

ТЕМА ЛЕКЦІЇ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ТУРИЗМІ . ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ

1. Поняття проекту як об'єкта управління, його роль у забезпеченні розвитку туристичної галузі та окремих підприємств
2. Класифікація проектів
3. Зацікавлені сторони та життєвий цикл проекту
4. Проекти як інструменти реалізації стратегій та програм розвитку туризму
5. Принципи управління проектами підприємства, їх характеристика

ЗАВДАННЯ КУРСУ «УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ТУРИЗМІ»

Основними завданнями вивчення курсу є опанування студентами знань щодо управління проектами туристичного підприємства та їх змісту, а саме:

- ознайомлення з економічною сутністю та видами проектів туристичного підприємства;
- вивчення основних форм проектів у галузі туризму;
- оцінка інвестиційної привабливості окремих проектів підприємств;
- ознайомлення із сучасним методичним інструментарієм оцінки ефективності проектів;
- порядок підготовки до розгляду реальних проектів;
- інвестування капіталу в проекті підприємства туристичної сфери;
- ознайомлення і оцінка ризиків проектів туристичної сфери.

1. ПОНЯТТЯ ПРОЕКТУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ, ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ОКРЕМИХ ПІДПРИЄМСТВ

Є досить велика кількість означень проекту, аналізуючи які, можна запропонувати таке:

проект – це тимчасова діяльність для створення цінності, завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи.

Виходячи з сутності проекту, його слід розглядати як інструмент розвитку, реалізації стратегій і здійснення перетворень. Тому сьогодні методологія управління проектами має все більше застосування практично в усіх галузях діяльності державних, громадських і комерційних структур [5 – 7].

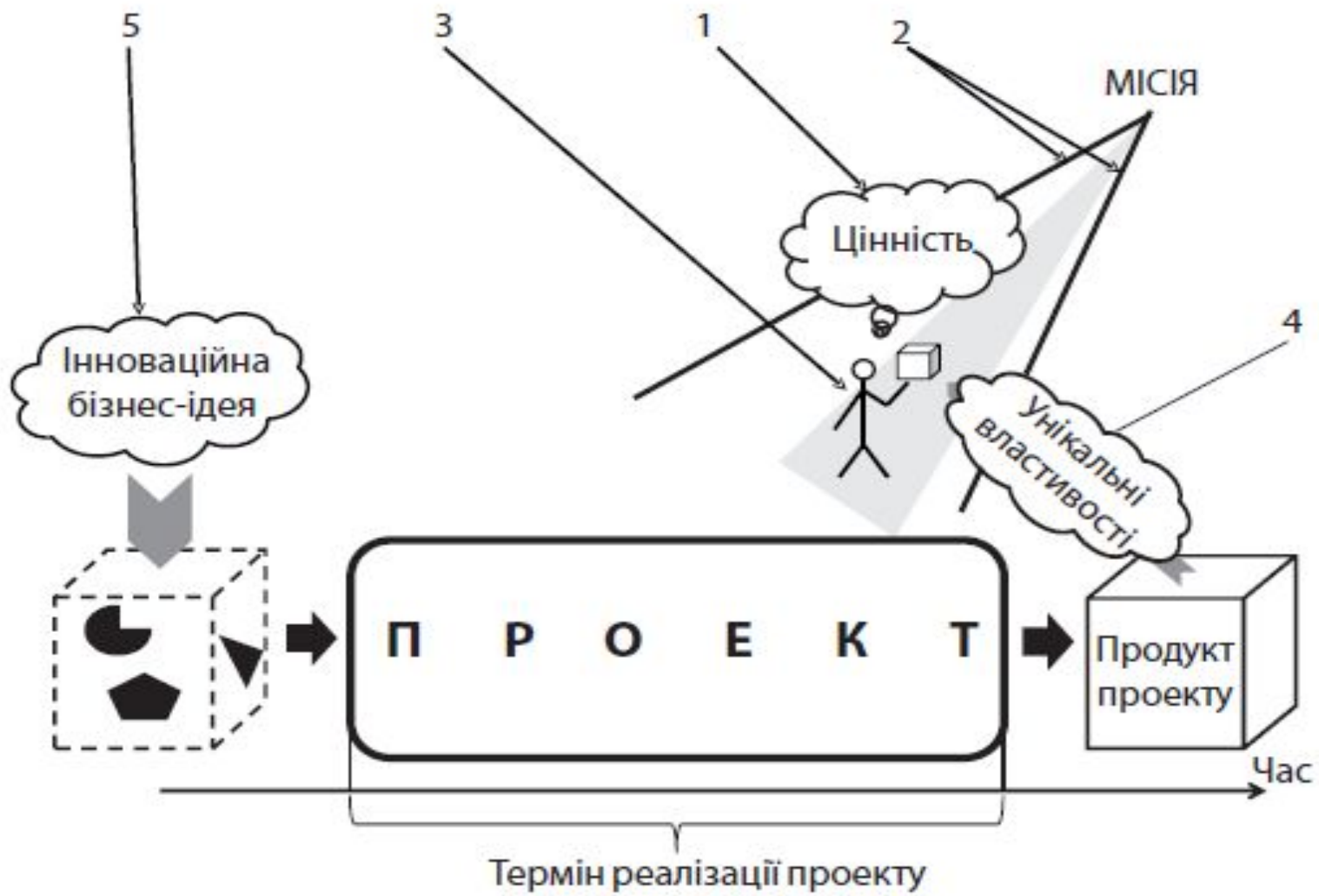


Рис. 1.1. Проект та його відмітні риси

ПОНЯТТЯ ПРОЕКТУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ, ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ОКРЕМИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наведені міркування дають підставу запропонувати розширене тлумачення терміну проект. Проект – це тимчасова діяльність, спеціально спланована для унікальних неповторних умов, тобто послідовність взаємозалежних подій з впровадження інновації для створення цінності, яка визначається гармонізованою вигодою для всіх зацікавлених сторін завдяки унікальній властивості продукту проекту, що реалізується в рамках досягнення місії соціально-економічної системи та за умов невизначеності, встановлених обмежень щодо часу, ресурсів та наявних особливостей експлуатації продукту проекту.

ПОНЯТТЯ ПРОЕКТУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ, ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ОКРЕМИХ ПІДПРИЄМСТВ

В якості проекту приймається туристичний продукт та, відповідно, управління проектами є управлінням створення туристичного продукту.

Для ефективного управління проектами в туризмі необхідно розглянути властивості туристичного продукту як об'єкту проектування:

- туристський продукт як товар характеризується споживчою вартістю, тобто корисністю або здатністю задовольняти певні рекреаційні потреби людей. Корисність туристського продукту визначається його цінністю для суб'єкта. Тому туроператор повинен максимально наблизитися до того, щоб створити такий туристський продукт, який був би цінним для максимально великої кількості людей, тобто по можливості він повинен мати масового споживача. Тоді можна використовувати і індустріальні технології для проектування і виробництва туристського продукту;
- У ряді випадків туристичний продукт ув'язується з поняттям «туристський пакет» - основним (обов'язковим) комплексом послуг, що надаються в подорожі за індивідуальним або груповим планом, який має серійний характер. Туристський пакет включає такі обов'язкові елементи: туристський центр, транспорт, послуги розміщення.

ПОНЯТТЯ ПРОЕКТУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ, ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ОКРЕМИХ ПІДПРИЄМСТВ

- в управлінні проектом слід враховувати, що туристичний продукт складається з двох найважливіших елементів: тур і додаткові туристично-екскурсійні послуги. При цьому слід мати на увазі, що туристський пакет - це тільки частина туристичного продукту, точніше - обов'язкова частина туру (тур більше або дорівнює туристському пакету).

Тур є первинною одиницею туристичного продукту, що реалізується клієнту як єдине ціле, продукт праці туроператора на визначений маршрут і в конкретні терміни.

ПОНЯТТЯ ПРОЕКТУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ, ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ОКРЕМИХ ПІДПРИЄМСТВ

У класичному розумінні проекту властиві такі відмітні ознаки: унікальність, тимчасовість, обмеженість ресурсів, разовість, невизначеність [8, с. 45 – 49]. Ці властивості реалізуються в оточенні яке можна умовно поділити на близьке та далеке, і яке має певний вплив на проект.

Майже кожний проект виконується в рамках якоїсь організації. Це стосується і проектів реалізації стратегії. Відмінність останніх полягає в тому, що продукт проекту використовується не для розв'язання проблем конкретної організації, але проблем громади в рамках стратегії її розвитку.

ПОЛІТИКА

ЕКОНОМІКА

СУСПІЛЬСТВО

ЗАКОНІ
ПРАВО

НАУКА І
ТЕХНІКА

ПРИРОДА І
ДОВКІЛЛЯ

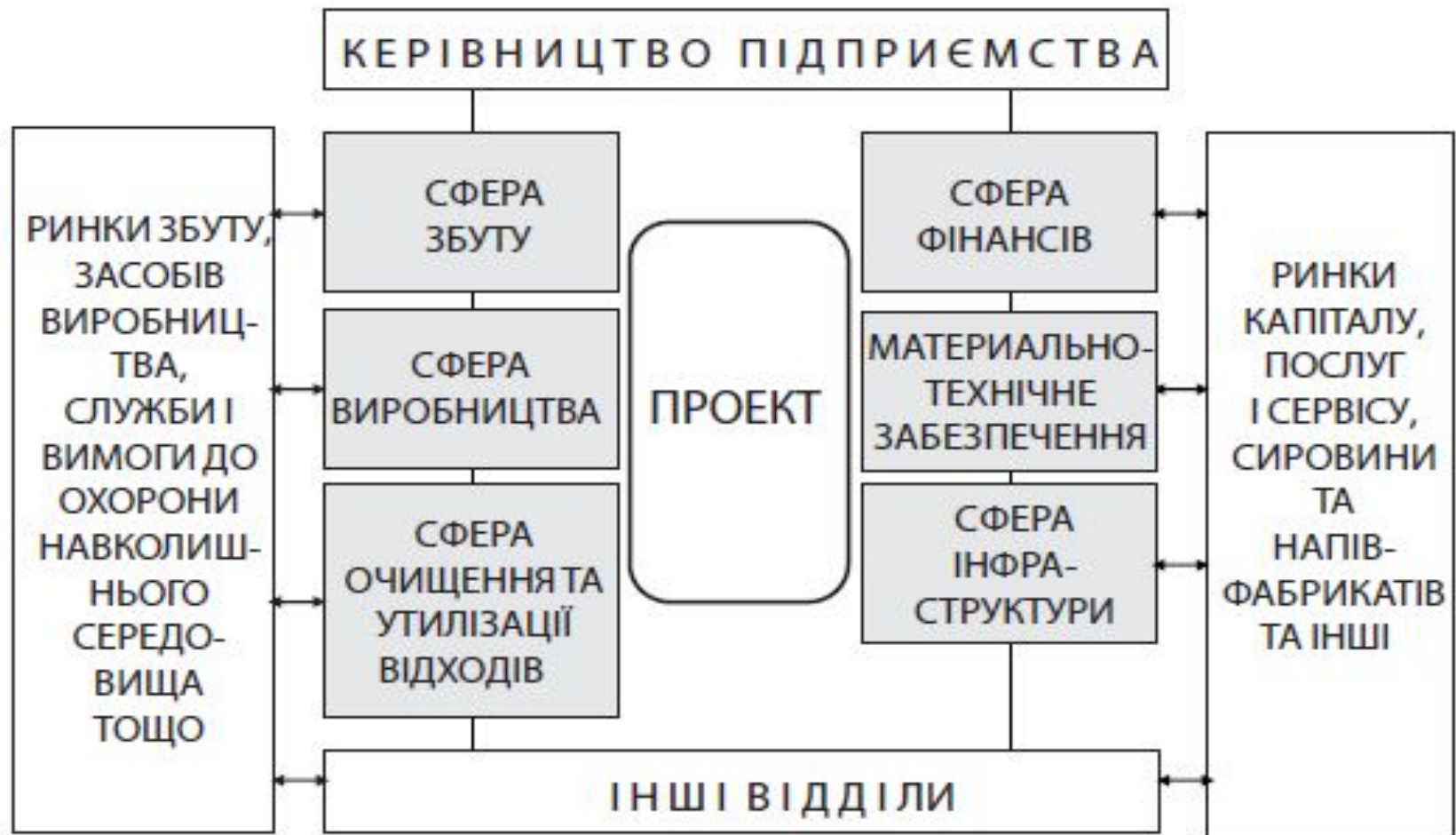


Рис. 1.2. Схема оточення проекту

ПОНЯТТЯ ПРОЕКТУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ, ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ОКРЕМИХ ПІДПРИЄМСТВ

Характеристики проекту:

- Спрямованість на досягнення мети.
- Координоване виконання пов'язаних між собою дій.
- Часові рамки проекту.
- Наявність бюджету.
- Унікальність.

ПОНЯТТЯ ПРОЕКТУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ, ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ОКРЕМИХ ПІДПРИЄМСТВ

На сьогодні управління проектами – це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва проектами. Умови ринку стають більш вибагливими, підвищуються темпи змін, що відбуваються тощо.

Управління проектами – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої цілі.

Учасниками управління проектами є юридичні або/та фізичні особи, які зобов'язанні виконати деякі дії, передбачені проектом, та інтереси яких будуть задіяні при реалізації проекту.

Команда проекту - це специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проекту. Вона створюється на період здійснення проекту і завданням її є здійснення функцій управління проектом.

ПОНЯТТЯ ПРОЕКТУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ, ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ОКРЕМИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ціль проекту – це бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту.

При постановці цілей проекту потрібно знайти відповіді на наступні питання:

1. Як конкретно повинен виглядати результат проекту (характеристика результатів проекту)?
2. Які умови повинні враховуватись в процесі реалізації проекту (вимоги та обмеження)?
3. Хто це буде робити? Коли це буде зроблено?
4. Скільки це буде коштувати?

ПОНЯТТЯ ПРОЕКТУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ, ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ОКРЕМИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сам процес описання цілей включає наступні складові:

I. Результати проекту:

1.1. Предмет проекту;

1.2. Економічна ефективність проекту.

II. Реалізація проекту:

2.1. Терміни реалізації проекту;

2.2. Ресурси, що будуть використані.

III. Ієрархія цілей (як доповнення вказується, яка ієрархія повинна прийматись, якщо одна із цілей не може бути досягнута).

Як правило, для управління проектами характерне визначення однієї ведучої цілі. Головною ціллю управління проектами є **вирішення наступних завдань у найкоротший час, із найменшими витратами та найкращою якістю:**

□ посилення перспективності проекту, тобто розробка стратегічних напрямків розвитку інноваційних процесів, що передбачені проектом, проведення поточної та оперативної роботи по цих напрямках;

□ підвищення якості рішень, що приймаються, визначення кількості цілей і прийняття рішень (їх своєчасність та оперативність, комплексність, тощо);

□ збільшення оперативності управління, тобто прагнення всіх учасників проекту до скорочення терміну проектування й реалізації проектних рішень. Це забезпечує: скорочення термінів прийому, обробки та передачі інформації; зменшення числа ланок, рівнів в організаційній структурі управління проектами; наближення центрів прийняття рішень до необхідних виконавців; більш чіткий розподіл і більш тісну кооперацію праці розробників та виконавців проекту;

□ забезпечення економічної ефективності проекту, що пов'язано з мінімізацією витрат на здійснення нововведень і максимізацією результату;

□ підвищення відповідальності за проектні рішення. Прогресивні рішення позитивно впливають на розвиток підприємства: невдачі, навпаки, призводять до втрат ресурсів та відбиваються на матеріальному й моральному стані розробників.

ЕТАПИ РОЗВИТКУ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ:

- 1930-і р.р.- Розроблені теоретичні основи та практичні методи календарного планування та поточного будівництва (діаграми Гантта, циклограми)
- 1950-і р.р. - Виділення самостійної дисципліни “Управління проектами” (Project Management)
- 1970-і р.р. - Розвиток техніки сітьового планування та впровадження інформаційних технологій; розвиток технологій організації робіт над проектом
- 1980-і р.р. – Системне планування проекту, розробка спеціальних пакетів прикладних програм, методи реструктуризації проекту, управління функціями та підсистемами проекту, управління спеціальними (особливо складними) проектами
- 1990-і р.р. – Управління ризиками, методологія формування команд проекту, філософія управління проектами, управління якістю продукту проекту, управління взаємодією
- 2000-і р.р. – управління вдосконаленням, управління змінами проекту, управління лідерством, управління портфелем проектів, стратегічне управління проектам

2. КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОЕКТІВ

Основні класифікації проектів:

- класи проектів – за складом, структурою та його предметною галуззю;
- типи проектів – за основними сферами діяльності, в яких реалізується проект;
- види проектів – за характером предметної галузі проекту, тривалістю проектів.

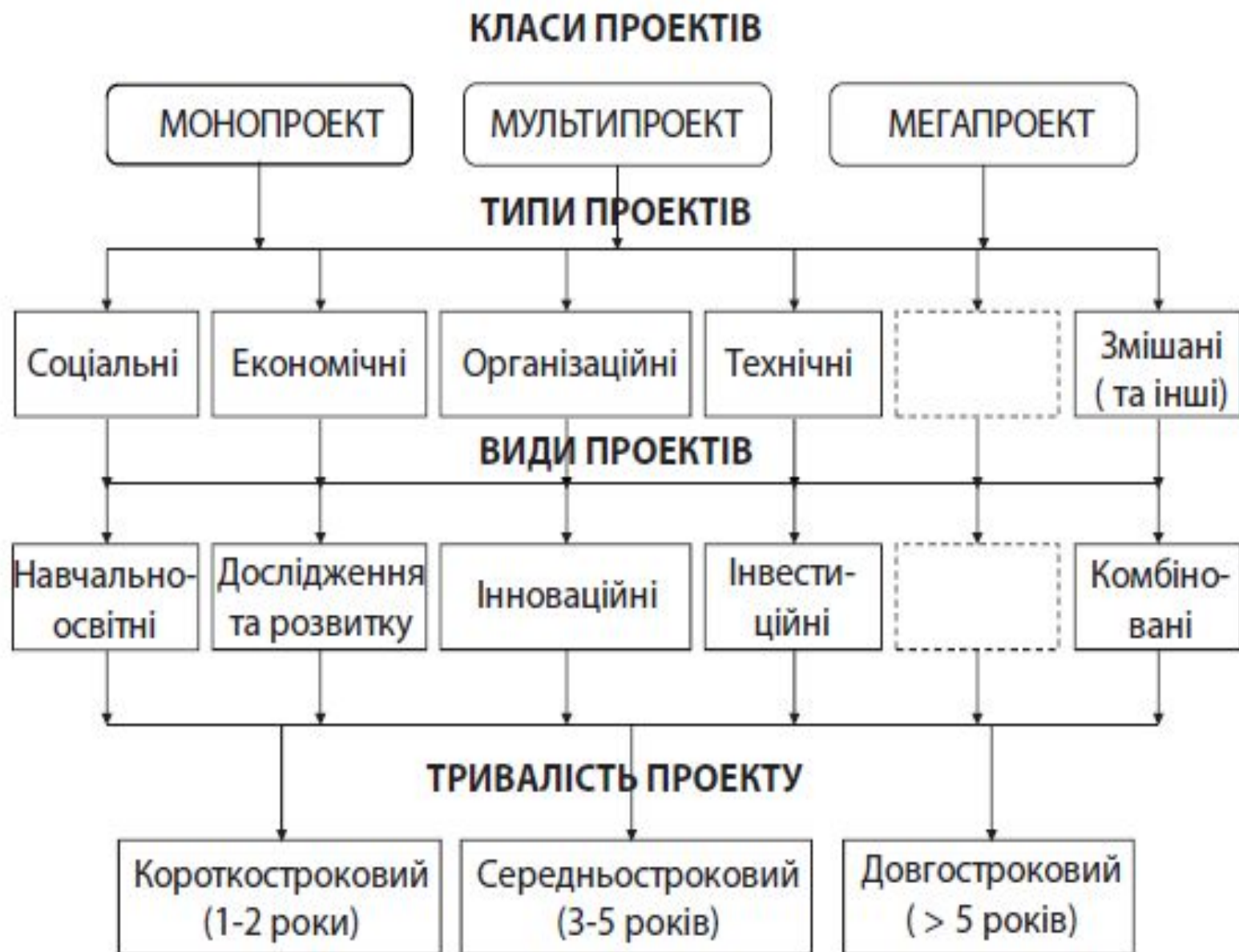


Рис. 1.4. Класифікація проектів

2. КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОЕКТІВ

Традиційно виділяють три класи проектів: монопроект, мультипроект, мегапроект.

Монопроект – це окремий проект певного типу та виду.

Мультипроект можна розглядати як комплексний проект, який складається з сукупності монопроектів і потребує застосування багатопроєктного управління.

Мегапроект – це цільові програми, стратегії розвитку регіонів, галузей тощо, які у своєму складі мають низку моно- та мультипроектів.

Серед типів проектів чільне місце займають змішані проекти, які дають можливість забезпечення отримання гармонізованих цінностей всіма зацікавленими сторонами.

2. КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОЕКТІВ

Дуже часто при класифікації використовують такі терміни, як «інвестиційні» та «інноваційні» проекти.

Під інвестиційними зазвичай розуміють проекти, головною метою яких є створення або реновація основних фондів, що потребує вкладення великих інвестицій [12, с. 17]. Але без інвестування неможливо реалізувати жодного проекту. Тобто кожен проект за своєю суттю є інвестиційним.

До інноваційних належать проекти, головною метою яких є розроблення та використання новітніх технологій (ноу-хау), тобто інновацій, які забезпечують розвиток

2. КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОЕКТІВ

За тривалістю проекти поділяються на коротко-, середньо- та довгострокові. В міжнародній практиці введено, що до короткострокових проектів належать проекти до двох років, до середньострокових – до п'яти років. Проекти, які тривають більше п'яти років, належать до довгострокових.

Алеті бурхливій зміні та нестабільності зовнішнього середовища, які характерні для сучасного стану суспільства економіки знань, потребують гнучкішого підходу до такої класифікації проектів. Короткостроковими слід вважати такі проекти, за час реалізації яких не відбувається різких змін в економічних показниках зовнішнього середовища (рівень інфляції, облікові ставки за кредитами

2. КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОЕКТІВ

В даному аспекті слід виділити спеціальні види проектів, які цілком можуть бути адаптовані до умов туристичної діяльності, а саме:

- Інвестиційний проект, тобто проект, пов'язаний з необхідністю певних капітальних вкладень в створення і розвиток підприємств туристичної інфраструктури.
- Інноваційний проект, пов'язаний з розробкою нових туристичних продуктів або окремих їх складових - туристичних послуг, нових напрямків і т. п. ;
- Міжнародний проект - проект, в розробці і реалізації якого беруть участь іноземні партнери.

3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Перелік зацікавлених сторін залежить від типу, виду, масштабу та складності проекту, а також особливостей розподілу функцій між ними в проекті. Сьогодні нема загальноприйнятих регламентів розподілу функцій між зацікавленими сторонами, а також переліку тих цінностей, які вони бажають отримати від проекту. Але є деякі функції, які обов'язково наявні в кожному проекті. Саме їхній перелік і визначає перелік зацікавлених сторін проекту (рис. 1.5). Інколи деякі з зацікавлених сторін може представляти одна особа.



Рис. 1.5. Схема основних зацікавлених сторін проекту

3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Життєвий цикл прийнято поділяти на фази, фази – на етапи, а етапи – на стадії. Сьогодні нема загальноновстановленого підходу, який чітко регламентує кількість фаз й етапів, їхній зміст, термінологічні означення, а також послідовність їхньої реалізації. Але логіка і основний зміст процесів розвитку проектів є загальноновживаними.

Найпоширенішою вважається чотирифазова модель життєвого циклу проекту (рис. 1.6). Вона містить такі послідовні фази: ініціалізації (початкову); фазу розроблення; фазу реалізації; фазу завершення проекту [3,

3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Головним змістом робіт на фазі ініціалізації є розроблення концепції конкретного проекту та інших проектних документів, які дають підстави замовникові та інвесторові прийняти рішення про його інвестування.

Головним завданням другої фази є розроблення основних компонентів проекту та підготування до його реалізації.

Зміст фази реалізації проекту впливає з її найменування – виконання запланованих робіт з проекту, необхідних для отримання його продукту. Ці роботи можна назвати продуктно-технологічними роботами проекту.

3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Остання фаза, закриття проекту, передбачає досягнення кінцевої мети – передати замовникові в експлуатацію створений продукт проекту. Крім того, на цій фазі підбивають підсумки проекту та здійснюють його архівацію. Для деяких проектів на цьому вона не закінчується, а продовжується до моменту розв'язання питання про реконструкцію продукту проекту або його утилізацію.

3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ



Рис. 1.6. Чотирифазна модель життєвого циклу проекту

3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Життєвий цикл туристичного проекту включає наступні етапи:

I етап - концептуальний (початковий);

II етап - проектування турпродукту;

III етап - розробка турпродукту;

IV етап - отримання готового туристичного продукту.

По завершенні проекту розроблений турпродукт приймає товарну форму - стає предметом купівлі-продажу на ринку туристичних послуг. А це означає, що остаточна ціна даного турпродукту встановлюється цим ринком як компроміс попиту і пропозиції

Етапи життєвого циклу туристичного проекту

Найменування етапу	Зміст етапу
I — концептуальний етап	<p>Збір вихідних даних. Аналіз даних. Виявлення потреби в проекті. Формулювання мети проекту. Основні вимоги до проекту. Учасники проекту. Необхідні ресурси. Формулювання концепції проекту та її експертиза. Затвердження концепції проекту</p>
II — проектування турпродукту	<p>Формування команди розробників проекту. Розвиток і конкретизація концепції. Визначення структури турпродукту. Розробка кошторису реалізації турпродукту</p>
III — безпосередня розробка турпродукту	<p>Оперативне планування робіт. Контроль за виконанням ходу робіт. Розробка технологічних процесів виконання турпродукту. Встановлення ділових контактів. Юридичне оформлення господарських зв'язків. Визначення (розрахунок) показників якості турпродукту. Калькуляція ціни турпродукту</p>
IV — завершальний етап	<p>Планування процесу завершення проекту. Апробація завершеного турпродукту. Підготовка та комплектування персоналу для експлуатації турпродукту. Підготовка необхідної інструктивно-нормативної документації для учасників проекту. Введення турпродукту в експлуатацію</p>

3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Екстенсивна стадія життєвого циклу дестинації характеризується розширенням використання туристичних ресурсів, поступовим розвитком туристичної інфраструктури, зростанням внутрішніх й іноземних туристських потоків за рахунок збереження низької ціни на турпродукт, і вимагає великої кількості якісних проєктів, спрямованих на розширення й удосконалення інфраструктури для формування привабливого іміджу території.

Такими дестинаціями в Україні є «Українська Венеція» (м. Вилкове), «Кам'янець-Подільська фортеця» (м. Кам'янець-Подільськ), Національний дендрологічний парк «Софіївка» (м. Умань) та інші.

3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Дестинації інтенсивної стадії розвитку потребують проектів зі зростання якості туристичного сервісу, удосконалення об'єктів з надання туристичних послуг, що обумовлюється постійних розвитком туристичної інфраструктури, підвищенням цін на туристичний продукт, збільшенням вітчизняного й іноземного інвестування.

Прикладом таких дестинацій в Україні можуть служити м. Львів, курорт Трускавець, м. Київ, м. Одеса, курорт «Буковель» та інші.



3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Космополітична стадія розвитку дестинацій передбачає концептуалізацію й реалізацію високовартісних, чітко спланованих, кваліфікаційно забезпечених, інтегрованих високоякісних проєктів, спрямованих на отримання мультиплікативного ефекту від туризму і націлених тільки на заможних як вітчизняних, так й іноземних туристів.

На жаль, таких дестинацій в Україні поки що немає.

3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Ініціація проектів має відбуватися саме в дестинаціях за підтримки місцевих органів самоврядування і співпраці з науковими, проектними організаціями, оскільки знання особливостей території, вимог туристів щодо матеріально-технічної бази та якості туристичного сервісу, додаткових послуг вимагають не тільки визначення проблеми, а й формування концепції проекту, проведення комплексного аналізу, фінансово-економічного обґрунтування, планування й структуризації, використання сучасних комп'ютерних програм з контролю проекту, інтегрованих із системами управління проектом у єдину інформаційну систему за рахунок приватного, державного та іноземного інвестування. Врахування цих особливостей проектного менеджменту відповідно до стадії життєвого циклу дестинації дозволить ефективно ініціювати, реалізовувати й завершувати проекти, а туристичній сфері діяльності в Україні – планомірно розвиватися.

4. Проекти як інструменти реалізації стратегій та програм розвитку туризму

В основі проектного підходу в туризмі повинен лежати когнітивний маркетинг, що ґрунтується на випередженні виникнення потреб споживачів щодо якості туристичного сервісу, інноваційних туристичних продуктів та їх складових, нових маршрутів та різних форм задоволення туристичного попиту.

4. Проекти як інструменти реалізації стратегій та програм розвитку туризму

Стратегічна спрямованість туристичного проектування вимагає його регулювання на державному і регіональному рівнях через ухвалення цільових програм розвитку туристичної галузі, що забезпечить зростання соціально-економічної ефективності туризму і підвищення туристичної привабливості України на світовому туристичному ринку. Слід відзначити, що розвиток туристичної діяльності на макроекономічному рівні, заснований на виявленні його закономірностей, тенденцій, соціального і науково-технічного процесу, вимагає координації усіх сфер економіки, пов'язаних з туризмом. Такий зв'язок забезпечить інтеграцію зусиль держави і бізнесу для створення досконалої туристичної інфраструктури на основі проектного підходу

4. Проекти як інструменти реалізації стратегій та програм розвитку туризму

Застосування проектного підходу на макрорівні спрямоване на створення можливостей для пошуку й визначення інвестиційно привабливих проектів в регіонах, з одного боку, і реалізації їх шляхом використання соціальних ініціатив, проведення тендерів, конкурсів, створення кластерів, проведення маркетингових досліджень на основі холістичного менеджменту, з іншого (холістичний менеджмент - це, по суті, перенесення акценту з товару на покупця і з продажу товарів на задоволення потреб споживача). Такий підхід дозволить створити інтегровану сукупність інноваційних проектів для комплексного розвитку туристичної галузі кожного регіону на основі використання місцевого креативного інтелекту, здатного впровадити розроблені й економічно обґрунтовані проекти. Підґрунтям ініціації цих проектів має бути індикативне планування і цільове програмування.



Рис. 1. Проектний підхід до управління розвитком туризму

4. Проекти як інструменти реалізації стратегій та програм розвитку туризму

Ще одним завданням держави у розвитку туризму повинно стати просування туристичних продуктів України на зовнішньоекономічному ринку шляхом розробки, планування і реалізації портфеля проектів відповідно до туристичних особливостей кожного регіону. Отже, державне управління проектами в туризмі передбачає не тільки визначення пріоритетних напрямів туризму, а й підтримку проектів, спрямованих на їхній розвиток, що вимагає постановки конкретних завдань для регіонів через комплексний стратегічний проект розвитку туристичної галузі, який забезпечить цільову спрямованість використання державних і приватних коштів, матеріально-технічних, інформаційних і трудових ресурсів протягом життєвого циклу проекту.

4. Проекти як інструменти реалізації стратегій та програм розвитку туризму

Регіональне проектування в туризмі передбачає чітко формулювання ідей розвитку туристичного регіону визначених відповідно до розробок державного портфеля проектів й з урахуванням потреб та ініціатив дестинацій в умовах обмежених ресурсів і чітко визначеного часу, певної кількості та якості, спрямованих на якнайкраще задоволення вимог туристів. Ефективність проектного підходу на мезотуристичному рівні забезпечується створенням кваліфікованої й досвідченої команди проекту, побудованої на тісній співпраці та узгодженості дій державного управління, науки, підприємців й інвесторів. Така інтеграція й виступає головним завданням органів влади в реалізації проектного підходу до розвитку туризму.

4. Проекти як інструменти реалізації стратегій та програм розвитку туризму

Сутність проектного підходу до управління розвитком туризму на рівні держави полягає у створенні збалансованої стратегічно-цільової програми дій, спрямованої на якісний результат і управління його досягненням у встановлений термін відповідно до допущень й обмежень системи проектів. За сприяння державних органів влади у галузі туризму використання проектного підходу вимагає ініціювання різноспрямованих проектів для комплексного розвитку дестинації, її просування на національний і міжнародний туристичний ринки, заохочення і використання підприємницьких ініціатив.

4. Проекти як інструменти реалізації стратегій та програм розвитку туризму

На регіональному рівні застосування проектного підходу до управління розвитком туризму передбачає створення нових, відродження занедбаних та розвиток успішних дестинацій через реалізацію чіткої програми дій з виділенням конкретних завдань членам проектної команди.

4. Проекти як інструменти реалізації стратегій та програм розвитку туризму

Індикатором ефективності може стати методологія проектного менеджменту в туризмі, що спрямована на задоволення вимог туристів протягом подорожі через ініціацію та реалізацію проектів у дестинаціях відповідно до визначеної стадії їх життєвого циклу, яка характеризує рівень розвитку туристичного бізнесу на основі цінової політики, якості туристичного сервісу, іміджу, стану інфраструктури, напрямів туристичних потоків.

5. Принципи управління проектами підприємства, їх характеристика

- *ціленаправленість*, що виражається в цільовій орієнтації проекту на забезпечення кінцевих цілей діяльності підприємства;
- *системність*, що передбачає розгляд проекту нововведень із системних позицій. Це означає, з однієї сторони, те, що процес управління проектами є одним цілим із своїми закономірностями формування й розвитку, а, з іншої, можливість розділення проекту на підсистеми і дослідження їх взаємозв'язку, оскільки кожна з них впливає як на всі інші підсистеми, так і на весь проект в цілому. Таким чином виникає можливість відкрити і спроектувати раціональний зв'язок підсистем, їх співвідношення і субординацію, дати кількісні й якісні оцінки ходу реалізації проекту та його окремих частин. На практиці потрібна чітка структуризація проекту й розробка комплексу взаємозв'язаних організаційно-економічних, законодавчих, політичних, техніко-технологічних та інших заходів, що забезпечують його реалізацію;

5. Принципи управління проектами підприємства, їх характеристика

- *комплексність* передбачає розгляд явищ в їх зв'язку і залежності. Комплексний підхід в проект-менеджменті передбачає: спільне використання різних форм та методів управління при розробці і реалізації нововведень; розгляд всіх спільних цілей управління по рівнях і ланках організаційної й виробничої структури підприємства; зв'язок окремих елементів проекту між собою і з головною (кінцевою) ціллю проекту; розгляд окремих проблем проекту з точки зору часових інтервалів;
- *забезпеченість*, яка полягає в тому, що всі заходи, що передбачені проектом, повинні бути укомплектовані різними видами ресурсів, що необхідні для його реалізації;
- *пріоритетність* означає, що при розробці і реалізації проекту перевага надається першочерговим завданням, виходячи з загальної концепції стратегічного розвитку;
- *економічна безпека заходів*, що плануються. Вона повинна розраховуватися на основі оцінки ймовірності виникнення збитків або будь-яких втрат в результаті нездійснених запланованих проектом подій.

ТЕМА 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПРОЕКТУ

1. Проектний аналіз.
2. Методи оцінювання проекту.
3. Бізнес-план.
4. Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО).

1. ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ

Для обґрунтування доцільності реалізації кожний проект повинен бути проаналізований за такими видами аналізу: **технічним, комерційним, фінансовим, екологічним, організаційним, соціальним, економічним, структурним, бюджетної ефективності.**

Технічний аналіз проекту дає змогу виявити техніко-економічні альтернативи; варіанти місцезнаходження об'єкта; масштаб і обсяг проекту; терміни реалізації проекту загалом і за фазами; доступність і достатність джерел сировини, робочої сили та інших необхідних ре-сурсів; місткість ринку для продукції проекту; витрати на проект з урахуванням непередбачених чинників; терміни виконання проекту.

Фінансовий аналіз передбачає дослідження витрат і результатів щодо інтересів конкретних організацій — учасників проекту, метою яких є отримання прибутку. Для фінансового обґрунтування проекту використовують показник комерційної ефективності, що визначається співвідношенням фінансових витрат і результатів, які забезпечують необхідну норму прибутку. Цей показник розраховують як для проекту загалом, так і щодо окремих його учасників з урахуванням їхніх внесків у проект.

1. ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ

Завдання **комерційного аналізу** — оцінити проект щодо кінцевого споживання пропонованої проектом продукції чи послуг. У найзагальнішому вигляді це завдання можна розв'язати за допомогою маркетингу, вивчення джерел і умов одержання ресурсів, виробництва та збуту.

Комерційний аналіз дає змогу відповісти на такі питання: на якому ринку продаватиметься продукція; чи достатня місткість ринку, щоб не впливати на ціну продукції; який може бути цей вплив; яка життєздатність проекту за нової ціни; яку частку загальної місткості ринку може забезпечити пропонований проект; продукція призначена для експорту чи для споживання всередині країни; які кошти потрібні для просування продукції на ринок; які резерви слід передбачити для фінансування маркетингу; чи достатньо каналів поширення продукції та ін.

1. ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ

Екологічний аналіз виявляє, які потенційні збитки може завдати проект навколишньому середовищу, а також визначає заходи, необхідні для пом'якшення чи запобігання цим збиткам.

Мета **організаційного аналізу** — оцінити організаційні, правові, політичні та адміністративні умови, в яких має реалізуватися й експлуатуватися проект, а також сформулювати необхідні рекомендації щодо менеджменту, організаційної структури, планування, комплектування і навчання персоналу, координації діяльності та загальної політики.

Основні завдання організаційного аналізу:

1. ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ

- визначення завдань учасників проекту згідно з чинним законодавством і підзаконними актами;
- оцінка сильних і слабких сторін учасників проекту щодо матеріально-технічної бази, кваліфікації, фінансового становища;
- оцінка можливого впливу законів, політики та інструкцій на проект, зокрема щодо захисту навколишнього середовища, заробітної плати, цін, державної підтримки, зовнішньоекономічних зв'язків;
- розробка заходів усунення слабких сторін учасників проекту, виявлених під час аналізу, а також зниження негативних впливів оточення проекту (законів, політики);
- розробка пропозицій щодо підвищення ефективності проекту.

1. ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ

Соціальний аналіз зосереджує увагу на таких питаннях: соціокультурних і демографічних характеристиках населення в регіоні реалізації проекту (кількісна та соціальна структура); організації населення в цьому регіоні, зокрема наявності робочої сили; прийнятності проекту для місцевої культури; стратегії забезпечення виконання необхідних зобов'язань перед групами населення й організаціями, що мають користуватися результатами проекту чи підпадають під його вплив. Мета соціального аналізу — скласти план реалізації проекту, прийнятний для його користувачів. У більшості випадків соціальні результати проекту піддаються вартісній оцінці та включаються до складу загальних витрат і результатів проекту в межах визначення економічної ефективності проекту.

1. ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ

Аналіз бюджетної ефективності проекту показує вплив результатів здійснення проекту на доходи й витрати його бюджету. Бюджетний ефект для кожного етапу здійснення проекту визначається як перевищення доходів бюджету проекту над витратами у зв'язку з його здійсненням. Інтегральний бюджетний ефект розраховується як сума дисконтованих річних бюджетних ефектів або перевищення інтегральних доходів бюджету над інтегральними витратами. На основі показників річних бюджетних ефектів визначають також додаткові показники бюджетної ефективності проекту — індекс бюджетної дохідності, внутрішню норму бюджетної ефективності та термін окупності бюджетних витрат.

1. ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ

Економічний аналіз вивчає проблему ефективності проекту з позиції суспільства загалом, для якого з певних причин ціни купівлі (наприклад сировини) і продажу продукції проекту не завжди є прийнятними щодо витрат і вигод. Екологічні й соціальні наслідки проекту (так само з відомих причин) більшою мірою цікавлять суспільство загалом, ніж організації, що беруть участь у проекті. Економічний аналіз здійснюють тоді, коли замовником проекту чи його інвестором є держава. Зрозуміло, що економічний аналіз може передбачати оцінку соціальних і екологічних наслідків від реалізації проекту, а також аналіз витрат, пов'язаних із соціальними заходами та охороною навколишнього середовища.

2. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

1. Формула Ольсена:

Цю формулу застосовують у тих випадках, коли ціль проекту полягає у впровадженні нових видів продукції або в удосконаленні технології.

Як критерій ранжування цінності проекту виступає

$$R_i = \frac{aS_iP_i}{C_i},$$

де: i — номер проекту, характеристики i -го проекту:

P_i — імовірність успіху;

C_i — очікувані видатки на дослідження/розробку;

S_i — очікувана сума продажів за період часу;

a — стратегічний параметр, який можна інтерпретувати як міру рентабельності продажів (відносини прибутку й обороту).

Інакше кажучи, показник ефективності зв'язує очікувані майбутні продажі з очікуваними видатками на розробку.

2. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

2. Формула Пасифіко:

$$R_i = \frac{Pt_i Pc_i PR_i}{C_i},$$

де: i — номер проекту, характеристики i -го проекту;
 Pt_i — імовірність технічного успіху;
 Pc_i — імовірність комерційного успіху;

Частина I. Основи управлі.

PR_i — валовий прибуток;

C — очікувані видатки на дослідження/розробку

2. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

3. Статичні методи оцінювання проекту.

Показники даного методу відрізняються простотою застосування й доступністю первісної інформації для проведення розрахунків. Зазвичай статичні показники є допоміжними для динамічних показників і застосовуються для оцінки короткострокових проектів (менше 1 року).

Основні показники:

Сумарний прибуток від реалізації проекту:

$$n = \sum_{t=0}^m (P_t - Z_t),$$

де: t — інтервал часу;

P_t — вартісна оцінка результатів, отриманих учасником проекту протягом цього інтервалу часу;

Z_t — сукупні витрати, учасника проекту протягом t -го інтервалу часу;

m — число таких інтервалів протягом інвестиційного періоду.

Цей аналіз «витрати — вигоди» (витрати — прибуток) найчастіше проводиться для оцінювання і вибору проектів.

2. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

Рентабельність інвестицій (Return on investment, ROI).

Показник чистого прибутку, який можна отримати з одиниці вкладеного капіталу.

$$ROI = \frac{OP_t}{I_t},$$

0

Тема 3. Обґрунтування доцільності проекту

де: OP_t — очікуваний операційний прибуток за період t ;

I_t — накопичені інвестиції до початку періоду t .

2. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

Період окупності проекту (Payback period).

За цим методом обчислюється період, протягом якого кумулятивна сума (сума наростаючим підсумком) грошових надходжень зрівняється із сумою первісних інвестицій. Формула розрахунку періоду окупності має вигляд:

$$PP = \min n, \text{ при якому } \sum_{k=1}^n P_k \geq IC,$$

або

$$PP = \frac{IC}{\sum_{k=1}^n P_k},$$

де: PP — період окупності;

IC — первісні інвестиції;

P_k — грошові потоки відповідного року;

k — кількість періодів ($k = 1, 2, \dots, n$).

2. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

4. Динамічні методи оцінювання проекту.

Засновані на **дисконтуванні** грошових потоків і одержали широке поширення у світі економічного аналізу.

Дисконт (англ. discount) — процентна ставка, знижка з оголошеної прейскурантної ціни товару або послуги, надавана продавцем споживачеві.

Дисконтування — це приведення всіх грошових потоків (потоків платежів) до єдиного моменту часу. Дисконтування є базою для розрахунків вартості грошей з урахуванням фактора часу.

Як відомо, у будь-якій найпростішій фінансовій угоді завжди присутні три величини, дві з яких задані, а одна обчислюється. Процес, у якому задані вихідна сума й процентна ставка, у фінансових обчисленнях називається процесом нарощення. Процес, у якому задані очікувана в майбутньому до одержання (що повертається) сума й коефіцієнт дисконтування, називається процесом дисконтування.

У першому випадку мова йде про рух грошового потоку від сьогодні до майбутнього, у другому — про рух від майбутнього до сьогодні

2. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

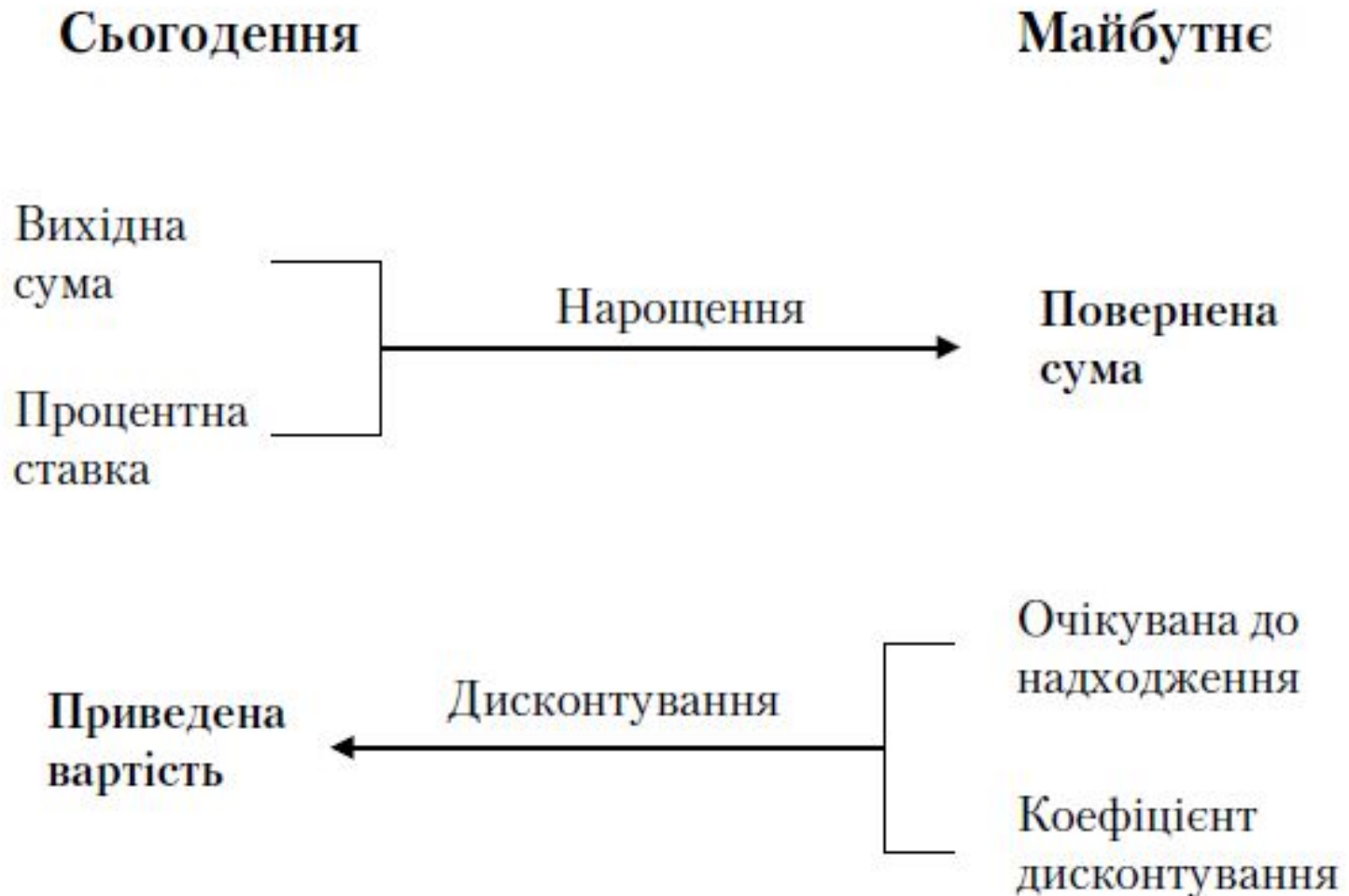


Рис. 1.20. Логіка фінансових операцій

2. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

Чистий дисконтований дохід (чиста поточна вартість проекту, *NPV – Net Present Value*)

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC,$$

де: *IC* – первісні інвестиції;

P_k – грошові потоки відповідного року;

k – кількість періодів ($k = 1, 2, \dots, n$), у яких визначені грошові потоки;

r – ставка дисконту.

Якщо $NPV > 0$ – проект можна приймати; $NPV = 0$ – проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ – проект збитковий і його варто відхилити.

2. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

Необхідно відзначити, що показник NPV відображає прогностну оцінку зміни економічного потенціалу організації у випадку прийняття розглянутого проекту. NPV різних проектів можна підсумувати, що є дуже важливою властивістю, яка виділяє цей критерій зі всіх інших і яка дозволяє використовувати його в якості основного при аналізі оптимальності інвестиційного портфеля. Основним недоліком NPV є те, що її розрахунок вимагає детального прогнозу грошових потоків на термін життя проекту. Часто робиться припущення про постійність ставки дисконту

2. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

Індекс прибутковості (PI – Profitability Index) – відношення поточної вартості грошових потоків до вкладених інвестицій.

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} : IC .$$

При оцінці проектів по методу *PI* застосовують такі критерії:

Проект відхиляється, якщо $PI < 1$; приймається, якщо $PI > 1$; а у випадку $PI = 1$, проект є ні прибутковим, ні збитковим.

В умовах обмеженості інвестиційних ресурсів проект із більшим значенням *PI* кращий, ніж з меншим. При взаємовиключних проектах приймається той, у якого показник *PI* найбільший.

Індекс рентабельності є відносним показником: він характеризує рівень доходів на одиницю затрат, тобто ефективність інвестицій – чим більше значення цього показника, тим більша віддача від кожної гривні, яка інвестована в даний проект. Завдяки цьому критерій *PI* дуже зручний при виборі одного проекту з низки альтернативних, які мають приблизно однакові значення NPV.

1. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR – Internal Rate of Return).

IRR чисельно дорівнює ставці дисконту, при якій величина NPV проекту дорівнює нулю.

$$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0.$$

Якщо позначити $IC = CF_0$, то IRR знаходять із рівняння:

$$\sum_{k=0}^n \frac{CF_k}{(1 + IRR)^k} = 0.$$

Відбір проектів проводиться за таким критерієм: організація може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких (IRR) є не нижчим поточного показника ціни капіталу (CC – Cost Capital).

Якщо $IRR < CC$, то такий проект відхиляється, якщо $IRR > CC$, то приймається. У випадку обмеженості інвестиційних ресурсів вибирають проект із більшим IRR .

1. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

Дисконтований термін окупності інвестицій (**DPP – Discounted Payback Period**). Розрахунок показника здійснюється аналогічно **PP**, але застосовується тільки до дисконтованих значень грошового потоку. Дисконтований термін окупності має чіткіші критерії відбору проектів у випадку обмеження інвестиційних ресурсів. Необхідно відзначити, що в точці терміну окупності проекту $NPV = 0$.

$$DPP = \min n, \text{ при якому } \sum_{k=1}^n P_k * \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC .$$

В оцінюванні інвестиційних проектів критерій **DPP**, а також критерій **PP** можуть використовуватися таким чином: а) проект приймається, якщо є окупність; б) проект приймається лише в тому випадку, якщо термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту.