МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Тульский государственный университет»

Институт педагогики, физической культуры, спорта и туризма
Кафедра «Туризм и индустрия гостеприимства»

Утверждено на заседании кафедры
«Туризм и индустрия гостеприимства»
«27» января 2022 г., протокол № 5

Заведующий кафедрой
_____И.Ю. Пономарева

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к самостоятельной работе студента
по дисциплине (модулю)

«Проектирование в региональном туризме»

основной профессиональной образовательной программы
высшего образования – программы магистратуры

по направлению подготовки
43.04.02 Туризм

с направленностью (профилем)
Развитие регионального туризма

Форма обучения: очная

Идентификационный номер образовательной программы: 430402-01-22

Тула 2022 г.

Разработчик(и) методических указаний

Королев А.В., доцент каф. ТИГ, к.т.н, доцент

(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание) (подпись)

Содержание

1 Цели и задачи дисциплины 4

2 Темы для самостоятельного изучения 5

2.1. Классификация базовых понятий управления проектами 5

2.2. Классификация типов проектов 7

2.3. Цель и стратегия проекта 9

2.4. Результат проекта 11

2.5. Управляемые параметры проекта 11

2.6. Окружение проектов 12

2.7. Проектный цикл 13

2.8. Структуризация проектов 17

2.9. Функции и подсистемы управления проектами 17

2.10. Методы управления проектами 17

2.11. Организационные структуры управления проектами 18

2.12. Участники проекта 18

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ТЕСТЫ И ЗАДАНИЯ 20

Список рекомендуемых источников 23

1 Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является ознакомление слушателей с сущностью системы управления проектами, представляющей собой целенаправленный процесс достижения целей проекта при ограничениях на финансовые, материальные, человеческие, временные и прочие ресурсы. Дисциплина обеспечивает приобретение знаний и умений в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом, содействует формированию глубоких знаний и практических навыков технологии организационного проектирования и создания турпродукта.

Для реализации поставленной цели в процессе курса решаются следующие задачи:

- определить необходимость и сущность управления проектами;
- изучить проектный цикл и определить примерное содержание фаз жизненного цикла проекта;
- рассмотреть функции (планирование, контроль, анализ, мониторинг, оценка и т.д.) и подсистемы (управление качеством, временем, рисками и т.д.) по основным фазам проектного цикла (от анализа инвестиционных возможностей до закрытия проекта).

Распределение самостоятельной работы по дисциплине

№ п/п	Наименование видов самостоятельной работы	Трудоемкость (час.)	Методические материалы
1	Выступления с докладами	10	[1,2] (см. п.8.1)
2	Выполнение КР. Тема согласовывается с преподавателем и содержит проект создания предприятия сферы туризма или программы развития туризма в регионе	20	[1,2] (см. п.8.1), [1] (см. п. 8.7)
3	Самостоятельное углубленное изучение тем:10, 11, 12	30	[1,2] (см. п.8.1) [2] (см. п. 8.7)
4	Подготовка рефератов и презентаций	30	[1,2] (см. п.8.1), [1] (см. п. 8.7)
5	Подготовка к практическим и семинарским занятиям	27	[1] (см. п. 8.6), [2,5] (см. п. 8.1)
Итого		**117**	

2 Темы для самостоятельного изучения

2.1. Классификация базовых понятий управления проектами

Проект функционирует в определенном окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные, культурные и иные факторы.

Проект всегда нацелен на результат, на достижение определенных целей, на определенную предметную область. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей под этим руководством, другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности, процессы по проекту. В работах по проекту — как правило, на условиях частичной занятости — могут участвовать представители линейных и функциональных подразделений компаний, ответственных за выполнение возложенных на них *заданий, видов деятельности, функций,* включая *планирование, руководство, контроль, организацию, администрирование* и другие общесистемные функции.

Жизненный цикл проекта. Принципиальная модель управления проектом

Предынвестиционная (Preinvestment) фаза						**Инвестиционная (Investment, Implementation, Execution) фаза**				**Эксплуатационная (Exploitation, Operation) фаза**					
Анализ инвестиционных возможностей (Identification)	Предварительное ТЭО (Prefeasibility study)	ТЭО (Feasibilitystudy)	Доклад обинвестиционных возможностях (Apprisal Report)	Планирование (Planning)	Организация финансирования (Funding)	Переговоры и заключение контрактов (Negotiations & Contracting)	Проектирование (Design)	Строительство (Construction)	Маркетинг (Marketing)	Обучение (Training)	Приемка изапуск (Commisioning & Startup)	Производство (Production)	Замена оборудования (Replacement)	Расширение, модернизация, инновация (Expansion, Modernisation, Innovation)	Закрытие проекта (Completion)
Зарождение проекта (Project Initiation)															

Функции управления проектом (PM Functions)
Планирование (Planning)
Контроль (Control)
Анализ (Analysis)
Принятие решений (Decision making)
Составление и сопровождение бюджета проекта (Budgeting)
Организация осуществления (Organisation)
Мониторинг (Monitoring)

Оценка (Evaluation)
Отчетность (Reporting)
Экспертиза (Appraisal)
Проверка и приемка (Validation)
Бухгалтерский учет (Accounting)
Администрирование (Administration)

Подсистемы управления проектом (PM Subsystems)

Управление содержанием и объемами работ (Score Management)
Управление продолжительностью (Time Management)
Управление стоимостью (Cost Management)
Управление качеством (Quality Management)
Управление закупками ипоставками(Procurement & Logistics Management)
Управление ресурсами (Resource Management)
Управление человеческими ресурсами (Human Resource Management)
Управление изменениями (Change Management)
Управление рисками (Risk Management)
Управление запасами (Inventory Management)
Интеграционное управление (Integration Management)
Управление информацией и коммуникациями (Information & Communication Management)

Управление проектом представляет собой методологию *организации, планирования, руководства, координации человеческих* и *материальных ресурсов* на протяжении *жизненного цикла проекта* (говорят также *проектного цикла),* направленную на эффективное достижение его *целей* путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте *результатов* по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Для эффективного управления проектами система должна быть хорошо структурирована. Суть *структуризации* (говорят также *декомпозиции)* сводится к разбивке проекта и системы его управления на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять .

Основной структурной единицей участников проекта является *команда проекта.*— специальная группа, которая становится самостоятельным *участником проекта* (или входит в состав одного из этих участников) и осуществляет управление инвестиционным процессом в рамках проекта.

Реализация проекта происходит в рамках *организационной формы,* структура которой в значительной степени влияет на сам проект .

Жизненный цикл проекта (промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения) является исходным понятием для исследования проблем финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений. Укрупнено жизненный цикл проекта можно разделить на три основные смысловые фазы: *прединвестиционную, инвестиционную* и *эксплуатационную.*

Дальнейшее разбиение существенно зависит от специфики проекта. Так, жизненный цикл может делиться на 5 фаз, в том числе:

» *концептуальная фаза,* включающая формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта;

» *фаза разработки проекта,* включающая определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками;

» *фаза выполнения проекта,* включающая работы по его реализации (строительство, маркетинг, обучение персонала);

» *фаза завершения проекта,* включающая в общем случае приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию;

» *эксплуатационная фаза,* включающая: приемку и запуск, замену оборудования, расширение, модернизацию, инновацию.

Функции управления проектом включают: планирование, контроль, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета проекта, организацию осуществления, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет, администрирование.

Подсистемы управления проектом включают: управление содержанием и объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное управление, управление информацией и коммуникациями.

2.2. Классификация типов проектов

В связи с тем, что методы *управления проектами* в значительной степени зависят от масштаба (размера) проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации, рассмотрим основные виды т. н. *специальных* проектов, в которых один из перечисленных факторов играет доминирующую роль и требует к себе особого внимания, а влияние остальных факторов нейтрализуется с помощью стандартных процедур контроля (рис. 2.2.1). Ниже рассмотрены «классические» типы «нормальных» проектов, классифицированные по масштабам, срокам реализации, качеству исполнения, ограниченности ресурсов, конструктивному исполнению, участникам.

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. Так, в американской практике:

» капиталовложения: до $10—15 млн.;

» трудозатраты: до 40—50 тыс. человеко-часов.

Примеры типичных *малых проектов:* опытно-промышленные установки, небольшие (часто в блочно-модульном исполнении) промышленные предприятия, модернизация действующих производств.

Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта (можно просто кратковременно перераспределить интеллектуальные, трудовые и материальные ресурсы). Вместе с тем затруднительность исправления допущенных ошибок в связи с дефицитом времени на их устранение требует весьма тщательного определения объемных характеристик проекта, участников проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта.

<table>
<tr><th>Классификационные признаки</th><th colspan="5">Типы проектов</th></tr>
<tr><td>По уровню проекта</td><td>Проект</td><td colspan="2">Программа</td><td colspan="2">Система</td></tr>
<tr><td>По масштабу (размеру) проекта</td><td>Малый</td><td colspan="2">Средний</td><td colspan="2">Мегапроскт</td></tr>
<tr><td>По сложности</td><td>Простой</td><td>Организационно сложный</td><td>Технически сложный</td><td>Ресурсно сложный</td><td>Комплексно сложный</td></tr>
<tr><td>По срокам реализации</td><td>Краткосрочный</td><td colspan="2">Средний</td><td colspan="2">Мегапроект</td></tr>
<tr><td>По требованиям к качеству и способам его обеспечения</td><td>Бездефектный</td><td colspan="2">Модульный</td><td colspan="2">Стандартный</td></tr>
<tr><td>По требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов</td><td colspan="2">Мультипроект</td><td colspan="3">Мопопроект</td></tr>
<tr><td>По характеру проекта/уровню участников</td><td colspan="2">Международный (совместный)</td><td colspan="3">Отечественный:
—государственный
—территориальный
—местный</td></tr>
<tr><td rowspan="3">По характеру целевой задачи проекта</td><td colspan="2">Антикризисный</td><td colspan="3">Реформирование/ реструктуризация</td></tr>
<tr><td colspan="2">Маркетинговый</td><td colspan="3">Инновационный</td></tr>
<tr><td colspan="2">Образовательный</td><td colspan="3">Чрезвычайный</td></tr>
<tr><td rowspan="2">По объекту инвестиционной деятельности</td><td colspan="2">Финансовый</td><td colspan="3">Реальный</td></tr>
<tr><td colspan="2">Инвестиционный</td><td colspan="3">Инвестиционный</td></tr>
<tr><td rowspan="3">По главной причине возникновения проекта</td><td colspan="2">Открывшиеся возможности</td><td rowspan="3">Необходимость структурно функциональных преобразовании</td><td colspan="2">Реорганизация</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Чрезвычайная ситуация</td><td colspan="2">Реструктуризация</td></tr>
<tr><td colspan="2">Реинжиниринг</td></tr>
</table>

Мегапроекты — это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными (например, развитие свободных экономических зон, республик, малых народностей Севера и т. д.), межотраслевые (затрагивать интересы нескольких отраслей экономики), отраслевые и смешанные. Как правило, программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления: государственном (межгосударственном), республиканском, областном, муниципальном и т. д. *Мегапроекты* обладают рядом отличительных черт:

» высокой стоимостью (порядка $1 млрд. и более);

» капиталоемкостью — потребность в финансовых средствах в таких проектах, как правило, требует нетрадиционных (акционерных, смешанных) форм финансирования, обычно силами консорциума фирм;

» трудоемкостью — 2 млн. человеко-часов на проектирование, 15—20 млн. человеко-часов на строительство;

» длительностью реализации: 5—7 и более лет;

» необходимостью участия других стран;

» отдаленностью районов реализации, а следовательно, дополнительными затратами на инфраструктуру;

» влиянием на социальную и экономическую среды региона и даже страны в целом.

Наиболее характерные примеры отраслевых *мегапроектов* — проекты, выполняемые в топливно-энергетическом комплексе — и, в частности, нефтегазовой отрасли. Так, системы магистральных трубопроводов, связавших нефтегазоносные районы Крайнего Севера с центром страны, западными границами и крупными промышленными районами, сооружались очередями («нитками») в течение 2—3 лет каждая. При этом продолжительность такого проекта составляла в среднем 5—7 лет, а стоимость — более $10—15 млрд.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышенные затраты на их решение. Естественно, на практике встречаются «скошенные» варианты сложных проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности — например, использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования и др. — все это суть проявления сложности проектов.

Краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах. На таких объектах заказчик обычно идет на увеличение окончательной (фактической) стоимости проекта, против первоначальной, поскольку более всего он заинтересован в скорейшем его завершении.

Бездефектные проекты в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество.

Обычно стоимость *бездефектных проектов* весьма высока и измеряется сотнями миллионов и даже миллиардами долларов (например, атомные электростанции).

Международные проекты обычно выделяются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает также важная роль в экономике иполитике тех стран, для которых они разрабатываются.

Эти проекты обычно основаны на взаимодополняющих отношениях ивозможностях партнеров. Нередко для решения задач таких проектов создаются совместные предприятия, объединяющие двух или более участников для достижения некоторых коммерческих целей под определенным совместным контролем. При этом каждый партнер вносит свой вклад и определенным образом участвует в прибылях.

2.3. Цель и стратегия проекта

Различают генеральную цель (говорят также — миссию) проекта от целей первого (и, возможно, последующих) уровней, а также подцелей/задач, действий и результатов (рис. 2.3.1).

Миссия — это генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования. Она детализирует статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях. Говорят также, что миссия — это главная задача проекта, с точки зрения его будущих основных услуг или изделий, его важнейших рынков и преимущественных технологий.

Стратегия проекта — центральное звено в выработке направлений действий с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта. Подготовку стратегии проекта можно условно разделить на 3 последовательных процедуры:

» стратегический анализ;

» разработка и выбор стратегии;

» реализация стратегии.

Стратегический анализ начинается с анализа внешней и внутренней среды. Со стороны внешней среды можно ожидать либо угрозы, либо возможности для реализации проекта (т. н. SWOT-анализ [4]).

К числу факторов *внешней среды* относят:

»технологические (уровень существующих, наличие новых технологий);

» ресурсообеспеченность (наличие, доступ);

» экономические (инфляция, процентные ставки, курсы валют, налоги);

» ограничения государственного сектора (лицензирование, законотворчество);
» социальные (уровень безработицы, традиции, вкусы, пол, возраст);
» политические (внешняя, внутренняя, экономическая);
» экологические (уровень загрязнения, мероприятия);
» конкуренты (количество, размеры, сила).

Внутренняя среда включает:
» целевые рынки (ниша, в которой работает фирма, круг ее потребителей);
» маркетинговые исследования (наличие специалистов, бюджет маркетинга);
» сбыт (объем продаж, скидки);
» каналы распределения (как, через кого продается);
» производство (оборудование, технология, площади);
» персонал (квалификация, численность, мотивация, корпоративная культура);
» снабжение (поставщики, условия и системы поставки); - исследование и разработка НИОКР (уровень, бюджет);
» финансы (структура капитала, оборачиваемость, ликвидность, финансовое состояние);
» номенклатура продукции (степень диверсификации);
» исходя из миссии, целей организации, на основе результатов SWOT-анализа разрабатывается стратегия.

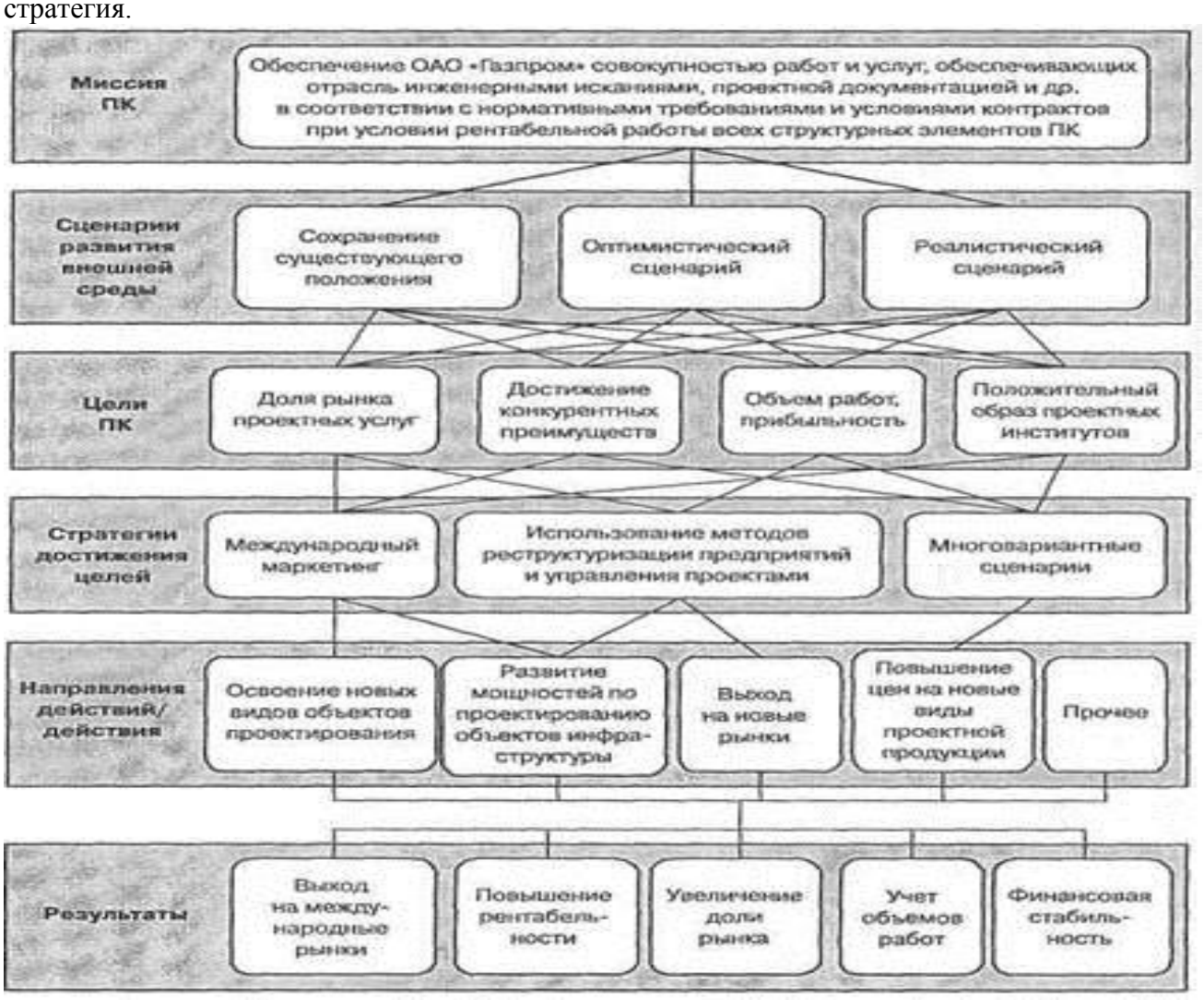

Рис. 2.3.1. Взаимосвязь миссий, целей, сценариев и стратегий развития проектного комплекса (ПК)

Разработка и выбор стратегии осуществляются на трех различных организационных уровнях:
» корпоративная стратегия (общее направление развития, т. е. стратегия роста, сохранения или сокращения);
» деловая стратегия (стратегия конкуренции конкретного товара на конкретном рынке). Стратегия проекта разрабатывается в рамках деловой стратегии, т. е. отвечает на вопрос, каким образом продукция проекта будет конкурировать на рынке. Очевидно, что выбор стратегии проекта должен существовать в рамках уже выбранного общего направления развития организации,

При разработке *деловой стратегии* используют 3 основных подхода :
1. стратегию лидерства в издержках;
2. стратегию дифференциации (уникальности по какому-либо направлению);
3. стратегию концентрации на определенных направлениях (группе покупателей, номенклатуре изделий и географии их сбыта);
» функциональная стратегия (разрабатывается для каждого функционального подразделения с целью конкретизации выбранной стратегии проекта).

Таким образом, при определении стратегии проекта необходимо обратить внимание на основные аспекты:

Реализация стратегии подразумевает, в первую очередь, необходимость определенных изменений, необходимых в организационной структуре и организационной культуре. Поэтому часто необходимо создать специальные координационные механизмы в дополнение к организационной структуре управления: проектные, межпроектные (программные), венчурные (для проектов с высокими уровнями рисков) группы.

Существенным элементом стратегии является фактор т. н. организационной культуры, включающий (см. также гл. 20):

» видение (философию) организации;
» господствующие ценности; - нормы и правила поведения;
» ожидания предстоящих изменений;
» процедуры и поведенческие ритуалы.

2.4. Результат проекта

Под результатом проекта понимают продукцию, результаты, полезный эффект проекта. В качестве результата, в зависимости от типа/цели проекта, могут выступать: научная разработка, новый технологический процесс, программное средство, строительный объект, реализованная учебная программа, реструктурированная компания, сертифицированная система качества и т. д. Об успешности проекта (результата) судят по тому, насколько он (результат) соответствует по своим затратным/доходным, инновационным, качественным, временным, социальным, экологическим и другим характеристикам запланированному уровню (см., например, рис. 2.3.1).

2.5. Управляемые параметры проекта

Управляемые параметры проекта:

» объемы и виды работ по проекту;

» стоимость, издержки, расходы по проекту);

» временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта, а также взаимосвязи работ;

» ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе: человеческие или трудовые, финансовые, материально-технические, разделяемые на строительные материалы, машины, оборудование, комплектующие изделия и детали, а также ограничения по ресурсам;

» качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта и пр.
Проект и процесс его реализации, осуществления — сложная система, в которой сам проект выступает как управляемая подсистема, а управление проектом — управляющая.

2.6. Окружение проектов

Проект имеет ряд свойств, о которых целесообразно помнить, так как это помогает методически правильно организовать работу по его реализации:

» проект возникает, существует и развивается в определенном окружении, называемом внешней средой;

» состав проекта не остается неизменным в процессе его реализации и развития: в нем могут появляться новые элементы (объекты), из его состава могут удаляться некоторые его элементы;

» проект, как и всякая система, может быть разделен на элементы, при этом между выделяемыми элементами должны определяться и поддерживаться определенные связи.

Разделение всей сферы деятельности, в которой появляется и развивается проект, на собственно «проект» и «внешнюю среду» в определенной степени условно. Причины этого заключаются в следующем:

1. Проект не является жестким стабильным образованием: ряд его элементов в процессе реализации проекта могут менять местоположение, переходя в состав проекта из внешней среды и обратно.

2. Некоторые элементы проекта могут использоваться как в его составе, так и вне его. Типичным примером этому могут служить специалисты, одновременно работающие как над реализацией конкретного проекта, так и над решением некоторых других проблем (в частности, над выполнением другого проекта).

Схематичное изображение проекта и его окружения приведено на рис. 2.6.1.

Следует обратить внимание на переходную зону, через которую между ними осуществляется связь и перемещение элементов, тем или иным способом участвующих в работе по его реализации.

В практике бизнес-планирования (гл. 5) обычно подлежат изучению три аспекта окружения проекта:

» политический, а именно — отношение федеральных и местных властей к проекту;

» территориальный, включающий изучение конкурентных предложений на рынке аналогичной продукции;

» экологический, связанный с необходимостью обеспечения экологической безопасности проекта.

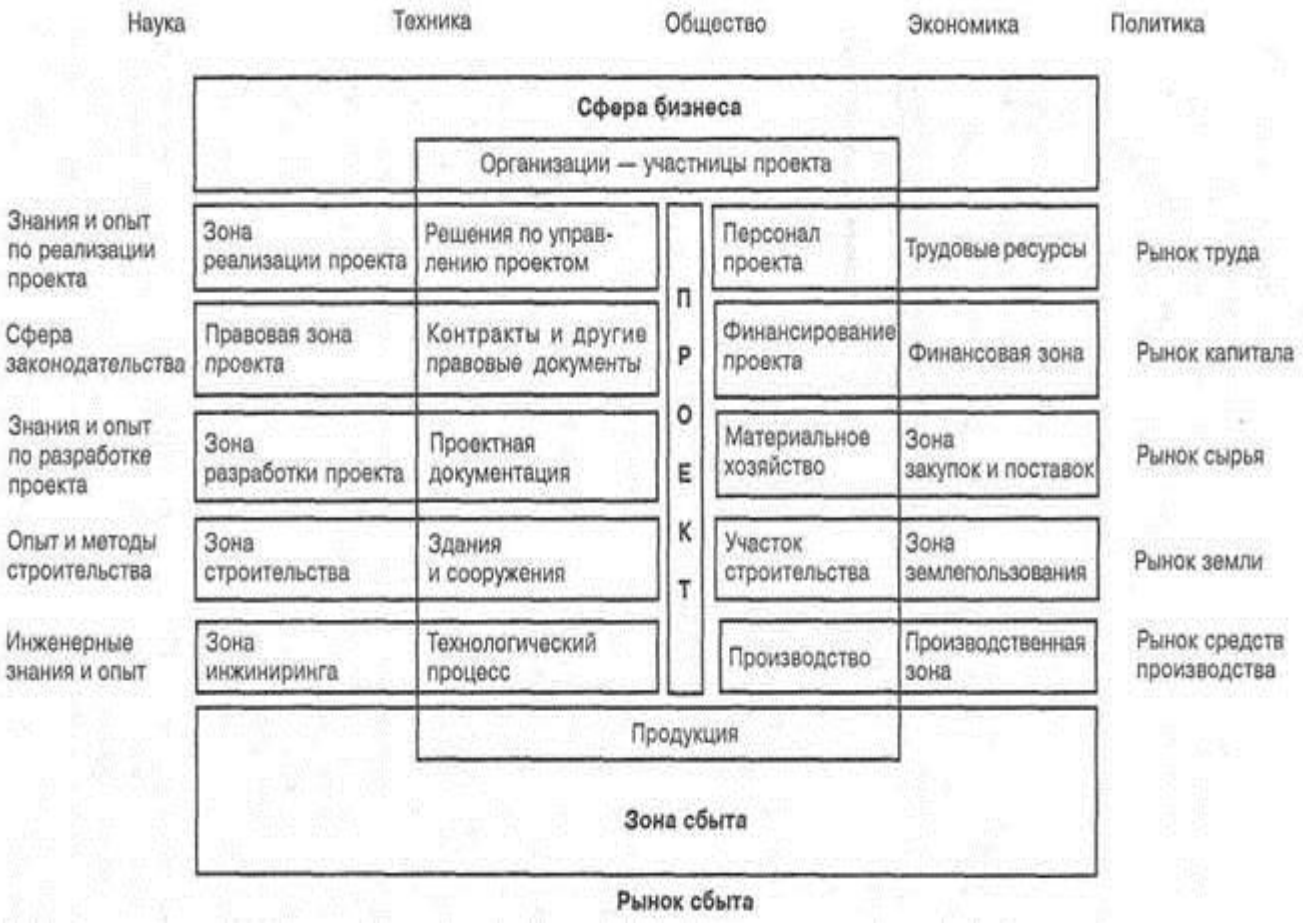

Рис. 2.6.1. Проект и его окружение

2.7. Проектный цикл

Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации называется ***проектным циклом*** (говорят также *«жизненным циклом проекта»).*

Жизненный цикл проекта — исходное понятие для исследования проблем финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений.

Каждый проект, независимо от сложности и объема работ, необходимых для его выполнения, проходит в своем развитии определенные состояния: от состояния, когда «проекта еще нет», до состояния, когда «проекта уже нет». Принципиальная структура проектного цикла показана на рис. 2.7.1.

Для деловых людей начало проекта связано с началом его реализации и началом вложения денежных средств в его выполнение.

Окончанием существования проекта может быть:

» ввод в действие объектов, начало их эксплуатации и использования результатов выполнения проекта;

» перевод персонала, выполнявшего проект, на другую работу;

» достижение проектом заданных результатов;

» прекращение финансирования проекта;

» начало работ по внесению в проект серьезных изменений, не предусмотренных первоначальным замыслом (модернизация);

» вывод объектов проекта из эксплуатации.

Рис. 2.7.1. Принципиальная структура жизненного цикла традиционного инвестиционного проекта

Примечание: Диапазон потребности в ресурсах обусловлен типом и сложностью проекта

Обычно как факт начала работ над проектом, так и факт его ликвидации оформляются официальными документами.

Состояния, через которые проходит проект, называют *фазами* (этапами, стадиями).

Универсального подхода к разделению процесса реализации проекта на фазы не существует. Решая для себя такую задачу, участники проекта должны руководствоваться своей ролью в проекте, своим опытом и конкретными условиями выполнения проекта (рис. 2.7.2 и 2.7.3). Поэтому на практике деление проекта на фазы может быть самым разнообразным — лишь бы такое деление выявляло некоторые важные контрольные точки («вехи»), во время прохождения которых просматривается дополнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта.

Рис. 2.7.2. Цикл проекта Всемирного банка (По Waren C. Baum «Project Cycle», издание Всемирного банка, 1993 г.)

В свою очередь, каждая выделенная фаза (этап) может делиться на фазы (этапы) следующего уровня (подфазы, подэтапы) и т. д.

Применительно к очень крупным проектам, например, строительству метрополитена, освоению нефтегазового месторождения и т. п., количество фаз и этапов их реализации может быть увеличено.

Выделение дополнительных этапов в крупных проектах связано не только с большой продолжительностью строительства этих объектов (10—15 лет), но и необходимостью более тщательного согласования действий организаций — участниц проекта.

Вся деятельность по проекту протекает взаимозависимо во времени и пространстве. Однако обеспечить однозначное распределение фаз и этапов выполнения проекта в логической и временной последовательности практически невозможно. Связанные с этим проблемы решаются с помощью опыта, знаний и искусства специалистов, работающих над проектом.

Примерное содержание фаз жизненного цикла проекта, применительно к действующим в РФ нормативным документам приведено в табл. 2.7.1.

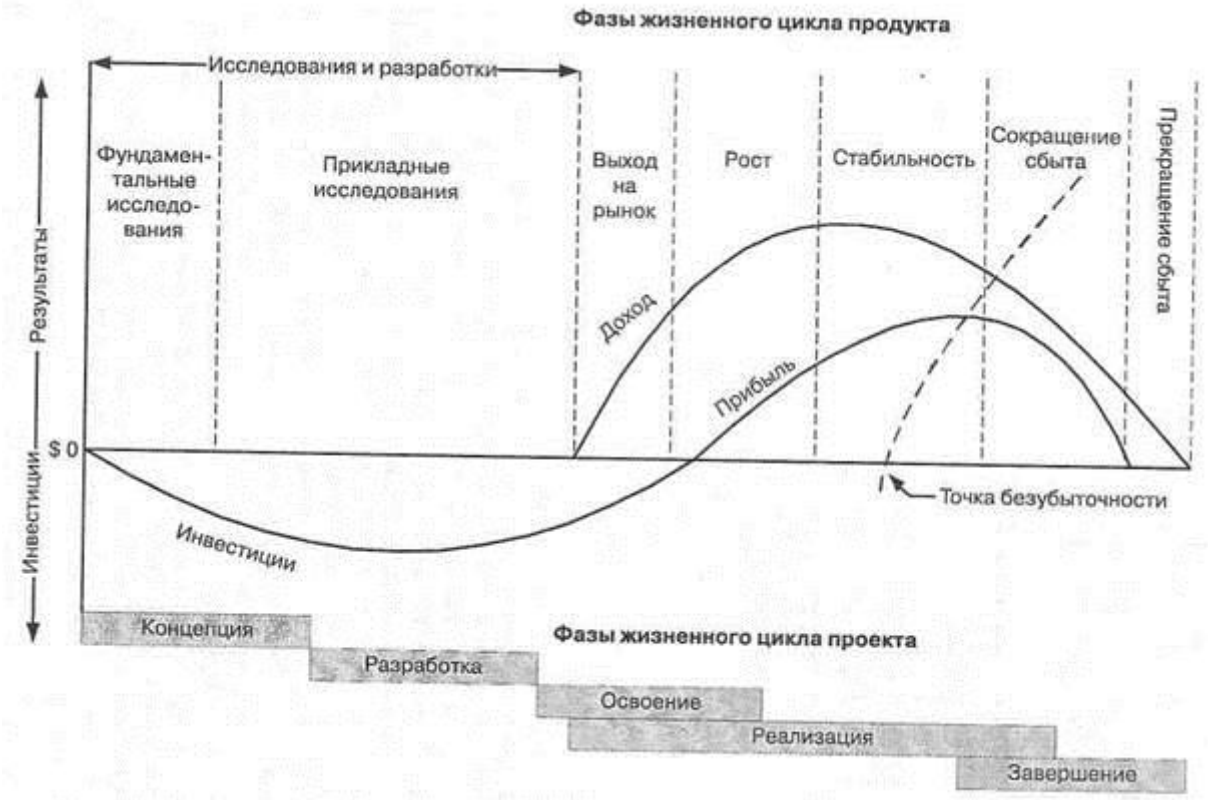

Рис. 2.7.3. Жизненный цикл системы/продукта (на примере программного продукта)

Содержание фаз жизненного цикла проектов

Начальная (предынвестиционная)		**Инвестиционная (строительная)**			**Эксплуатационная**
Предынвестиционные исследования	**Разработка проектно-сметной документации, планирование проекта и подготовка к строительству**	**Проведение торгов и заключение контрактов; организация закупок и поставок, подготовительные работы**	**Строительно-монтажные работы**	**Завершение строительной фазы проекта**	
1. Изучение прогнозов и направлений развития страны (региона, города)	1. Разработка плана проектно-изыскательских работ	1. Тендеры на проектно-изыскательские работы и заключение контрактов	1. Разработка оперативного плана строительства	1. Пуско-наладочные работы	1. Эксплуатация
2. Формирование инвестиционного замысла	2. Задание на разработку ТЭО (проекта) строительства и разработка	2. Тендеры на поставку оборудования и заключение контрактов	2. Разработка графиков работы машин	2. Сдача-приемка объекта	2. Ремонт
3. Подготовка ходатайства (Декларации) о намерениях	3. Согласование, экспертиза и утверждение ТЭО (проекта) строительства	3. Тендеры на подрядные работы и заключение контрактов	3. Выполнение строительно-монтажных работ	3. Закрытие контракта	3. Развитие производства
4. Предварительное согласование инвестиционного замысла	4. Выдача задания на проектирование	4. Тендеры на услуги консультантов и заключение контрактов	4. Мониторинг и контроль	4. Демобилизация ресурсов	4. Закрытие проекта • вывод из эксплуатации • демонтаж оборудования • модернизация (начало нового проекта)
5. Составление и регистрация оферт	5. Разработка, согласование и утверждение рабочей документации	5. Разработка планов (графиков) поставки ресурсов	5. Корректировка плана проекта и оперативного плана строительства (управление изменениями)	5. Анализ результатов	
6. Разработка обоснования инвестиций, оценка жизнеспособности проекта	6. Принятие окончательного решения об инвестировании	6. Подготовительные работы к строительству	6. Оплата выполненных работ и поставок		
7. Выбор и предварительное согласование места размещения объекта	7. Отвод земли под строительство				
8. Экологическое обоснование	8. Разрешение на строительство				
9. Экспертиза	9. Задание на разработку проекта производства работ				
10. Предварительное инвестиционное решение	10. Разработка плана проекта				
11. Разработка предварительного плана проекта					

2.8. Структуризация проектов

Структуризация, суть которой сводится к разбивке проекта на иерархические подсистемы и компоненты, необходима для того, чтобы проектом можно было управлять.

Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связывает элементы работы, которые предстоит выполнить — как между собой, так и с конечной целью проекта.

Кроме того, процесс структуризации проекта — неотъемлемая часть общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей.

2.9. Функции и подсистемы управления проектами

Управленческие функции включают основные, базовые виды деятельности, которые должны осуществлять управляющие работники на всех уровнях и во всех предметных областях по проекту.

Функции управления проектом осуществляются на всех этапах и фазах управления проектом и включают: планирование, контроль проекта, анализ, принятие решений , составление и сопровождение бюджета проекта , организацию осуществления, мониторинг , оценку , отчетность , экспертизу, проверку и приемку , бухгалтерский учет, администрирование.

Подсистемы управления проектами формируются в зависимости от структуры предметных областей и управляемых элементов проекта, относительно самостоятельных в рамках проекта. Предметные области и управляемые элементы в рамках проекта в самом общем виде включают: сроки, трудовые ресурсы, стоимость и издержки, доходы , закупки и поставки ресурсов и услуг , ресурсы (уже закупленные), изменения по проекту , риски проекта , информацию и коммуникации, качество и пр. Эти подсистемы присутствуют практически в любом проекте. В каждом конкретном проекте могут добавляться специфические подсистемы.

Отличие подсистем от функций управления проектом заключается в том, что подсистемы ориентированы на предметную область, а функции нацелены на специфические процессы, процедуры и методы. Управление подсистемой включает выполнение практически всех функций. Так, планирование расходов и контроль расходов базируются на одной и той же предметной области — затратах, а планирование расходов и планирование качества базируются на одинаковых процедурах составления планов, сетевом моделировании и пр.

Подсистемы системы управления проектом по основным предметным областям подразделяются на: управление содержанием проекта, объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное (координационное) управление, управление информацией и коммуникациями.

2.10. Методы управления проектами

Методы управления проектами позволяют:

» определить цели проекта и провести его обоснование; выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);

» определить необходимые объемы и источники финансирования;

» подобрать исполнителей — в частности, через процедуры торгов и конкурсов, — подготовить и заключить контракты;

» определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;

» рассчитать смету и бюджет проекта, планировать и учитывать риски;

» -обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.

Методы управления проектами включают такие, как: сетевое планирование и управление, календарное планирование, логистику , стандартное планирование, структурное планирование, ресурсное планирование, имитационное моделирование на ЭВМ и др.

2.11. Организационные структуры управления проектами

Реализация проекта происходит в рамках организации, структура которой в значительной степени влияет на успех проекта.

Выделяют следующие принципиальные организационные формы:

» *функциональная структура,* предполагающая использование существующей функциональной иерархической структуры организации. Менеджер проекта осуществляет лишь общую координацию работ;

» *дивизиональная форма* организации управления (разновидность функциональной структуры, сформированная по региональному, продуктовому или технологическому признакам;

» *проектная структура* — данный подход предполагает, что комплекс работ проекта разрабатывается независимо от иерархической структуры организации;

» *матричная структура* — промежуточная форма, объединяющая преимущества проектной и функциональной структур управления. Могут быть выделены 3 разновидности матричной структуры организации: слабая матрица — координатор проекта отвечает за координацию задач по проекту, но имеет ограниченную власть над ресурсами; сбалансированная матрица — менеджер проекта координирует все работы и разделяет ответственность за достижение цели с руководителями функциональных подразделений; жесткая матрица — менеджер проекта обладает максимальными полномочиями, но и несет полную ответственность за выполнение задач проекта.

2.12. Участники проекта

Участники проекта — основной элемент его структуры, т. к. именно они обеспечивают реализацию его замысла.

В зависимости от типа проекта (п. 2.2), в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков (иногда сотен) организаций. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его судьбу.

Все эти организации, в зависимости от выполняемых ими функций, принято объединять в совершенно конкретные группы (категории) *участников проекта.*

Главный участник — *заказчик* — будущий владелец и пользователь результатов проекта. В качестве такового может выступать и физическое, и юридическое лицо. При этом заказчиком бывает как одна единственная организация, так и несколько, объединивших усилия, интересы и капиталы для реализации проекта и использования его результатов.

Заказчиками (застройщиками) могут быть инвесторы (см. ниже), а также иные физические и юридические лица, уполномоченные инвесторами осуществлять реализацию инвестиционных проектов.

Не менее важная роль принадлежит *инвестору* — стороне, вкладывающей средства в проект. В некоторых случаях это — одно лицо с заказчиком. Если инвестор и заказчик — не одно и то же лицо, инвестор заключает договор с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками проекта.

Инвесторами в Российской Федерации могут быть:

» органы, уполномоченные управлять государственным и муниципальным имуществом;

» организации и предприятия, предпринимательские объединения, общественные организации и другие юридические лица всех форм собственности;

» международные организации, иностранные юридические лица;

» физические лица — граждане Российской Федерации и иностранные граждане.

Проектно-сметную документацию разрабатывают специализированные проектные организации, обобщенно называемые *Проектировщиком.* При этом ответственной за выполнение всего комплекса этих работ обычно является одна организация, называемая *Генеральным Проектировщиком (Генпроектировщиком).*

Материально-техническое обеспечение проекта (закупки и поставки) обеспечивают организации-поставщики, которые можно объединить под названием *Поставщик* (или *Генеральный Поставщик).*

Подрядник (Генеральный Подрядчик, Субподрядчик) — юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Этим исчерпывается круг привычных для отечественного специалиста участников проекта. В последние годы реалии рыночной экономики и методы управления проектами заставили дополнить состав участников проекта новыми лицами.

В первую очередь, это фирмы и специалисты, привлекаемые на контрактных условиях для оказания консультационных услуг другим участникам проекта по всем вопросам его реализации. Их обобщенно называют *Консультантом.*

Следует упомянуть еще о *Лицензиаре* — юридическом или физическом лице — обладателе лицензий и «ноу-хау», используемых в проекте. Лицензиар предоставляет (обычно на коммерческих условиях) право использования в проекте необходимых научно-технических достижений.

Особое место в осуществлении проекта занимает *Руководитель Проекта* (в принятой на Западе терминологии — *Проект-менеджер,* или *Менеджер проекта).* Это — юридическое лицо, которому Заказчик (Инвестор или другой участник проекта) делегируют полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта. Под руководством Менеджера проекта работает *Команда проекта* — специфическая организационная структура, возглавляемая Руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей.

Завершая рассмотрение функций основных участников проекта, отметим важнейшую роль *Банка* — одного из основных инвесторов, обеспечивающих финансирование проекта. В обязанности Банка входит непрерывное обеспечение проекта денежными средствами, а также кредитование генподрядчика для расчетов с субподрядчиками, если у заказчика нет необходимых средств.

РЕЗЮМЕ

В главе систематизирована и рассмотрена понятийная база управления проектами. Приведены основы управления проектами, обеспечивающие возможность углубленного изучения и практического применения дисциплины. Создана система перекрестных ссылок, облегчающих поиск детальной информации по любым аспектам УП.

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ТЕСТЫ И ЗАДАНИЯ

Вопросы.

1. Дайте определение управлению проектами.

2. Перечислите управляемые параметры проекта.

3. В чем состоит суть структуризации (декомпозиции) проекта?

4. Перечислите основные функции управления проектом.

5. Что такое миссия проекта? С какой точки зрения формулируется миссия проекта?

6. Определите миссию для следующих проектов:

- строительство нефтепровода;

-строительство жилого дома;

-проект реструктуризации предприятия;

-реформа образования.

7. Как соотносятся миссия и стратегия проекта?

8. Все ли фазы проекта являются обязательными (необходимыми)?

9. Чем отличаются фазы жизненного цикла и этапы реализации проекта?

10. В чем различие организационной структуры проекта и предприятия?

Тесты.

1. Проект отличается от процессной деятельности тем, что …
проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием
проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению
процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания
процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

2. Окружение проекта – это …
среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта
совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
местоположение реализации проекта и близлежащие районы

3. На стадии разработки проекта
расходуется 9-15% ресурсов проекта
расходуется 65-80% ресурсов проекта
ресурсы проекта не расходуются

4. Проект – это …
инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия
ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией
группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

5. Наибольшее влияние на проект оказывают …
экономические и правовые факторы
экологические факторы и инфраструктура
культурно-социальные факторы
политические и экономические факторы

6. Предметная область проекта
совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
результаты проекта
местоположение проектного офиса
группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

7. Фаза проекта – это …
набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
полный набор последовательных работ проекта
ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

8. Проекты, подверженные наибольшему влиянию внешнего окружения
Социальные и инвестиционные
Экономические и инновационные
Организационные и экономические

9. Функциональная структура – это …
совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия
временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации)
структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами)

10. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры
Матричная
Функциональная
Линейно-функциональная
Дивизиональная

11. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту
инвестор
спонсор
контрактор (подрядчик)
лицензиар
конечный потребитель результатов проекта

12. Участники проекта – это …
физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта
конечные потребители результатов проекта
команда, управляющая проектом
заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта

13. Особенность социальных проектов
Количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена
Целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы
Сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации
Основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей

14. Инновационные проекты отличаются …
высокой степенью неопределенности и рисков
целью проекта является получение прибыли на вложенные средства
необходимостью использовать функциональные организационные структуры
большим объемом проектной документации

15. Организационная структура – это …
совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними
команда проекта под руководством менеджера проекта
организационно-правовая документация предприятия, реализующего проект
документация, регламентирующая процессы, происходящие в организации

16. Ключевое преимущество управления проектами
экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления
возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта
возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта
формирование эффективной команды по реализации поставленной цели

17. Веха – это …
набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
полный набор последовательных работ проекта
ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

18. Последовательность в иерархической структуре целей и задач (сверху вниз)
1 Миссия
2 Стратегическая цель
3 Тактические цели
4 Оперативные задачи

19. Цель проекта – это …
желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
направления и основные принципы осуществления проекта
получение прибыли
причина существования проекта

20. Непосредственное инициирование проекта включает в себя …
Принятие решения о начале проекта
Определение и назначение управляющего проектом
Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта
Анализ проблемы и потребности в проекте
Сбор исходных данных
Организация и контроль выполнения работ
Утверждение окончательного сводного плана управления проектом

Список рекомендуемых источников

Основная литература

1. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Виноградова [и др.].– Электрон. текстовые данные.– М.: Дашков и К, 2012.– 280 c.– Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10907.– ЭБС «IPRbooks»

2. Веселова Н.Ю. Организация туристской деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Веселова Н.Ю.– Электрон. текстовые данные.– М.: Дашков и К, 2014.– 256 c.– Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19247.– ЭБС «IPRbooks»

3. Виноградова С.А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградова С.А., Сорокина Н.В., Жданова Т.С.– Электрон. текстовые данные.– М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.– 208 c.– Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15712.– ЭБС «IPRbooks»

4. Гукова А.В. Управление предприятием. Финансовые и инвестиционные решения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Гукова А.В., Аникина И.Д., Беков Р.С.– Электрон. текстовые данные.– М.: Финансы и статистика, 2013.– 185 c. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12453.– ЭБС «IPRbooks»

5. Косолапов А.Б. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства: учебное пособие / А.Б. Косолапов, Т.И. Елисеева. – 5-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2011. – 200 с. Режим доступа: http://www.book.ru/view/900315 – ЭБС «Book.ru»

6. Лукманова И.Г. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лукманова И.Г., Королев А.Г., Нежникова Е.В.– Электрон. текстовые данные.– М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013.– 172 c.– Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/20044.– ЭБС «IPRbooks»

7. Тимохина Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов: учеб. пособие / Т.Л.Тимохина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Форум: Инфра-М, 2010. – 352 с.

8. Троцкий М. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Троцкий М., Груча Б.– Электрон. текстовые данные.– М.: Финансы и статистика, 2013.– 302 c.– Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12454.– ЭБС «IPRbooks»

9. Экономическая эффективность деятельности предприятий туристско-гостиничного комплекса (ТГК): оценка, планирование, пути решения Черненко Н.А., Черненко А.Л., Тимакин О.А. М.: КНОРУС, 2013. – 156 с. Режим доступа: http://www.book.ru/view/912078 – ЭБС «Book.ru»

Дополнительная литература

1. Александрова А.Ю., Сединкина О.Н. Тематические парки мира М.: КНОРУС, 2013.– Режим доступа: http://www.book.ru/ – ЭБС «Book.ru»

2. Балдин К.В. Антикризисное управление. Макро- и микроуровень [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Балдин К.В., Передеряев И.И., Рукосуев А.В.– Электрон. текстовые данные.– М.: Дашков и К, 2013.– 268 с.– Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14596.– ЭБС «IPRbooks»

3. Виноградова М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: учеб. пособие для вузов / М. В. Виноградова, З. И. Панина. – 5-е изд., перераб. и доп.– М.: Дашков и К°, 2010. – 446 с.

4. Веселова Н.Ю. Организация социально-культурного досуга и управление анимацией в туризме. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Веселова Н.Ю.– Электрон. текстовые данные.– Краснодар: Южный институт менеджмента, 2012.– 86 с.– Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/9582.– ЭБС «IPRbooks»

5. Веселова Н.Ю. Организация социально-культурного досуга и управление анимацией в туризме. Часть 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Веселова Н.Ю.– Электрон. текстовые данные.– Краснодар: Южный институт менеджмента, 2012. 76 с.– Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/9583.– ЭБС «IPRbooks»

6. Виноградова С.А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виноградова С.А., Сорокина Н.В., Жданова Т.С.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013.– 158 с.– Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/16742.– ЭБС «IPRbooks»

7. Кара А. Н. Экономика сферы обслуживания: учеб. пособие для вузов / А. Н. Кара, Е. Е. Спиридонова, Н. А. Воронина; под ред. Л. И. Ерохиной. М.: Академия, 2010. – 320 с.

8. Кусков А. С. Туристский бизнес: словарь-справочник / А. С. Кусков, Ю. А. Джаладян. М.: Форум, 2010. – 384 с.

9. Романович Ж.А., Калачев С.Л. Сервисная деятельность. Учебник. 6-е изд., перераб. и доп. 2013. Режим доступа: http://www.book.ru/book/914431– ЭБС «Book.ru»

10. Туризм. Безопасность в программах туров и на туристских маршрутах: учеб. пособие / И. И. Бутко [и др.]; под общ. ред. И. И. Бутко. 2-е изд., перераб. и доп.– Ростов-н/Д: МарТ: Феникс, 2010. 333 с.

11. Туризм и гостиничное хозяйство: учеб. пособие для вузов / Л. П. Шматько [и др.] ; под ред. Л. П. Шматько. 4-е изд., испр. и доп. Ростов-н/Д; М.: Феникс: МарТ, 2010. 352 с.

Периодические издания

1. Отель: журнал гостиничного бизнеса и индустрии гостеприимства
2. Турбизнес для профессионалов. — М.: ООО "Турбизнес"
3. Пять звезд: журнал для профессионалов
4. Туристический Олимп: журнал федерального агентства по туризму. — М.: ЗАО "Редакция журнала "Туристический Олимп"

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. Журнал гостиничное дело [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.catalog.horeca.ru/library/journal/item/gostinecnoe-delo/
2. Журнал ОТЕЛЬ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hotelline.ru