

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова

И. Г. Мельникова

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ
И ПЛАНИРОВАНИЕ В ТУРИЗМЕ**

Текст лекций

Рекомендовано

*Научно-методическим советом университета
для студентов, обучающихся по направлению Туризм*

Ярославль

ЯрГУ

2013

УДК 338.48(042.4)

ББК Ч518.1я73

М 48

Рекомендовано

*Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2013 года.*

Рецензенты:

Г. Л. Васильева, кандидат экономических наук, доцент,
профессор ФГБОУ ВПО «Ярославская ГСХА»;
кафедра туризма и социально-культурного сервиса
ЯГПУ им. К. Д. Ушинского

Мельникова, И. Г. Организационное проекти-
М 48 **рование и планирование в туризме:** текст лекций
/ И. Г. Мельникова; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова.
— Ярославль : ЯрГУ, 2013. — 84 с.

ISBN 978-5-8397-0929-4

В тексте лекций рассматривается сущность прогнозирования и планирования в туристской индустрии, раскрываются основные понятия, содержание проектной деятельности. Предлагаются практические рекомендации для выбора методов составления планов и проектов в туризме, список литературы.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлению 100400.68 Туризм (дисциплины «Организационное проектирование и управление проектами» и «Прогнозирование и планирование туристской деятельности», цикл М2), очной формы обучения.

ISBN 978-5-8397-0929-4

УДК 338.48(042.4)

ББК Ч518.1я73

© ЯрГУ, 2013

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в мире, в том числе и в России, общепризнано, что туризм является наиболее доходным и динамичным сектором экономики, который следует развивать на комплексной, управляемой, контролируемой и устойчивой основе, применяя принципы планирования и проектного управления. Современному туристскому предприятию приходится направлять усилия на разработку или усовершенствование новых продуктов (услуг), новых технологических процессов, организационных структур, увеличение объемов продаж, снижение затрат, улучшение качества. Успешности этих направлений деятельности способствует применение проектного управления. Благодаря искусному управлению проектами возможно сохранение конкурентоспособности в сложном мире современного туристского бизнеса.

Планирование является наиболее важным процессом в системе управления проектами, так как результатом его реализации становится обычно уникальный объект, продукт (услуга). Искусство управления проектами опирается на ту или иную форму планирования, которое является жизненно важным для любой организации. Правильно организованное планирование становится именно тем процессом, посредством которого туристское предприятие адаптируется к постоянно меняющимся условиям рыночной среды. Планирование применимо ко всем типам организаций и затрагивает все уровни управления в туризме. Хотя применение методологии планирования не гарантирует быстрого получения прибыли или достижения успеха, такой подход увеличивает шансы на успех деятельности в долгосрочной перспективе.

Специалисту в области туризма необходимо владеть способностью к разработке новых туристских проектов, соответствующих требованиям современной туристской индустрии; к выявлению приоритетных направлений в проектировании; созданию стратегий развития туристской деятельности на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне. Процесс подготовки таких специалистов предполагает изучение следующих дисциплин: «Организационное проектирование и управление проектами» и «Прогнозирование и планирование туристской деятельности».

Дисциплины «Организационное проектирование и управление проектами» и «Прогнозирование и планирование туристской деятельности» базируются на знании студентами экономики, правоведения, менеджмента, маркетинга в туристской индустрии. Знания и навыки, полученные при изучении особенностей управления проектами и планирования деятельности в туристской индустрии, позволят слушателям принимать эффективные управленческие решения в их будущей профессиональной деятельности. Магистрант должен уметь применять современные методы проектирования и планирования туристской деятельности, что позволит достигать цели проекта в меньшие сроки и, самое главное, реализовывать успешное управление. Освоение методов управления проектами дает возможность к любому проекту подходить с единых позиций.

Современное организационное проектирование является зрелой профессиональной научно-практической сферой¹. В России концепция современного проектного управления используется с 1990-х гг., с 1991 г. функционирует Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» (некоммерческая организация, единственный в России национальный представитель Между-

¹ Ильина О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. М., 2011. С. 5.

народной ассоциации управления проектами (IPMA))². Существует отечественная учебная литература в этой предметной области, где достаточно подробно исследована современная система управления проектами³. В последнее время стали появляться исследования проблем проектирования туристского продукта⁴. Однако следует отметить, что в настоящее время отсутствуют специальные комплексные исследования по раскрытию особенностей проектного управления в туристской индустрии, сферы деятельности в которой являются очень разнообразными.

В профессиональной литературе достаточно подробно рассмотрены вопросы прогнозирования и планирования в условиях рыночной экономики⁵, но особенности плановой деятельности в туризме изложены не достаточно четко и системно. Отдельные вопросы планирования туристской деятельности нашли отражение в учебниках по экономике и статистике в туризме⁶, в исследованиях по организации туроператорской и турагентской деятельности⁷. Особенности регионального прогнозирования туризма рассматриваются в работах по стратегическому плани-

² Официальный сайт Российской Ассоциации Управления Проектами «SOVNET». URL: <http://www.sovnet.ru/index.php>.

³ Бусыгин А. Деловое проектирование и управление проектом: курс лекций. М., 2003; Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. М., 2006.

⁴ Веткин В. А., Винтайкина Е.В. Технология создания турпродукта: пакетные туры: учебно-метод. пособие. М., 2010.

⁵ Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Т. Н. Бабич, И. А. Козьева, Ю. В. Вертакова, Э. Н. Кузьбожев. М., 2012; Горемыкин В. А. Планирование на предприятии. М., 2012.

⁶ Гельман В. Я. Статистика туризма. М., 2011; Гуляев В. Г., Селиванов И. А. Туризм: экономика, управление, устойчивое развитие. М., 2008; Карманова Т. Е., Каурова О. В., Малолетко А. Н. Статистика туризма — Tourism statistics: учебник. М., 2010; Темный Ю. В., Темная Л. Р. Экономика туризма. М., 2010.

⁷ Жуков А. А., Дерябина С. О. Технология и организация операторских и агентских услуг. М., 2011; Ильина Е. Н. Туроперейтинг: организация деятельности. М., 2008.

рованию⁸. В последнее время появились исследования, посвященные особому виду планирования — бизнес-планированию в туристской индустрии⁹. Следует отметить, что обучающемуся представляется сложным сориентироваться в этом многообразии исследований, поскольку отсутствует единая структура изложения материала.

Цель курса лекций «Организационное проектирование и планирование в туризме» — рассмотрение основ организации проектной деятельности в туристской индустрии на основе применения принципов планирования. Задачи данного курса:

- изучить теоретические основы организационного проектирования и его особенности в туризме;
- сформировать представление о необходимости прогнозирования и планирования в туристской индустрии;
- сформировать навыки самостоятельного использования современных средств организационного проектирования и планирования в туристской индустрии.

Содержание учебного материала представлено в двух разделах. В первом разделе рассматриваются теоретические основы организационного проектирования и управления проектами, во втором раскрываются особенности планирования в туристской индустрии с примерами применения конкретных методов организационного проектирования и планирования в туристской деятельности. Практические примеры выполнены в процессе написания дипломных работ студентами направления «Туризм» под руководством преподавателей кафедры регионоведения и туризма ЯрГУ им. П. Г. Демидова.

⁸ Севастьянова С. А. Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства: учеб. пособие. М., 2007; Ушаков Д. С. Стратегическое планирование в туризме. Ростов н/Д., 2007.

⁹ Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства / М. В. Виноградова, З. И. Панина, А. А. Ларионова, Л. А. Васильева. М., 2010.

Раздел 1

Организационное проектирование и управление проектами

Лекция 1. Основы организационного проектирования

История управления проектами

Проекты реализовывались на протяжении всей истории развития человеческой цивилизации: египетские пирамиды, Великая Китайская стена, Тадж Махал, Кельнский собор и другие сооружения служат примером концентрации усилий и успешности великих проектов прошлого.

Современная система управления проектами зародилась в США при разработке программ военно-морских сил США «Полярис», а позже — программы НАСА по исследованию космоса. Технологии планирования и реализации поставленных задач, систематический подход и инструменты, примененные военными, в 1960–1970 гг. получили широкое распространение в других отраслях.

Как самостоятельная научно-практическая дисциплина управление проектами появилось в 1955–1957 гг., когда стало известно об успешности создания и внедрения в США таких методов управления проектами, как CPM (Critical Path Method) и PERT (Program Evaluation & Review Technique). В середине 1960-х гг. эти методы стали внедряться в практику капитального строительства в СССР, хотя сетевые графики, ставшие широко известными в мире в связи с появлением методов CPM и PERT, были предложены еще в 1925 г. российским инженером А. А. Эрасмусом. Советские ученые с конца 1930-х гг. начали разрабатывать теоретические основы и практические методы календарного планирования и поточного строительства с использованием диаграмм Ганта и циклограмм, которые стали фундаментом аппарата управления проектами.

В конце 1960-х гг. несколько специалистов, занимавшихся управлением проектами в фармацевтической и строительной

промышленности, создали профессиональную ассоциацию — Институт управления проектами (Project Management Institute — PMI). В дальнейшем отделения PMI были созданы и в других странах. Был разработан стандарт управления проектами — Руководство к своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge — PMBOK Guide). Этот стандарт признается во всем мире, в том числе и в России, где проектное управление как вид управленческой деятельности не регламентируется официальными государственными документами. Согласно стандарту, управление проектами — это применение знаний, умений, инструментов и технологий для выполнения требований проекта. Его ключевые процессы — инициация, планирование, исполнение, контроль и завершение.

В настоящее время в России сформировано профессиональное сообщество менеджеров проектов. В 1990 г. создана Российская ассоциация управления проектами (СОВНЕТ) как некоммерческая профессиональная международная организация, добровольный союз профессионалов, осуществляющих научные исследования и разработки, обучение и сертификацию специалистов в области управления проектами, подготовку, выполнение проектов и управление ими в различных сферах деятельности. С февраля 1991 г. СОВНЕТ является национальным российским членом Международной ассоциации управления проектами (International Project Management Association — IPMA). В настоящее время в России формируются условия широкого применения методологии управления проектами, наблюдается рост интереса к постановке и проведению научных исследований в области управления проектами.

Сегодня управление проектами стало признанной во всем мире методологией инвестиционной деятельности.

Понятие «проект»

Существует много определений термина «проект». В общем виде проект (англ. project) — это «что-либо, что задумывается или планируется, например большое предприятие» (толковый словарь Webster). Понятие «проект» объединяет различные виды деятельности, характеризующиеся общими признаками:

- направленностью на достижение конкретных целей (определенных результатов);
- координированным выполнением многочисленных взаимосвязанных действий;
- ограниченной протяженностью во времени, с определенным началом и концом.

Проект является однократной, не циклической деятельностью, в этом состоит его отличие от производственной системы. С точки зрения системного подхода проект представляет собой процесс перехода из исходного состояния в конечное — результат — при участии ряда ограничений и механизмов (рис. 1). В современном понимании проекты — это то, что изменяет наш мир: строительство жилого дома или промышленного объекта, программа научно-исследовательских работ, создание новой организации, разработка новой техники, технологии, развитие региона и т. д.

Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решение проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты. Проект — это некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения («Кодекс знаний об управлении проектами») (рис. 2).

Совокупность проектов или проект, отличающийся особой сложностью создаваемой продукции или методов управления его осуществлением, называется программой. Программы, как правило, разрабатываются на уровне отраслей. В настоящее время в России разработаны и реализуются программы развития топлива и энергетики, продовольствия, транспорта и связи, туризма и др.

Переход на программный метод управления, в основу которого положена система программ и проектов, имеет целью совершенствование действующей системы управления экономикой. Программы являются основой проводимой государством бюджетной политики, ориентированной на реализацию важнейших задач развития. По степени важности в соответствии с присвоенным статусом выделяют программы федеральные, президентские, региональные, отраслевые, объектные целевые программы и проекты.

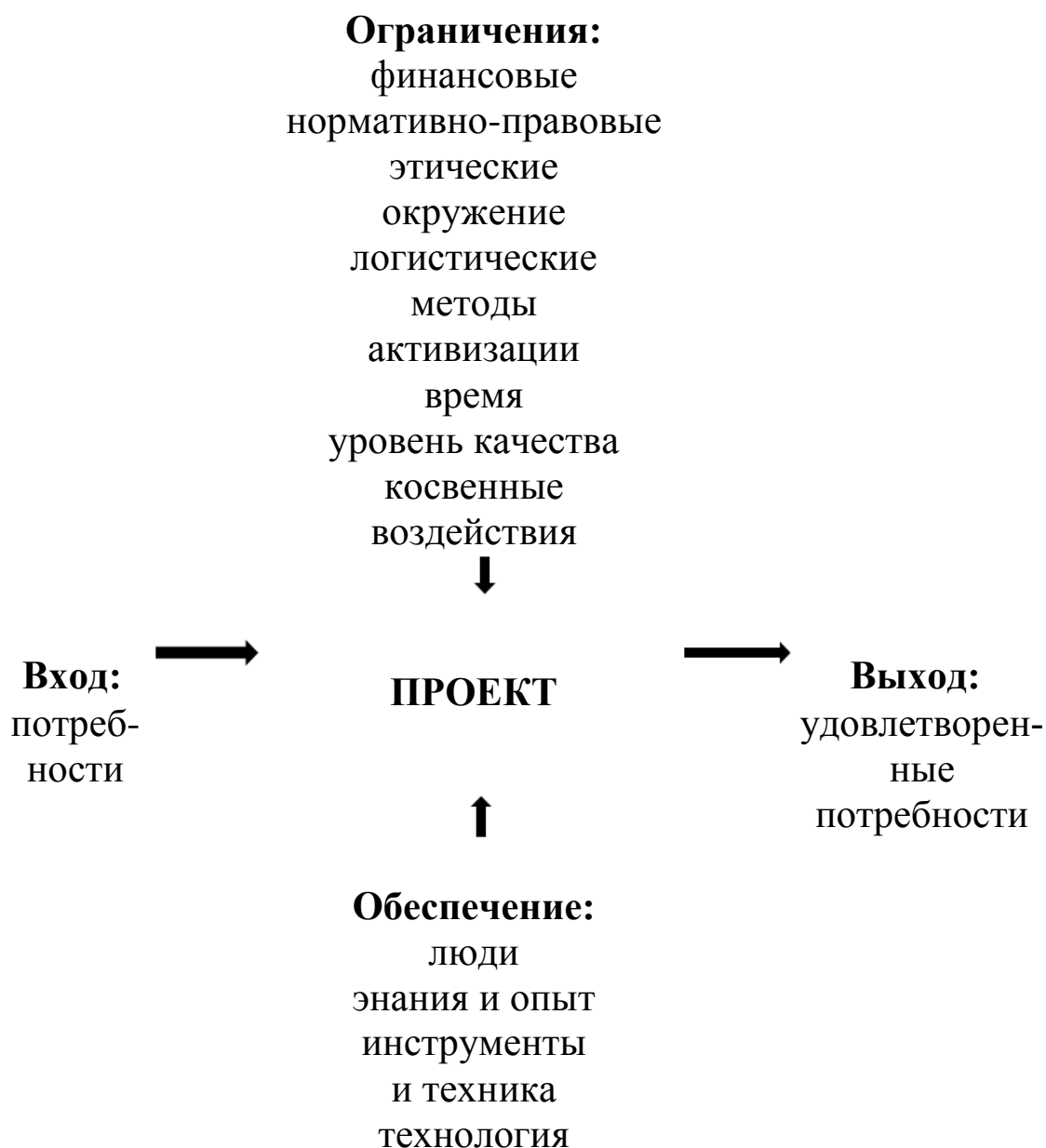


Рис. 1. Проект как процесс перехода системы из исходного состояния в конечное¹⁰

Региональным и отраслевым программам, в зависимости от степени важности задач, может присваиваться статус федеральных. Федеральные целевые программы являются важнейшим средством реализации структурной политики государства, ак-

¹⁰ Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. С. 12.

тивного воздействия на экономические процессы для достижения конечных социально-экономических целей.

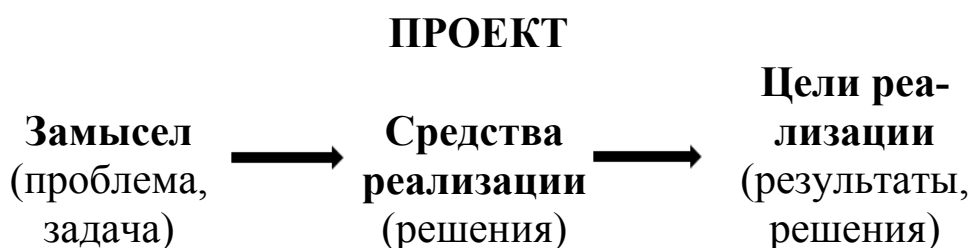


Рис. 2. Основные элементы проекта

Так, Концепция федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)» ставит задачу развития и повышения конкурентоспособности российского туристского рынка в средне- и долгосрочной перспективе на основе эффективного и рационального использования туристских ресурсов¹¹. Реализация этой концепции возможна при применении стратегического планирования развития отрасли и составляющих ее предприятий, повышении качества предоставляемых услуг, эффективном и рациональном использовании туристских ресурсов, совершенствовании подготовки профессиональных кадров и высококвалифицированных специалистов.

Принципы стратегического планирования известны уже несколько десятилетий, однако сравнительно недавно пришло понимание применимости их к управлению проектами. Стратегическое планирование в управлении проектами — это процесс развития внутрифирменной методологии управления проектами, позволяющий организации систематически успешно реализовывать проекты, направленные на достижение стратегических целей.

Методология управления целевыми комплексными программами отработана в нашей стране еще слабо. Важным направлением ее совершенствования является использование и развитие опыта, накопленного в процессе управления инвести-

¹¹ Скобкин С. С. Формирование конкурентного потенциала предприятий индустрии гостеприимства и туризма в Российской Федерации // Туризм: право и экономика. 2011. № 4 (39). С. 7.

ционными проектами. С этой точки зрения программы могут рассматриваться как совокупность проектов, образующих единый мультикомплекс.

Сущность управления проектом

Традиционно под управлением проектами понимается область менеджмента, охватывающая те сферы деятельности организации, в которых создание продукта (услуги) реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях (ограничениях), касающихся сроков, бюджета и характеристик ожидаемого результата.

Управление проектом (англ. *project management*) — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются определённые цели, оптимизируется использование ресурсов (время, деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.) в рамках некоторого проекта (определяющего конечный результат и ограничение по времени и/или другим ресурсам).

Управление проектом представляет собой целенаправленный процесс достижения целей проекта при ограничениях на финансовые, материальные, человеческие, временные и прочие ресурсы. В соответствии с классификацией PMI, рассматривая управление проектом как процесс достижения определенной цели, выделяют следующие этапы проекта:

1. Инициация проекта.
2. Планирование (планирование целей, декомпозиция целей, планирование операций, планирование сроков, ресурсов, планирование стоимости, планирование качества, планирование организации, назначение персонала, планирование взаимодействия, планирование рисков, планирование контрактов, разработка плана проекта, определение критериев успеха).
3. Исполнение (исполнение плана проекта, учет исполнения, распределение информации, подтверждение качества, подготовка предложений, выбор поставщиков, контроль контрактов, развитие команды проекта).

4. Анализ (оценка исполнения, анализ сроков, анализ стоимости, подтверждение целей, анализ качества, анализ ресурсов).

5. Управление изменениями (общее управление изменениями, управление ресурсами, управление целями, управление качеством, управление контрактами, управление рисками).

6. Завершение (закрытие контрактов, административное завершение).

На успех проекта влияют две группы факторов:

- Внешние факторы (плохо управляемые) — наличие финансирования на доведение разработки, налоги, законодательство, объем рынка.

- Внутренние (хорошо управляемые) — способ представления, степень доведенности проекта, организация работ.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «проект».
2. Охарактеризуйте этапы проекта в соответствии с классификацией PMI.
3. Дайте определение управлению проектами.
4. Дайте определение понятию «программа».
5. Назовите основные элементы проекта.

Лекция 2. Проектное управление

Модель управления проектом

Проект функционирует в определенном окружении, которое включает внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные и др. факторы.

Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации называется жизненным циклом проекта (проектным циклом). Обычно факт начала работ над проектом и факт его ликвидации оформляются официальными документами. Состояния, через которые проходит проект, называются этапами (фазами, стадиями).

Жизненный цикл проекта укрупнено делят на три основные фазы: предынвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную. Дальнейшее разделение зависит от специфики проекта. Так, жизненный цикл может делиться на пять фаз (рис. 3):

1. Концептуальная фаза — формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое) и планирование проекта.

2. Фаза разработки проекта — определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта, разработка проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками.

3. Фаза выполнения проекта — работы по его реализации (строительство, маркетинг, обучение персонала).

4. Фаза завершения проекта — приемочные испытания, опытная эксплуатация и сдача проекта в эксплуатацию.

5. Эксплуатационная фаза — приемка и запуск, замена оборудования, расширение, модернизация, инновация.

Фазы				
концепту- альная	разработки проекта	выполнения проекта	завершения проекта	эксплуата- ционная

Рис. 3. Фазы жизненного цикла проекта

Для успешного управления проектами система должны быть структурирована. Суть структуризации (декомпозиции) сводится к разбивке проекта и системы его управления на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять. Процесс структуризации является неотъемлемой частью общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей. Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связывает элементы работы, которые необходимо выполнить, — как между собой, так и с конечной целью проекта.

Подсистемы управления проектом формируются в зависимости от структуры предметных областей и управляемых элементов, относительно самостоятельных в рамках проекта. В общем виде подсистемы управления проектом включают:

- управление содержанием и объемами работ,
- управление временем,
- управление стоимостью,
- управление качеством,
- управление закупками и поставками,
- управление распределением ресурсов,
- управление человеческими ресурсами,
- управление рисками,
- интеграционное управление,
- управление информацией и коммуникациями.

В конкретных проектах могут добавляться специфические подсистемы.

Функции управления проектом включают базовые, основные виды деятельности, которые необходимо осуществлять менеджерам на всех этапах и во всех предметных областях по проекту: планирование, контроль, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета проекта, организацию осуществления, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет и администрирование.

Отличие подсистем управления проектом от функций заключается в том, что подсистемы ориентированы на предмет-

ную область, а функции направлены на специфические процедуры, процессы и методы. Управление подсистемой включает выполнение практически всех функций.

Методы управления проектами

Методология управления проектами — это набор методов и процедур управления проектами. Использование методологии управления проектами в качестве инструмента планирования, контроля и координации осуществления проектов позволяет:

- экономить значительные средства,
- реализовывать цели проекта в меньшие сроки,
- самое главное — реализовывать успешное управление.

Методология управления проектами позволяет превратить процедуру создания продукта в хорошо организованный и управляемый процесс.

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

Освоение методов управления проектами дает возможность менеджеру к любому проекту подходить с единых позиций. Согласно разработкам американской Ассоциации руководителей проектов — Project Manager Institute (PMI) — менеджер проекта управляет:

1. Предметной областью проекта — наиболее знакомая российским разработчикам функция. Ее составляющие — разработка концепции, определение предметной области проекта, распределение работ, установление отчетности, введение системы контроля, завершение проекта — частично, в той или иной степени входят в состав российских ГОСТов, определяющих порядок проведения проектных и иных работ.

2. Качеством. Управление им содержит управленческие (обеспечение качества) и технические аспекты (контроль качества).

3. Временем (планирование времени в проекте, оценка продолжительности, календарное планирование, контроль времени в проекте).

4. Стоимостью (оценка и прогнозирование стоимости, сметы и бюджет, контроль стоимости, использование стоимостных показателей).

5. Рисками.

6. Персоналом.

7. Контрактами и обеспечением ресурсами.

Управление каждой из перечисленных функций предполагает учет десятков, а в крупных проектах и сотен различных факторов. Методика управления проектами придает этим процедурам системность и целостность.

Преимущества профессионального управления проектами

Цель проектного управления — решение конкретной задачи в сжатый срок с минимальными транзакционными издержками (связанными с плохими коммуникациями, переделками, отвлечением ресурсов и т. д.). Проектное управление всегда связано с инновационностью, имеет элемент тестирования (нового рынка, нового продукта). Оно подразумевает обязательное вовлечение в проект представителей клиентов, партнеров или заказчиков (при изготовлении, например, нового продукта).

Одна и та же деятельность (например, разработка нового продукта) может быть осуществлена при проектном и не проектном управлении. В первом случае директор предприятия будет использовать матричную структуру управления: будет выделен руководитель проекта, который будет подчиняться напрямую директору, в его команду будут входить сотрудники из разных подразделений, освобожденные руководителями этих подразделений от их повседневных обязанностей. Для этого директор внесет коррективы в обязанности руководителей подразделений. А все сотрудники компании будут понимать цель и задачи проекта. Соответственно, результаты и сроки проекта будут измеримы.

Во втором случае директор поручит выполнение этой задачи одному из руководителей подразделений (например, директору по маркетингу), не освобождая его от остальных обязанно-

стей. Задачи и цели проекта, если и будут доведены до сотрудников, не будут четко ясны, так как все участники проекта будут относиться к нему как к дополнительным обязанностям. Срок реализации проекта будет растянут, и результаты не измеримы, так как возникнет путаница в обязанностях и ответственности.

Достоинства проектного управления — нацеленность на результат, постоянное взаимодействие с заказчиками и клиентами, инновационность, измеримость реализации конкретной задачи.

Недостатки проектного управления связаны с тем, что такое управление дороже. Оно занимает много сил и времени, так как требует кропотливой разработки плана и отвлечения ресурсов предприятия.

Традиционный подход характеризует:

- Бюрократический административно-командный метод руководства.

- Устаревшие приемы и методы планирования работ и расходов, неэффективное использование материальных и людских ресурсов.

- Отсутствие необходимой заинтересованности в работе на конечный результат.

- Затянутые сроки выполнения работ.

- Ведомственный подход при создании кооперации и подборе специалистов для участия в работах.

- Недостаточная заинтересованность участников работ в высоком качестве выполняемых работ и их результатов.

- Сверхнормативное задействование сотрудников, приводящее, как правило, к снижению качества работ.

- Несоответствие затрат на работы их реальному объему.

Профессиональное управление проектами характеризуют:

- Современные методы управления, основанные на рыночных отношениях.

- Детальное планирование работ, оптимизация организации проекта, всех расходов и ресурсов, тщательный отбор участников.

- Аргументированная мотивация на конечный результат работ всех участников проекта.

- Заинтересованность в завершении работ в кратчайшие сроки.

- Формирование кооперации на конкурсной основе и привлечение к участию в проекте ведущих в своей области деятельности специалистов.
- Ориентация всех участников на высокое качество выполнения работ по проекту.
- Сотрудники организации занимаются своим делом, в проекте участвуют специально подобранные специалисты, имеющие возможность работать столько, сколько это необходимо для проекта.
- Все выплаты производятся только за выполненный объем работ.

В России традиционными проектными отраслями остались оборонная промышленность, строительство, энергетика, космос, но сейчас проекты реализуются во всех отраслях: банках, массовом производстве, сфере услуг, туристической и др. Доля проектной деятельности приближается к 50 % и постоянно растет. Все чаще проектное управление применяется в компаниях, связанных с постоянной деятельностью, вынужденных разрабатывать новые продукты или услуги (телекоммуникации, информационные технологии, внедрение программного обеспечения). В некоторых компаниях управление проектами играет основную роль, так как от реализации проектов зависят их доходы (консалтинговые организации, научно-исследовательские, инженеринговые компании, компании, занимающиеся разработкой под заказ (мебель, дома, медицинские товары)).

Стоимость внедрения проектного управления с помощью консультантов, включая программное обеспечение и переучивание специалистов, может составлять от 30 тысяч долл. США в небольшой компании до 300 тысяч в крупной. Считается что проектное управление дает экономию затрат в среднем на 10 %¹².

Применение профессиональных методов управления проектами позволяет повысить эффективность работ и добиться необходимых результатов с наименьшими затратами.

¹² Вратенков С. Проектное управление (Project Management). Библиотека избранных статей ГК «Инталев». URL: <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5550>.

***Сравнение функций традиционного (функционального)
и проектного менеджмента***

Функциональный менеджмент	Проектный менеджмент
<ul style="list-style-type: none"> - ответственность за поддержание «статус-кво»; - полномочия определены структурой управления; - устойчивый круг задач; - ответственность ограничена утвержденными функциями; - работы выполняются в стабильных организационных структурах; - круг задач, подлежащих выполнению, незыблем; - основной задачей является оптимизация; - успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов; - ограниченная изменчивость условий и ситуаций 	<ul style="list-style-type: none"> - ответственность за возникающие изменения; - неопределенность полномочий; - постоянно изменяющийся круг задач; - ответственность за пакет межфункциональных задач; - работа в структурах, действующих в пределах проектного цикла; - преобладание нестандартной (инновационной) деятельности; - основная задача — разрешение конфликтов; - успех определяется достижением установленных конечных целей; - неопределенность внутренне присуща деятельности

Совершенствование проектного управления

Совершенствование проектного управления в организациях обычно заключается в проведении следующих мероприятий:

- разработка методики управления проектами в организации;
- внедрение информационной системы управления проектами;
- обучение сотрудников исполнению своих ролей в проектном управлении.

Опыт показывает, что практически во всех случаях неудачных внедрений проектного управления основным источником проблем было недостаточное внимание к разработке организационных процессов управления проектами. Разработка организационных процессов требует значительного времени и усилий многих сотрудников и руководителей, сами организационные процессы требуют затем постоянного контроля и совершенствования. Организационные процессы управления проектами определяют единые правила исполнения всех проектов предприятия. Это дает возможность построить единообразный контроль, сводную отчетность и уменьшить зависимость от профессионализма менеджеров проектов. Ключевые организационные процессы желательно автоматизировать, чтобы они не могли исполняться «не так».

Характерными примерами неэффективного управления проектами являются проекты без планов и контроля, запуск множества проектов без учета наличия ресурсов, «ресурсные войны» между менеджерами проектов и руководителями подразделений, отсутствие полной картины состояния проектов и сильная зависимость от квалификации менеджера проекта.

Чтобы быть конкурентоспособным, предприятие должно иметь реальные механизмы управления проектами. Они дают руководству возможность видеть комплексную картину по срокам и трудозатратам, по всем реализуемым и планируемым проектам.

К сожалению, несмотря на богатый советский опыт применения методов сетевого планирования, системы управления проектами в России широко не применяются, часто все сводится к автоматизации отдельных процедур. Переход от бессистемного выполнения проектов к грамотно организованному управлению позволяет крупным компаниям избежать постоянного срыва или переноса сроков окончания работ, финансовой неразберихи, нарушения сроков поставок и комплектности всех необходимых ресурсов. В последние годы подобные трудности в управлении предприятием привели к необходимости новых подходов к управлению проектами, предусматривающих координацию и консолидацию управления всеми проектами, подчи-

нение проектов общим целям компании при сохранении относительно независимого управления каждым из них.

Существует два направления, которые способствуют совершенствованию проектной деятельности:

1. Улучшать качество управления каждым отдельным проектом, т. е. профессиональный менеджмент, квалифицированные исполнители и т. д.

2. Повысить качество управления всеми проектами предприятия, создать в организации условия, которые способствовали бы тому, чтобы проекты исполнялись хорошо: научить организацию управлять проектами.

Для большинства российских организаций, стремящихся к использованию проектного управления, важной задачей является разработка корпоративной методологии управления проектами (КМУП), определяющей основные понятия, принципы, механизмы, процессы функционирования корпоративной системы управления проектами (КСУП), которая наряду с проектами может включать также программы и портфели проектов.

Традиционно в состав КМУП входит глоссарий, описание ролей участников КСУП, процессы управления проектами, программами и портфелями проектов, шаблоны управленческих документов (устав проекта, структурная декомпозиция работ проекта, организационная структура проекта, матрица ответственности, календарный план проекта, бюджет, планы управления рисками, коммуникациями, качеством, контрактами, поставками и др.).

Корпоративная система управления проектами является системой поддержки принятия решений. Она обеспечивает руководство компании оперативной информацией о ходе выполнения проектов, о влиянии проектов друг на друга, о прогнозе завершения работ по проектам, о текущей и прогнозной загрузке сотрудников, о потребности в кадрах определенных специальностей в будущем, т. е. обеспечивает «прозрачность». Все это позволяет руководителям вовремя принимать управленческие решения, оптимальные для организации в целом, а не для отдельных проектов или подразделений, избегать разного рода противоречий и проблем, оперативно реагировать на измене-

ния. Кроме того, внедрение системы управления проектами способствует достижению конкурентных преимуществ, необходимых как для удержания занимаемых рыночных позиций, так и при освоении новых, в том числе зарубежных, рынков.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение жизненного цикла проекта.
2. Что представляет собой концепция проекта?
3. Назовите методы управления проектами.
4. В чем состоят преимущества профессионального управления проектами?
5. Назовите направления совершенствования проектного управления.
6. Охарактеризуйте основные подсистемы управления проектами.

Лекция 3. Разработка проекта

Разработка концепции проекта

Предынвестиционная стадия проекта имеет принципиальное значение для инвестора (заказчика, кредитора). На этом этапе следует определить:

- инвестиционный замысел (идею) проекта;
- цели и задачи проекта;
- как проект выглядит (в общих чертах);
- предварительный анализ осуществимости проекта;
- подготовить Декларацию (Ходатайство) о намерениях.

Выделяют следующие причины формирования инвестиционного замысла (идеи) проекта:

- неудовлетворенный спрос;
- избыточные ресурсы;
- инициатива предпринимателей;
- реакция на политическое давление;
- интересы кредиторов.

Инвестиционный замысел зависит от специфики результата проекта. В процессе формулирования идеи проекта необходимо ответить на следующие вопросы:

- цель и объект проекта, место размещения;
- продукт проекта — характеристика и объем выпуска;
- срок окупаемости;
- доходность проекта;
- назначение и основные характеристики объекта;
- предполагаемые источники финансирования и схема финансирования.

К основным характеристикам проекта относят:

- наличие альтернативных технических решений;
- спрос на продукцию проекта;
- продолжительность проекта;
- оценка уровня цен на продукцию (услуги) проекта;
- перспективы экспорта продукции проекта;
- сложность проекта;
- исходно-разрешительную документацию;

- инвестиционный климат в районе реализации проекта;
- соотношение затрат и результатов проекта.

На основе этих показателей проводится предварительный анализ осуществимости проекта. Для этого применяется экспертная оценка вариантов проекта (табл. 2):

1. Определяют факторы, влияющие на успешность выполнения проекта.

2. Далее факторы располагают в порядке убывания приоритетности. Для этого определяется, какой из них в наибольшей степени повлияет на ход реализации проекта. Получившуюся последовательность заносят в табл. 2.

3. Оценивают весомость (ранг) каждого фактора. Сумма рангов всех факторов должна быть равна единице (сумма 3-го столбца в табл. 2 должна быть равна единице).

4. Проекты (или варианты одного проекта) оценивают по каждому из факторов. Максимальный балл равен 100, минимальный — 0.

5. Экспертная оценка влияния каждого фактора получают путем перемножения веса каждого фактора на оценку фактора для каждого варианта (графа 3 умножается на графы с 4 по 8 соответственно). Интегральная экспертная оценка приоритетности вариантов проекта определяется как сумма по графам 9–13.

Таблица 2

**Экспертная оценка вариантов
инвестиционных решений проекта**

№ п/п	Характеристика, фактор	Вес	Номер проекта (или варианта проекта)					Интегральная оценка				
			1	2	3	4	...	1	2	3	4	...
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1												
2												
3												
4												
Всего	—	1,0	—	—	—	—	—					

Если идея окажется технически, экономически, экологически приемлемой, можно переходить к более детальной проработке проекта, осуществляемой методами проектного анализа.

Предынвестиционная фаза проекта

Целью комплексного проектного анализа является определение результатов (ценности) проекта. Различают следующие виды проектного анализа:

- технический — технико-технологические альтернативы, варианты месторасположения, размер (масштаб) проекта, сроки его реализации в целом и его фаз, доступность и достаточность ресурсов, емкость рынка для результатов проекта, затраты на проект, график проекта;
- экономический;
- коммерческий — это оценка проекта с точки зрения конечных потребителей результатов проекта;
- экологический — установление потенциального ущерба окружающей среде, наносимого проектом, определение мер, необходимых для смягчения или предотвращения этого эффекта;
- организационный — оценка организационной, правовой, политической, административной обстановки, в рамках которой проект будет реализовываться, и разработка необходимых рекомендаций в области менеджмента, организационной структуры, планирования, комплектования и обучения персонала, финансовой деятельности, общей политики;
- социальный — определение пригодности вариантов проекта для его пользователей. Социальный анализ проводится в 4 областях: социокультурные и демографические характеристики населения, затрагиваемого проектом (количественные характеристики и социальная структура); организация населения в районе действия проекта (структура семьи, наличие рабочей силы, доступ к контролю за ресурсами); приемлемость проекта для местной культуры; стратегия обеспечения необходимых обязательств от групп населения и организаций, пользующихся результатами проекта.

Результаты социального анализа в большинстве случаев поддаются стоимостной оценке и входят в состав общих результатов проекта для определения экономической эффективности. Основные виды социальных результатов проекта в расчетах эффективности:

- изменение количества рабочих мест в регионе;
- улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников;
- изменение условий труда персонала;
- изменение структуры производственного персонала;
- изменение надежности снабжения населения отдельными видами товаров;
- изменение уровня здоровья работников и населения;
- экономия свободного времени населения.

Исходной информацией по оценке эффективности инвестиционных проектов, в соответствии с Методическими рекомендациями, являются следующие данные:

- сведения о проекте и его участниках;
- экономическое окружение проекта;
- сведения об эффекте от реализации проекта в смежных областях;
- денежный поток.

Денежный поток инвестиционного проекта (Cash-flow) — это зависимость от времени денежных поступлений и платежей при реализации порождающего его проекта, определяемая для всего расчётного периода.

Структура денежного потока (ДП):

- 1)денежный поток от операционной деятельности (ДПо),
- 2)денежный поток от инвестиционной деятельности (ДПи),
- 3)денежный поток от финансовой деятельности (ДПф).

$$\text{ДП} = \text{ДПо} - \text{ДПи} + \text{ДПф}.$$

Денежный поток от основной деятельности (ДПо) =
Чистая прибыль после уплаты налогов (ЧП) +
Амортизация основных средств (Аос) +
Амортизация нематериальных активов (Анма) –

Изменение стоимости краткосрочных финансовых вложений (КФВ) –

Изменение стоимости дебиторской задолженности (ДЗ) –

Изменение стоимости запасов (Зап) –

Изменение стоимости прочих оборотных активов (ОбА) +

Изменение стоимости кредиторской задолженности (КрЗ)+

Изменение стоимости прочих текущих обязательств (ТЗ).

$$\text{ДПо} = \text{ЧП} + \text{Аос} + \text{Анма} - \text{КФВ} - \text{ДЗ} - \text{Зап} - \text{ОбА} + \text{КрЗ} + \text{ТЗ}.$$

Денежный поток от инвестиционной деятельности (ДПи) =

Изменение стоимости нематериальных активов (НМА) +

Изменение стоимости основных средств (ОС) +

Изменение стоимости незавершенного строительства (НСтр) +

Изменение стоимости долгосрочных финансовых вложений (ДФВ) +

Изменение стоимости прочих внеоборотных активов (ВОбА).

$$\text{ДПи} = \text{НМА} + \text{ОС} + \text{НСтр} + \text{ДФВ} + \text{ВОбА}.$$

Денежный поток от финансовой деятельности (ДПф) =

Увеличение долгосрочных займов и кредитов (ДЗК) +

Увеличение краткосрочных займов и кредитов (КЗК) +

Увеличение уставного капитала (УК) +

Увеличение добавочного капитала (ДК) +

Увеличение целевого финансирования и поступлений (ЦФ) –

Выплата процентов по долгосрочным кредитам и займам (ДКЗ) –

Выплата процентов по краткосрочным кредитам и займам (ККЗ) – Выплаченные дивиденды (ВД).

$$\text{ДПф} = \text{ДЗК} + \text{КЗК} + \text{УК} + \text{ДК} + \text{ЦФ} - \text{ДКЗ} - \text{ККЗ} - \text{ВД}.$$

Для прогноза ряда параметров: амортизации, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности и др. — часто используются стандартные, принятые среди оценщиков приемы (например, амортизация прогнозируется линейным методом в зависимости от

типа активов: оборудование — 12 лет, патенты — 20 лет; или для прогноза запасов может использоваться коэффициент оборачиваемости, рассчитанный на ретроспективных данных).

Значительное внимание на прединвестиционной фазе уделяется эффективности проекта. По результатам технико-экономического обоснования проекта принимается инвестиционное решение. На этом этапе разрабатывается бизнес-план — основной документ, позволяющий оценить и обосновать проект.

Организационные структуры в проектах

Реализация проекта происходит в рамках организационной формы, структура которой в значительной степени влияет на сам проект. Организационная структура является наиболее важным механизмом управления проектом, который дает возможность реализовать всю совокупность функций, процессов, операций, необходимых для достижений целей проекта. Организационная структура представляет собой совокупность элементов организации (должностей, структурных подразделений) и связей между ними. Связи могут быть:

- вертикальными (административно-функциональными), по которым протекают административные процессы принятия решений;
- горизонтальными (технологическими), по которым протекают процессы выполнения работ.

Горизонтальные и вертикальные процессы и связи можно выделить лишь на низком уровне декомпозиции (близком к отдельным операциям) деятельности по проекту, а на среднем и высоком уровне вся деятельность по реализации проекта складывается из диагональных связей и процессов.

Создание эффективной организационной структуры предполагает использование следующих принципов построения:

- соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
- соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

Выбор, проектирование, анализ, создание организационной структуры является ответственной и достаточно сложной междисциплинарной, слабоструктурированной, формализуемой деятельностью. Существует множество инструментов, позволяющих достаточно эффективно осуществлять выбор, разработку и создание организационной структуры управления проектами: иерархический граф, матрицы ответственности, сетевые матрицы, инструменты динамического моделирования и др.

В табл. 3 приведен пример составления матрицы ответственности — один из важнейших инструментов, помогающих проект-менеджеру в создании команды, отвечающей целям и задачам проекта. Роли указывают вид участия отдела в работе: О — ответственный исполнитель, И — исполнитель, П — приемка работ, К — консультирование.

Таблица 3

Матрица ответственности

Задачи	Исполнители			
	менеджер проекта	финансовый отдел	отдел маркетинга	отдел кадров
Согласование целей	О			И
План по вехам	О	И	И	И
Бюджет проекта	О	К	И	
План проекта	П	О		
Утверждение плана	О	К		И

Сегодня большой редкостью являются случаи, когда организационная структура проекта совпадает с организационной структурой предприятия или какой-либо ее частью. Гораздо чаще сотрудники, в соответствии со штатным расписанием, распределены по функциональным подразделениям предприятия, а для выполнения проекта формируются специальные временные организационные структуры, называемые командами проекта и включающие представителей различных подразделений.

Для создания и функционирования команды проекта применяются определенные рецепты, которые обеспечивают эффективность выполнения этих процессов. Рецепты эти не являются универсальными и должны учитывать специфику предприятия — от его организационной структуры до производимого продукта. Среди первых проблем, которые возникают при формировании организационных структур проекта и должны быть решены на уровне стандарта управления проектами, отметим проблемы, связанные с пересечениями функций административного управления и управления проектами.

Административное управление на предприятии реализуется через систему менеджмента. Ее ключевым звеном являются менеджеры среднего звена — начальники подразделений, в непосредственном подчинении у которых находятся сотрудники предприятий. На проектно-ориентированных предприятиях смысл деятельности начальника подразделения состоит в том, чтобы «раздать», а точнее, «продать» всех своих сотрудников в проекты.

Управление предприятием по проектам предполагает реализацию всей коммерческой, а может быть, и иной деятельности в форме проектов и получение прибыли через исполнение этих проектов. Соответственно смысл деятельности руководителя проекта состоит в том, чтобы «купить» необходимые ресурсы у начальников подразделений и с их помощью выполнить проект.

Исходя из ограничений бюджета проекта, руководитель проекта будет стремиться получить специалиста более высокой квалификации по минимальной цене. Для начальника подразделения приоритетом является бюджет его подразделения, и поэтому он, наоборот, постарается поднять цену и предложит менее квалифицированный ресурс. Для того чтобы обеспечить соблюдение общекорпоративных интересов, необходимо выстроить систему отношений, которая помогла бы избежать конфликтов или по крайней мере предусматривала бы формальные механизмы их разрешения.

При этом возникает целый ряд обязательств как со стороны начальника подразделений по отношению к проектам, так и со стороны руководителей проектов к ресурсным подразде-

лениям. Эти обязательства должны быть зафиксированы в соответствующих положениях и должностных инструкциях, а особые случаи могут описываться дополнительно в планах управления проектами.

Часто возникает путаница, какие функции относятся к компетенции начальника подразделения, а какие — к компетенции руководителя проекта. Особенно это характерно для случаев, когда «руководитель проекта» не должность в штатном расписании предприятия, а только проектная роль, которую может исполнять, в том числе, и начальник подразделения.

В табл. 4 приведено несколько примеров, иллюстрирующих эти различия в некоторых областях, где административное и проектное управление имеют очевидные точки соприкосновения.

Таблица 4

***Разделение ответственности
при административном управлении и управлении проектами***

Сфера ответственности Область управления	Ответственность начальника подразделения (административное управление)	Ответственность руководителя проекта (управление проектами)
Планирование и контроль	Формирование бизнес-плана отдела. Планирование бюджета отдела. Контроль по этапам. Отчетность перед руководством предприятия	Детальный календарный план проекта. Планирование бюджета проекта. Оперативный контроль проекта. Отчетность перед руководством
Человеческие ресурсы	Прием на работу и увольнение. Централизованное выделение ресурсов. Контроль дисциплины. Организация обучения	Формирование команды проекта. Анализ и оценка работы сотрудников. Применение санкций и поощрений. Регулирование конфликтов

Но управление управлением, а для выполнения работ по проектам нужны исполнители, и эти исполнители набираются из состава сотрудников функциональных подразделений. Таким образом, рабочее время каждого сотрудника проектно-ориентированного предприятия делится на проектное время и непроектное. Непроектным временем сотрудника распоряжается начальник подразделения, проектным — руководители проектов, в которых задействован сотрудник. Следовательно, сотрудник одновременно имеет не одного, а двух, а то и больше непосредственных начальников, распоряжения которых он должен выполнять и перед которыми он должен отчитываться о выполнении работ.

Оптимальный период отчетности в проектно-ориентированных организациях составляет одну неделю. Задания по проектам, включая изменения, уточнения, дополнения, могут поступать исполнителю по несколько раз в день. Даже элементарные учет и отчетность в этих условиях могут вырасти для сотрудника в самостоятельную и часто трудноразрешимую проблему.

Для того чтобы эта ситуация не стала источником конфликтов и стрессов, должны быть созданы четкие и простые в исполнении правила, закрепленные в стандарте на уровне проектных процедур. Эти правила должны регламентировать порядок выдачи и согласования заданий, учета затрат рабочего времени, разрешения конфликтных ситуаций и т. д.

Одним из главных критериев качества проектных процедур должно служить время, необходимое сотруднику для их исполнения. Если это время превышает один час в неделю, процедуры должны быть усовершенствованы. Путей совершенствования более чем достаточно. Это и изменение учетной политики, и создание специальных административных единиц (как в штатном расписании, так и в командах проектов), и, наконец, использование соответствующих информационных технологий (управление документами и управление работами).

При формировании организационных структур проектов должны соблюдаться два основных принципа:

- разделение уровней ответственности;
- разделение областей ответственности.

В этом смысле решения напрямую связаны с комплексностью и сложностью проектов. Для простых проектов обычно бывает достаточно двух уровней управления. Руководитель проекта осуществляет оперативное управление ходом проекта, обеспечивает выполнение запланированных работ, готовит предложения по изменениям в планах, координирует технические и людские ресурсы и т. д. Полномочия по изменению сроков, бюджета, содержания и границ проекта относятся к верхнему уровню управления и принадлежат спонсору или куратору проекта. Взятая за основу, эта схема может развиваться как вниз (руководители по подпроектам), так и вверх (управляющие комитеты мультипроектов или проектных программ).

Похоже выглядит ситуация и с точки зрения областей ответственности. В простых проектах привычной является ситуация, когда руководитель проекта сам выполняет все функции управления проектами (в том числе управление рисками, конфигурацией, качеством и т. д.). В сложных проектах руководитель проекта вынужден создавать собственный штат, распределяя отдельные функции управления между своими сотрудниками. Распределение ответственности в части содержательных решений по продуктам проекта обычно закрепляется на уровне рабочих групп. При этом если в простых проектах руководитель проекта может играть по совместительству и роль системного архитектора (если речь идет об ИТ-проектах), то для сложных проектов это не целесообразно.

Таким образом, важными элементами стандарта являются описание типовых организационных структур для различных видов проектов, например в соответствии с принятой классификацией, и шаблоны и инструкции персонала проекта на уровне проектных ролей. Кроме того, предметом описания в стандарте предприятия могут быть и самые различные сферы функционирования команды проекта — от процессов ее формирования и роспуска до процедур учета и отчетности, упомянутых выше. Очевидно, эти процессы и процедуры не могут замыкаться внутри проекта и должны затрагивать более общий контекст корпоративных отношений.

Например, часто, в силу сложившейся на предприятии практики, не все функции управления проектом могут быть отчуждены от ряда специализированных подразделений предприятия и переданы команде проекта путем делегирования в ее состав соответствующих специалистов. Для таких случаев должны быть предусмотрены и регламентированы процедуры взаимодействия команды проекта с этими подразделениями (например, с финансовым департаментом, планово-экономическим департаментом, службой логистики и т. д.).

Выделяют следующие основные типы организационных структур управления проектами: функциональная, дивизиональная, проектная, матричная.

Организационная структура является основой формирования и осуществления деятельности команды проекта — специальная группа, которая становится самостоятельным участником проекта (или входит в состав одного из этих участников) и осуществляет управление инвестиционным процессом в рамках проекта. Управление крупными проектами требует представительной команды, состоящей из менеджера (руководителя) проекта, менеджеров и специалистов по направлениям деятельности, функциональных работников. Команда существует на время реализации проекта. Состав команды не является стабильной структурой, может изменяться по мере выполнения стадий проекта (часть работников привлекается на определенные периоды).

Новыми для российской практики являются вопросы организации офиса проекта, т. е. специфической инфраструктуры, обеспечивающей определенное территориальное распределенное пространство для осуществления деятельности команды проекта, всех процессов управления проектом. Основная задача офиса проекта — обеспечить эффективную коммуникацию членов команды проекта в совместном выполнении работ.

В практике развитых стран большое внимание уделяется созданию гибких и адаптивных организационных структур и виртуальных инфраструктур для управления проектами. Виртуальный офис представляет собой программно-телекоммуникационную среду, которая обеспечивает возможность работы и коммуникации по единым стандартам.

Проектное финансирование

Основной задачей управления проектами является организация финансирования, т. е. обеспечение проекта инвестиционными ресурсами: денежными средствами и прочими инвестициями (выраженными в денежных средствах основными и оборотными средствами, имущественными правами, нематериальными активами, кредитами, займами и др.).

Способы финансирования проектов: самофинансирование (использование источников финансирования собственных средств инвестора), использование заемных и привлекаемых средств. Для организации проектного финансирования необходима законодательная база, развитая рыночная инфраструктура, целенаправленные меры государственного стимулирования и поддержки проектных инвестиций.

В табл. 5 приведен пример заполнения матрицы источников и организационных форм финансирования проектов. Знак плюс (+) означает использование указанного источника в данной организационной форме. Знак минус (–) отражает неприменимость указанного источника в данной организационной форме.

Таблица 5

Матрица организационных форм и источников финансирования проектов¹³

Организа- ционные формы финансиро- вания	Источники финансирования проектов (по отношению к получателю инвестиций)			
	Собствен- ные и при- влеченные средства предприя- тий	Бюджетные и внебюд- жетные гос- ударствен- ные средства	Ино- странные инвести- ции	Заем- ные сред- ства

¹³ Составлено автором по: Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. С. 169.

Акционерное финансирование				
участие в уставном капитале	+	+	+	—
корпоративное финансирова- ние	+	+	+	+
Государственное финансирование				
бюджетные кредиты на возвратной основе	—	+	—	—
ассигнования из бюджета на безвозвратной основе и др.	—	+	—	—
Проектное финансиро- вание	—	+	+	+
Заемное фи- нансирование				
банковские ссуды и кре- диты и др.	—	+	+	+

Проектное финансирование представляет собой финансирование с определением регресса. Регресс — это требование о возмещении предоставленной в заем суммы.

По каждому используемому в проекте способу финансирования необходимо иметь информацию о величине, сроках кредита или вложения, процентной ставке, форме возврата и т. д. Данную информацию можно оформить в виде табл. 6.

Проектное финансирование — один из наиболее рискованных видов инвестиционной деятельности. В современной российской практике преобладают краткосрочные инвестиции, а средне- и долгосрочные проекты являются исключением.

Таблица 6

Задолженность

№ п/п	Назва- ние банка- инве- стора	Сумма возмож- ного кре- дита, тыс. руб.	Процент- ная ставка и дата выдачи	Обеспече- ние под заем	Срок (количе- ство ме- сяцев)

Привлечение инвесторов

Возможные личностные цели участников проекта¹⁴:

1. Разработчик:

- получить признание в научной/общественной среде;
- научный интерес — «продолжить исследования»;
- получить прибыль и др.

2. Инвестор:

- получить расчётную прибыль;
- развить смежный бизнес и др.

3. Менеджер:

- заработать денег;
- получить реноме и др.

Функции участников проекта:

- Разработчик: разработка технологии, участие в организации производства, патентование (формула изобретения). Интерес: неимущественные авторские права, доля, дивиденды, зарплата.

- Менеджер: разработка стратегии, бизнес-модель, организация производства и продаж, управление финансами (приходы-расходы, учёт), персонал, аренда. Интерес: доля, дивиденды, зарплата.

¹⁴ Материалы семинара-тренинга Программы ОАО «РВК», СБАР и ИТ Альянс «Практика развития малого инновационного бизнеса». Ярославль. 25–27 апреля 2011 г.

- Инвестор: утверждение стратегии, контроль развития (управление менеджментом), финансирование, продвижение, связи. Интерес: доля, дивиденды.

- Компания: производство — продажи (захват доли рынка), рост капитализации, формирование денежного потока. Интерес: бренд.

Критерии инвестиционной привлекательности проекта

Венчурный бизнес — перепродажа предприятия (venture), стоимость которого увеличивается за счёт его развития (в отличие от бизнес-брокеров).

Венчурных инвесторов, которые финансируют малые высокотехнологичные компании на ранних стадиях их развития в целях коммерциализации инновационных технологий и продуктов, которые эти компании продвигают на рынок (довенчурное и венчурное финансирование) до 1 млн USD, называют бизнес-ангелами. Они покупают долю (акции) малых высокотехнологичных компаний и управляют их развитием.

Сущность бизнес-ангельского и венчурного инвестирования:

- это бизнес;
- принципиально новый инвестиционный механизм, позволяющий разрешить противоречие, связанное с привлечением значительных инвестиций при высоком уровне риска и данных сроках вложений;
- новые производственные, экономические и управленческие отношения и процессы между субъектами инновационной деятельности; новые понятия и термины.

Источники средств для развития проекта:

- коммерческие (с целью извлечение прибыли) — инвесторы:
 - бизнес-ангелы и венчурные капиталисты;
 - отраслевые инвесторы и крупные корпорации;
- некоммерческие (иные цели) — спонсоры:
 - государственные и иные гранты;
 - благотворители.

У различных инвесторов интересы и возможности при инвестировании могут существенно отличаться:

- бизнес-ангелы и венчурные фонды: создание и развитие бизнеса, рост его капитализации и дальнейшая продажа компании с целью возврата инвестиций и получения прибыли — инновации продукта (обычно);

- отраслевые инвесторы: создание и внедрение технологии / продукта в интересах собственной компании, её технологической (товарной, производственной) цепочки и ассортиментной матрицы — инновации процесса (обычно).

Способы привлечения инвестиций:

1. В инвестиционный проект:

- 3 f (founders, family, friends);
- банковский кредит;
- лизинг;
- инвестиции в акционерный капитал.

2. На пополнение оборотных средств:

- микрофинансирование (кредитные потребительские кооперативы, кредитные организации, госфонды поддержки малого предпринимательства);

- банковский кредит;
- факторинг.

Чего ожидают инвесторы от проекта:

- научно-технической новизны;
- практической применимости;
- возможность защиты интеллектуальной собственности;
- наличия значительного коммерческого потенциала;
- прогнозируемых рисков при внедрении.

Семь естественных вопросов инвестора:

Что продаем на рынке?	Продукт и Степень его готовности	Чем он лучше аналогов (конкурентов)? Насколько реально получить такой Продукт?
Что продаем на рынке?	Торговая наценка = (Цена – Себестоимость)/ Себестоимость	Должна быть лучше традиционного бизнеса > 100%
Основной По-	Кто Потребители?	Объем рынка

купатель? <i>Кому?</i>	Почему они будут покупать Продукт?	Продукта > 100 млн \$
Сколько нужно денег?	Инвестиции по траншам. Статьи расходов?	< 1 млн \$
Сколько Я заработаю и когда?	Кому я продам свою долю бизнеса?	Хотя бы в 5 раз увели- чить инвестиции за 5 лет
Насколько это надёжно? Степень риска?	Как защитить бизнес? (управление рисками)	- Защита ИС - Барьеры «входа»
Насколько это надёжно? Степень риска?	Команда	- Мотивация - Энергичность - Компетентность (Опыт) - Можно ли доверять?

Основные этапы отбора проектов:

1-я стадия — Deal Flow — предварительный отбор и подготовка потенциально интересных проектов для представления инвесторам. Проводит сеть бизнес-ангелов силами собственных специалистов и бизнес-ангелов, имеющих реальный опыт работы с проинвестированными проектами.

2-я стадия — Due diligence — углубленный анализ (тщательное обследование) всех значимых аспектов проекта. Проводит инвестор с привлечением экспертов в области технологии, рынка, патентного права и др.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные фазы разработки проекта.
2. Дайте определение организационной структуры.
3. Назовите элементы организационной структуры.
4. Опишите принципы проектирования организационных структур.
5. В чем суть структуризации проекта?
6. Что такое проектное финансирование?
7. Назовите способы проектного финансирования.

Раздел 2

Прогнозирование и планирование в туризме

Лекция 4. Основы прогнозирования и планирования туризма

Туризм как объект планирования

Туризм оказывает существенное и все возрастающее воздействие на мировую и национальную экономику, является наиболее доходной и интенсивно развивающейся отраслью. Современный туризм — это открытая сложная социально-экономическая система.

В России туризм рассматривается как межотраслевой комплекс национального хозяйства, удовлетворяющий потребности специфической категории потребителей (туристов) и состоящий из организаций отраслей производственной и непроизводственной сферы. Успешное развитие туризма позволяет создать условия для достижения стратегических целей развития России: повышения благосостояния населения на основе устойчивого экономического роста, обеспечения занятости населения, повышения уровня удовлетворения социальных и духовных потребностей, создание потенциала для развития страны и укрепления международных позиций государства.

Туризм необходимо развивать на комплексной, управляемой, устойчивой основе, применяя принципы планирования. В сфере туризма специалистами Всемирной туристской организации ООН (ЮНВТО) сформулированы три основных принципа устойчивого развития:

- экологическая устойчивость обеспечивает совместимость развития туризма с поддержанием базовых экологических процессов, биологического разнообразия и биологических ресурсов;
- социально-культурная устойчивость обеспечивает развитие, совместимое с культурой, самобытностью и жизненными ценностями местного населения;

- экономическая устойчивость обеспечивает экономическую эффективность развития туризма и такое положение, при котором избранный метод управления ресурсами дает возможность их использования будущими поколениями.

Концепция устойчивого развития туризма является основой для достижения целей развития без нанесения ущерба окружающей среде и представляет собой процесс планируемых изменений, в рамках которых все инструменты развития от эксплуатируемых ресурсов до инвестиционных стратегий и институциональных элементов приводятся в соответствие не только с настоящими потребностями, но и с интересами будущих поколений.

Выделяют разные уровни планирования туризма от макро-национального и регионального до микролокального:

- международный;
- национальный;
- региональный;
- туристического центра;
- туристического объекта.

В литературе, как правило, рассматриваются особенности планирования на международном, национальном, региональном и локальном (уровне туристического предприятия) уровнях.

В 1989 г. в Гаагской декларации по туризму, принятой на Межпарламентской конференции по туризму и ставшей инструментом международного сотрудничества, впервые была отмечена важность планирования туризма и определена необходимость принятия мер, направленных на то, чтобы туризм стал частью комплексного плана развития страны наряду с другими отраслями (сельским хозяйством, промышленностью, здравоохранением, образованием и др.). Таким образом, туризм был официально назван отраслью, которой государства должны уделять такое же внимание, как и другим видам социально-экономической деятельности.

Главным субъектом планирования на международном уровне является Всемирная туристская организация ООН (ЮНВТО), официальным основным приоритетом деятельности которой стало оказание практической помощи странам в области стратегии планирования туризма, туристской политики,

развития туризма с учетом специфики региона, связи туристской отрасли с национальной экономикой, оценки перспектив развития туризма.

На национальном и региональном уровнях сущность планирования предполагает формирование государственной, региональной политики развития туризма, туристского законодательства, планов и программ развития туризма, формирование инвестиционной политики, разработку стратегических и тактических методов реализации туристской политики государства. На национальном уровне планирования создается основа для интегрированного регионального планирования туризма.

Планирование на туристских предприятиях имеет ряд особенностей. В отличие от предприятий сферы материального производства, где существует жесткая фиксированная связь между экономическими факторами, выраженная в нормативах (времени, расхода сырья и др.), при оказании услуг такая связь представляется более гибкой и сложной. Применение правил, стандартов, норм при обслуживании клиентов часто затруднено или невозможно, а связь между факторами во многом определяется самими потребителями услуг (их предпочтениями, вкусами, возможностями). Для многих туристских предприятий представляется трудным точно определить и составить обоснованный план общего объема оказываемых услуг. Многообразие и несопоставимость отдельных услуг делает невозможным применение натуральных показателей. А стоимостные показатели сложно применить вследствие отсутствия объективной денежной оценки отдельных услуг и выполняемых работ (консультативные и др.).

Деятельность многих предприятий туристской индустрии в значительной степени зависит от объема и структуры спроса на оказываемые услуги, поэтому планирование в туризме, в отличие от производственных предприятий, имеет более вероятностный характер.

Принципы, виды и этапы прогнозирования

Прогнозирование является процессом разработки прогнозов — вероятностных научно обоснованных суждений о перспекти-

вах возможного развития явления или (и) об альтернативных путях и сроках его реализации.

В туризме прогнозированию уделяется особое внимание, что связано с особенностями услуг, их недолговечностью, невозможностью хранения. Туристским предприятиям для адекватного реагирования на изменения рынка необходимы правильные прогнозы динамики потребностей в конкретных условиях.

Принципы прогнозирования:

- вариативность прогнозов — разработка под каждую возможную задачу своего варианта прогноза;
- непрерывность прогнозирования — необходимость непрерывной корректировки прогнозов по мере поступления новой информации;
- верификация прогнозов — подтверждение истинности прогнозов опытным путем;
- рентабельность прогнозов — экономический эффект от использования прогноза должен превышать затраты на его разработку;
- согласованность прогнозов необходима для создания реальных прогностических моделей.

Классификация типов прогнозов представлена в табл. 7.

Таблица 7

Классификация видов прогнозов

Признаки классификации			
по объекту прогнозирования	по цели	по времени реализации	по охвату явлений
<ul style="list-style-type: none"> - экономические - научно-технические - сбытовые - социальные - конкурентные 	<ul style="list-style-type: none"> - поисковые (генетические) - нормативные (целевые) 	<ul style="list-style-type: none"> - оперативные - краткосрочные - среднесрочные - долгосрочные 	<ul style="list-style-type: none"> - частные - комплексные

Прогнозы также можно классифицировать

- на макроэкономические и отраслевые;
- национальные, региональные и корпоративные.

Основные этапы прогнозирования:

1. Разработка цели и задач прогнозов.
2. Анализ объекта прогнозирования:
 - выбор объекта прогнозирования и его характеристика;
 - формирование и оценка исходной информации;
 - анализ характерных тенденций развития объекта во взаимосвязи с формирующими его факторами.
3. Формирование прогностической модели:
 - формирование системы гипотез развития объекта;
 - выбор методов прогнозирования;
 - построение моделей прогноза и их согласование.
4. Прогнозные расчеты.
5. Оценка (верификация) и синтез прогнозов.
6. Разработка рекомендаций по результатам прогнозов.

Качественно выполненные прогнозы являются основой для планирования.

Понятие, виды и этапы планирования

В специальной литературе планирование рассматривается в двух аспектах. В широком смысле планирование рассматривается как процесс принятия решений, связанных с постановкой целей и задач, разработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов. В узком смысле под планированием понимается составление специальных документов (планов).

План — это официальный документ, в котором формулируются конечные и промежуточные цели деятельности туристского предприятия и его подразделений, а также методы и сроки достижения этих целей. План является основой деятельности организаций всех форм собственности и размеров, так как позволяет обеспечить согласованность работы подразделений, контролировать результаты, стимулировать трудовую активность.

Задачи планирования в туризме:

- обеспечение целенаправленного развития туристского предприятия и всех его подразделений;

- своевременное распознавание возникающих проблем и возможностей в оказании услуг, разработка конкретных мер, направленных на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных;

- координация деятельности структурных подразделений и работников туристского предприятия;

- создание объективной базы для эффективного контроля, оценка деятельности предприятия (на основе сравнения фактических показателей с планируемыми);

- мотивирование трудовой активности персонала с использованием степени выполнения плановых заданий в качестве основного показателя;

- информационное обеспечение работников.

Существуют различные классификации видов планирования с использованием самых разнообразных критериев:

- по целям: стратегическое, тактическое, оперативное планирование;

- по срокам: долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное;

- по характеру: директивное и индикативное (косвенное, направляющее, экономическое);

- по содержанию: номенклатурно-тематическое, ресурсное, календарное;

- по экономическому содержанию: технико-экономические, оперативно-производственные (календарные), бизнес-планы, инвестиционные проекты.

Выделяют следующие **этапы планирования**:

1. Целеполагание (формулирование целей). Этот этап самый трудный, так как его невозможно формализовать.

2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.

3. Составление перечня необходимых действий.

4. Составление программы работ (плана мероприятий).

5. Анализ ресурсов (материальных, временных, информационных, финансовых, кадровых).

6. Анализ разработанного варианта плана.

7. Подготовка детального плана действий (согласование сроков, ресурсов, ответственных).

8. Контроль за выполнением плана, внесение в случае необходимости корректировок.

В современной рыночной экономике важное внимание уделяется планированию на уровне конкретных предприятий, в связи с чем появился такой вид планирования, как внутрифирменное планирование — это взаимосвязанная научная и практическая деятельность, направленная на выработку и принятие решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие предприятия в будущем.

Методы планирования

Методы планирования предполагают непосредственные расчеты и обоснование показателей деятельности. Методы планирования представляют собой способы преобразования экономической информации с целью определения оптимальных темпов развития объекта планирования и путей наиболее эффективного использования ресурсов.

Нормативные методы предполагают использование в основе плановых заданий норм и нормативов, которые могут быть:

- натуральными (количество материальных ресурсов, необходимых для оказания единицы услуги);
- стоимостными (затраты ресурсов в денежной форме);
- временными (затраты времени на оказание определенных услуг или их элементов).

Норма представляет собой максимально допустимую абсолютную величину расхода каких-либо ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, информационных) на подготовку и производство единицы изделия или на одну технологическую операцию. Норматив всегда является относительной величиной, характеризует уровень использования ресурсов на единицу какого-либо фактора или показателя (например, на единицу веса, объема и др.)

Опытные (адаптационные) методы планирования состоят в том, что плановые задания составляются без использования норм и нормативов, на основе учета результатов за предыдущие периоды или передового опыта предприятий со сходной деятельностью. Эти методы преобладают при планировании тури-

стических и развлекательных услуг, частично используются в ресторанном и гостиничном бизнесе, то есть там, где деятельность не предполагает применение отраслевых норм.

Балансовые методы основаны на взаимной увязке ресурсов, которыми будет располагать предприятие, и потребностей в них в рамках планового периода. К ним относятся метод материально-вещественных балансов, метод стоимостных балансов, метод трудовых балансов. Любой баланс состоит из отдельных статей, в которых представлены показатели отдельных ресурсов, с одной стороны, и потребности в этих ресурсах — с другой. Так, например, при планировании деятельности предприятия питания баланс позволяет непосредственно увязать выпуск продукции и объем товарооборота с продовольственными ресурсами.

Математико-статистические методы ориентированы на оптимизационные и статистические расчеты на основе различного рода моделей. Это методы линейного и динамического программирования, математической статистики, балльных оценок, использование условных вероятностей, теорий игр, матричных моделей, комбинаторных моделей и др.

Методы программно-целевого планирования основаны на построении «дерева целей», это методы, в которых будущий план действий разрабатывается не на основе достигнутых результатов («управление от достигнутого»), а на основе сложных, но привлекательных новых целей (управление по целям). Сначала формируется общая (инновационная) цель, затем согласовываются частные (организационные, финансовые, технологические и др.) цели.

Разработка программ тесно связана с проблемно-ориентированными методами, которые используются в сложных нештатных ситуациях (экономические кризисы, стихийные бедствия, чрезвычайные ситуации):

- выявляются проблемы — сложные критические ситуации, которые могут возникнуть в будущем и которые следует оперативно решить;
- для каждой ситуации разрабатываются возможные сценарии развития событий, делаются прогнозы (оптимистичный и пессимистичный);

- разрабатываются сценарии ответных действий на возможные нештатные ситуации с основной целью — минимизации потерь.

Туристское предприятие должно иметь разработанный план оперативных действий на случай срыва сроков выдачи загранпаспортов, виз, несоответствия уровня предлагаемого сервиса, на случай пожара, землетрясений, наводнений др.

Методы сетевого планирования позволяют учитывать временную и технологическую последовательность выполнения запланированных работ, широко применяются в организационном проектировании, управлении сложными проектами.

Методы экспертных оценок (интуитивные) включают различные процедуры индивидуальной и групповой экспертизы.

При выборе метода планирования необходимо учитывать:

- длительность планируемого периода;
- степень сложности планируемого показателя и его взаимосвязи;
- обеспеченность исходной информацией, возможность ее получения, обработки и использования в плановых расчетах и др.

Бюджетирование

Одним из основных инструментов управления предприятием в настоящее время является бюджетирование. Бюджет представляет собой инструмент планирования, это план, отражающий в количественном выражении ожидаемые цели и используемые средства. Бюджет основан на принципе сбалансированности доходов и расходов, ресурсов и конечных результатов, затрат и выпуска.

Бюджет может быть составлен как в стоимостном, так и в натуральном выражении.

Применение бюджетирования резко повышает управляемость факторами финансового развития бизнеса, в т. ч. туристского. Бюджет необходим в первую очередь для оперативного руководства, чтобы работники точно знали требования руководства, поставщики и покупатели — сроки оплаты долгов.

Процесс бюджетирования проходит ряд этапов.

1. Сверху вниз. Руководство предприятием определяет стратегическую цель (например, повысить объем продаж в следующем году на 10 %, открыть новое направление, удержать рост расходов на уровне предыдущего периода и т. д.).

2. Снизу вверх. Менеджер по бюджетированию проводит горизонтально-вертикальный анализ финансово-экономического развития предприятия; выявляет положительные и отрицательные факторы и условия развития деятельности предприятия.

3. Синтез первых двух этапов. Менеджер разрабатывает рекомендации по устранению отрицательных факторов и условий прошедшего периода. Далее он собирает необходимые данные от руководителей структурных подразделений предприятия, разрабатывает проект бюджета на следующий период с учетом финансовой мощности организации и заданных стратегических целей и представляет руководству предприятия.

4. Утверждение бюджетов и выдача плановых заданий руководителям структурных подразделений предприятия с определением графика сбора отчетов по их выполнению. После уточнения и согласования бюджет утверждается руководством предприятия. Менеджер по бюджетированию выдает карты планов-заданий руководителям подразделений, по установленному графику собирает у них отчеты о выполнении заданий.

5. Сравнительный анализ фактических данных с данными бюджетов и на этом основании принятие управленческих решений по улучшению финансового развития предприятия.

На предприятии следует разрабатывать различные бюджеты, традиционно выделяют основные группы бюджетов:

- финансовый бюджет применяется для анализа активов и пассивов предприятия, кредиторских и дебиторских задолженностей, основного и оборотного капитала, доходов и расходов;
- операционный бюджет необходим для планирования трудовых и материальных затрат на производство продукции (оказание услуг, выполнение работ) по технологическому процессу;
- бюджет капитальных вложений применяется для строительства новых филиалов, цехов и др.;
- бюджет денежных средств применяется для анализа факторов и направлений денежных оттоков и притоков;

- дополнительный бюджет необходим для финансирования непредвиденных затрат (например, по новым НИОКР, которые не вошли в основной бюджет).

Бюджеты должны соответствовать всем статьям плана, охватывая все стороны деятельности предприятия.

Процедуры стратегического планирования в туризме

Для комплексного развития туристской индустрии, приращения и развития туристского потенциала и конкурентных преимуществ государства, региона, туристского объекта крайне важным является осуществление стратегического планирования как системы подготовки, разработки и организации выполнения комплекса стратегических решений, направленных на обеспечение баланса интересов в решении проблем развития туризма.

Основными процедурами стратегического планирования в туризме являются стратегическое прогнозирование, стратегическое программирование, стратегическое проектирование.

Стратегическое прогнозирование состоит в научном предвидении объекта в определенный момент в будущем, основанном на анализе тенденций социально-экономического развития объекта за соответствующий период в прошлом и переносе (экстраполировании) этих тенденций на будущее (генетический подход) либо на использовании нормативных расчетов (нормативный подход).

Стратегический прогноз в туризме выполняет две функции:

- предсказательную — подробное (насколько позволяет динамизм факторов внешней среды и применяемые технологии прогнозирования) описание желательных перспектив развития туристской отрасли, регионального туристского рынка, корпоративного окружения, самого объекта прогнозирования;

- предписательную — на их основе в дальнейшем смогут разрабатываться программы, планы развития предприятия и туристской индустрии в целом; а полученная в результате прогнозирования информация сможет быть использована в будущем в целенаправленной деятельности объекта управления.

Стратегические прогнозы в зависимости от методики их составления можно разделить на две категории:

1. Генетические прогнозы основаны на использовании экстраполяции, то есть переносе на будущее тенденций, соответствующих аналогичному периоду в прошлом.

2. Нормативные прогнозы основаны на выведении определенных взаимосвязей между различными явлениями в прошлом и построении на их основе картины будущего.

С использованием генетических методик составляют большинство статистических прогнозов предпочтений туристов в России и за рубежом. Этот метод имеет ряд недостатков:

1. Ограниченность его возможностей в случае выявления новых направлений туристической деятельности, не представленных ранее на рынке и соответственно не имеющих проверенных тенденций.

2. Часто этот подход является условным, поскольку не способен учитывать динамизм факторов внешней среды, который существенно влияет на развитие туризма, особенно факторов, появляющихся на рынке впервые.

Нормативный подход к прогнозированию также не является идеальным, так как требует от менеджера туристского предприятия точных знаний относительно момента наступления стартового события, влекущего за собой появления определенных последствий, что также может либо быть слабо определенным в будущем, либо вообще находиться под вопросом.

Вторая ступень в процедуре стратегирования — стратегическое программирование — основана на прогнозных разработках и имеет своей целью составление проектов целевых комплексных программ решения важнейших проблем развития национального или регионального туристического рынка или конкретного туристического предприятия.

Стратегическая программа — это научное предвидение состояния какого-либо объекта управления в определенный момент будущего, основанное на четком определении цели и системы мероприятий, обеспечивающих достижение этой цели, согласованных между собой по ресурсам, срокам исполнения и исполнителям. Программирование является дальнейшей кон-

кретизацией прогнозов. В отличие от прогнозов, программы в большей степени увязаны с ресурсами и предполагают наличие цели, к которой необходимо двигаться, учитывая динамизм факторов внешней среды и результаты прогнозов рынка.

Стратегическая программа в туризме должна включать:

- перечень основных целей и решаемых задач;
- совокупность и последовательность мероприятий для реализации программы;
- расчет затрат (прямых и косвенных) всех используемых ресурсов;
- распределение заданий между подразделениями или отдельными должностными лицами и исполнителями.

Существуют различные классификации стратегических программ. Выделяют целевые и ресурсные программы. Первые содержат целевые приоритеты отрасли или туристского предприятия, мероприятия и ресурсное обеспечение разрабатываются в контексте поставленных целей и задач. Сначала строится «дерево целей», затем формируются ресурсы, необходимые для их достижения.

Ресурсные стратегии разрабатываются наоборот: цели фиксируются исходя из имеющихся ресурсов. Основой здесь является анализ наличных ресурсов или обязательное приобретение в течение горизонта планирования ресурсов, с дальнейшим формированием на основе этого анализа комплекса промежуточных или конечных целей.

По характеру стратегические программы делят

- на социальные, направленные на людей или общество в целом;
- экономические, ориентированные на достижение материального благополучия туристического предприятия или отрасли;
- политические, характеризующие властные отношения в границах объекта планирования;
- научно-технические и др.

Заключительной частью процедуры стратегического планирования является стратегическое проектирование, предназначенное для разработки проектов стратегических планов всех уровней и временных горизонтов. Стратегический проект пред-

ставляет собой управленческое решение по реализации стратегии субъекта туристической индустрии на любом уровне.

В процессе стратегического проектирования необходимо разрабатывать различные варианты развития объекта планирования для наличия возможности выбора, оптимального в данных условиях конъюнктуры туристического рынка. Несмотря на высокую степень конкретизации, стратегический проект не является директивой и дает возможности для корректировки ранее намеченных планов в зависимости от динамики факторов внутренней и внешней среды.

Контрольные вопросы

1. Назовите уровни планирования в туризме.
2. Дайте определение прогнозированию.
3. Назовите виды прогнозов.
4. Охарактеризуйте методы планирования.
5. Что представляет собой бюджетирование?
6. Охарактеризуйте подходы к стратегическому прогнозированию в туризме.
7. Что представляет собой процесс стратегического планирования в туризме?

Лекция 5. Бизнес-планирование туристской деятельности

Сущность бизнес-планирования

Планирование является центральным звеном в механизме управления предприятием как способ достижения цели на основе последовательности и сбалансированности всех производственно-хозяйственных операций. Вся система регулирования и управления хозяйственной деятельностью предприятия туристической отрасли должна строиться на методах планирования, так как другого метода связать все этапы процесса производства услуги не существует.

В современной российской экономической практике важное значение приобрел особый вид планирования — бизнес-планирование. Бизнес-планирование (деловое планирование) является объективной оценкой собственной предпринимательской деятельности туристического предприятия.

Выделяют условия успешного бизнес-планирования туристического предприятия, которые составляют инфраструктуру этого процесса и содержатся в четырех взаимосвязанных блоках¹⁵:

1. Аналитический блок. Предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля, анализа бизнес-плана, а также иметь в штате компетентных финансово-экономических работников, умеющих применить эту методологию на практике.

2. Информационный блок. Для разработки финансовых планов необходима внутренняя информация о деятельности туристического предприятия и о состоянии внешней бизнес-среды. Виды информации:

а) экономическая (прогноз процентных ставок, темпов инфляции и др.;

б) учетная (информация управленческого и бухгалтерского учета — бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках,

¹⁵ Гукова О. Н. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. М., 2012. С. 131–132.

отчеты о движении денежных средств и капитала, приложения к балансу и др.);

в) сообщения финансовых органов, информация банковской системы, товарных и валютных бирж и др.;

г) нормативно-правовая (законы, указы президента РФ, постановления правительства РФ, приказы, распоряжения отраслевых министерств и ведомств, уставные документы, инструкции и др.);

д) политическая информация и др.

3. Организационный блок. Процесс бизнес-планирования реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления.

4. Программно-технический блок. Регистрация, обработка и анализ больших массивов информации, возникающих в процессе финансового планирования и контроля, возможны только с помощью программно-технических средств.

Бизнес-планирование представляет собой упорядоченную совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением.

Функции и виды бизнес-планов туристского предприятия

Бизнес-план выступает как объективная оценка рыночной деятельности туристского предприятия и в то же время как необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

Бизнес-план является основой управления как туристским предприятием, так и конкретным коммерческим проектом.

Бизнес-план — краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Главной целью бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности предприятия на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Наряду с этой целью бизнес-план должен отразить и другие цели:

- социальные цели (оздоровление экологической обстановки, преодоление дефицита товаров и услуг, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала работников, расширение деловых контактов и международных связей предприятия);

- повышение статуса предпринимателя (развитие и укрепление экономического потенциала бизнесмена, включая производственный потенциал, финансовый, технико-технологический, научный, образовательный, духовный);

- иные, специальные цели (развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в состав различных ассоциаций и др.)

Современный бизнес-план выполняет пять функций:

1. Стратегическая. Этот документ можно использовать для разработки стратегии бизнеса, что является важным в период создания нового предприятия и при выработке новых направлений деятельности.

2. Функция планирования позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри предприятия.

3. Финансовая. Эта функция позволяет привлекать необходимые денежные средства — ссуды, кредиты, без которых невозможно реализовать значимые проекты.

4. Координационная. Эта функция позволяет привлечь к реализации планов предприятия потенциальных партнеров, желающих вложить в бизнес собственный капитал или имеющуюся технологию.

5. Корпоративная. Вовлечение всех работников в процесс бизнес-планирования позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию для достижения целей.

Виды современных бизнес-планов:

- Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта представляет собой изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетинговых исследований, обоснование рыночных стратегий, предполагаемых финансовых результатов.

- Концепция бизнес-плана (бизнес-проект) коммерческой идеи или проекта является основой для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможностей вхождения в проект.

- Бизнес-план предприятия — это изложение перспектив развития предприятия на предстоящий плановый период с определением основных бюджетных и хозяйственных показателей.

- Бизнес-план структурного подразделения представляет собой изложение перед руководством предприятия плана операционной деятельности конкретного подразделения для обоснования приоритетности и объема выделения средств.

- Бизнес-план заявки на кредит составляется для получения заемных средств от кредитной организации.

- Бизнес-план — заявка на грант — разрабатывается для получения средств из госбюджета или благотворительных фондов для решения социальных проблем с указанием прямых и косвенных выгод для общества или конкретного региона.

Наиболее распространенные бизнес-планы в туризме:

- создание туристского предприятия (турфирмы, гостиницы и др.);

- строительство (или реконструкция) объектов туристской привлекательности (аквапарки и др.);

- развитие (реорганизация) туристского предприятия (системы обслуживания).

Структура и порядок разработки бизнес-плана

Структура и содержание бизнес-плана строго не регламентированы. Перечень разделов бизнес-плана и их содержание в каждом конкретном случае различается в зависимости от условий, в которых функционирует предприятие.

Структура бизнес-плана:

1. Титульный лист.
2. Аннотация.
3. Меморандум о конфиденциальности.
4. Оглавление.
5. Основные разделы:
 - резюме;
 - история бизнеса предприятия (описание отрасли);
 - характеристика объекта бизнеса предприятия;
 - анализ бизнес-среды предприятия (оценка рынка сбыта и анализ конкуренции);
 - план маркетинга;
 - производственный план;
 - организационный план;
 - финансовый план;
 - оценка и страхование рисков;
 - приложения.

Важное значение придается не только содержанию, но и оформлению бизнес-плана. Этот документ должен быть безукоризненно написан, напечатан без ошибок. Внешний вид бизнес-плана должен производить определенное впечатление. Бизнес-план должен вызывать доверие и демонстрировать уверенность в успехе.

Для предприятий сферы туризма вместо развернутого плана производства кратко излагается перечень услуг (работ), которые планируется предоставлять. Здесь рассматриваются условия предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, сертификатов, разрешений, обеспечение прав потребителей.

Вместо плана производства в бизнес-плане производственной организации создается оперативный план, где планируются средства, помещения и ресурсы, необходимые для осуществления деятельности, потребность в материалах, работниках, средствах связи и др. (примеры и образец представлены в таблицах 8, 9, 10, 11). Остальные разделы бизнес-плана аналогичны планам производственных организаций.

Таблица 8

**Перечень услуг агентства
по оказанию юридических услуг в сфере туризма**

№	Название юридической услуги	Цена
1.	Регистрация в Общероссийском реестре турагентств, руб.	3 000
2.	Сертификации туристской деятельности, руб.	4 000
3.	Покупка-продажа действующего турбизнеса	10 % от сделки
4.	Составление договоров и разработка документов, руб.	от 600
5.	Консультирование клиентов по правовым вопросам, руб./час	500
6.	Ведение претензионной работы (цена за документ, руб.)	от 700
7.	Правовая оценка судебной перспективы спора, руб.	600
8.	Экспертиза документов, руб.	650
9.	Представление интересов перед контрагентами, гос. органами, руб./час	700
10.	Абонентское юридическое обслуживание (цена за месяц, руб.)	2 700
11.	Юридический тренинг для менеджеров, руб.	1 000

Таблица 9

Перечень оказываемых услуг гостиницы

Наименование операций	Продолжительность по времени (час)	Сумма (руб.)
1. Сауна	1	150
2. Барбекю	1	80
3. Шашлычница	1	80

Таблица 10

Пространственная композиция мини-гостиницы

Наименование объекта	Площадь, м²	Доля в общей плещ., %
Вестибюль	12	4,6
Комната для общения	22	8,5
Кухня	20	7,7
Подсобные помещения	12	4,6
Офисы для персонала	12	4,6
Коридор, душевые, пр. помещения	32	12,3
Итого общая площадь	260	100
Прилегающая территория	40	
Всего	300	

Таблица 11

Структура доходов гостиничного предприятия

Центр дохода	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Номерной фонд	919	69
Тренажерный зал	4,3	0,3
Бизнес-центр	6,88	0,5
Зал для конференций	2,9	0,2
Аренда помещений	264,6	20
Служба питания	119,1	9
Автомобильная стоянка	13,23	1
Всего	1 323	100

Бизнес-план начинается с титульного листа, где указывают:

- наименование проекта; при открытии нового предприятия важно правильно выбрать его название, которое в первую очередь является интуитивной находкой, идеей предпринимателя; необходимо, чтобы оно нравилось потребителям и привлекало их. Для проверки правильности выбранного названия можно

провести опрос потенциальных потребителей с целью выявления их ассоциаций. В табл. 12 приведен пример результатов такого исследования при выборе названия проектируемого ресторана;

- место подготовки плана;
- авторов проекта, название и адрес предприятия, телефоны;
- имена и адреса учредителей;
- назначение бизнес-плана;
- перечень его пользователей;
- меморандум о конфиденциальности (предупреждение всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах предприятия, предоставившего проект).

Таблица 12

***Анализ ассоциаций
на словосочетание «красота игры»***

Ассоциация	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
Актёрское мастерство	14	24
Спорт	7	14
Отношения	6	12
Интрига	6	12
Музыка	5	10
Жизнь	4	8
Казино	3	6
Процесс, действие	3	6
Авантюра	2	4
Личностные качества	2	4
Итого	52	100

Приведем пример текста меморандума, составленного при разработке бизнес-плана открытия мини-гостиницы в Ярославском районе: «Данный меморандум о конфиденциальности составлен в целях предупреждения лиц, ознакомившихся с бизнес-

планом, о неразглашении содержащейся в нем информации. Напоминаем, что лица, ознакомившиеся с бизнес-планом, обязуются не разглашать содержащуюся в нем информацию без предварительного согласия разработчика (ФИО). Кроме того, запрещается копировать отдельные части или же весь бизнес-план, передавать его третьим лицам без разрешения разработчика».

Затем идет оглавление: формулировка названий разделов бизнес-плана с указанием страниц и выделением важнейших пунктов.

В аннотации приводится краткое описание цели и основных положений плана (0,5–2 страницы):

- название предприятия, его адрес, телефон, факс;
- имя руководителя;
- суть предлагаемого проекта и место его реализации;
- результат реализации плана;
- необходимые финансовые ресурсы, срок окупаемости;
- ожидаемая среднегодовая прибыль;
- предполагаемая форма и условия участия инвесторов;
- возможные гарантии по возврату инвестиций.

Особое внимание при разработке бизнес-плана следует уделять резюме (концепции бизнеса), то есть краткому изложению всего, что содержится в бизнес-плане. Этот документ определяет, будет ли заинтересованное лицо, кредитор или инвестор читать остальные разделы бизнес-плана. Резюме составляется в последнюю очередь, должно быть кратким, содержать суть всех разделов бизнес-плана и следующую информацию:

- название предприятия, его юридический адрес;
- лицо для контакта, его телефон;
- тип бизнеса;
- цель бизнеса;
- необходимый займ;
- цель займа;
- имеющиеся активы;
- продукт — рынок (краткая характеристика продукта, реальные возможности для его реализации);
- управление (краткая характеристика владельца и его помощников);

- финансовые планы;
- прибыли.

В разделе «История бизнеса» содержатся основные сведения о предприятии и сфере его деятельности, отражаются главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, главные проблемы, стоящие перед предприятием в настоящее время. Приводится оценка фактического положения предприятия на рынке, указываются направления его развития. Существующее предприятие кратко описывает историю своей деятельности. Указывается тип планируемого бизнеса. Рассматриваются достоинства и недостатки местонахождения предприятия. Указываются основные факторы, которые влияют или могут повлиять на деятельность предприятия. Здесь же приводится общая характеристика отрасли. В конце приводится формулировка миссии и целей деятельности, стратегии бизнеса.

Характеристика объекта бизнеса предприятия (характеристика туристского продукта или услуги) — в этом разделе содержится описание продукции туристского предприятия с точки зрения потребителя и указывается следующая информация:

- потребности, удовлетворяемые продуктом (услугой);
- показатели качества;
- экономические показатели;
- внешнее оформление;
- сравнение с аналогичными товарами;
- патентная защищенность;
- показатели экспорта и его возможности;
- основные направления совершенствования продукта (услуги);
- возможные ключевые факторы успеха.

В разделе характеризуется область применения, называются функциональные особенности, факторы привлекательности продукта (услуги).

В разделе «Анализ бизнес-среды предприятия» анализируется рыночная ситуация, конкуренция и др. Этот раздел основывается на маркетинговых исследованиях и требует сбора и обработки большого количества информации. Основная цель — выбрать сегмент туристского бизнеса, определить размеры и

емкость рынков продукции предприятия. В этом же разделе приводится информация о конкурентах:

- статистика численности конкурентов;
- уровень качества их продуктов (услуг) и обслуживания потребителей;
- объемы реализации туристских продуктов (услуг);
- цены и доходы;
- сильные и слабые стороны конкурентов по бизнесу (примеры представлены в табл. 13, 14, 15, 16).

Таблица 13

Анализ слабых и сильных сторон мини-гостиницы

Сильные стороны	Слабые стороны
Система распределения	
Наличие опытных руководителей	Недостаточный собственный опыт рекламы
Анализ потребностей потребителей услуг	Необходимость риска
Организация обучения персонала	
Работа по различным формам платежей	
Накопление опыта продаж и создание базы данных о клиентах	
Предоставляемые услуги	
Возможность предоставления услуг в соответствии со специфическими пожеланиями клиентов	Отсутствие возможности влиять на поставщиков
Перспективное планирование объемов продаж	Сертификация предоставляемых услуг
Предоставление сопутствующих услуг	Отсутствие международного сертификата
Собственные финансовые средства предприятия	

Финансовая независимость	Недостаточность оборотных активов и мест для оперативного реагирования на повышение спроса
Организация управления	
Мобильная реакция на изменение условий на рынке Наличие квалифицированных групп работников	Высшее руководство распределяет ресурсы и кадры
Имидж гостиницы	
Высокий уровень обслуживания	Выполнение принятых обязательств при минимальной или нулевой прибыли

Таблица 14

Возможные сложности вхождения в бизнес

Описание барьера	Планируемые действия
1. Большое количество конкурентов	
2. Ценовая конкуренция	
3. Отсутствие фирменных знаков известных компаний	
4. Расположение на окраине	
5. Расположение в центре города	

Таблица 15

Анализ возможностей и угроз мини-гостиницы

Возможности	Угрозы
Общество	
Расширение рынков сбыта	Изменение политической ситуации Незастрахованность бизнеса

Тенденции развития рынка	
Расширение услуг сервиса	Принятие новых стандартов
Конкуренты	
Ухудшение позиций некоторых конкурентов из-за неудовлетворительного менеджмента	Снижение цены конкурентов
Распределение	
Растущая потребность в услугах гостиниц Подъем экономики, увеличение спроса Рост реальных доходов населения	Высокая коррумпированность чиновников Риск при оценке платёжеспособности клиентов
Потребители	
Выход на новые сегменты рынка Оказание услуг на уровне мировых стандартов	

Таблица 16

Анализ конкурентных позиций мини-гостиницы

Показатель	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3
1. Местоположение			
2. Номерной фонд			
3. Оборудование номеров			
4. Питание			
5. Наличие автостоянки			
6. Дополнительные услуги			
7. Средняя цена за одноместный номер			

Сравнительный анализ перечисленных показателей планируемого предприятия и предприятий-конкурентов позволяет оценить конкурентоспособность инновационного бизнеса и провести корректировку прогнозируемого объема продаж с учетом конкуренции.

Раздел «План маркетинга» предусматривает:

- схемы продвижения продукта (услуги) (контакты с потребителем, учет его запросов),
- методы распространения продукта (услуги) (самостоятельно, через посредников),
- ценообразование,
- рекламу,
- стимулирование продаж (скидки и др.),
- формирование общественного мнения о туристском предприятии и продуктах (услугах),
- бюджет маркетинга (пример рекламного бюджета новой мини-гостиницы представлен в табл. 17).

Таблица 17

Рекламный бюджет мини-гостиницы за год

Тип рекламы	Сумма, руб.
Реклама на ТВ	90 000
Реклама в периодических и печатных изданиях	50 000
Сувенирная и полиграфическая продукция	20 000
Создание сайта	20 000
Маркетинговые исследования рынка	20 000
Разработка нового бренда	20 000
Итого	220 000

Главная задача раздела «План производства» состоит в подтверждении того, что туристское предприятие может производить необходимое количество продуктов (услуг) требуемого качества. Содержание раздела зависит от сферы предпринимательской деятельности, традиционно здесь рассматриваются:

- подготовка и организация производства (см. табл. 18),

- производственная структура,
- система сбыта,
- система снабжения,
- система обеспечения и контроля качества,
- обслуживание покупателя в процессе продажи и после продажи и др.

Раздел «Организационный план» описывает систему управления туристским предприятием и его кадровую политику по следующим аспектам:

- формирование организационной структуры предприятия:
- расчет численности,
- формирование штатного расписания (пример представлен в табл. 19),
- определение квалификационных требований к персоналу,
- выбор формы оплаты и стимулирования труда,
- определение режима работы, системы льгот,
- вопросы набора и подготовки кадров (пример требований к работникам гостиничного предприятия представлен в табл. 20),
- правовое обеспечение деятельности предприятия и др.

Таблица 18

Производственный процесс мини-гостиницы

Наименование операций	Продолжительность операций, мин
Прием и размещение гостя	7
Уборка одного номера	20

Таблица 19

Фонд оплаты труда персонала мини-гостиницы

Должность	Кол-во человек	Зарплата / мес., руб.	Зарплата /мес., руб.
Генеральный директор	1	25 000	25 000
Бухгалтер	1	15 000	15 000

Менеджер по продажам	1	10 000	10 000
Администратор на ресепшен	3	8 000	24 000
Уборщица	3	6 000	18 000
Техник	3	6 000	18 000
Горничная	3	6 000	18 000
Системный администратор	1	8 000	8 000
Охранник	3	8 000	24 000
Итого:	19		160 000
С социальными отчислениями на з/п: + 34,2% = 165 472 руб. в месяц			
Итого за год: 165 472 руб. x 12мес. = 1 985 664			

Таблица 20

Требования к персоналу мини-гостиницы

Должность	Образование, опыт работы	Функции
Генеральный директор	Высшее образование, опыт работы с клиентами не менее 3 лет	Организация и координация деятельности мини-гостиницы, представление ее в гос. учреждениях, подготовка отчетности
Бухгалтер	Высшее образование, опыт работы с клиентами не менее 3 лет	Организация и ведение бухгалтерского учета
Менеджер по продажам	Высшее образование, опыт работы с клиентами не менее 1 года	Маркетинговые исследования в сфере гостиничного бизнеса, продвижение услуг мини-гостиницы на рынке, подготовка отчетности и др.
Админи-	Высшее образова-	Обеспечивает загрузку но-

стратор на ре- сепшен	ние, опыт работы с клиентами не ме- нее 1 года	мерного фонда, предостав- ляет качественное и быст- рое обслуживание гостям по их размещению в гости- нице и выписке из нее. Бро- нирование, ведение отчет- ности по загрузке, брониро- вание авиабилетов, экскур- сий и т. д.
Системный админи- стратор	Высшее образова- ние, опыт работы с клиентами не ме- нее 1 года	Обеспечение бесперебойно- го функционирования ПК и интернет-сайта, продвиже- ние и добавление информа- ции интернет-услуг, разме- щение рекламных баннеров
Горничная	Среднее (полное) общее образование	Уборка гостиничного и офисного помещения
Охранник	Среднее (полное) общее образование	Контроль и охрана безопас- ной жизнедеятельности мини-гостиницы
Техник	Среднее (полное) общее образование	Уборка территории предприятия
Уборщик	Среднее (полное) общее образование	Осуществляет уборку кухонного помещения и вестибюля

В разделе «Финансовый план» обобщаются предыдущие разделы и представляются в стоимостном выражении. Этот раздел определяет необходимые для финансирования проекта средства, источники их получения, прогнозы финансовых результатов (табл. 25–27) и финансовые условия бизнеса:

- порядок расчетов с поставщиками и потребителями,
- сроки возврата кредитов, проценты по ним,
- методы определения себестоимости продуктов (услуг) и др. (см. табл. 21–24).

Таблица 21

Текущие затраты турагентства

Затраты	В месяц, руб.	За год, руб.
Аренда помещения (700 руб./м ²)	11 900	142 800
Оплата труда персонала	45 000	540 000
Социальное страхование (34 %)	15 300	183 560
Канцелярские расходы	1 500	18 000
Интернет	750	9 000
Телефон	800	9 600
Итого	75 250	903 000

Таблица 22

Капитальные затраты мини-гостиницы за год (руб.)

Статьи расходов	Сумма
Стоимость расходов на приобретаемое здание	4 500 000
Офисное и гостиничное оборудование	927 620
ВСЕГО	5 427 620

Таблица 23

Расчет затрат на сырье кафе за месяц

Наименование	На порцию, кг	Количество порций	Всего, кг	Цена, руб.	Сумма, руб.
1					
2					

Таблица 24

***Расходы на приобретение инвентаря
для открытия хостела***

Наименование	Кол-во, шт.	Цена ед., руб.	Стои- мость, руб.
Электрический чайник	3	1 500	4 500
Кофеварка	2	5 000	10 000
Комплект занавесок	30	1 800	54 000
Комплект постельного белья (1,5)	92	700	64 400
Подушки, одеяло, покрывало (1,5)	56	1 200	67 200
Столовые приборы и посуда	66	200	13 200
Столовое белье	4	130	520
Итого			213 820

Таблица 25

Расчет доходов мини-гостиницы за год

Наименование статьи	Количе- ство номеров	Вмести- мость за год (кол-во чел.)	Средняя стои- мость за мес. (руб.)	Общая сумма за год (руб.)
Доходы от раз- мещения в одноместном номере	2	730	1 250	912 500
Доходы от раз- мещения в двухместном номере	5	3 650	1 950	711 7500
Доходы от раз- мещения в полулюксе	1	365	2 100	766 500

Доходы от размещения в люксе	1	365	2 400	876 000
Итого:	9	5 110	7 700	9 672 500
Доходы от оказания дополнительных услуг	310x365			1 131 500
Итого:				1 131 500
Итого общая сумма доходов:				10 804 000

Таблица 26

***Характеристика бизнес-проекта
по открытию мини-гостиницы***

	Объем инвестиций (руб.)	Чистый денежный поток по годам проекта при $r = 0,15$ (руб.)
2012	10 707 362	4 381 349
2013	—	3 982 506
2014	—	3 635 686
2015	—	3 334 103
2016	—	3 071 857
2017	—	2 843 818
2018	—	2 645 522
2019	—	2 473 091
Чистый доход, руб.		4 840 018
Срок окупаемости простой, лет		2
Срок окупаемости с учетом дисконтирования, лет		3
Рентабельность инвестиций, %		143

Таблица 27

**Расчет рентабельности и срока окупаемости
проекта открытия мини-гостиницы**

Показатель	Расчет	Значение
1. Доход в год, руб.		10 804 000
2. Себестоимость, руб.		5 279 742
3. Налог с дохода, руб.	стр. 1х6 %/100	684 240
4. Прибыль, руб.	стр. 1– стр. 2 – стр. 3	4 840 018
5. Капитальные затраты, руб.		5 427 620
6. Срок окупаемости, лет	стр. 5/стр. 4	2
7. Рентабельность капитальных вложений, %	стр. 4/стр. 5х100 %	89,17

Раздел «План управления рисками» содержит следующую информацию:

- формирование полного перечня возможных рисков;
- оценка вероятности проявления рисков;
- ранжирование рисков по вероятности проявления (табл. 28);
- оценка ожидаемых размеров убытков при их осуществлении;
- установление и обоснование приемлемого уровня риска (определение области допустимого риска);
- выделение наиболее существенных рисков;
- страхование рисков (примеры представлены в табл. 29, 30).

Таблица 28

Вероятность возникновения рисков

Риск	Вероятность возникновения (ранг)
1	
2	

Риски и гарантии

Риски	Гарантии
Потери материальных объектов	Страховка, амортизационные отчисления
Потеря здания в случае пожара	Страховка
Колебания валютного курса	Цены рассчитаны в рублях РФ, исходя из прогноза курса Министерства экономического развития и торговли РФ
Принятие новых нормативных актов, ограничивающих деятельность подобных заведений	Гарантий нет

1. Рыночные риски:

- ценовой риск: снижение цен конкурентами;
- инфляционный риск: повышение налогов, увеличение тарифов на коммунальные платежи, увеличение цен на оборотные средства.

2. Операционные риски:

- трудности с набором квалифицированной рабочей силы;
- недобросовестные действия персонала;
- непредвиденные расходы;
- недостаток оборотных средств.

3. Риск объемов бизнеса:

- появление новых конкурентов;
- снижение спроса на данном сегменте;
- снижение спроса на услуги данной гостиницы.

4. Технологические риски.

5. Природные риски.

Следует отметить, что все виды риска, присущие предприятию, не следует рассматривать отдельно друг от друга.

***Виды рисков при открытии мини-гостиницы
и методы страхования от них***

Вид риска	Степень риска	Методы страхования от риска
1. Неблагоприятные изменения рыночной конъюнктуры	Неизбежный	1. Глубокое маркетинговое исследование рынка, проводимое систематически. 2. Применение прогрессивных методов обслуживания клиентов.
2. Противодействие конкурентов. Недобросовестная конкуренция	Допустимый	1. Использование методов судебной защиты. 2. Отслеживание конъюнктуры рынка. 3. Использование аппарата маркетинга.
3. Инфляционные процессы	Допустимый	Проведение разумно обоснованной ценовой политики: рост цен не отстаёт от уровня инфляции
4. Форс-мажорные обстоятельства	Чрезмерный	Страхование имущества и клиентов
5. Финансовые риски	Неизбежный	Создание высокого финансово-кредитного потенциала

Контрольные вопросы

1. Дайте определение бизнес-планирования.
2. Назовите условия успешного бизнес-планирования.
3. Охарактеризуйте основные функции бизнес-плана.
4. Назовите основные показатели планирования туристской деятельности.
5. Назовите основные разделы бизнес-плана туристского предприятия.
6. Какие риски планирует туристское предприятие?

Список рекомендуемой литературы

1. Артемова, Е. Н. Планирование на предприятиях ресторанного бизнеса / Е. Н. Артемова, О. Г. Владимирова. — М. : Академия, 2011. — 176 с.
2. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства / М. В. Виноградова, З. И. Панина, А. А. Ларионова, Л. А. Васильева. М. : Издательство: Дашков и Ко, 2010. — 280 с.
3. Боголюбов, В. С. Экономика туризма / В. С. Боголюбов, В. П. Орловская. — М. : Академия, 2005. — 192 с.
4. Бусыгин, А. Деловое проектирование и управление проектом: курс лекций. — М. : Издательство Бусыгин, 2003. — 518 с.
5. Веткин, В. А. Технология создания турпродукта: пакетные туры: учебно-метод. пособие / В. А. Веткин, Е. В. Винтайкина. — М. : Финансы и статистика, 2010. — 240 с.
6. Гельман, В. Я. Статистика туризма / В. Я. Гельман. — М. : Академия, 2011. — 336 с.
7. Гукова, О. Н. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса / О. Н. Гукова. — М. : Форум, 2012. — 160 с.
8. Гуляев, В. Г. Туризм: экономика, управление, устойчивое развитие / В. Г. Гуляев, И. А. Селиванов. — М. : Советский спорт, 2008. — 280 с.
9. Дмитриев, М. Н. Экономика туристского рынка / М. Н. Дмитриев, М. Н. Забаева, Е. Н. Малыгина. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 311 с.
10. Ерохина, Л. И., Прогнозирование и планирование в сфере сервиса / Л. И. Ерохина, Е. В. Башмачникова. — М. : КноРус, 2004. — 224 с.
11. Жуков, А. А. Технология и организация операторских и агентских услуг / А. А. Жуков, С. О. Дерябина. — М., 2011.
12. Замедлина, Е. А. Экономика отрасли: туризм: учеб. пособие / Е. А. Замедлина. — М. : Альфа-М, 2007. — 205 с.
13. Карманова, Т. Е. Статистика туризма — Tourism statistics: учебник / Т. Е. Карманова, О. В. Каурова, А. Н. Малолетко. — М. : КНОРУС, 2010. — 240 с.

14. Ильина, Е. Н. Туроперейтинг: организация деятельности / Е. Н. Ильина. — М., 2008.
15. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О. Н. Ильина. — М. : Инфра-М, 2011. — 208 с.
16. Козлов, А. С. Управление портфелем программ и проектов: процессы и инструментарий / А. С. Козлов. — М. : ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010.
17. Кук, Х. С. Управление проектами / Х. С. Кук, К. Тейт; пер. с англ. М. С. Павловой. — М. : Поколение, 2007.
18. Мазур, И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазур. — М. : Омега-Л, 2006. — 664 с.
19. Мотышина, М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов; под ред. проф. М. С. Мотышиной. — Ростов н/Д. : Феникс, 2008. — 445 с.
20. Панина, З. И., Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса / З. И. Панина, М. В. Виноградова. — М. : Дашков и Ко, 2010. — 244 с.
21. Полковников, Управление проектами (полный курс MBA) / А. В. Полковников, М. Ф. Дубровик. — М. : Эксмо, 2011.
22. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Т. Н. Бабич, И. А. Козьева, Ю. В. Вертакова, Э. Н. Кузьбожев. — М. : Инфра-М, 2012. — 336 с.
23. Севастьянова, С. А. Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства: учеб. пособие / С. А. Севастьянова. — М. : КНОРУС, 2007. — 256 с.
24. Скобкин, С. С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособие / С. С. Скобкин. — М. : Магистр: ИНФРА-М, 2010. — 293 с.
25. Темный, Ю. В. Экономика туризма / Ю. В. Темный, Л. Р. Темная. — М. : Финансы и статистика, 2010. — 448 с.
26. Ушаков, Д. С. Стратегическое планирование в туризме / Д. С. Ушаков. — Ростов н/Д. : Феникс, 2007. — 288 с.
27. Туризм: право и экономика. — Федеральный научно-практический журнал.

28. Туризм: практика, проблема, перспектива. — Специализированное профессиональное издание для туристических агентств.

29. Современные проблемы сервиса и туризма. — Научно-практический журнал.

Интернет-ресурсы:

1. Официальный сайт **Федерального агентства по туризму Российской Федерации**. — URL: <http://russiatourism.ru>.

2. Ежедневная электронная газета Российского союза туриндустрии. — URL: http://www.ratanews.ru/news/news_1032011_full.stm.

3. Консалтинговая компания «iTeam» «Технологии корпоративного управления» — URL: <http://www.iteam.ru>.

4. Библиотека избранных статей международной группы компаний «Инталев» — URL: <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5550>.

5. Официальный сайт Российской Ассоциации Управления Проектами «СОВНЕТ» — URL: <http://www.sovnet.ru/index.php>.

6. Профессиональный туристический портал — URL: <http://www.tourdom.ru/>

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Раздел 1. Организационное проектирование	
и управление проектами	7
Лекция 1. Основы организационного проектирования	7
<i>История управления проектами</i>	<i>7</i>
<i>Понятие «проект»</i>	<i>8</i>
<i>Сущность управления проектом</i>	<i>12</i>
Лекция 2. Проектное управление	14
<i>Модель управления проектом</i>	<i>14</i>
<i>Методы управления проектами</i>	<i>16</i>
<i>Преимущества</i>	
<i>профессионального управления проектами</i>	<i>17</i>
<i>Совершенствование проектного управления</i>	<i>20</i>
Лекция 3. Разработка проекта	24
<i>Разработка концепции проекта</i>	<i>24</i>
<i>Предынвестиционная фаза проекта</i>	<i>26</i>
<i>Организационные структуры в проектах</i>	<i>29</i>
<i>Проектное финансирование</i>	<i>36</i>
<i>Привлечение инвесторов</i>	<i>38</i>
Раздел 2. Прогнозирование и планирование в туризме.	42
Лекция 4. Основы прогнозирования	
и планирования туризма	42
<i>Туризм как объект планирования</i>	<i>42</i>
<i>Принципы, виды и этапы прогнозирования</i>	<i>44</i>
<i>Понятие, виды и этапы планирования</i>	<i>46</i>
<i>Методы планирования</i>	<i>48</i>
<i>Бюджетирование</i>	<i>50</i>
<i>Процедуры стратегического планирования в туризме</i>	<i>52</i>
Лекция 5. Бизнес-планирование	
туристской деятельности	56
<i>Сущность бизнес-планирования</i>	<i>56</i>
<i>Функции и виды бизнес-планов</i>	
туристского предприятия	57
<i>Структура и порядок разработки бизнес-плана</i>	<i>59</i>
Список рекомендуемой литературы	79
Интернет-ресурсы	81

Учебное издание

Мельникова Инна Геннадьевна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В ТУРИЗМЕ

Текст лекций

Редактор, корректор М. Э. Левакова

Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 12.04.13. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 4,88. Уч.-изд. л. 3,0.

Тираж 50 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет
им. П. Г. Демидова.

150000, Ярославль, ул. Советская, 14.

