


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
по проведению практических (семинарских) занятий
по дисциплине (модулю)**

«Стратегическое и программно-целевое управление в туризме»

**основной профессиональной образовательной программы
высшего образования – программы магистратуры**

по направлению подготовки
43.04.02 Туризм

с направленностью (профилем)
Проектирование экскурсионных услуг

Форма обучения: очная

Идентификационный номер образовательной программы: 430402-02-22

Тула 2022 г.

Разработчик(и) методических указаний

Королев А.В., доцент каф. ТИГ, к.т.н, доцент
(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание)



(подпись)

Введение

ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. Настоящий стандарт устанавливает требования к управлению портфелем проектов на этапах его формирования и реализации, при этом предметом стандартизации являются выходы процессов управления портфелем проектов.

Стандарт не содержит требований к методам реализации процессов управления портфелями проектов, а также требований, которые могут считаться обязательными лишь для определенного вида портфелей проектов.

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает требования к управлению портфелем проектов для обеспечения эффективного достижения целей организации и повышения качества принимаемых решений при формировании, мониторинге и контроле реализации портфеля проектов.

Требования настоящего стандарта могут быть применены для управления любыми портфелями проектов независимо от характеристик компонентов, входящих в портфель.

Настоящий стандарт может использоваться с целью оценки соответствия управления портфелем проектов, установленным в стандарте требованиям.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой

Примечание - При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования - на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодно издаваемому

информационному указателю "Национальные стандарты", который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по соответствующим ежемесячно издаваемым информационным указателям, опубликованным в текущем году. Если ссылочный стандарт заменен (изменен), то при пользовании настоящим стандартом следует руководствоваться заменяющим (измененным) стандартом. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000, а также следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 допущение: Предположение, которое считается верным для компонента портфеля и портфеля в целом без привлечения доказательств.

3.2 заинтересованные стороны портфеля проектов: Лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации портфеля или отдельных компонентов портфеля.

3.3 изменение в компоненте: Изменение утвержденного ранее содержания, сроков, ресурсов в компоненте (проекте, программе), а также установленных процедур управления.

3.4 категоризация: Объединение компонентов портфеля в группы на основе установленных критериев.

3.5 компонент портфеля: Проект или программа, которые выполняются в рамках портфеля.

3.6 корректирующее действие: Действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия плану.

3.7 ограничение: Фактор, влияющий на ход исполнения компонента портфеля и/или портфеля в целом.

3.8 портфель проектов: Набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации.

3.9 приоритизация: Ранжирование компонентов портфеля в порядке приоритета на основе установленных показателей.

3.10 приоритет: Степень важности компонента портфеля, установленная в рамках отдельной стратегической категории или всего портфеля проектов.

3.11 программа: Совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений.

3.12 проект: Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

3.13 процесс: Совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных результатов.

4 Организация управления портфелем проектов

Ролевая (организационная) структура управления портфелем проектов может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но при управлении любым портфелем проектов должны быть определены следующие роли:

- комитет управления портфелем проектов - коллегиальный орган, образованный для принятия наиболее важных решений по управлению портфелем проектов;

- руководитель портфеля - лицо, ответственное за текущее управление портфелем проектов и отчитывающееся перед комитетом управления портфелем проектов;

- офис управления портфелем проектов - организационная структура, предназначенная для административной поддержки руководителя портфеля проектов и комитета управления портфелем проектов.

Для каждого из компонентов портфеля должна быть сформирована организационная структура управления согласно стандартам ГОСТ Р 54869 (раздел 4) для проектов и ГОСТ Р 54871 (раздел 4) для программ.

В приложении А (справочном) приведен рисунок, иллюстрирующий высокоуровневые понятия управления портфелем проектов и их взаимосвязь.

5 Управление портфелем проектов

5.1 Общие положения

Управление портфелем проектов подразумевает деятельность, направленную на достижение стратегических целей организации путем формирования, оптимизации, мониторинга и контроля, управления изменениями портфеля проектов в условиях определенных ограничений. Управление портфелем проектов обеспечивает связь между уровнем стратегического управления в организации и уровнем управления проектами и программами.

Управление портфелем проектов представляет совокупность следующих процессов:

- а) группа процессов обеспечения управления портфелем:

- 1) процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов;

2) процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов;

б) группа процессов формирования портфеля проектов:

1) процесс идентификации компонентов портфеля;

2) процесс оценки компонентов портфеля;

3) процесс расстановки приоритетов;

4) процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов;

5) процесс авторизации портфеля проектов;

в) группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов:

1) процесс контроля реализации портфеля проектов;

2) процесс управления изменениями.

Процессы управления портфелем проектов выполняются последовательно, с определенной цикличностью.

5.2 Группа процессов обеспечения управления портфелем

5.2.1 Процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов

Цель процесса: обеспечение команды управления портфелем достоверной информацией для определения структуры и состава портфеля проектов, а также определение принципов управления портфелем проектов.

Выходы процесса:

- данные о миссии, стратегических целях и приоритетах организации в части управления портфелем;

- данные об ограничениях портфеля (по бюджету, человеческим ресурсам и др.);

- информация, влияющая на стратегические решения управления организацией и портфелем проектов (рыночная конъюнктура, требования законодательства, изменения политической обстановки и др.).

5.2.2 Процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов

Цель процесса: установление единой системы формальных методик, процедур и критериев для управления портфелем проектов.

Выходы процесса:

- определен и утвержден перечень категорий компонентов портфеля;

- определен и утвержден перечень параметров оценки компонентов для каждой категории;

- определен и утвержден перечень методик оценки и анализа параметров оценки компонентов;

- определен и утвержден интегральный показатель, отражающий степень важности и инвестиционной привлекательности компонента;

- определен и утвержден перечень показателей портфеля;
- утверждены нормативно-регламентные документы (регламенты, положения и т.п.) по управлению портфелем проектов.

5.3 Группа процессов формирования портфеля проектов

5.3.1 Процесс идентификации компонентов портфеля проектов

Цель процесса: унификация, категоризация и структуризация информации о существующих предложениях по инициации новых проектов, а также реализуемых в настоящий момент проектах и программах в рамках портфеля проектов.

Выходы процесса:

- определен и документирован перечень всех потенциальных компонентов портфеля проектов, сгруппированных по категориям;
- определен и документирован перечень отклоненных компонентов портфеля;
- уточнен и документирован перечень реализуемых в настоящий момент компонентов портфеля, сгруппированных по категориям;
- определен и документирован перечень компонентов, по которым требуется дополнительная информация для анализа.

5.3.2 Процесс оценки компонентов портфеля проектов

Цель процесса: сбор и подготовка объективной и полной информации о потенциальных и текущих компонентах портфеля для принятия обоснованного решения по ранжированию и приоритизации компонентов.

Выходы процесса:

- определен и документирован перечень потенциальных компонентов портфеля с оценками по всем критериям;
- определен и документирован перечень реализуемых компонентов портфеля с оценками (при необходимости).

5.3.3 Процесс расстановки приоритетов

Цель процесса: ранжирование и определение приоритетов компонентов по интегральному показателю и/или обоснованной необходимости для организации.

Выходы процесса:

- определен и документирован перечень всех потенциальных компонентов портфеля с общей оценкой (приоритетом) компонента;
- определен и документирован перечень реализуемых компонентов портфеля с новым рейтингом и приоритетом (при необходимости).

5.3.4 Процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов

Цель процесса: формирование оптимального перечня компонентов, наилучшим образом обеспечивающих достижение стратегических целей организации с учетом существующих ограничений.

Выходы процесса:

- определен и документирован перечень компонентов, рекомендованных к реализации в рамках портфеля;
- определен и документирован перечень компонентов, не рекомендованных к включению в состав портфеля (отклоненные компоненты, компоненты, реализацию которых необходимо остановить, и т.п.);
- определена структура портфеля;
- определены и документированы результаты укрупненного распределения бюджета и ресурсов для одобренных компонентов.

5.3.5 Процесс авторизации портфеля проектов

Цель процесса: формальное одобрение и утверждение состава текущего портфеля проектов, распределения ресурсов и бюджета портфеля между компонентами, утвержденными к реализации.

Выходы процесса:

- утверждены структура портфеля проектов и перечень компонентов, вошедших в состав портфеля;
- утвержден перечень компонентов, не вошедших в состав текущего портфеля (отклоненные компоненты, компоненты, реализацию которых необходимо остановить, и т.п.);
- утверждено распределение бюджетов и ресурсов для одобренных компонентов.

5.4 Группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов

5.4.1 Процесс контроля реализации портфеля проектов

Цель процесса: оперативное выявление отклонений текущих показателей от плановых показателей портфеля и обеспечение корректирующих действий для их устранения.

Выходы процесса:

- а) отчеты об исполнении компонентов портфеля и портфеля в целом;
- б) запросы на изменения портфеля проектов;
- в) управленческие решения, включая следующие:
 - 1) решения по внесению изменений в состав компонентов портфеля;
 - 2) решения по изменению приоритетов компонентов портфеля проектов;
 - 3) решения по перераспределению ресурсов между компонентами портфеля;
 - 4) решения по корректировке отдельных компонентов портфеля;
 - 5) рекомендации по изменению методологии управления портфелем.

5.4.2 Процесс управления изменениями портфеля проектов

Цель процесса: внесение управляемых изменений в состав портфеля и перераспределение ресурсов при изменении внешних и внутренних условий.

Выходы процесса:

- запросы на изменения для дополнительного анализа;
- утвержденные запросы на изменения;
- скорректированный портфель/компонент портфеля в соответствии с утвержденным запросом на изменение.

6 Требования к документации по управлению портфелем проектов

Форма, наименование и содержание документов могут отличаться и зависят от специфики портфеля проектов или требований организации, в рамках которой он реализуется.

Документами необходимо управлять в соответствии со следующими требованиями:

- документы должны быть утверждены до их применения;
- необходимо обеспечить анализ актуальности документов и их своевременное обновление по мере изменения и соответствующую идентификацию версий документов;
- необходимо обеспечить наличие актуальных версий документов в местах их применения;
- необходимо обеспечить сохранение документов в течение установленных сроков и возможность их восстановления;
- необходимо обеспечить уровень конфиденциальности и доступности документов согласно требованиям заказчика и других заинтересованных сторон портфеля проектов;
- необходимо обеспечить предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и соответствующую идентификацию устаревших документов, оставленных для определенных целей.

Приложение А (справочное). Высокоуровневые понятия менеджмента портфеля проектов и их взаимосвязь

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература

1. Алексейчева Е.Ю. Экономическая география и регионалистика [Электронный ресурс]: учебник/ Алексейчева Е.Ю., Еделев Д.А., Магомедов М.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2011.— с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/4507>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Смагулов Б.К. Государственное регулирование туристской индустрии [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Смагулов Б.К., Штриплинг Л.О., Карасёв И.Е.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 123 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12696>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Соколова, Н. А. Туризм в Российской Федерации: правовое регулирование: учеб. пособие / Н. А. Соколова. — М.: Волтерс Клувер, 2010.— 210 с.
4. Стригунова Д.П. Правовые основы гостиничного и туристского бизнеса : учебное пособие / Д.П. Стригунова. М.: КНОРУС, 2012. – 200 с. Режим доступа: <http://www.book.ru/view/902526>— ЭБС «Book.ru»
5. Темный Ю.В. Экономика туризма [Электронный ресурс]: учебник/ Темный Ю.В., Темная Л.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2013.— 448 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12460>.— ЭБС «IPRbooks»
6. 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.

Дополнительная литература

1. 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.
2. Жуков Б.М. Ресурсный потенциал и ограничения развития экономики региона в условиях пространственной обособленности [Электронный ресурс]: монография/ Жуков Б.М., Дианова В.А.— Электрон. текстовые данные.— Краснодар: Южный институт менеджмента, 2012.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/9599>.— ЭБС «IPRbooks»
3. 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.
4. Кусков А. С. Туристский бизнес: словарь-справочник / А. С. Кусков, Ю. А. Джаладян. М.: Форум, 2010. — 384 с.
5. Поляк Г.Б. Региональная экономика [Электронный ресурс]: учебник/ Поляк Г.Б., Тупчиенко В.А., Барменкова Н.А.— Электрон. текстовые данные. М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2013.– 463 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12869>.– ЭБС «IPRbooks»

6. Тупчиенко В.А. Государственная экономическая политика [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Тупчиенко В.А.– Электрон. текстовые данные.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.– 663 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12848>.– ЭБС «IPRbooks»

7. 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.

8. 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.

9. Фетисова Т.А. Управление территориями и имуществом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Фетисова Т.А.– Электрон. текстовые данные.– Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2013.– 126 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11354>.– ЭБС «IPRbooks»

10. Хашева З.М. Управление устойчивым развитием региона [Электронный ресурс]: монография/ Хашева З.М., Джерештиева Ф.А.– Электрон. текстовые данные.– Краснодар: Южный институт менеджмента, 2011.– 116 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15201>.– ЭБС «IPRbooks»

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/gostinecnое-delo/>
2. Журнал ОТЕЛЬ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hotelline.ru

Приложение А (справочное)

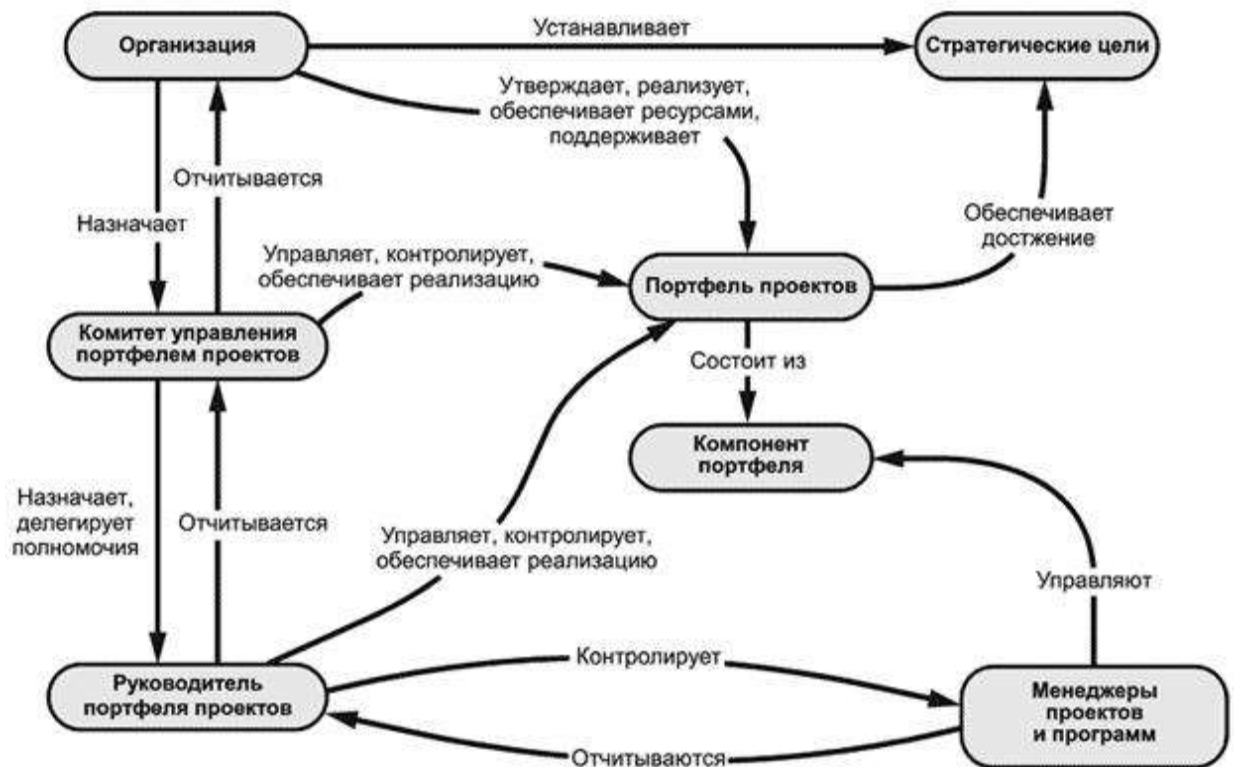


Рисунок А.1

Электронный текст документа
подготовлен ЗАО "Кодекс" и сверен по:
официальное издание М.: Стандартинформ, 2012