

# ТЕМА ЛЕКЦІЇ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ТУРИЗМІ

---

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

---

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.

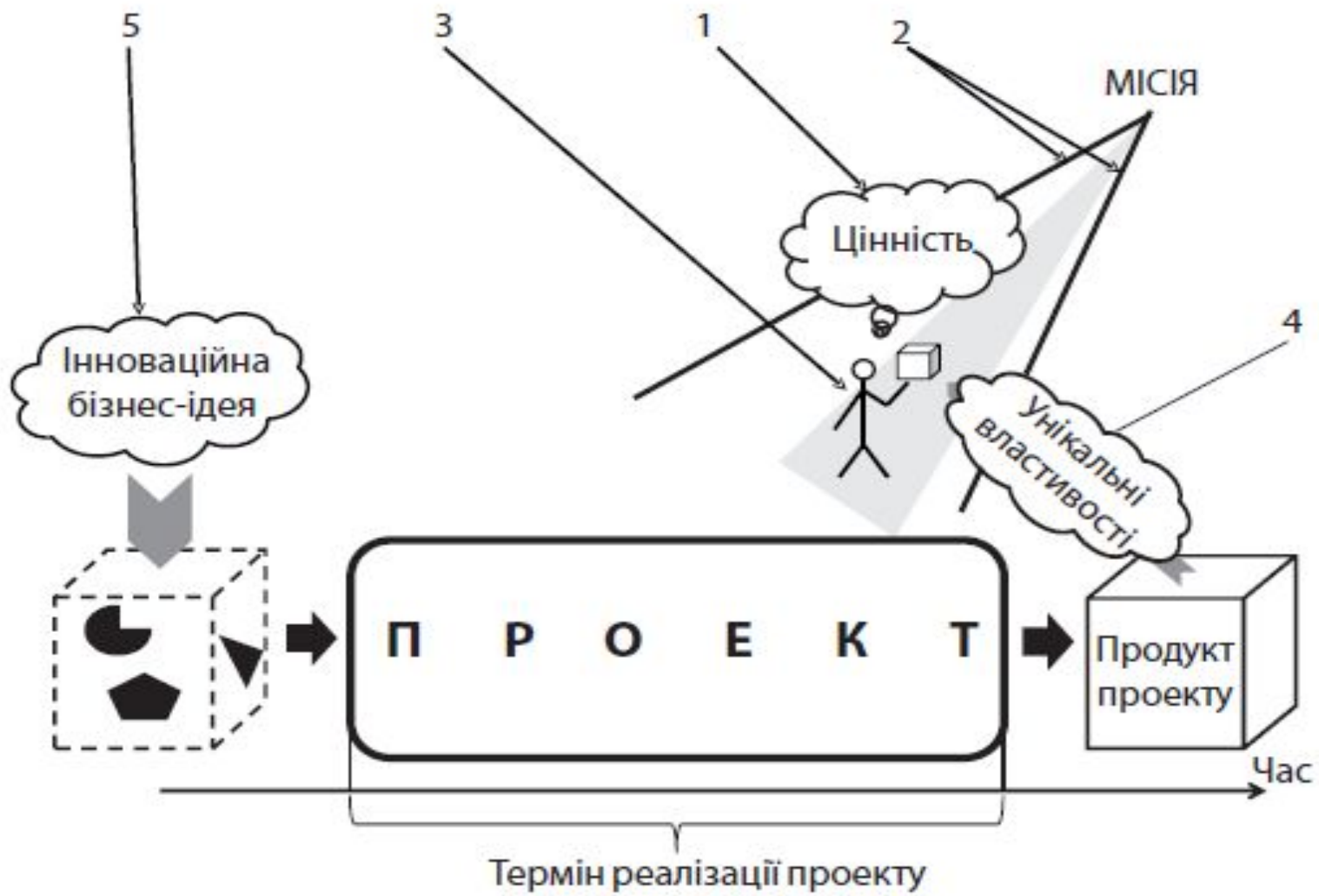


# 1. ПОНЯТТЯ ПРОЕКТУ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ, ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ОКРЕМИХ ПІДПРИЄМСТВ

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**

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

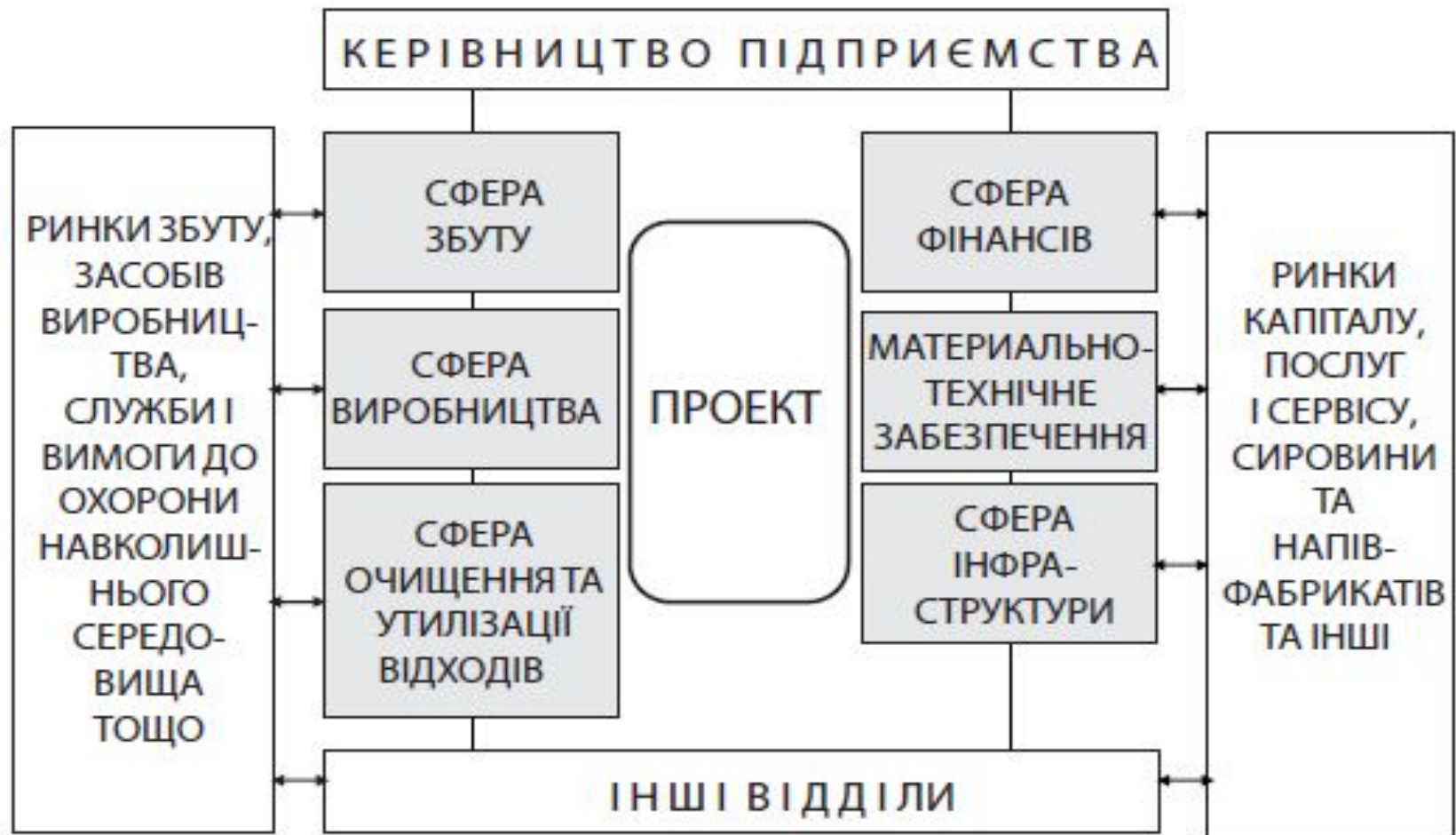
ЕКОНОМІКА

СУСПІЛЬСТВО

ЗАКОНІ  
ПРАВО

НАУКА І  
ТЕХНІКА

ПРИРОДА І  
ДОВКІЛЛЯ



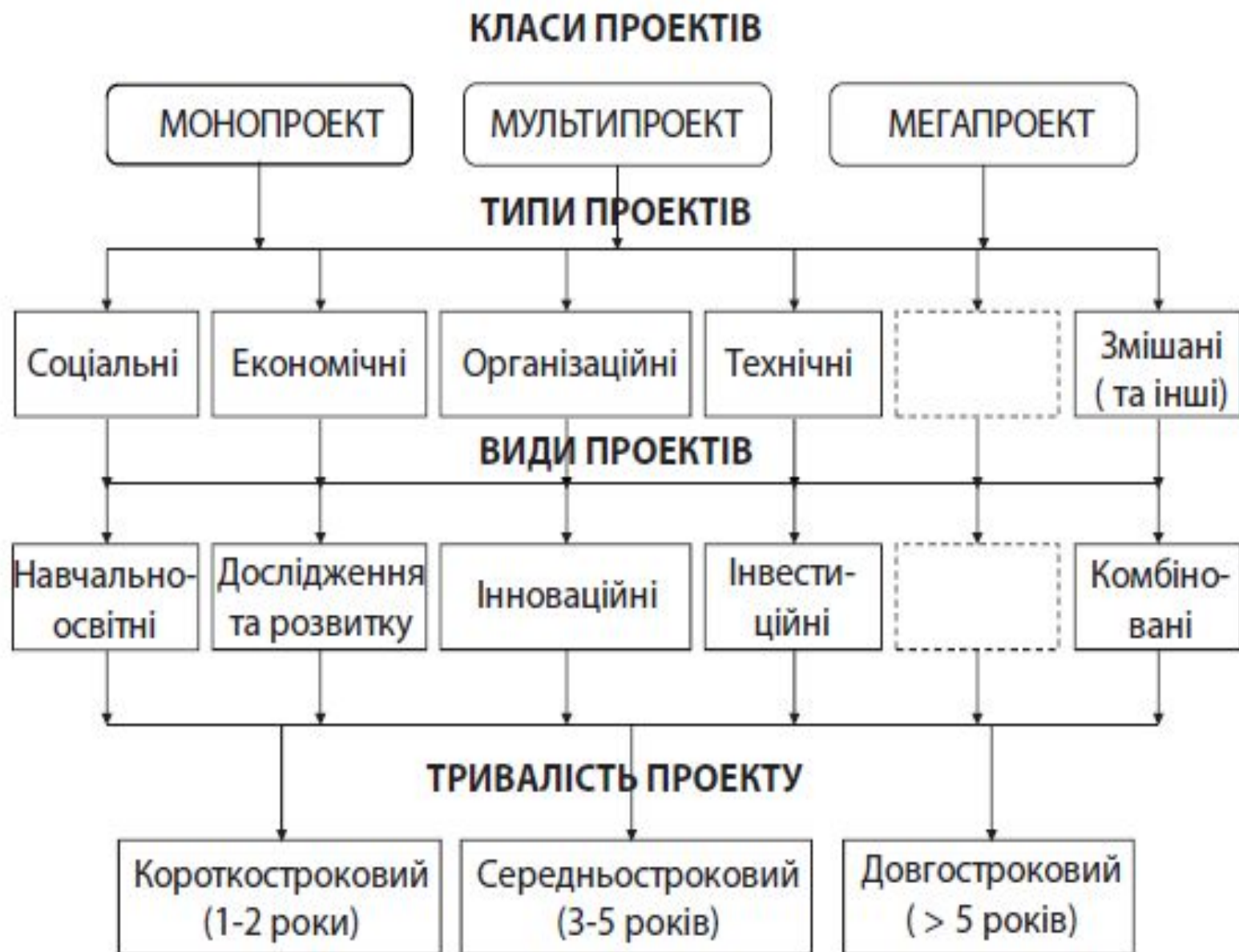
*Рис. 1.2. Схема оточення проекту*

## 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 заведено, 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 бурхливі зміни та нестабільність 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





**Рис. 1.5. Схема основних зацікавлених сторін проекту**

### 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.



## 3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Проект починається з винаходження та формулювання бізнес-ідеї, яка може виникнути у будь-якого представника будь-якої соціально-економічної системи. Його вважатимуть ініціатором проекту, якщо сформулює та доведе свою ідею тій особі, якій вона дозволить розв'язати наявну в неї наразі актуальну проблему, шляхом втілення ідеї в життя. Цю особу називають замовником проекту. Замовникові належатиме майбутній продукт проекту. Використання унікальної властивості майбутнього продукту проекту дає змогу замовникові одержати довгострокову цінність і надовго або назавжди позбутись певної проблеми. Наприклад, для проектів, пов'язаних з реалізацією стратегій розвитку регіонів, замовником може бути громада або влада. В бізнес-проектах замовником виступає особа, яка випускатиме продукцію з унікальними властивостями, використовуючи продукт проекту.



### 3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Успішне втілення проекту та отримання бажаного продукту можливі лише завдяки реалізації спеціально спланованої для унікальних неповторних умов послідовності взаємозалежних дій з впровадження інновації з урахуванням часових і ресурсних обмежень. Тому відповідальність за планування, організацію, виконання та контроль взаємозалежних подій лягає на керівника проекту. Він керується цілями замовника та інвестора, щоб забезпечити отримання продукту проекту необхідної якості в запланований ними термін в межах встановленого ними бюджету.

Конкретні дії з планування, організації виконання проекту, тощо реалізує команда управління проектом. Її особливістю, як і керівника, є те, що вони залучаються до роботи над проектом тимчасово – тільки до його завершення. Це визначає особливості взаємодії всередині команди проекту та із зовнішнім оточенням.



# 3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Перераховані зацікавлені сторони взаємодіють з проектом на різних його етапах. Так, проект починається від виникнення ідеї і завершується введенням в експлуатацію та запуском продукту проекту. Проміжок часу між цими подіями утворює 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, с. 70 – 75; 13, с. 19 – 24].



***Рис. 1.6. Чотирифазна модель життєвого циклу проекту***



### 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

Як зростання дерева, так і реалізація проекту є динамічним процесом, який може бути «просунутим» або замороженим внутрішніми і зовнішніми взаємодіями. Запропонована логічна модель «дерево» (рис. 1.7) допомагає в наочно уявляти проект [15, с. 84]. Тут взято до уваги такі елементи:

- елементи проекту – результат, показники успішності (якість, термін виконання, витрати), задоволеність учасників;
- учасники проекту – замовник, модератор (керівник проекту), виконавча група (команда управління проектом);
- середовище проекту;
- хід реалізації проекту – початок, створення структури, впровадження, закінчення проекту.

Хід реалізації проекту демонструє послідовність виконання окремих стадій проекту, аналогічних послідовності проростання коренів дерева.

### 3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ



*Рис. 1.7. Модель проекту «дерево»*

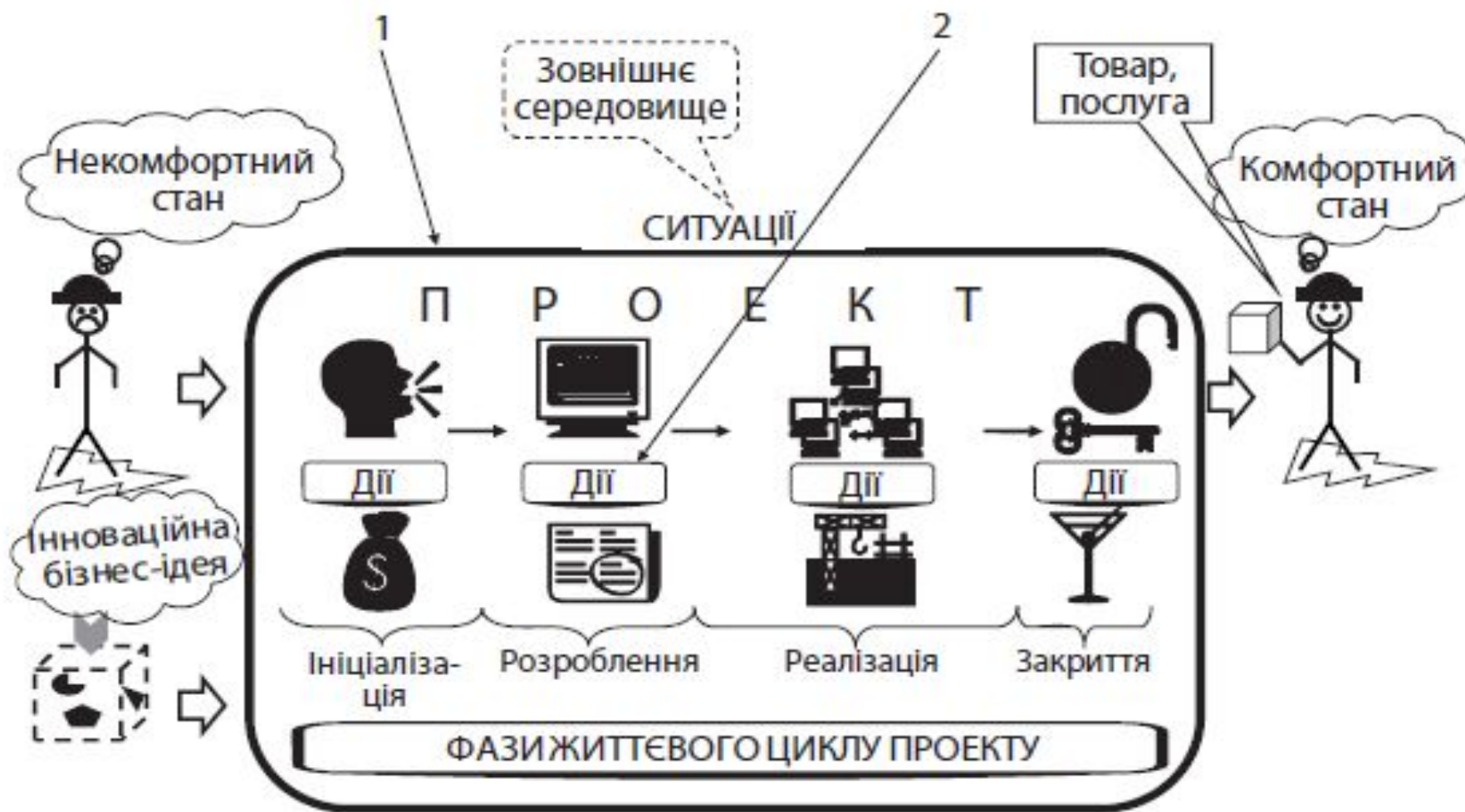


### 3. ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Щодо проектної діяльності. Вона виникає тоді, коли незадоволену потребу неможливо задовольнити наявними товарами або послугами. Тоді іншою соціально-економічною системою 2, завдяки діяльності якої з'являються новий товар або послуга, виступає проект (1, рис. 1.9).

Роботи за окремими фазами життєвого циклу проекту можна розглядати як дії (2, рис. 1.9). До того ж на кожній фазі зміст цих дій визначається її конкретною метою.

Треба пам'ятати, що протягом всього життєвого циклу проекту потрібно приділяти увагу не просто реалізації інноваційної бізнес-ідеї, а тому, як завдяки її втіленню некомфортний стан соціально-економічної системи 1 змінити на комфортний. Така потреба пов'язана з тим, що стан зовнішнього середовища проекту буде постійно змінюватись і обумовлювати появу ситуацій, які важко передбачити при плануванні і які будуть впливати на характер дій з проекту.



*Рис. 1.9. Модель проектної діяльності*