

УДК 338.48

Е.А. КОБЦЕВА

студент¹

E-mail: kobsheva0108@gmail.com



Т.Н. ПРОКОПЕЦ, канд. экон. наук, доцент

доцент кафедры антикризисного и корпоративного управления¹

E-mail: hatani@mail.ru

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация



Статья поступила 16 октября 2023 г.

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ТУРИЗМЕ

В статье отмечается важность эффективного управления проектами в сфере туризма и гостеприимства. Рассматриваются инструменты управления проектами, позволяющие планировать и координировать работу команды, контролировать процесс исполнения задач и достигать поставленных целей проекта.

Ключевые слова: инструменты управления проектами, структура декомпозиции работ, диаграмма Ганта.

КОБТСЕВА Е.А., Student¹

E-mail: kobsheva0108@gmail.com

ПРОКОПЕЦ Т.Н., PhD in Econ. Sc., Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Anti-Crisis and Corporate Management¹

E-mail: hatani@mail.ru

¹Rostov State University of Economics (RSUE), Rostov-on-Don, Russian Federation

TOURISM PROJECT MANAGEMENT TOOLS

The article takes measures for effective project management in the field of tourism and hospitality. Project management tools, the ability to plan and coordinate the work of a team, monitor the process of completing tasks and achieving project goals are considered.

Keywords: project management tools, work breakdown structure, Gantt chart.

Современные принципы управления требуют коллективный подход к выполнению задач, поставленных перед организациями. Одним из самых эффективных принципов управления в настоящее время является управление проектами. Его использование позволяет более эффективно решать задачи организационного развития, повышает вероятность успешного достижения целей во всех видах деятельности.

Управление проектом представляет собой планирование, организацию, координацию и контроль всех этапов проекта для его успешного завершения. Основными задачами управления проектами являются определение целей, установка требований, планирование бюджета и ресурсов, управление рисками и принятие решений.

Успешное управление проектами требует правильного выбора объектов, субъектов и процессов управления проектами. Все элементы управления должны быть четко определены и описаны для того, чтобы достичь поставленных целей и обеспечить эффективный контроль над проектом.

Объекты управления проектами – это конкретные цели, которые должны быть достигнуты в рамках проекта.

Объекты управления проектами могут включать в себя:

– объекты материальной природы, например, создание нового кухонного оборудования – мультиварки, холодильника и др. В итоге реализации проекта появляется новый предмет, вещь или добавляются иные операции, свойства у уже существующего объекта.

– нематериальные, иначе такие проекты называются «проектами влияния». Например, рекламные кампании, различные услуги, организация мероприятий [1].

Субъекты управления проектами – это люди, которые непосредственно участвуют в управлении проектом. Это может быть команда проекта, руководство компании – внутренние субъекты, или внешние – заказчик, контрагенты, консультанты [2].

Процессы управления проектами описывают, как эффективно управлять проектом от его начала до завершения.

Итак, управление проектами это процесс, включающий поэтапное планирование, вы-

полнение, контроль и завершение проекта, чтобы достичь поставленных целей в рамках временных и бюджетных ограничений. Эффективное управление проектами позволяет обеспечить более эффективное использование ресурсов, а также повысить качество достигаемых результатов.

Инструменты управления проектами – это программы, методы и технологии, которые помогают управлять проектами, планировать и координировать работу команды, контролировать процесс исполнения задач и достигать поставленных целей.

К ключевым особенностям современных инструментов управления проектами, помимо управления задачами, также относятся:

- Оценка проекта.
- Управление расходами.
- Распределение ресурсов.
- Работа в реальном времени (веб-встречи, чат и др.).
- Управление рисками [3].

Современные методы управления проектами позволяют командам работать более гибко и эффективно, а использование ИИ позволяет автоматизировать процессы и повысить эффективность работы.

Одним из основных инструментов управления проектами является «Структура декомпозиции работ» (Work Breakdown Structure) – инструмент предназначен для описания содержания проекта, отражает дерево целей проекта и определяет его окончательные и промежуточные результаты (рисунок 1).

Составить структуру декомпозиции работ несложно. Прежде всего следует разбить проект на несколько мини проектов. Их, в свою очередь, разбить еще на некоторое число мини проектов. Так следует последовательно делить проект на составные части до тех пор, пока не будет достигнут нужный уровень детализации. То есть все работы, которые необходимо выполнить, делятся на более мелкие. Благодаря чему происходит повышение эффективности, поскольку это не большая часть работ, а маленькие понятные кусочки [4].

На самом нижнем уровне WBS должно быть описание элементарной работы, которая может быть выполнена одним человеком (или группой людей).

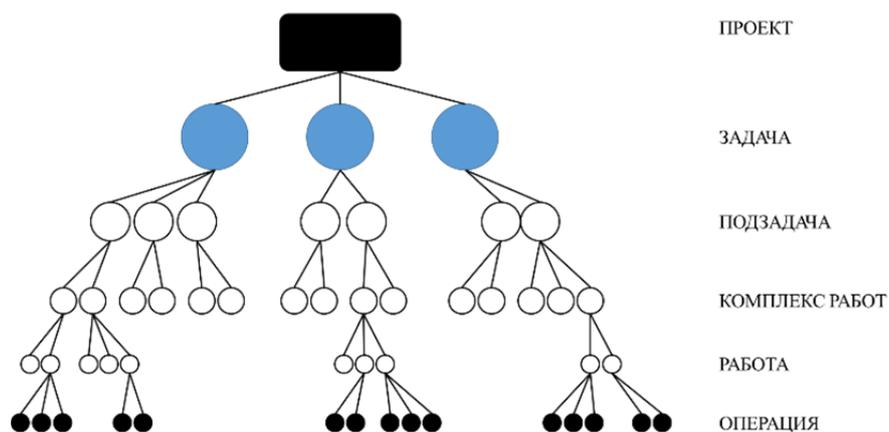


Рисунок 1. – Структура декомпозиции работ

Подготовку структуры декомпозиции работ можно считать законченной, когда определены мелкие элементарные работы.

Следующий инструмент связан с управлением одним из параметров тройного ограничения (треугольник управления проектами) – время. Называется он диаграмма Ганта – инструмент визуализации графика работ. Он помогает создать расписание, определить последовательность задач, установить зависимости и определить сроки выполнения каждой задачи. Для каждой задачи в графике Ганта приводится дата начала и окончания, а также длительность. Этот инструмент можно также использовать для контроля за прогрессом выполнения работ и определения отставаний (рисунок 2).

Создание диаграммы Ганта состоит из пяти главных шагов:

1. Определения временных рамок. Необходимо знать дату начала каждой работы, ее продолжительность и дату завершения. Временной отрезок может быть выражен в часах, днях или месяцах в зависимости от продолжительности проекта.

2. Добавления задач и подзадач. Определяются задачи и подзадачи и размещаются в столбиках в соответствии с тем, когда над ними будут работать. Здесь же можно назначить ответственных за выполнение задач.

3. Описания зависимости между задачами. Некоторые задачи невозможно начать без выполнения других, поэтому для наглядности на диаграмме стрелками отмечают связи между задачами.

4. Добавления вех. Они показывают, какие задачи нужно завершить к контрольным

точкам, и помогают расставить приоритеты [5].

Среди других инструментов управления проектами можно выделить матрицу ответственности, которая помогает определить, кто отвечает за выполнение каждой задачи (таблица 1).

Принцип работы матрицы ответственности заключается в представлении проектных задач и обязанностей в виде таблицы, где по вертикали перечислены проектные задачи или этапы, а по горизонтали – участники команды или группы, назначенные на выполнение этих задач. В каждой ячейке матрицы указывается роль участника в отношении выполнения конкретной задачи [6].

В общей форме матрица ответственности RACI расшифровывается как:

"R" – ответственное лицо, т.е. исполнитель. Тот, кто выполняет конкретную задачу и является за нее ответственным. Без данного человека задача не будет выполнена.

"A" – человек, который принимает и оценивает выполненную работу, является ответственным за результат. Он может как утвердить, так и отклонить итог работы, а также имеет право принимать решения, связанные со способом выполнения задачи.

"C" – лицо, являющееся экспертом в области данной задачи. Он знает больше, чем другие участники (в какой-либо сфере) и к нему можно обратиться за консультацией.

"I" – заинтересованные лица, которых необходимо информировать о прогрессе выполнения задачи, поскольку работа может зависеть от статуса выполняемого процесса.

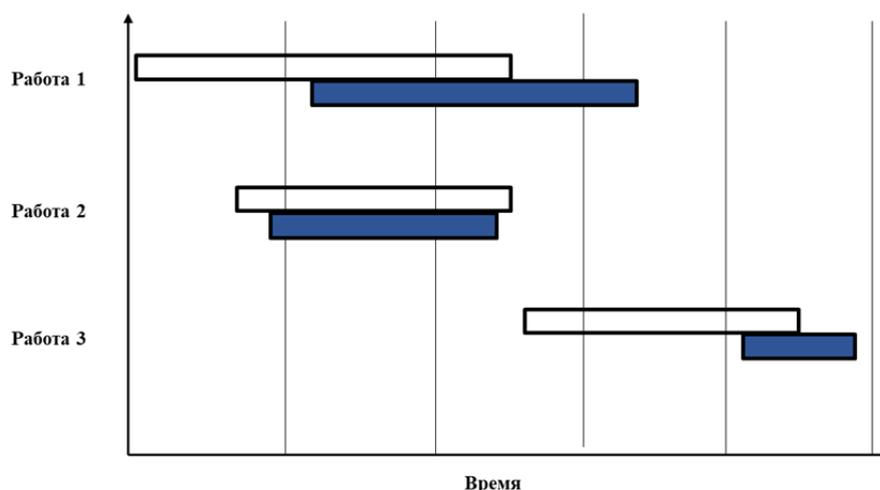


Рисунок 2. – Диаграмма Ганта

Таблица 1. – Матрица распределения ответственности при разработке проекта

Задача/Ответственный	Управляющий	Менеджер	Графический дизайнер
1. Реклама	A	R	C
2. Поиск сотрудников	A	R	
3. Заключение договора аренды помещения	R		
4. Заказ оборудования	A	R	
5. Ремонт помещения	A	R	
6. Установка оборудования	R		

Специфика работы матрицы ответственности заключается в том, что каждая задача в проекте имеет определенного ответственного лица. Это помогает избежать путаницы и неясности внутри команды, так как каждому члену команды ясно, какая задача ему назначена и какого уровня ответственности он несет в отношении ее выполнения.

Благодаря использованию матрицы ответственности получается выявить и устранить дублирование работ, определить конкретные задачи и ответственность за их выполнение, а также увеличить эффективность командной работы.

Еще одним полезным инструментом является анализ рисков, он помогает выявить потенциальные риски и найти решения для минимизации этих рисков, что позволяет снизить вероятность неудачного завершения проекта.

В таблице 2 рассмотрены примеры рисков, с которыми в будущем может столкнуться турфирма, указана вероятность их по-

явления, степень влияния на предприятие, а также рассчитан интегральный показатель.

Интегральный показатель оценки риска помогает выявить общую вероятность возникновения нежелательных событий. На основе этой оценки организация может принять необходимые меры для снижения риска и повышения успешности проекта.

Чтобы успешно реализовать проект, необходимо учитывать все риски и реализовывать стратегии для их уменьшения или устранения.

Но выбор инструментов управления проектами зависит от конкретных целей и потребностей проекта. Некоторые проекты могут требовать применения более специализированных инструментов управления, таких как методика SCRUM.

Это гибкая система управления проектами, которая позволяет максимально эффективно организовывать работу команды и достигать поставленных целей, причем в кратчайшие сроки.

Таблица 2. – Риски проекта по созданию турфирмы

	Вероятность	Влияние	Интегральный показатель оценки риска	Меры по снижению вероятности/ влияния риска
Снижение посещаемости	0,2	0,80	0,16	Рекламная компания, акции/сертификаты в подарок
Неактуальность услуг	0,1	0,40	0,04	Заранее отслеживать интересы потребителей
Уход персонала	0,5	0,80	0,4	Соответствующая оплата труда работника, выплата премий, проведение тренингов
Непредвиденные технические неисправности	0,5	0,80	0,4	Соблюдение работниками всех правил (безопасность, бережное обращение с оборудованием и др.), следить за клиентами, уведомлять их о правилах поведения

Основной принцип методики заключается в разделении проекта на небольшие, но конкретные цели и короткие временные интервалы – спринты, в течение которых создается работающий продукт. SCRUM предлагает четкую структуру, роли и процессы для достижения успеха в проекте.

Основные роли в SCRUM:

1. SCRUM-мастер отвечает за организацию и правильное функционирование SCRUM-процесса, помогает команде справиться с препятствиями и налаживает коммуникацию между членами команды.

2. Владелец продукта активно участвует в формировании требований к продукту, определяет приоритеты и следит за соответствием их выполнения.

3. Команда разработчиков исполняет задачи в определенных циклах (спринтах) и создает работоспособный продукт.

Преимущества методики SCRUM очевидны, во-первых, это гибкость – SCRUM позволяет быстро вносить изменения в проект в случае появления новых требований или изменений в окружающей среде. Это позволяет команде оперативно реагировать на изменения и адаптироваться к ним.

Во-вторых, прозрачность – методика SCRUM обеспечивает высокий уровень прозрачности в проекте. Регулярные совещания и работа над спринтами позволяют всем участникам команды иметь ясное представление

о задачах, проблемах и текущем состоянии проекта.

В-третьих, SCRUM акцентирует внимание на сотрудничестве и командной работе. Каждый участник команды имеет определенные обязанности и ответственность за успех проекта. Регулярное обсуждение вопросов и совместное принятие решений способствует лучшей коллаборации и достижению высоких результатов.

И последнее, это высокое качество продукта. Методика SCRUM подразумевает непрерывное тестирование и обратную связь от заказчика на каждом этапе проекта. Это позволяет выявлять проблемы и улучшать продукт на ранних стадиях разработки.

Освоение и применение этой методики может стать ключевым фактором успешной реализации проектов в различных областях деятельности.

Таким образом, существует множество инструментов управления проектами, которые помогают контролировать и управлять ресурсами проекта и его бюджетом. Выбор инструментов управления зависит от конкретных потребностей и целей каждого проекта.

Список литературы

1. Луков, В. А. Социальное проектирование : учеб. пособие / В. А. Луков. –М., 2003. – 240с.
2. Крестьянинов, А. Н. Управление проектами : учебное пособие/ А. Н. Крестьянинов,

- Ю.Н. Жулькова; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2017. - 89 с.
3. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 422 с.
 4. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич ; пер. с англ. Е. В. Мамонтова ; под ред. С. И. Неизвестного. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. – 729 с.
 5. Кудрявцев, Е. М. Microsoft Project. Методы сетевого планирования и управления ПРО: учебное пособие / Е. М. Кудрявцев ; 2-е изд., (эл.) – Москва : МИСИ-Московский государственный строительный университет, 2018. – 241 с.
 6. Иллюстрированный ITSM / Роман Журавлёв. – М.: Лайвбук, 2013. – 125 с.
 2. Krestyaninov A.N., Zhulkova Yu.N. *Upravlenie proektami* [Project management: textbook]. Nizhegorsk state architecture.-builds. univ. N. Novgorod: NNGASU, 2017, 89 p. (In Russian)
 3. Zub A. T. *Upravlenie proektami : uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata* [Project management: textbook and practices for academic undergraduates] Moscow, Yurayt Publishing House, 2014, 422 p. (In Russian)
 4. Dragan Z. Milosevic *Nabor instrumentov dlya upravleniya proektami* [Toolkit for project management]. From English E.V. Mamontova. Ed. S.I. Unknown. Moscow, IT Company, DMK Press, 2008, 729 p. (In Russian)
 5. Kudryavtsev E. M. *Microsoft Project. Metody setevogo planirovaniya i upravleniya PRO* [Microsoft Project. Methods of network planning and management: Textbook]. 2nd ed., (electronic). Moscow, MISI-Moscow State University of Civil Engineering, 2018, 241 p. (In Russian)
 6. Zhuravlev Roman *Illyustrirovannyj ITSM* [Illustrated ITSM]. Moscow, Livebook, 2013, 125 p. (In Russian)

References

1. Lukov V. A. *Soczial`noe proektirovanie* [Social design: textbook. allowance]. Moscow, 2003, 240 p. (In Russian)

Received 16 October 2023