пример: CF планируется по итогам следующего года 600 тыс. руб. и 1,2 млн. еще через год
- Ставка по вкладам продержится на уровне 10%

$$600 \text{ тыс руб} \div (1 + 0,1) + 1200 \text{ тыс руб} \div (1 + 0,1)^2 = 1\,537 \text{ тыс руб}$$

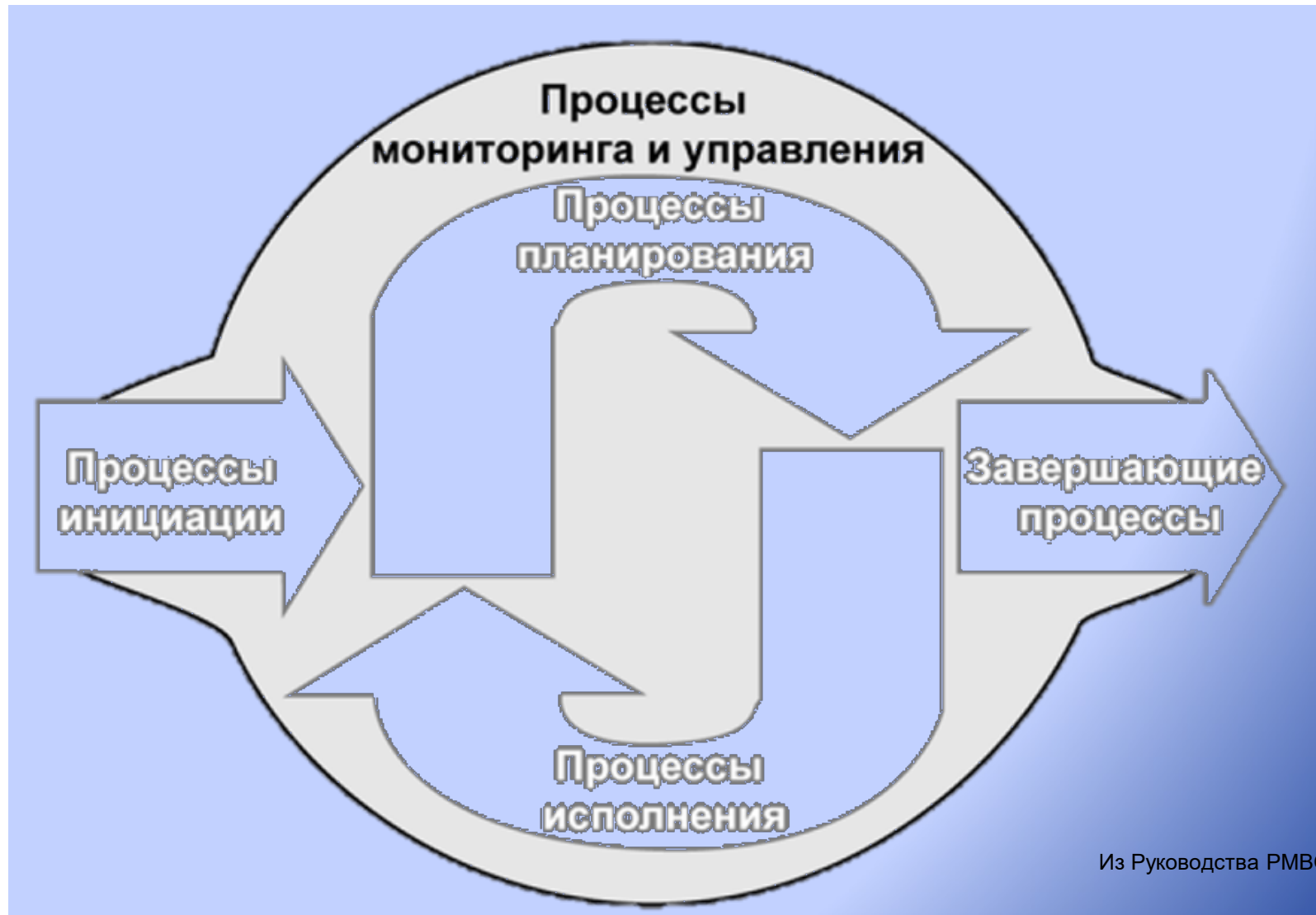
Discounted Cash Flow

- Метод дает очень конкретный ответ на вопрос «сколько же стоит этот проект?», но объективность этого числа зависит от очень тщательного прогноза, который не эксперту провести сложно.
- Но с чем метод точно может помочь, так это оценить, насколько эффективно, скажем, на 2 года вкладывать деньги в этот проект, а не относить их в тот же средненький банк.

Тема 2.5

Контроль и регулирование выполнения проекта

Мониторинг и контроль присутствуют на всех этапах работы над проектом



Цели мониторинга

- Мониторинг проекта выполняется для наблюдения за проектными процессами, связанными с инициацией, планированием, выполнением и закрытием проекта. Корректирующие и предупреждающие действия предпринимаются для контроля эффективности проекта.
- Мониторинг включает в себя сбор, измерение и распространение информации об эффективности и оценку измерений и тенденций для внесения улучшений в процессы. Непрерывный мониторинг позволяет команде управления проектом заглянуть внутрь проекта и выявить места, которым требуется уделить особое внимание.

Аспекты процесса мониторинга

- сравнение текущего хода исполнения проекта с планом управления проектом
- оценка хода исполнения для выявления моментов, требующих корректирующих или предупреждающих действий, после чего такие действия предписываются как необходимые
- анализ, отслеживание и мониторинг рисков проекта для своевременного их выявления, отчета об их статусе и контроля выполнения планов реагирования на риски
- ведение вплоть до завершения проекта достоверной и актуальной информационной базы, касающейся продуктов проекта, и сопутствующей документации для этих продуктов

Аспекты процесса мониторинга

- предоставление информации для составления отчетов о текущем состоянии, оценки прогресса и прогнозирования
- предоставление прогнозов для обновления текущих данных о затратах и расписании проекта
- мониторинг обработки одобренных изменений по мере их появления

Для этого нужны

- План управления проектом
- Информация об исполнении работ
- Запросы на изменение

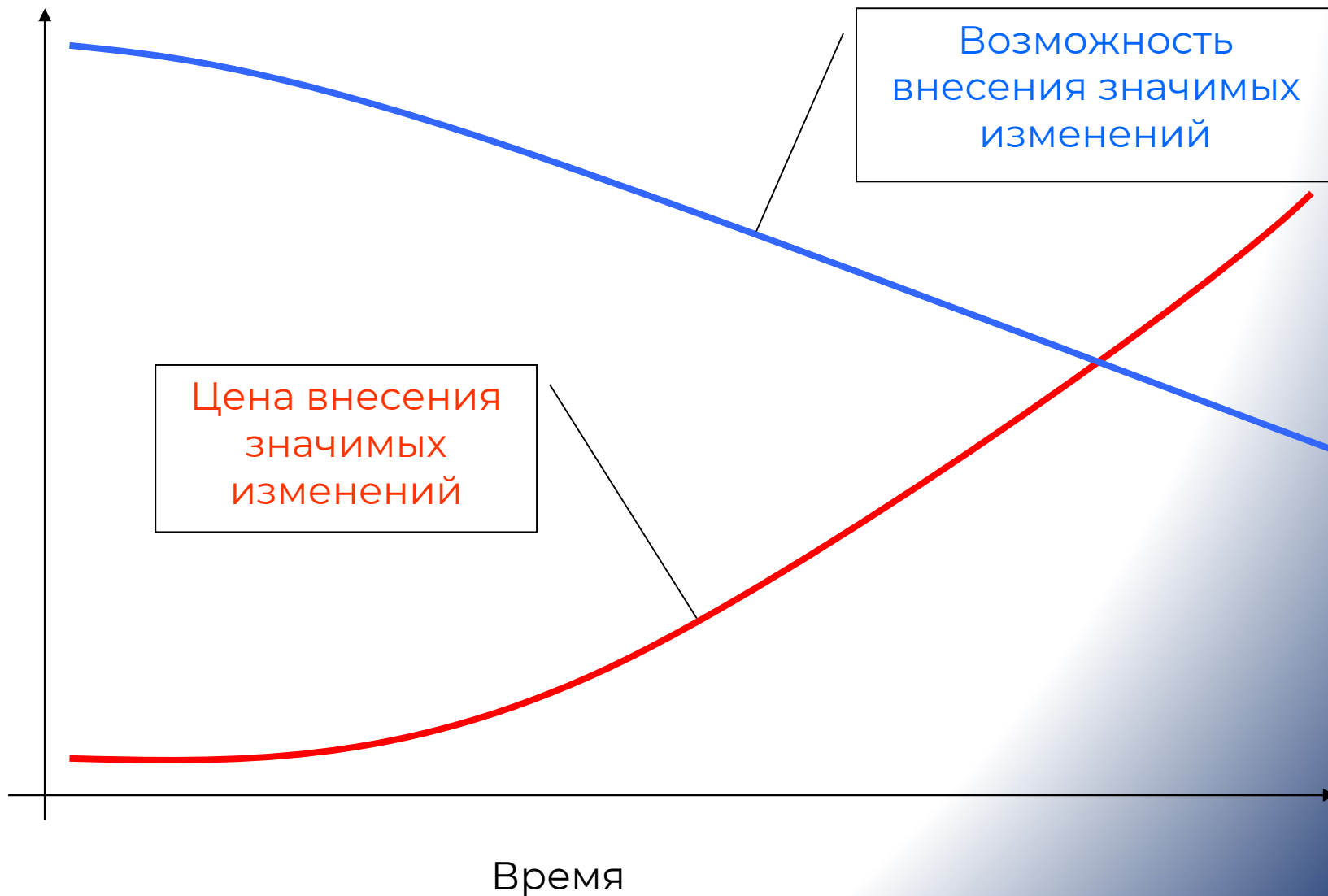
Принципы мониторинга

- Планируйте свой день
- Отслеживайте ход работы
- Собирайте информацию
- Выявляйте и устраняйте проблемы
- Управляйте изменениями
- Обновляйте план, бюджет и сроки
- Оставляете отчёты
- Держите заказчика в курсе всех проблем и изменений

Отчёты

- Составляёте еженедельные отчёты о проделанной работе для заказчика
 - Запланированные работы
 - Фактически выполненные работы
 - Запланированные траты
 - Фактически понесённые траты
 - Прогресс проекта
 - Проблемы и изменения

Изменения в проекте



Мы только всё спланировали, а тут изменения

- Общее управление изменениями производится от начала проекта вплоть до его завершения
- Управление изменениями необходимо в силу того, что проекты редко когда выполняются строго в соответствии с планом управления проектом
- План управления проектом, описание содержания проекта и прочие результаты поставки нужно выдерживать путем аккуратного и непрерывного управления изменениями, либо отклоняя, либо принимая их, так чтобы одобренные изменения попали в отредактированный базовый план.

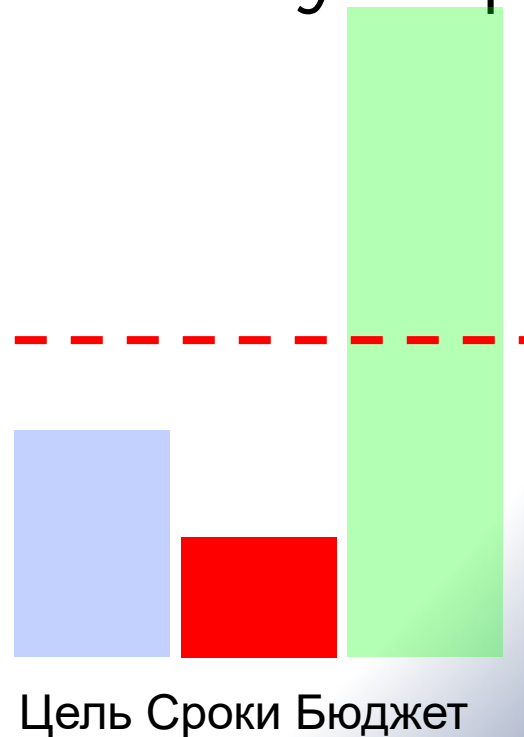
Операции по управлению изменениями

- Идентификация необходимости появления изменения или факта его появления
- Оказание влияния на факторы, ограничивающие общее управление изменениями, так чтобы внедрялись только одобренные изменения
- Рассмотрение и одобрение запрошенных изменений
- Управление одобренными изменениями по мере их появления путем регулирования потока запрошенных изменений

Операции по управлению изменениями

- Поддержание целостности базовых планов путем внесения в продукты и услуги только одобренных изменений и поддержания их конфигурации и плановой документации
- Проверка и одобрение всех рекомендованных корректирующих и предупреждающих действий
- Контроль и обновление содержания, стоимости, бюджета, расписания проекта и требований к качеству на основе одобренных изменений путем координирования изменений по всему проекту
- Контроль качества проекта по стандартам на основе отчетов о качестве

- Например, предлагаемое изменение расписания часто оказывает влияние на стоимость, качество и расстановку персонала



Управление изменения

- Каждое изменение должно быть документально зафиксировано
- Документально должно быть обоснована и целесообразность внесения изменения
- Каждое задокументированное запрошенное изменение должно быть принято или отклонено лицом с соответствующими полномочиями из команды управления проектом или из сторонней организации, представляющей заказчика

Управление изменения

Документальное оформление

- Запрос на изменение
- Реестр запрошенных изменений

Запрос на изменение

Запрос на изменение			
Название проекта	Разработка wellness-тура выходного дня		
Лицо, запрашивающие изменение	Должность	ФИО	
Описание изменения			
Обоснование целесообразности			
Требуемый бюджет		Сроки внесения изменения	с
Требуемый персонал			по
Имена в проекте	Изменения продукта проекта		
	Изменения качества		
	Имена сроков		
	Изменения бюджета		
Изменение запросил		ФИО должность	дата
Изменение одобрил		ФИО должность	дата

Реестр изменений

Реестр изменения						
Название проекта		Разработка wellness-тура выходного дня				
№ п/п	Суть изменения	Лицо, запросившее	Дата внесения	Имение утверждено	Лицо, утвердившее	Дата утверждение

Качество

степень, в которой характеристики полученного продукта проекта соответствуют заявленным требованиям

Базовое качество – качество, уровень которого, минимально превышает или равен уровень делающий его пригодным для использования



MVP

Две стороны качества

Заказчик проекта

1

2

3

4

5

Конечный пользователь
(турист)

1

2

3

4

5

Чьи требования должны быть учтены в первую очередь?

Управление качеством

- **Планирование качества** – определение того, какие из стандартов качества относятся к данному проекту и как их удовлетворить
- **Процесс обеспечения качества** – выполнение плановых систематических операций по качеству, обеспечивающих выполнение всех предусмотренных процессов, необходимых для того, чтобы проект соответствовал оговоренным требованиям
- **Процесс контроля качества** – мониторинг определенных результатов с целью определения их соответствия принятым стандартами качества и определение путей устранения причин, вызывающих неудовлетворительное исполнение

Принципы управления качеством

- Непрерывность
- Объективность
- Своевременное оповещение заказчика и внесение изменений

Аудит качества

– это независимая экспертная оценка, определяющая, насколько операции проекта соответствуют, и соответствуют ли, установленным в рамках проекта или организации правилам процессам и процедурам

Цель: является выявление неэффективных и экономически не оправданных правил, процессов и процедур, используемых в проекте

Соответствующие усилия по исправлению этих недостатков способствуют снижению стоимости и повышению вероятности принятия продукта заказчиком

Тема 2.6

Заккрытие проекта и презентация результатов проекта

Заккрытие проекта

Техническое закрытие проекта –
завершение всех операций
по реализации проекта и получения
продукта проекта



Презентация

Заккрытие контракта

Например, подписание акта приёмки работы

Результат технического закрытия

- Документально оформленный в соответствии с требованиями компании и ГОСТ Р 50681-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг» wellness-тур, продолжительностью три дня, содержащий в себе образовательный блок и ориентированный на женскую аудиторию

Презентация

- интересна для аудитории и носит конкретный характер
- представлена на языке слушателей
- проводится в активной форме взаимодействия со слушателями побуждает к действиям (приёмки результатов проекта)

Презентация результатов проекта

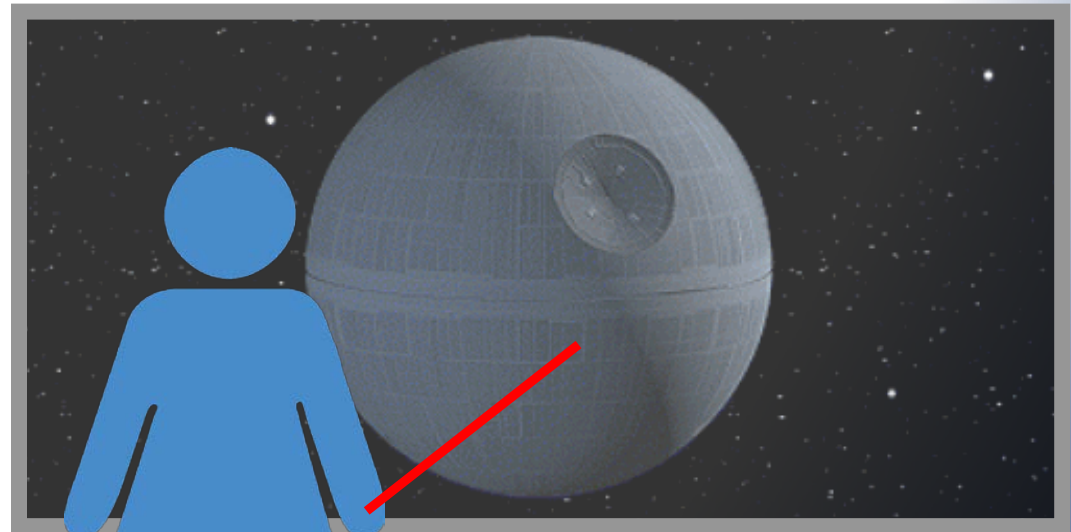
Организация и проведение презентации

1. Планирование (анализ, оценка, выбор)
2. Подготовка (содержание, мысли, форма, средства)
3. Практика (репетиция, совершенствование)
4. Проведение (представление, результат)

Цель презентации проекта

- Доведение результатов реализации проекта до заказчика (презентация продукта проекта)

Заказчик



Руководитель проекта/
член команды проекта

Планирование

- Определить цель сообщения
 - проинформировать
 - убедить
 - предложить сотрудничество
 - побудить к действиям
- Провести анализ аудитории
 - образование
 - опыт и возраст
 - потребности
 - цели
- Выбрать форму

Подготовка

- Содержание
- Визуальные средства
- Раздаточные материалы

Подготовка

- Содержание

Вступление

Основная
часть

Завершение

- Но порядок подготовки

Основная
часть

Вступление

Завершение

Правило 10/20/30

- 10 слайдов
- 20 минут
- 30-й кегель текста



Небольшие рекомендации

- Помните о своем внешнем виде
- Заранее проверяйте материалы, слайды, оборудование, кондиционеры...
- Используйте слайды и другие наглядные материалы своевременно
- Стойте перед аудиторией
- Соблюдайте регламент, контролируйте время

Название вашего проекта

Дата заполнения презентации

Презентация разработана с использованием
системы FARMINERS www.farminers.com

www.farminers.com

Главный в команде *

- Фамилия Имя Отчество
- Возраст
- Образование
- Профессиональные навыки
- Опыт работы (если есть)
- Знание иностранных языков

* Если ответом не будет, то можно оставить информацию о себе при написании истории

FARMINERS
АКАДЕМИЯ ПРОЕКТОВ

Описание команды

- Город
- Сколько человек сейчас в проекте
- Сколько нужно для полноценной команды
- Перечислите специалистов, которые нужны для реализации проекта

FARMINERS
АКАДЕМИЯ ПРОЕКТОВ

Проект

- Название
- Короткое описание*
- Красивая картинка (если есть)

*Можно добавить и привязать к любому другому сообщению в тематическом разделе с подробностями о проекте

FARMINERS
АКАДЕМИЯ ПРОЕКТОВ

Аналоги и конкуренты

- Аналоги/референсы или похожие проекты (если есть)
- Возможные конкуренты

FARMINERS
АКАДЕМИЯ ПРОЕКТОВ

Расскажите еще

- Чего вам не хватает сейчас для реализации проекта?
- Какой бюджет вы думаете будет у команды в месяц (можно примерно)?
- Каким будет наш проект через три года после запуска?

FARMINERS
АКАДЕМИЯ ПРОЕКТОВ

И еще расскажите нам...

- Все то, что мы не спросили, а вы хотели бы рассказать.

FARMINERS
АКАДЕМИЯ ПРОЕКТОВ

Контакты

- Город
- Email
- Skype
- Номер телефона
- Ссылка на сайт (если есть)
- Ссылка на себя в социальных сетях (Facebook, VK, Google+, etc.)

FARMINERS
АКАДЕМИЯ ПРОЕКТОВ

Пример

Итог презентации:

продукт проекта одобренный
заказчиком

Завершающий этап так же может включать

- Тестирование
 - в том числе в реальных условиях, то есть пробные туры
- Интеграцию и внедрение
- Клиентскую поддержку

Практика

Печа-Куча

- Переводится с японского как «дружеская болтовня»
- Позволяет научиться лаконично доносить свои идеи
- 20 слайдов
- По 20 секунд на каждый слайд
- Итого 400 секунд на выступление

Литература

- **Нёлке М.** Техники креативности, 2009.
- **Нонака И., Такеучи Х.** Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах.
- **Асмолова М.Л.** Искусство презентации и проведения переговоров/ М.: РИОР:ИНФРА-М, 2013.
- **Фитцпатрик Р.** Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? – М.: Альпина Пабlishер, 2020
- **Ньютон Р.** Управление проектами от А до Я
- **Руководство к Своду знаний по управлению проектами** (Руководство PMBOK®) (третье издание). - Project Management Institute, Inc (США), 2004.
- **Кавасаки Г.** Стартап: 11 мастер классов от Гая Кавасаки.
- **Royce W.** Managing the Development of Large Software Systems. 1970.

Спасибо за внимание!