

# **Лекція 1. Тема 1. Управління проєктами в системі менеджменту готельної та ресторанної організації**

1. Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни.
2. Характеристика управління проєктами.
3. Види проєктів, їх характеристика. Учасники проєкту. Фази життєвого циклу проєкту.
4. Модель управління проєктами готельно-ресторанної організації, як поєднання основних функцій проєктного менеджменту та інструментів їх реалізації.

## ***1. Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни***

У людства за всю історію накопичився значний список успішно реалізованих складних проєктів. Від будівництва Пірамід у Гізі до відправки людини на Місяць, найсміливіші людські починання вимагали злагодженої роботи тисяч людей. А це потребує складної системи управління проєктами.

Важливість проєктного управління в сучасному світі важко переоцінити, адже будь-яка організація, від великої до маленької, кожна людина, реалізує нові починання, в більшості своїй які представляють собою ні що інше, як проєкти. Ці починання можуть бути абсолютно різними по суті, від підготовки до весілля або розробки програмного забезпечення до відправлення людини на Марс. Але всі вони є проєктами.

Управління проєктами – це управління і організація всього, що потрібно для досягнення мети – вчасно і в рамках бюджету.

В рамках вивчення дисципліни «Управління проєктами», яка є базовою в підготовці майбутнього магістра, головною метою є надання студентам сучасних фундаментальних знань з основних аспектів управління проєктами, а також набуття навичок адаптації і впровадження проєктних рішень у практичну діяльність.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління проєктами» є:

- подання характеристики узагальненої моделі управління проєктами, як системи взаємозв'язаних цілей, функцій і інструментів, що визначаються, реалізуються і використовуються в ході виконання проєктів;
- набуття вмінь виконання основних функцій управління проєктами: організації, планування та контролю;
- опанування методологією, необхідною для успішного управління проєктами, а також набуття навичок адаптації та впровадження проєктних рішень в практичну діяльність.

## ***2. Характеристика управління проєктами***

Аналізуючи роботу будь-якої організації, практично завжди можна виділити два основні види діяльності, які існують паралельно: поточні процеси (операції), які повторюються, і проєкти. Будь-яка діяльність потребує ресурсів, виконується людьми й відповідно потребує планування й контролю.

*Характеристики управління проєктами:*

1. Спрямованість на досягнення цілей. Проєкти націлені на одержання певних результатів, тобто на досягнення цілей. Саме ці цілі і є рушійною силою проєкту, і всі зусилля по його плануванню й реалізації вживаються для того, щоб ці цілі були досягнуті. Проєкт звичайно припускає цілий комплекс взаємозалежних цілей. Наприклад, основною метою проєкту, пов'язаного з впровадженням нових комп'ютерних технологій, може бути розробка й впровадження інформаційної системи управління підприємством. Проміжними цілями (підцілями) можуть бути розроблення бази даних, розроблення математичного й програмного забезпечення, тестування системи. У розробці бази даних, у свою чергу, можуть бути виділені цілі нижчого рівня – розроблення логічної структури бази даних, реалізація бази даних за допомогою СУБД, завантаження даних і т. д.

Важливою рисою управління проєктами є точне визначення й формулювання цілей, починаючи з вищого рівня, а потім поступово опускаючись до найбільш деталізованих цілей і завдань. Крім того, звідси випливає, що проєкт можна розглядати як послідовне досягнення

ретельно вибраних цілей, і що просування проекту вперед пов'язане з досягненням цілей вищого рівня, поки нарешті не буде досягнута кінцева мета.

Система постановки **SMART – цілей** дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні строки роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання. Всі цілі повинні бути SMART.

– *Specific: конкретні.*

Мета по SMART повинна бути конкретною, що збільшує ймовірність її досягнення. Поняття «конкретний» означає, що при постановці мети точно визначений результат, який Ви хочете досягти. Сформулювати конкретну мету допоможе відповідь на наступні питання:

– Якого результату я хочу досягти за рахунок виконання мети і чому?

– Хто залучений до виконання мети?

– Чи існують обмеження або додаткові умови, які необхідні для досягнення мети?

Завжди діє правило: одна мета – один результат. Якщо при постановці мети з'ясувалося, що в результаті потрібно досягти декількох результатів, то мета повинна бути розділена на кілька цілей.

– *Measurable: вимірювані.*

Мета по SMART повинна бути вимірною. На етапі постановки мети необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу виконання мети. У постановці вимірної мети допоможуть відповіді на питання:

– Коли буде вважатися, що мета досягнута?

– Який показник буде говорити про те, що мета досягнута?

– Яке значення у даного показника повинно бути для того, щоб мета вважалася досягнутою?

- *Achievable or Attainable: досяжні.*

Цілі по SMART повинні бути досяжні, так як реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавця. Якщо мета не є досяжною – ймовірність її виконання буде прагнути до 0. Досяжність мети визначається на основі власного досвіду з урахуванням всіх наявних ресурсів і обмежень.

Обмеженнями можуть бути: часові ресурси, інвестиції, трудові ресурси, знання і досвід виконавця, доступ до інформації та ресурсів, можливість приймати рішення і наявність управлінських важелів у виконавця мети.

- *Relevant: актуальні.*

Для визначення актуальності/значущості мети важливо розуміти, який внесок принесе вирішення конкретного завдання в досягнення глобальних стратегічних завдань компанії. У постановці актуальної мети допоможе наступне питання: Які вигоди принесе компанії рішення поставленого завдання? Якщо при виконанні мети в цілому компанія не отримає вигоди – така мета вважається марною і означає марнування ресурсів компанії. Іноді Relevant замінюють на Realistic (реалістичний).

– *Time bound: обмежені в часі.*

Мета по SMART повинна бути обмежена по виконанню в часі, повинен бути визначений фінальний строк, перевищення якого говорить про невиконання мети. Встановлення часових рамок і меж для виконання мети дозволяє зробити процес управління контрольованим.

Наведемо кілька *прикладів постановки SMART цілей*:

– Збільшити продажі бренду А на території України до кінця поточного року на 25%.

– Досягти рівня знання товару А серед молодого аудиторії країни на рівні 51% через 3 роки, після запуску товару на ринок.

– Почати заробляти 20000 грн щомісяця на поточному місці роботи на 1 березня 2021 року.

– Вступити на бюджет в ЧДТУ до магістратури з менеджменту в 2021 році.

– Здати іспит на отримання водійського посвідчення категорії В до 31 травня 2021 року.

– Схуднути на 10 кг на 1 липня 2021 року.

**2. Координоване виконання взаємозалежних дій.** Проекти складні вже за самою своєю суті.

Вони містять у собі виконання численних взаємозалежних дій. В окремих випадках ці взаємозв'язки досить очевидні (наприклад, технологічні залежності), в інших випадках

вони мають більш тонку природу. Деякі проміжні завдання не можуть бути реалізовані, поки не завершені інші завдання; частина робіт може здійснюватися тільки паралельно і т. д. Якщо порушується синхронізація виконання різних завдань, увесь проект може бути поставлений під загрозу. Стає очевидно, що проект – це система, що складається із взаємозалежних частин, причому система динамічна, тому потребує особливих підходів до управління.

3. Обмежена тривалість у часі. Проект закінчується, коли досягнуті його основні цілі.

Таким чином, проекти виконуються протягом обмеженого часу. У них є більш-менш чітко виражені початок і кінець. Значна частина зусиль при роботі з проектом спрямована саме на забезпечення того, щоб проект був завершений у намічений строк. Для цього готуються графіки, що показують час початку й закінчення завдань, що входять у проект.

Відмінність проекту від виробничої системи полягає в тому, що проект є однократною, а не циклічною діяльністю. Серійний же випуск продукції не має заздалегідь певного кінця в часі й залежить лише від наявності величини попиту. Коли зникає попит, виробничий цикл закінчується. Виробничі цикли в чистому вигляді не є проектами. Однак у ряді галузей виробництво здійснюється на основі проектів (штучне й дрібносерійне виробництво під замовлення й на договірній основі).

Проект як система організації діяльності існує рівно стільки часу, скільки його потрібно для одержання кінцевого результату. Концепція проекту, однак, не суперечить концепції фірми або підприємства й цілком сумісна з нею. У такому випадку проект часто стає основною формою діяльності фірми.

4. Унікальність. Проекти – заходи деякою мірою неповторні й одноразові. Разом з тим ступінь унікальності може сильно відрізнятись від одного проекту до іншого. Унікальність може бути пов'язана як з кінцевими цілями проекту, так і з умовами їх досягнення. Якщо ви займаєтесь будівництвом котеджів і зводите двадцятий за рахунком однотипний котедж, ступінь унікальності вашого проекту досить невелика. Базові елементи цього будинку ідентичні елементам попередніх дев'ятнадцяти, які ви вже побудували. Основні ж джерела унікальності можуть бути закладені в специфіці конкретної виробничої ситуації – в розташуванні будинку й навколишнього ландшафту, в особливостях поставок матеріалів і комплектуючих, у нових субпідрядниках. З іншого боку, якщо ви розробляєте новий прилад або технологію, то, безумовно, маєте справу з унікальними цілями. І оскільки минулий досвід може в цьому випадку лише обмежено підказувати вам, чого можна чекати при виконанні проекту, він повний ризику й невизначеності. Чим вища унікальність проекту, тем вища невизначеність і складніше планування й управління.

*Проект як система має ряд властивостей:*

– проект виникає, існує та розвивається в певному оточенні, яке називається зовнішнім середовищем;

– зміст/структура проекту не залишається незмінним у процесі його виконання: в ньому можуть виникати нові елементи (об'єкти), а також з його складу можуть вибувати деякі елементи;

– проект, як і всяка система, може бути поділений на елементи, при цьому між виділеними елементами повинні визначитися та підтримуватися певні зв'язки.

**Проект** – це деяке завдання з певними вхідними даними та потрібними результатами (цілями), які зумовлюють спосіб його вирішення.

**Проект** (в управлінській діяльності) (англ. Project від лат. Projectus – кинутий вперед, виступаючий, видатний вперед) – тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату (РМВОК).

**Управління проектом**, або Project Management (PM) – це наука і мистецтво управління людськими і матеріальними ресурсами протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і техніки для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволеністю учасників проекту.

Для управління проектом необхідно знати його характеристики:

- призначення проекту;
- вартість;
- об'єм робіт і кількісні показники робіт;
- терміни виконання робіт;

- якість, тобто відповідність характеристик проекту і його результатів установленим стандартам якості;
- ресурси;
- виконавці;
- ризик.

### 3. Види проектів, їх характеристика. Учасники проекту. Фази життєвого циклу проекту.

Розмаїття проектів надзвичайно велике. Вони можуть бути класифіковані за різними підставами (рис.1.).

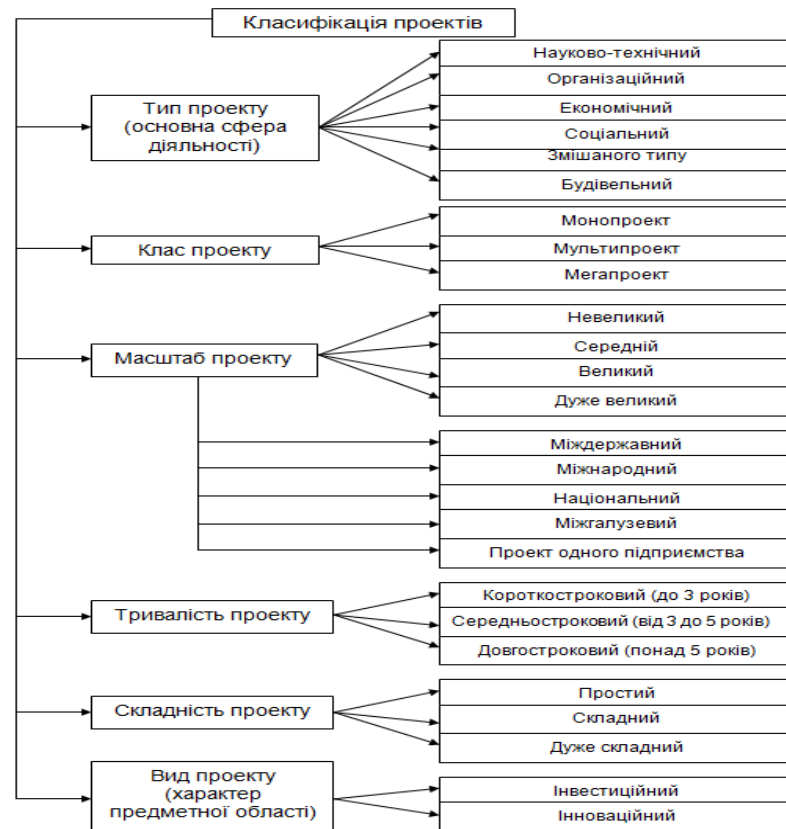


Рис.1. Класифікація проектів

*Монопроекти* – це окремі проекти різного типу, виду і масштабу.

*Мультипроекти* – це комплексні проекти або програми, що складаються з ряду проектів і потребують застосування мультипроектного управління.

*Мегапроекти* – це цільові програми розвитку регіонів, галузей, що включають у свій склад ряд моно- і мультипроектів.

*Соціальні проекти.* Реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних струсів – це соціальні проекти, які мають свою специфіку:

- цілі тільки намічаються і повинні коригуватися по мірі досягнення проміжних результатів;
- кількісна та якісна їх оцінка істотно ускладнена;
- строки і тривалість проекту залежать від ймовірних факторів які тільки намічаються та згодом підлягають уточненню;
- витрати на проект зазвичай залежать від бюджетних асигнувань;
- ресурси виділяються по мірі потреби в межах можливого.

Соціальні проекти найбільш невизначені.

*Організаційні проекти.* Реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму як проекти характеризуються таким чином:

- 1) цілі проекту заздалегідь визначені, однак результати його кількісно та якісно важче встановити, оскільки вони пов'язані зазвичай з організаційним поліпшенням системи;
- 2) строк і тривалість встановлюються завчасно;
- 3) ресурси надаються по мірі можливостей;
- 4) витрати на проект фіксуються та підлягають контролю на економічність, однак потребують коригувань по мірі просування проекту.

*Економічні проекти.* Приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків – це економічні проекти, які мають свої особливості:

- метою проектів є поліпшення економічних показників функціонування системи, тому оцінити їх вчасно важче, ніж у раніше розглянутих видах проектів;
- головні цілі намічаються завчасно, але потребують коригувань по мірі просування, те саме стосується й строків проекту;
- ресурси для проекту надаються по мірі необхідності в межах можливого;
- витрати визначаються завчасно, контролюються на економічність та уточнюються по мірі просування проекту. Це означає, що економічні результати повинні бути досягненні у фіксовані строки при встановлених витратах, а ресурси надаються за необхідністю.

*Інвестиційні проекти.* Інвестиційний проект – це пакет інвестицій і пов'язаних з ними видів діяльності. Будівництво нового підприємства, реконструкція виробництва чи спорудження греблі – це проекти, для яких визначені та фіксовані:

- 1) мета проекту (обсяг виробництва продукції, розміри греблі);
- 2) термін завершення та тривалість;
- 3) витрати на проект. Потрібні ресурси та фактична вартість проекту залежатимуть передусім від ходу виконання робіт та просування кожного проекту. Для цього виду проектів необхідні потужності повинні надаватися відповідно до графіку і строку готовності етапів і завершення проекту.

*Інноваційні проекти.* Це – комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, впровадження новітніх технологій. У структуру інноваційного проекту входять такі обов'язкові розділи:

- 1) сутність і актуальність проблеми (ідеї);
- 2) резюме керівника проекту;
- 3) «дерево цілей» проекту з його описом;
- 4) система заходів з досягнення цілей;
- 5) комплексне обґрунтування проекту;
- 6) система забезпечення проекту;
- 7) характеристика науково-технічної ради;
- 8) експертний висновок;
- 9) механізм реалізації проекту та система мотивацій.

Окремим видом інноваційних проектів і програм можна вважати проекти створення технопарків, технополісів та інноваційних структур інших типів, для яких розробляється деталізоване техніко-економічне обґрунтування. Інноваційні проекти є дуже ризикованими.

*Проекти дослідження і розвитку.* Розробка нового продукту, дослідження у галузі будівельних конструкцій або розробка нової інформаційно-керуючої системи характеризуються такими особливостями:

- 1) головна мета проекту чітко визначена, але окремі цілі повинні уточнюватися по мірі досягнення часткових результатів;
- 2) строк завершення і тривалість проекту визначені завчасно, але вони можуть коригуватися залежно від отриманих проміжних результатів і загального просування проекту;
- 3) планування витрат на проект часто залежить від виділених асигнувань і менше від дійсного просування проекту;
- 4) основні обмеження пов'язані з лімітованою можливістю використання потужностей і ресурсів (устаткування і спеціалістів).

*IT (Information Technology)-проекти.* Динамічний розвиток і взаємопроникнення бізнес-технології призводить до значних якісних змін ролі та функції інформаційних технологій на сучасному підприємстві. Найкращим інструментом для запровадження інформаційних технологій в ринкових умовах є IT-проект (проект інформатизації). Такі проекти характеризуються абстрактністю продукту, нелінійністю процесу розробки, збільшенням ризиків в кінці життєвого циклу тощо.

**Життєвий цикл проекту.** Кожний проект незалежно від складності та обсягу робіт, потрібних для його виконання, проходить у своєму розвитку певні стани, коли «проекту ще немає», до стану, коли «проекту вже немає».

Проміжок часу між моментом появи проекту і моментом його ліквідації називають життєвим циклом проекту. Протягом життєвого циклу проект проходить певні періоди, які називають фазами проекту.

Життєвий цикл проекту є концепцією, що розглядає проект як послідовність фаз, подій та етапів, кожна з яких має свою назву та часові межі.

На практиці поділ проекту на фази може бути найрізноманітнішим, але він повинен виділяти деякі важливі контрольні точки – «віхи», під час проходження яких висвітлюється додаткова інформація та оцінюються додаткові можливості напрямів розвитку проекту.

За допомогою життєвого циклу проекту визначається:

- початок і закінчення проекту, а значить, і його тривалість;
- формується структура проекту і встановлюється склад робіт;
- у першому наближенні встановлюється динаміка витрат і зайнятості персоналу, залученого до виконання проекту;
- на підставі структури життєвого циклу проекту встановлюються основні етапи проекту з метою забезпечення його контролю та управління.

Здійснення проекту відбувається в оточенні деякого динамічного середовища, яке впливає на нього.

*Оточення проекту (Project Environment)* – сукупність зовнішніх та внутрішніх сил, які сприяють чи заважають досягненню цілей проекту.

Іноді цей вплив може бути критичним для проекту, що призводить до його руйнування, тому фактори оточення проекту повинні бути проаналізовані.

Склад учасників проекту, їхні ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу і складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу. Постійними є функції реалізації проекту протягом його життєвого циклу.

До основних учасників проекту належать:

- ініціатор – сторона, яка є автором головної ідеї проекту. Ініціатором може бути практично будь-який з майбутніх учасників проекту;
- замовник – головна сторона, яка зацікавлена в здійсненні проекту та досягненні його результатів. Він є майбутнім власником і користувачем результатів проекту;
- інвестор – сторона, яка вкладає інвестиції в проект. Мета інвестора – максимізація прибутку на свої інвестиції;
- проектний менеджер – юридична особа, якій замовник та інвестор делегують повноваження щодо керівництва роботами за проектом. Його функції та повноваження визначаються контрактом із замовником;
- команда проекту – специфічна організаційна структура на чолі з менеджером, яка створюється на період здійснення проекту;
- контрактор – сторона або учасник проекту, який бере на себе відповідальність за виконання робіт та послуг по контракту;
- субконтрактор – сторона, яка вступає в договірні стосунки з контрактором вищого рівня;
- ліцензіар – організація, яка видає ліцензії на право володіння земельною ділянкою, проведення торгів, виконання окремих робіт;
- органи влади – сторона, яка задовольняє свої інтереси за рахунок податків від учасників проекту, висуває та підтримує екологічні, соціальні та інші суспільні й державні вимоги;

- власник земельної ділянки – юридична або фізична особа, яка є власником земельної ділянки, яка використовується в проекті;
- виробник кінцевої продукції проекту – здійснює експлуатацію основних фондів та виробляє кінцеву продукцію;
- споживачі кінцевої продукції – юридичні або фізичні особи, які купують та користуються кінцевою продукцією;
- інші учасники проекту – конкуренти основних учасників; суспільні групи та населення, чий інтерес торкається проект, спонсори проекту, різні консалтингові, інжинірингові, юридичні організації, які залучені до проекту.

Треба відмітити, що проект не є незмінним: деякі його елементи можуть в процесі реалізації переходити в зовнішнє середовище і навпаки. Частина елементів проекту можуть використовуватися і поза ним, наприклад фахівці, які окрім роботи над проектом вирішують низку інших задач в організації.

#### ***4. Модель управління проектами готельно-ресторанної організації, як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації***

Управління проектами в сфері готельного бізнесу мають певні особливості, які необхідно враховувати при розробці та реалізації проектів. Основними напрямками розробки проектів є будівництво готельних комплексів. Неодноразово було підтверджено, що проект будови готелю дуже складний і неправильне управління може легко привести до втрати вкладених коштів.

Зведення готелів або реконструкція будівель під їх будівництво має свої особливості, які включають в себе розробку проекту, планування номерного фонду, створення адміністративних приміщень, створення та оформлення інтер'єру готелю, а так само зовнішнього вигляду будівлі відповідно до особливостей ландшафту.

Перш ніж приступити до планування, розробки концепції готелю, необхідно придбати ділянку, оформити його придбання, узгодивши безліч документів в різних інстанціях.

Дуже важливим фактором в управлінні проектами в сфері готельного бізнесу є управління стейкхолдерами. Стейкхолдерів об'єднують інтереси, які можуть іноді збігатися, тоді стейкхолдери можуть впливати на проект спільно, і їх вплив, сила істотно зростають. Нерідко їх інтереси є протилежними. У цьому випадку вони можуть конфліктувати між собою, послаблюючи вплив на проект. Обидві ситуації можуть використовуватися менеджерами проекту для більш ефективного досягнення його цілей. Таке використання інтересів, потреб, можливостей і ресурсів стейкхолдерів для успішного завершення проекту називається управлінням відносинами зі стейкхолдерами проекту. Таке управління передбачає управління системою стейкхолдерів, об'єднаних функціональними зв'язками і взаємозалежностями. Менеджер проекту повинен визначити склад такої системи, виявити потреби і очікування окремих її елементів - стейкхолдерів, а потім впливати на ці очікування в ім'я успіху проекту - управляти системою стейкхолдерів.

Потім слід розробити маркетингову стратегію, цінову політику, здійснити підбір персоналу, що є важливим етапом формування іміджу готелю.

Основним завданням розробки та реалізації проекту в сфері готельного бізнесу є отримання прибутку, для отримання прибутку головним завданням функціонування готельних комплексів стає залучення і розміщення людей і відповідне обслуговування їх найрізноманітніших потреб. Тому такі споруди повинні бути добре спроектовані, обладнані всіма видами необхідного комунального благоустрою і забезпечені системами харчування, обслуговування гостей. Багатофункціональність спроектованих будівель і можливість відпочити, можуть залучити велику кількість гостей.

Власне проект готелю передбачає планування номерного фонду, кількість номерів, їх категорію, а, отже, і ціну, включає розробку підсобних, адміністративних, службових приміщень. Особливістю управління проектами в сфері гостинності є те, що крім стандартних параметрів необхідно враховувати культурні, кліматичні, естетичні, екологічні особливості регіону, в якому збираються реалізувати той чи інший проект. Відповідно, обробка місць проведення дозвілля, таких як: ресторани, бальні зали, більйардні зали, бари, вітальні, басейни, сауни здійснюється з використанням сучасних екологічних матеріалів, здатних надати інтер'єру

готелю естетичність, красу та індивідуальність. Все це безпосередньо впливає на привабливість об'єкта

Менеджерам з управління проектами в сфері готельного бізнесу, необхідно мати чіткий бізнес-план, в якому відображені особливості проекту, переваги і недоліки, а також ризики, пов'язані з його реалізацією. Грамотно складений план демонструє послідовність будівництва і введення в експлуатацію готелю, і приблизні терміни її окупності.

Необхідно сказати, що все більше число керівників приходять до розуміння необхідності проектного управління та усвідомлюють всі перспективи застосування даної технології. При грамотному управлінні наявними ресурсами, можна поліпшити конкурентне становище, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, незалежно від масштабів підприємства, що, безумовно, відбивається на становищі України у світі. Тому інтерес до проектного менеджменту, як до найбільш ефективної організаційно-діяльної парадигми і управлінської культури здійснення проектів, демонструє бурхливе зростання.