

ЧАСТИНА I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТУРИЗМІ

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

1.1 Мета й завдання управління проєктами в туризмі

Сучасні умови ведення бізнесу ставлять перед підприємствами завдання постійного розвитку та трансформації відповідно до ринкових вимог. Потреба технічного переоснащення, впровадження новітніх технологій у виробництві та управлінні ставить перед підприємствами України завдання кардинальної трансформації, переходу на шлях інноваційного розвитку. У цьому аспекті однією з актуальних проблем економіки та менеджменту є розробка методів упровадження проєктного підходу у систему реалізації інноваційних проєктів суб'єктами господарської діяльності у різних галузях економіки. Упровадження інноваційних проєктів у діяльність підприємства дасть змогу підвищити конкурентоспроможність своєї продукції чи послуг, знизити собівартість її виробництва, налагодити ефективну систему координації, моніторингу та контролю виконання поставлених завдань, що зрештою призведе до підвищення якості продукції/послуги та процесів її розробки, тобто до підвищення ефективності роботи підприємства загалом. Отже, впровадження проєктного управління інноваційним розвитком суб'єктів господарської діяльності є актуальним питанням, яке має практичне значення.

Метою впровадження системи управління проєктами суб'єктами господарювання, зокрема туристськими підприємствами, є забезпечення мобільного реагування управлінської системи на зміни та трансформації навколишнього середовища шляхом розробки та впровадження інноваційного туристського продукту, який би мав конкурентні переваги у певних соціально-економічних та політичних обставинах. Оскільки галузь туризму істотно залежить від зовнішніх факторів, актуальність упровадження проєктного управління у галузі зростає.

Завдання впровадження проєктного управління для суб'єктів господарської діяльності у галузі туризму є такі:

– підвищення швидкості прийняття управлінських рішень на основі маркетингового аналізу;

- запровадження ефективної системи розробки та впровадження інноваційних туристських продуктів;
- розробка гнучкої структури управління суб'єктами господарської діяльності;
- формування системи гнучких змін проєктних планів у зв'язку із трансформаціями внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, розробка та впровадження проєктного управління у системі туристського бізнесу є ефективним механізмом забезпечення мобільності та раціональності прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності зовнішнього середовища та інноваційного розвитку суспільства.

1.2 Теоретичні аспекти управління проєктами

Для оцінки можливості впровадження системи управління інноваційними проєктами на туристичних підприємствах необхідно оцінити його потенціал та підготовленість до проведення даних трансформацій. Тож визначимо теоретичну базу цього питання.

Стандарти управління проєктами містять основні визначення, які використовуються у проєктному менеджменті. Пропонуємо використовувати у дослідженні визначення, надані у стандарті PMBOK Project Management Body of Knowledge, розроблений PMI [1].

Проєкт (Project) – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів [1].

Управління проєктами (Project Management) – застосування знань, навичок, інструментів і методів до робіт проєкту для задоволення вимог, які висуваються до проєкту [1].

Основними особливостями проєктної діяльності є такі характеристики проєкту.

Проєкт має тимчасовий характер. Термін «тимчасовий» означає, що будь-який проєкт має чіткий початок та визначені строки завершення. Завершення відбувається після досягнення цілей проєкту; або після усвідомлення, що цілі проєкту неможливо досягти. У поняття «тимчасовий» не варто включати короткий проєктний період: багато проєктів мають строки реалізації кілька років, але в будь-якому разі проєкт буде завершений у попередньо поставлені строки. Поточна діяльність не може розглядатися як проєкт саме тому, що немає конкретних строків завершення. Схожість з операційною діяльністю полягає в тому, що більшість проєктів спрямовані на

досягнення стійкого постійного результату. Отже, результатом проєкту розробки інноваційного туристського продукту буде туристська пропозиція, яка знаходитиметься на ринку впродовж того строку, доки буде актуальна та приваблива для споживачів та матиме економічну ефективність. Важливо розуміти, що строк роботи є і у проєктної команди. Як бізнес-підрозділ, проєктна команда створена для запуску проєкту, а після його завершення члени команди отримають нові призначення та завдання.

Унікальні продукту, послуги чи результату проєкту. Результат проєкту має такі характеристики:

- оцінка якостей розробленого продукту чи послуги, що відрізняються від уже наявних на ринку;

- розробка пропозицій, що сприяють підвищенню ефективності практичних функцій: операційної діяльності, управління, маркетингових комунікацій тощо;

- унікальність може полягати у підвищенні ефективності соціальних процесів у суспільстві. Унікальність – важлива особливість результатів проєкту. Наприклад, унікальністю розробки нового туристичного продукту може бути новий напрям, нові транспортні маршрути, нові додаткові послуги тощо. При цьому, зрозуміло, що основою для розробки нового туристичного продукту буде загальноприйнята система пересування (авіа, залізничний, автобусний, морський чи річковий транспорт), трансферу, розміщення, харчування, страхування, екскурсійного обслуговування тощо. Проте, конкретна специфіка цих послуг при розробці нового продукту, види даних послуг, їхній час, комфортність, інші показники будуть відрізнятися.

Послідовна розробка. Послідовна розробка є особливістю проєктів, а також програм – сукупності проєктів, об'єднаних однією метою. Послідовний розвиток означає вдосконалення крок за кроком. Кожна дія має виконувати конкретне завдання, яке приводить до досягнення кінцевої цілі проєкту. Наприклад, розробка плану виробництва, визначення та вдосконалення технічних характеристик проєкту, особливостей його реалізації, зміст проєкту (тобто склад робіт, які потрібно виконати) з урахуванням специфіки галузі. Наприклад, розробка нового туристичного продукту передбачає пошук ідеї, визначення особливостей саме цього інноваційного туру, оцінки конкурентного середовища, проведення маркетингових досліджень, розробка планів реалізації проєкту, розробка програми проєкту, розрахунок вартості реалізації, економічної ефективності, впровадження туристської пропозиції на ринок, реклама та просування, реалізація інноваційного туристичного продукту. Важливо розуміти, що проєкт може мати тривалість як до моменту

впровадження ідеї, так і до моменту отримання конкретної суми доходів, окупності проєкту чи продажу певної кількості готової продукції – результат проєкту встановлюється до початку його розробки.

Приклади проєктів можуть бути такі:

- розробка нового товару чи послуги;
- унесення змін у структуру, організацію роботи персоналу чи стилю керівництва підприємства;
- розробка нових транспортних засобів;
- нові або вдосконалені інформаційні системи;
- будівництво будівель чи споруд;
- проведення виборчої кампанії;
- впровадження нової процедури або нового процесу на підприємстві;
- розробка проєкту нового засобу розміщення (готелю, хостелу тощо);
- зміна системи обслуговування гостей у засобі розміщення (нові форми, формати роботи, розробка додаткових послуг, розробка нових систем бронювання чи оплати тощо);
- відкриття нових чи вдосконалення роботи вже існуючих закладів громадського харчування;
- розробка інформаційних туристських продуктів.

Система управління проєктами (Project Management System) – сукупність процесів, інструментів, методів, методологій, ресурсів та процедур для управління проєктами [1].

Управління проєктами здійснюється за допомогою програми та інтеграція процесів управління відповідно до конкретного проєкту: ініціація, планування, виконання, моніторинг та контроль, завершення. Керівник проєкту – особа, відповідальна за досягнення цілей проєкту.

Управління проєктами включає:

- визначення вимог до результатів проєкту та перебігу його виконання;
- постановку чітких та досяжних цілей;
- вимоги до якості, строків та вартості реалізації проєкту;
- можливість корегування планів відповідно до кваліфікацій, очікувань учасників проєкту, змін зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Отже, система управління проєктами включає сукупність методів та механізмів управління інноваційною діяльністю. Від операційного управління проєктами відрізняється конкретними строками, за які команді проєкту необхідно досягти поставлених цілей, унікальністю розробленого продукту, послуги чи пропозиції, тобто проєктне управління має інноваційний характер. Серед основних завдань проєктного управління є визначення вимог

до результатів проекту та перебігу його виконання; постановка чітких та досяжних цілей; вимоги до якості, строків та вартості реалізації проекту; можливість корегування планів. Ключовими КРІ для проектів є кошторис, час реалізації та унікальність (новий рівень якості).

Запитання до підрозділу:

1. Надайте визначення поняттям «проект», «управління проектами».
2. Перелічте та охарактеризуйте головні специфічні особливості управління проектами.
3. Які етапи включає управління проектами?

Завдання до підрозділу:

Визначте, який із наведених прикладів є проектною діяльністю, а який операційним управлінням (табл. 1.1). Поясніть чому.

Таблиця 1.1 – Приклади операційної діяльності та управління проектами

Приклад	Управління проектами	Операційне управління	Пояснення
1	2	3	4
Мінцифра розробляє систему «Є-малятко»			
Компанія Toyota розробляє нову марку автомобіля			
ІТ-компанія продає розроблений програмний продукт			
Готельна мережа «Хілтон» розробляє новий брендбук			
Компанія Toyota проводить конвеєрний випуск автомобіля марки N			

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Готель N проводить ремонт номерного фонду			
Туристичний оператор розробляє тур до Таїланду			
Туристичний агент здійснює реалізацію туру до Туреччини за новою ціною			

1.3 Ретроспективний аналіз системи управління проектами

Виникнення управління проектами як самостійної дисципліни відноситься до 30-х років минулого століття й пов'язане з розробкою спеціальних методів координації інженерних проєктів у США з великим масштабами реалізації.

У 1937 році Американський вчений Лютер Гулик здійснив першу розробку матричної організації для управління та реалізації складних проєктів. Уперше вона була використана на практиці в 1953–54 роках. Перші проєкти у межах матричної структури були реалізовані Бюро спільних проєктів ВВС США та Управлінням спеціальних проєктів Збройних Сил США, а пізніше в 1955 році в Управлінні спеціальних проєктів ВМС США [2].

Початок сучасної концепції управління проектами було покладено в США в середині 50-х років і почала розвиватися на Заході в 60-х роках. Завдяки історичній вимозі в останні 70 років управління проектами перетворилося на незалежне професійне поле, складну наукову та освітню дисципліну, яка дає змогу реалізувати проєкти різного типу та масштабів за допомогою спеціальних методів [3].

У 1956 році компанія Du Pont de Nemours Co створила групу з розробки методів та інструментів управління проектами. У 1957 р. роботі щодо розробки інструментарію управління проектами взяли участь дослідницький центр UNIVAS та Remington Rand. Наприкінці 1957 р. за допомогою спеціального програмного забезпечення було розроблено метод критичного шляху (CPM), який був успішно випробуваний на заводі з хімічних волокон у

Луїсвіллі, штат Кентуккі. Після СРМ для програми ВМС Поляріса III Navy була розроблена та протестована мережева система планування протягом 1957–58 років. Уже в 1958 р. PERT та СРМ широко використовувались для бізнес-планування, оцінки ризиків, контролю витрат та управління ресурсами. Проект військових і цивільних систем у США у 1959 році було створено системний підхід до управління проектами з урахуванням життєвого циклу. Перша загальна стаття про управління проектами в Gaddis була представлена в Harvard Business Review [3–4].

У 60-х роках розширюється сфера мережевих методів. Розроблені методи та інструменти для оптимізації витрат для PERT та СРМ. IBM розробляє програмний пакет PERT/COST як систему управління проектами, створюючи їх на основі мережевих систем управління. Методи роботи з мережею поширюються по всій Європі та вдосконалюється організаційна інтеграція. У 1966 р. було розроблено комплексну логістичну систему. У 70х роках СРМ отримала юридичну підтримку, а методи навчання мережі та комп'ютерні компоненти вперше були представлені в навчальних закладах США. У 1977 р. були розроблені методи управління конфліктами, проблеми керівника проекту та команди проекту (1971 р.), досліджено організаційні структури управління проектами (1977–1979 рр.) [3–4]

У 1980-х Пітер Левен звів управління проектами та надання проектів (фінансів та інших ресурсів) до одного блоку додатків. До додатків належать методи управління змінами та управління якістю проектів, які допомагають краще керувати інноваційними проектами. Управління ризиками поділяється на окрему дисципліну з управління проектами. Комп'ютери четвертого покоління та нові інформаційні технології спростили та дали змогу ефективніше використовувати методи управління проектами, такі як прогнозування, планування, контроль та аналіз часу, витрати, ресурси та інше. Не тільки великі, але й малі та середні за розміром компанії почали використовувати ці методи [4].

Спільна робота Інституту управління проектами була опублікована у США. Управління проектами сформувалося як самостійне міждисциплінарне професійне поле діяльності. У 1990 році Всесвітній конгрес з управління проектами обговорив проблему подальшого розвитку цієї системи. У 1991 році було опубліковано спільне дослідження – підручник, підготовлений Німецькою національною асоціацією Інтернету в Німеччині, в якому узагальнено багаторічний досвід управління проектами в Німеччині з урахуванням світових досягнень у цій галузі та практичні пропозиції щодо цього питання. У 90-х роках нові сфери продовжували розвиватися:

починаючи передачу знань та досвіду управління проектами посткомуністичним та країнам третього світу, усвідомлювати можливості та корисність упровадження проектного управління як у класичних формах, так і у нетрадиційних формах, наприклад, соціальні проекти, великі міжнародні проекти, вивчення можливостей використання Східного партнерства як методів та інструментів для управління реформами тощо [4].

В Україні управління проектами почало розвиватися не як галузь практичної діяльності, а насамперед як система підготовки фахівців для управління інноваційною діяльністю. Система вищої освіти виявилася більш мобільною та почала підготовку фахівців із управління проектами (керівників проектів та програм за офіційними даними дипломів) раніше, ніж ця спеціальність з'явилася у переліку професій. «Управління проектами» було віднесене до «специфічної категорії спеціальностей», що поєднували елементи економічних та технічних компонентів.

Сьогодні ефективне управління проектами неможливе без використання сучасного програмного забезпечення. Зросли показники масштабів, транскордонності, бюджету та обсягів інформації, які можуть міститися в одному проекті. По всьому світу розроблено сотні систем, які реалізують функції планування та контролю проектів. Найпоширеніші сьогодні системи: Microsoft Project, Spider Project, Sure Trek Project Manager та інші. У всьому світі є національні та міжнародні асоціації та організації.

Запитання до підрозділу

1. Назвіть дату реалізації першого проекту та його функціональне призначення.
2. Визначте дати та специфіку використання матричної системи управління як початкового базису впровадження системи управління проектами.
3. Охарактеризуйте вітчизняний досвід управління проектами.

Завдання до підрозділу

Підготуйте коротку доповідь із історії розвитку вітчизняної системи управління проектами у трьох напрямках «бізнес – освіта – соціальний розвиток».