

Туристско-рекреационное проектирование

Раздел 2

Этапы процесса
проектирования туристско-
рекреационного продукта

Заякин Сергей Владимирович



«Attribution-NonCommercial-NoDerivs» («Атрибуция — Некоммерческое использование — Без производных произведений») 3.0 Непортированная

Вы можете свободно:

делиться — копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате

Лицензиар не вправе аннулировать эти свободы пока вы выполняете условия лицензии.

При обязательном соблюдении следующих условий:



«Attribution» («Атрибуция») — Вы должны обеспечить соответствующее указание авторства, предоставить ссылку на лицензию, и обозначить изменения, если таковые были сделаны. Вы можете это делать любым разумным способом, но не таким, который подразумевал бы, что лицензиар одобряет вас или ваш способ использования произведения.



«NonCommercial» («Некоммерческое использование») — Вы не вправе использовать этот материал в коммерческих целях.



«NoDerivatives» («Без производных произведений») — Если вы перерабатываете, преобразовываете материал или берёте его за основу для производного произведения, вы не можете распространять изменённый материал.

Без дополнительных ограничений — Вы не вправе применять юридические ограничения или технологические меры, создающие другим юридические препятствия в выполнении чего-либо из того, что разрешено лицензией.

Подробнее о лицензии

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/legalcode>

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

Тема 2.1

Процесс инициации проекта

Источники идей

Внешние

Потребители
и

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
- 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 приуменьшение)	Замена 7 и более дневного тура 2-3 дневным краткосрочным туром выходного дня или же, наоборот, многомесячным путешествием

Учёт рыночных факторов при разработке проекта

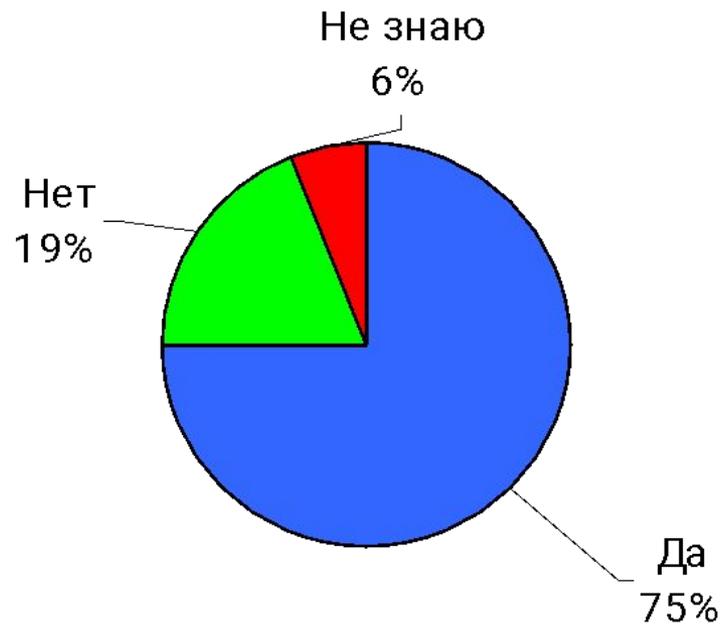
- Новый продукт должен удовлетворять потребности, желания и ожидания потребителей, а не группы менеджеров фирмы или заказчика проекта.

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

Интересен ли Вам тур выходного дня, продолжительностью 3 дня (пятница, суббота, воскресенье) в SPA-отель?



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 выходного дня	
Заказчик:			
Спецификация:		Продолжительность 3 дня; Целевая группа – женщины Дополнительные услуги - образовательные	
Дата начала проекта	5 февраля 2013 г.	Дата окончания проекта	10 апреля 2013 г.
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:	<ol 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>	<ol style="list-style-type: none"> 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. 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>Заказчику будут переданы:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. результаты исследования предложений, ожиданий и готовности потенциальных потребителей – в письменном виде, оформленные в произвольной форме; b. 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
		17 чел./ часов	с 05.02.2013 по 10.04.2013
		17 чел./ часов	с 05.02.2013 по 10.04.2013
Дата начала проекта	5 февраля 2013 г.	Дата окончания проекта	10 апреля 2013 г.
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 требованиям 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

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 представителей 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....

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	05.02.2013	05.02.2013	3,5	
2	Анализ существующих на рынке предложений	07.02.2013	07.02.2013	2,5	
3	Апробация идеи	12.02.2013	18.02.2013	5,5	
4	Поиск поставщиков услуг	21.02.2013	05.03.2013	12	
5	Составление программы тура	09.03.2012	09.03.2012	3,5	
6	Расчёт себестоимости тура	11.03.2013	11.03.2013	1	

7	Документальное оформление тура	12.03.2012	18.03.2012	3	
8	Тестирование на представителях целевой группы	22.03.2013	02.04.2013	6	
9	Передача документации по туру заказчику	08.04.2013	08.04.2013	1	
ИТОГО:				38	

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

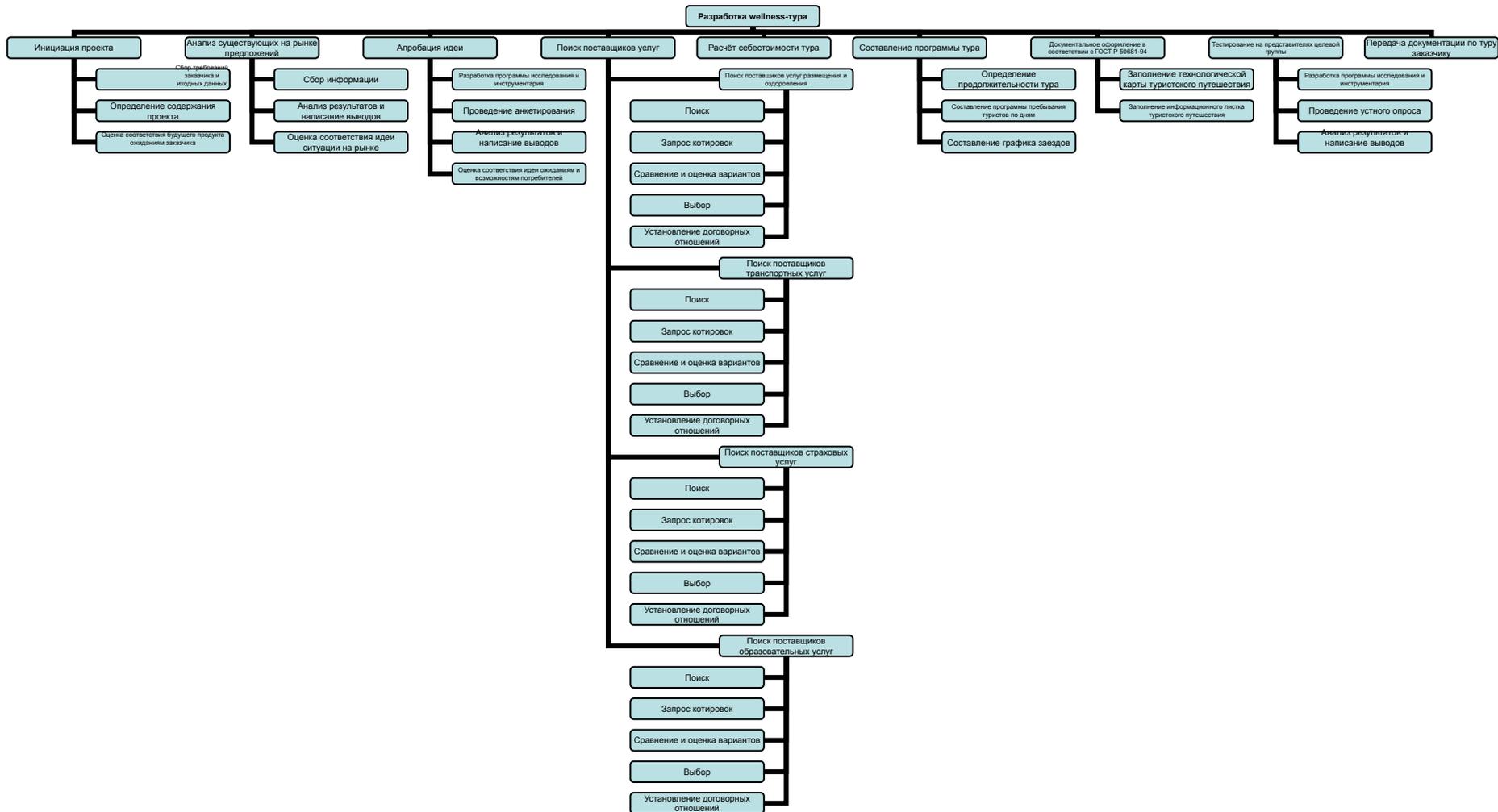
2.3. Оценка соответствия идеи ситуации на рынке

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

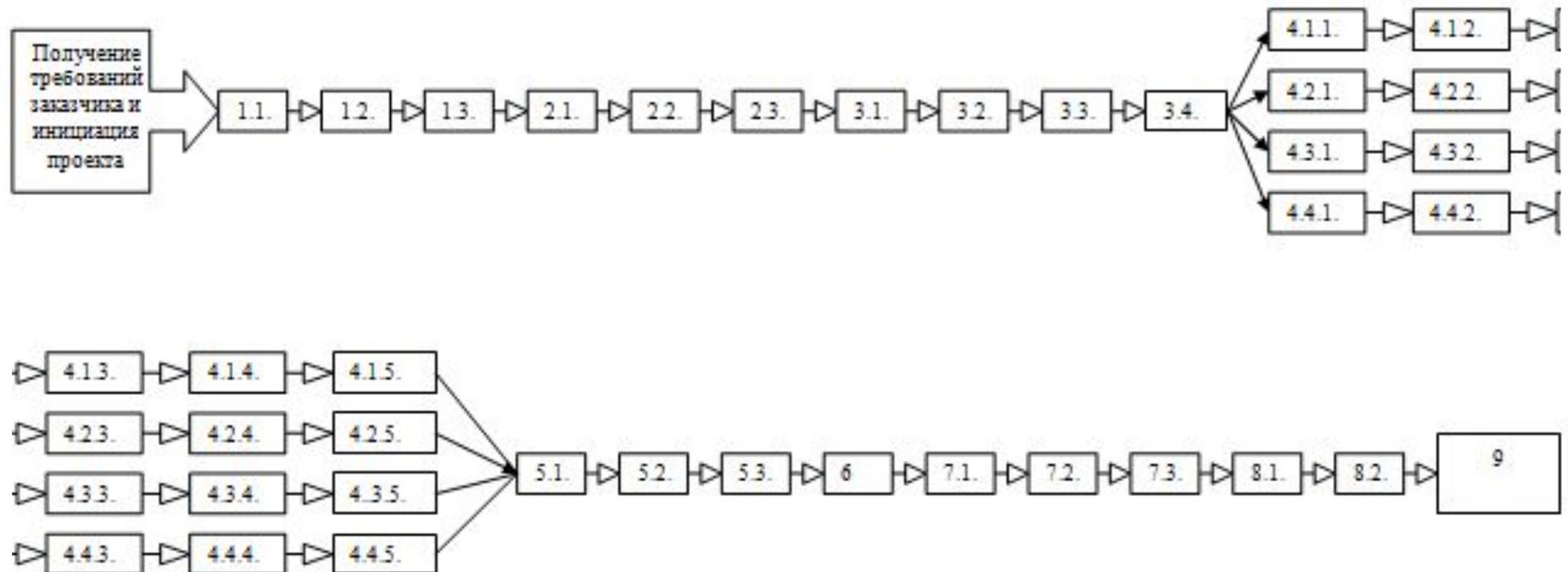
На основании декомпозиции составлена иерархическая структура работ



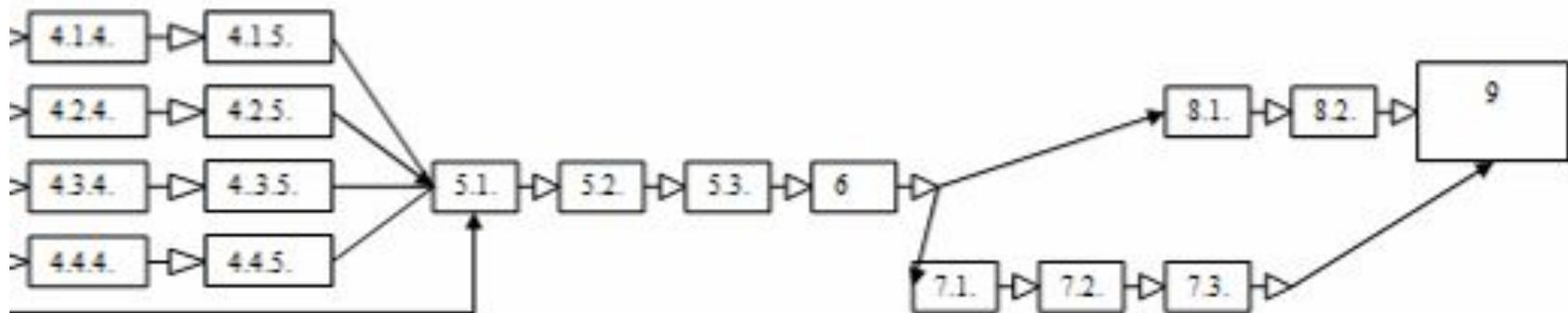
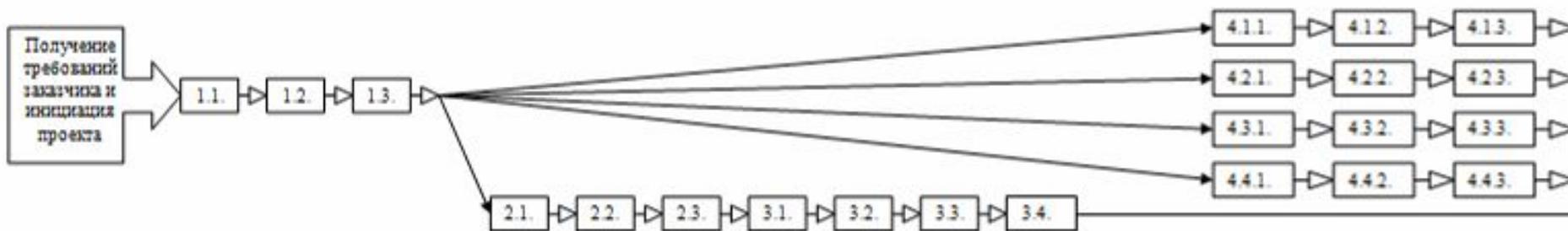


ИСП — ориентированная на результат поставки иерархическая декомпозиция работ, выполняемых командой проекта для достижения целей проекта и необходимых результатов поставки. С ее помощью структурируется и определяется все содержание проекта. Каждый следующий уровень иерархии отражает более детальное определение 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.

Составление календарного плана проекта

№ п/п	№ по ИСР	Предшествующая задача (№ по ИСР)	Описание задачи	Трудоёмкость (чел./час)	Методика оценки трудоёмкости	Исполнитель	Начало	Завершение	Примечания
Инициация проекта									
1	1.1	-	Сбор требований заказчика и исходных данных	1	По аналогии	Мария	05.02.2013	05.02.2013	Обсуждение параметров тура с заказчиком и получение задания на разработку
2	1.2	1.1	Определение содержания проекта	2	Экспертная	Сергей (р) ² Мария	05.02.2013	05.02.2013	
3	1.3	1.2	Оценка соответствия будущего продукта проекта требованиям заказчика	0,5	Экспертная	Сергей (р) Мария	05.02.2013	05.02.2013	Оценка на соответствие полученному заданию
Анализ существующих на рынке предложений									

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

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

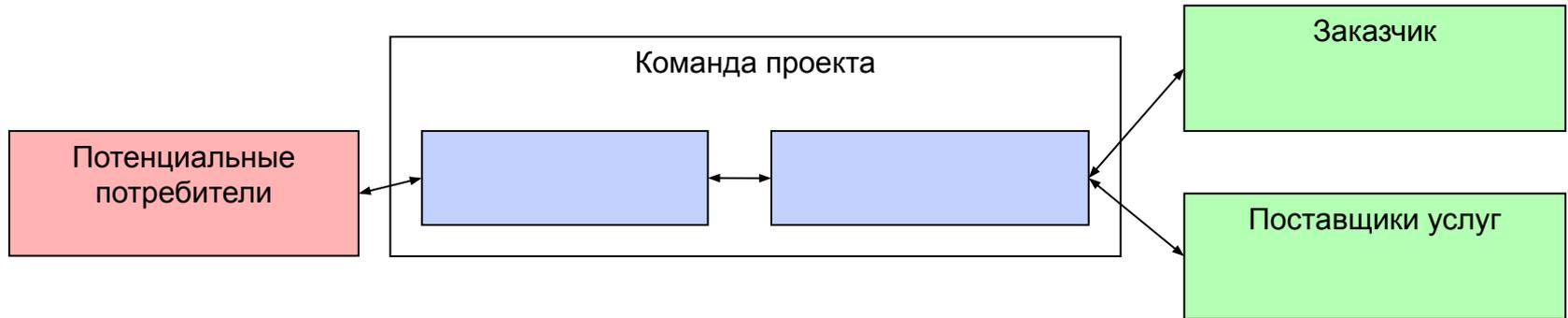
Бюджет проекта

- 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 последствия 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 всего <u>проявится</u>	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 здоровью)
ст. 17 ФЗ «Об основах тур.деятельности в РФ»
- Ответственности (страхование юридической ответственность)
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 определённого 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

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

Я могу уволить человека, а потом позвонить ему, чтобы обсудить какой-то проект или снова нанять его. Прошлое меня не волнует, значение имеет только настоящее.



Работа с поставщиками услуг

Типы поставщиков услуг

Внутренние

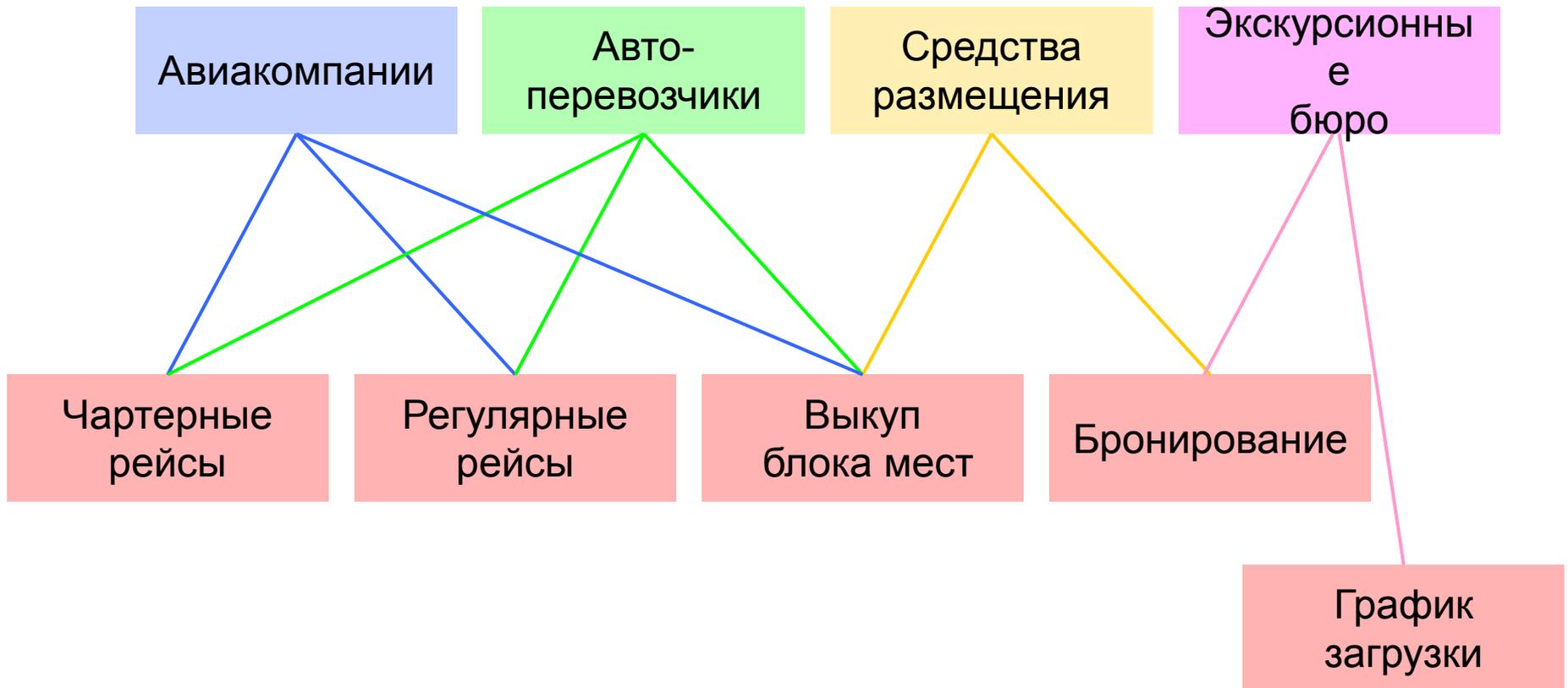
Сотрудники
компании

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.14	фев.14	мар.14	апр.14
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.14	фев.14	мар.14	апр.14	май.14
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	январь.14	февраль.14	март.14	апрель.14	май.14
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%

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

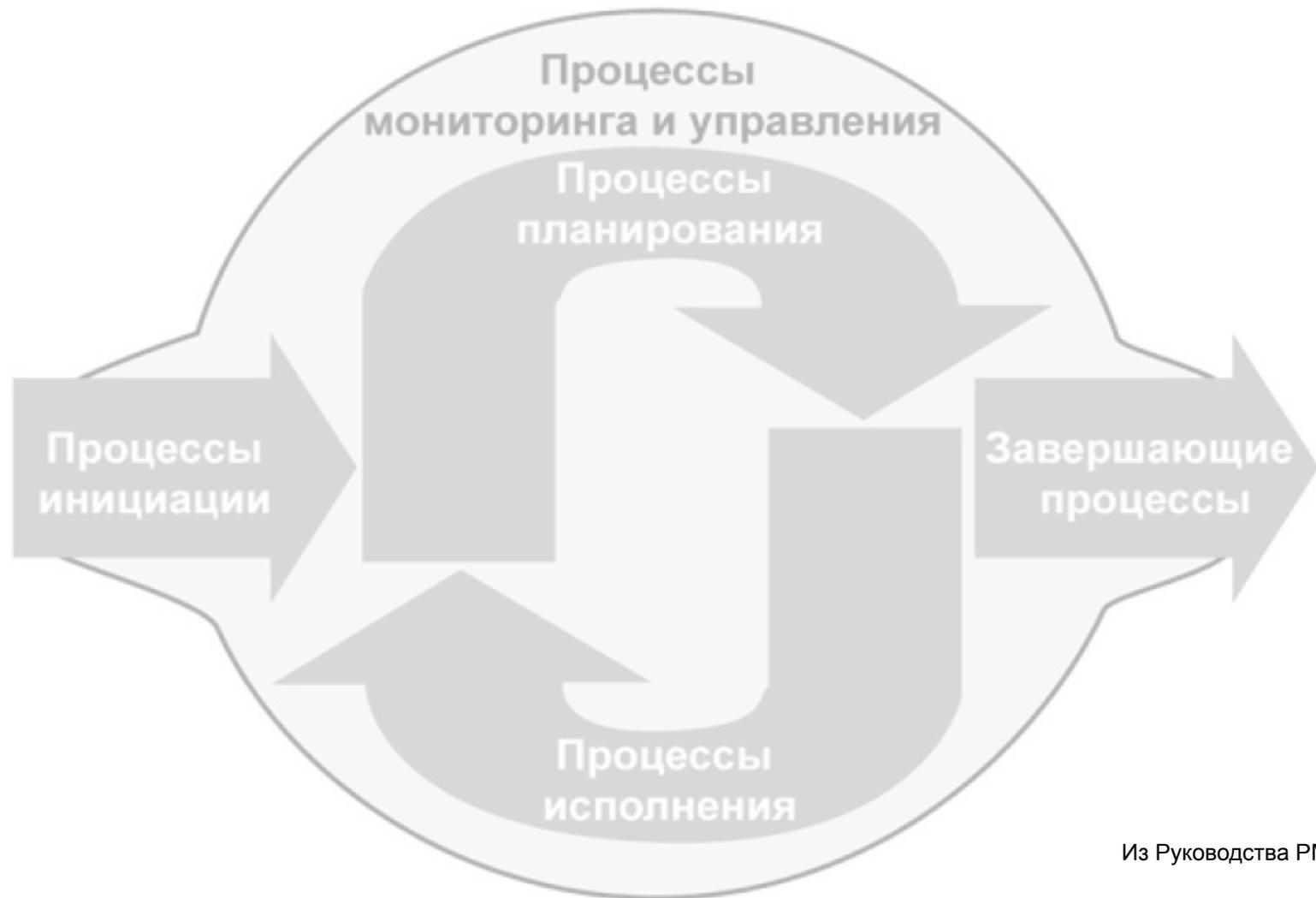
Discounted Cash Flow

- 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

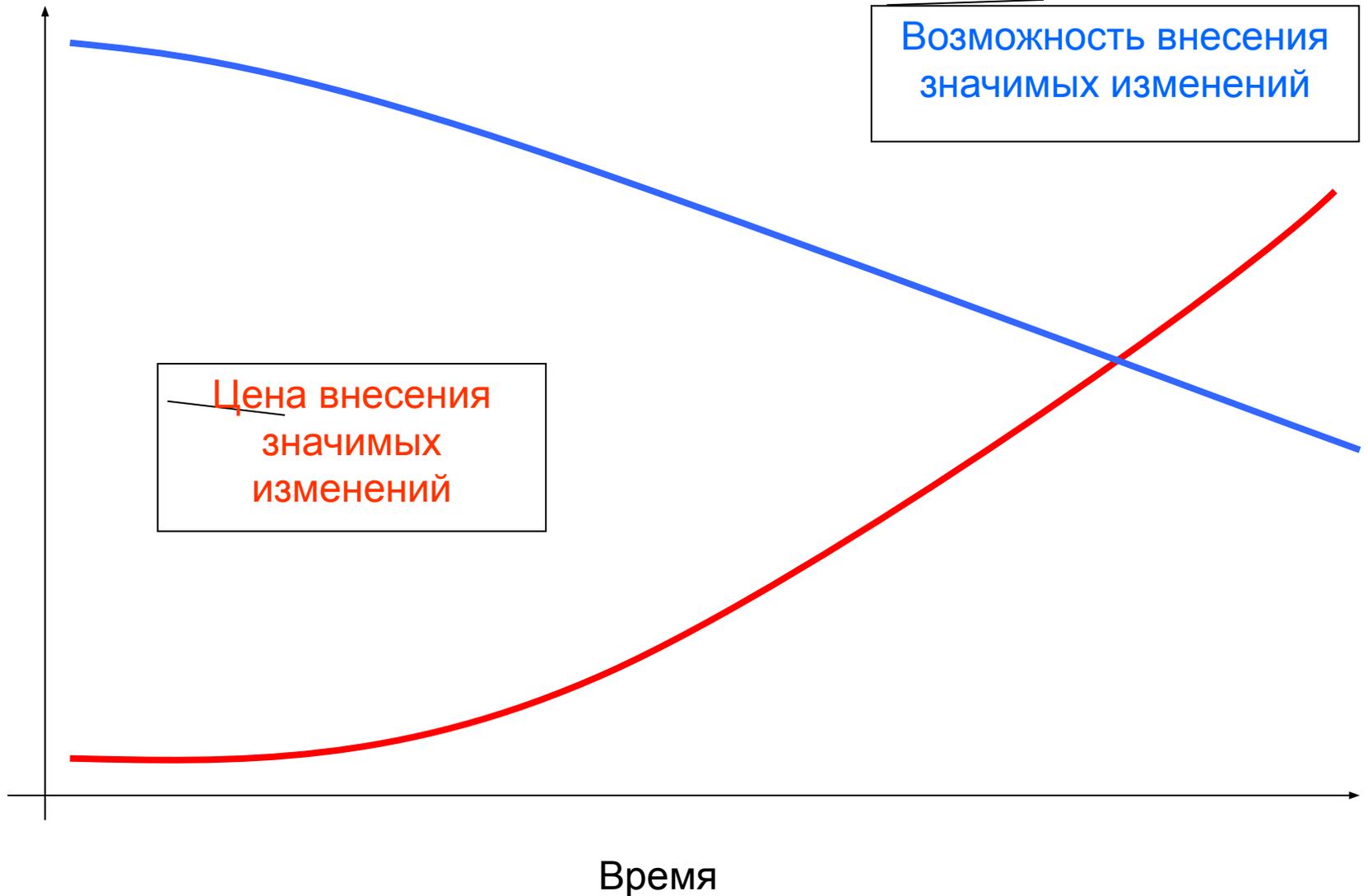
Принципы мониторинга

- 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.

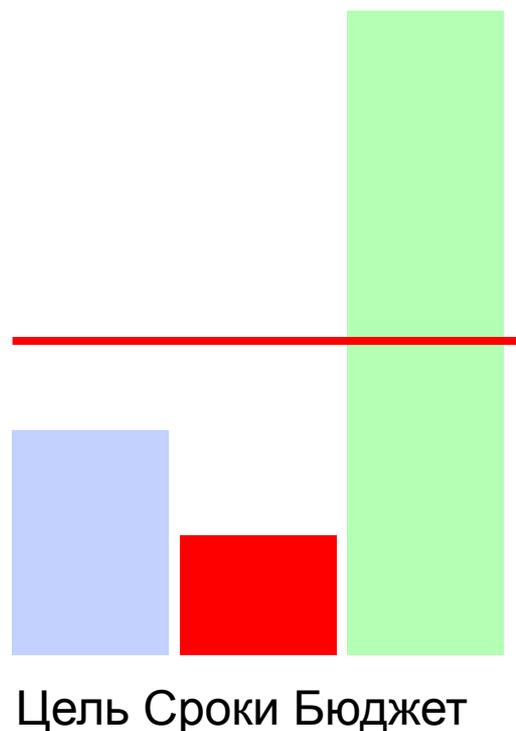
Операции по управлению изменениями

- 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	Имя утверждено	Лицо, утвердившее	Дата утверждение

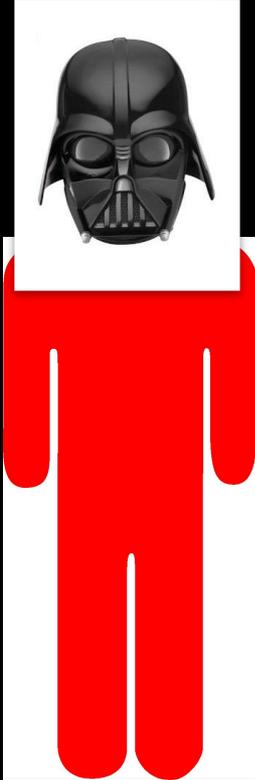
Качество

степень, в которой характеристики полученного продукта проекта соответствуют заявленным требованиям

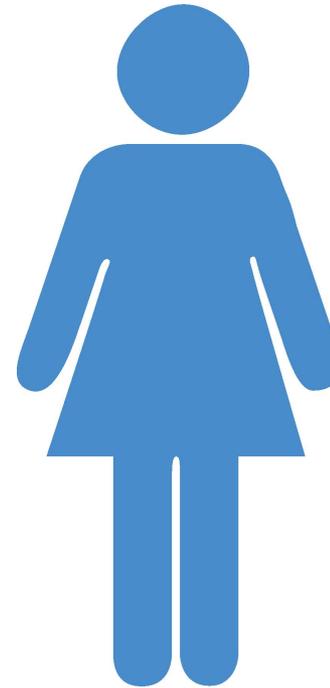
Базовое качество – качество, уровень которого, минимально превышает или равен уровню делающий его пригодным для использования

Две стороны качества

Заказчик проекта



Конечный пользователь
(турист)



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

Закрытие проекта и
презентация результатов
проекта

Заккрытие проекта

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

з
е
н
т
а

Заккрытие контракта

ц
и
я

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

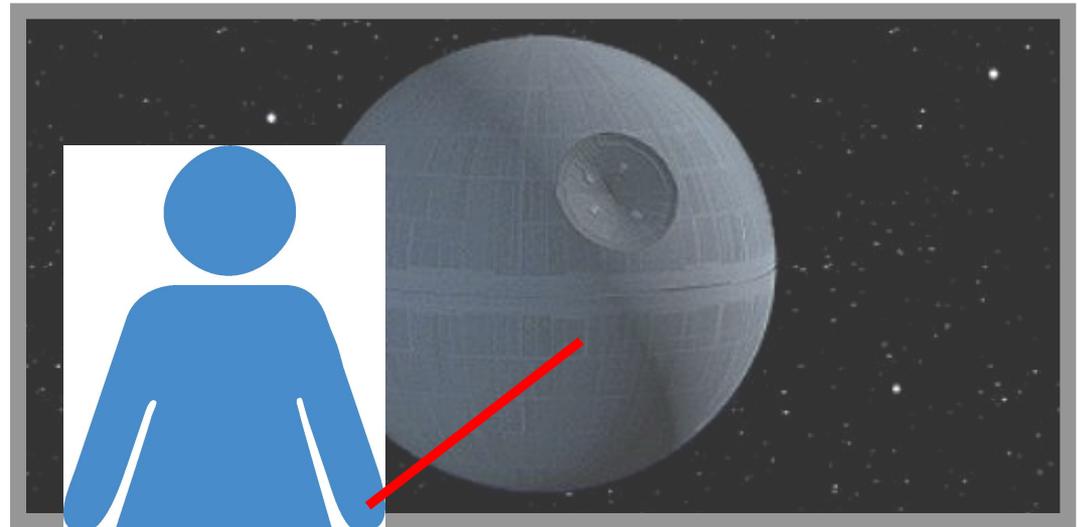
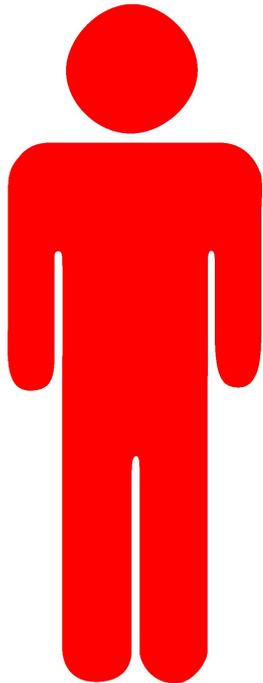
Организация и проведение презентации

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

Завершени
е

- Но порядок подготовки

Основная
часть

Вступление

Завершени
е

Главное правило презентации
ГОВОРИТЕ ВСЕ ПРО НИХ

Правило 10/20/30

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



Небольшие рекомендации

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

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

Название вашего проекта

Дата заполнения презентации

Презентация составлена с помощью онлайн-сервиса www.farminers.com

www.farminers.com

Главный в команде *

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

* Если кто-либо из вас сейчас не может назвать ни одного из навыков, то кандидат не подходит

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 привлекательное описание будущей организации с соответствующими данными о подразделениях и проектах

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 ваш 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

Литература

- Асмолова М.Л. Искусство презентации и проведения переговоров/ М.: РИОР:ИНФРА-М, 2013.
- Бизнес-планирование: Учебник / под ред. В. М. Попова и С. И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2001.
- Ильина Е. Н. Туроперейтинг: организация деятельности. Учебник. М.Финансы и статистика, 2005.
- Нёлке М. Техники креативности (пер. с нем. М.Э. Рёш). – М.: Омега-Л: СмартБук, 2009.
- Ньютон Р. Управление проектами от А до Я/ пер. с .англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2012
- 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/2-е изд. – М.: ООО «Юнайтед пресс», 2011.

Спасибо за внимание!