

DOI: 10.31866/2616-7603.2.2.2019.189526

УДК 338.48:005.8

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРІ ТУРИЗМУ

Євген Козловський*Кандидат наук з державного управління, доцент;**ORCID: 0000-0002-0878-6170; e-mail: ek2002@bigmir.net**Київський національний університет культури і мистецтв, Київ, Україна*

Анотація

У статті викладено теоретичні та методичні положення управління проектами в сфері туризму; запропоновано розгорнуте, більш досконале, визначення поняття «проект» для цієї галузі економіки. Представлено основні властивості туристичного продукту як об'єкта управління, показано взаємозв'язок життєвих циклів проекту і туристичного продукту як товару. Виділено та охарактеризовано базові складові управління проектами, визначено зміст та наведено класифікацію інвестиційних та інноваційних проектів в сфері туризму, розкрито сутність системи управління ризиками реалізації туристичних проектів.

Ключові слова: туризм; управління проектами; туристичний продукт; життєвий цикл проекту; інвестиції; інновації

108

Вступ

До теперішнього часу в Україні поняття «проект» використовувалося здебільшого в технічній сфері, як сукупність документації на певний об'єкт. З часом термін «управління проектами» став використовуватися ширше, наприклад, у різних напрямках виробничо-комерційної діяльності. Враховуючи цей факт, з'явилася необхідність застосовувати цей понятійний апарат у певних галузях економіки, зокрема, в сфері туризму.

Постановка проблеми

Наразі у світі визнано, що туризм є найбільш прибутковим і динамічним сектором економіки, який слід розвивати на комплексній, керованій, контрольованій та стійкій основі, застосовуючи принципи планування та проектного управління. Сучасному туристичному підприємству доводиться спрямовувати зусилля на розробку або вдосконалення нових продуктів чи послуг, сучасних технологічних процесів, організаційних структур, а також – збільшення обсягів

продажів, зниження витрат, поліпшення якості. Успішність цих напрямків діяльності залежить від ефективного застосування принципів проектного управління. Завдяки вдалому управлінню проектами в сфері туризму можливе збереження конкурентоспроможності у складному та динамічному світі сучасного туристичного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед відомих вітчизняних дослідників, які присвятили свої наукові праці зазначеній проблемі, слід виділити таких, як: М. Г. Безпарточний, О. В. Березін (2014), Г. М. Калач (2010), В. К. Кіптенко (2010), Н. Д. Свірідова (2010), Т. Г. Фесенко (2012) та ін. Водночас, теоретичні та методичні положення управління проектами в сфері туризму вимагають додаткового наукового вивчення.

Мета статті полягає у здійсненні теоретико-методичного узагальнення принципів і методів управління проектами в сфері туризму, а також визначенні шляхів удосконалення даного управлінського процесу.

Виклад основного матеріалу

Поняття «проект» об'єднує різноманітні види діяльності, що характеризуються рядом спільних ознак, найбільш важливими з яких є наступні:

- спрямованість на досягнення конкретних цілей, визначених результатів;
- координоване виконання численних взаємозалежних дій;
- обмежена протяжність в часі, з певним початком і кінцем.

Отже, проект – це: завчасно запланований, обмежений у часі, захід, спрямований на створення унікального продукту або послуги за допомогою певних засобів і методів. Для туристичної діяльності ми можемо запропонувати розгорнуте, більш адаптоване до туризму, визначення проекту: це – система правильно встановлених цілей, які досягаються за рахунок застосування спеціальних технічних засобів і технологічних процесів через використання матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також – виконання управлінських рішень та організаційних заходів, обумовлених вказаними цілями. На основі нашого визначення, об'єктом проектування є туристичний продукт, а процес управління проектами – безпосереднє управління виробництвом туристичного продукту.

Управління проектом – це методологія організації, планування, керівництва, координації людських, фінансових і матеріально-технічних ресурсів впродовж проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення цілей шляхом застосування сучасних методів і технологій управління для досягнення визначених у проекті результатів: за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю тощо.

Для ефективного управління проектами в сфері туризму необхідно розглянути властивості туристичного продукту як особливого об'єкта проектування. Туристичний продукт у глибокому розумінні – це економічне благо, що призначене для обміну, отже, туристичний продукт має товарну природу. Тому, для управління проектами в сфері туризму вкрай важливим є той факт, що ту-

ристичний продукт може споживатися лише у місці виробництва туристичних послуг.

Управління проектами передбачає розробку технології створення туристичного продукту. Такий продукт є товаром і характеризується власною споживною вартістю, тобто, корисністю та здатністю вгамовувати основні рекреаційні запити людей. Корисність туристичного продукту залежить від його цінності для туристів. Тому, туроператор має прагнути виготовлення такого туристичного продукту, який був би важливим для максимально великої кількості людей, адже, за можливістю, цей продукт має відповідати смакам масового покупця.

Визначальним елементом управління проектами в сфері туризму є життєвий цикл проекту. Будь-який проект, від виникнення самої ідеї до остаточного його закінчення, проходить низку послідовних етапів, а загальна тривалість усіх етапів є, по суті, життєвим циклом проекту (Фесенко, 2012).

Життєвий цикл туристичного проекту містить такі етапи:

Концептуальний етап. Збирання первинних показників. Аналіз вихідних даних. Визначення потреб у проекті. Формування цілі проекту. Головні вимоги до проекту. Учасники проекту. Необхідні ресурси. Визначення концепції та експертиза проекту. Утвердження концепції проекту.

1) Проектування туристичного продукту. Формування команди розробників проекту. Розвиток та конкретизація концепції. Визначення структури туристичного продукту. Розробка кошторису реалізації туристичного продукту.

2) Розроблення туристичного продукту. Оперативне планування робіт. Контроль за виконанням робіт. Розробка технологічних процесів створення туристичного продукту. Опрацювання ділових контактів. Юридичне оформлення господарських відносин. Визначення показників якості туристичного продукту. Калькуляція ціни туристичного продукту.

3) Завершальний етап. Планування процесу закінчення проекту. Апробація створеного туристичного продукту. Підготовка та набір персоналу для продажу туристичного продукту. Створення необхідних інструкційно-нормативних документів для учасників проекту. Уведення туристичного продукту в експлуатацію.

Отже, туристичний продукт, виступаючи в якості товару, має власний життєвий цикл, а тривалість і структура цього циклу встановлюється ринком – тобто, попитом покупців. На вказаний життєвий цикл впливають інші фактори: смаки і потреби споживачів, платоспроможність населення, реклама, міжнародна ситуація та ін. Після закінчення проекту створений туристичний продукт перетворюється у товар і стає предметом купівлі-продажу на туристичному ринку. А це означає, що остаточна ціна цього продукту визначається ринком як компроміс між попитом і пропозицією.

В системі управління проектами, зокрема й в сфері туризму, об'єктами управління стають також і складові даного проекту. Американський інститут проектного менеджменту PMI, що визначає світові стандарти у даній професійній сфері діяльності, виділяє наступні базисні складові управління проектами:

- управління змістом проекту, або предметний зміст проекту, яким є туристичний продукт із усіма власними складовими елементами;

- управління часом, тобто, забезпечення вчасного виходу туристичного продукту на ринок з метою його продажу;
- управління вартістю, тобто, дотримання кошторису витрат, необхідних на розробку туристичного продукту;
- управління якістю, тобто, утримання норм якості туристичного продукту відповідно до концепції «TQM – Загальне управління якістю»;
- управління людськими ресурсами, тобто, кадрове забезпечення проекту;
- управління інформаційними ресурсами, тобто, інформаційне забезпечення проекту (Калач, 2010).

Досліджуючи класифікацію туристичних проектів, можна виокремити спеціальні різновиди проектів, які абсолютно можуть бути адаптованими до умов туристичної діяльності, а саме:

- інвестиційний проект – проект, що пов'язаний з необхідністю відповідних капітальних вкладень у створення та розвиток туристичних підприємств;
- інноваційний проект – проект, що пов'язаний з розробкою новітніх туристичних продуктів або певних їх складових – туристичних послуг, нових напрямків;
- міжнародний проект – проект, у розробці та реалізації якого беруть безпосередню участь зарубіжні партнери (Кіптенко, 2010).

Реалізація проектів, зазвичай, пов'язана з інвестиціями, які можуть вкладатися як на стадії створення, так і в процесі роботи туристичного підприємства. За видами інвестиційні проекти в сфері туризму можна умовно поділити на наступні групи:

- розробка і продаж продукту інтелектуальної власності;
- створення і впровадження технічних засобів та елементів «ноу-хау»;
- реконструкція і будівництво;
- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів;
- створення і впровадження малих виробництв;
- організація нетрадиційних форм туризму та ін.

Інвестиційні проекти, пов'язані зі створенням і впровадженням інтелектуального продукту, реалізуються здебільшого на початковому етапі функціонування підприємства, а більш капіталомісткі – у процесі накопичення фінансових ресурсів. Деякі інтелектуальні інвестиційні програми фінансують різні зарубіжні фонди та банки. Одночасно з такими видами інвестицій відбуваються: підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, спеціалізовані конференції, симпозіуми, семінари тощо. Однак, цільове фінансування капіталомістких проектів за рахунок цих джерел практично не здійснюється. Потенційні джерела фінансування проектів можна поділити на чотири групи: власні засоби, позикові засоби, цільове бюджетне фінансування, інші джерела (зарубіжні фонди, благодійні кошти).

Реалізація інвестиційного проекту в нашій країні пов'язана з великим ризиком. Для отримання в банківській установі будь-якого кредиту, залучення потенційного інвестора, або власної впевненості у правильності вибраної стратегії необхідно зробити розрахунки комерційної частини проекту та його техніко-економічного обґрунтування.

Оцінка ефективності інвестиційного проекту здійснюється в умовах великої кількості змінних параметрів, до яких належать:

- політична, соціальна та економічна нестабільність;
- високий рівень інфляції;
- недостатній правовий захист інтересів інвестора та його капіталу;
- непередбачувані зміни нормативно-правової бази та ін.

За цих умов, реалізувати інвестиційний проект намагаються у мінімальний термін, який би зменшив ризик інвестора.

Під інвестиційною політикою туристичного підприємства розуміється комплекс заходів, які забезпечують вигідне вкладення власних і позикових коштів, з метою забезпечення стабільної роботи туристичного підприємства у найближчій перспективі. Інвестиційна політика на підприємстві повинна формуватися, виходячи із стратегічних цілей, зазначених у бізнес-плані проекту. Вона має бути спрямована на забезпечення фінансової стійкості підприємства не лише на поточний момент, але й на найближче майбутнє. При розробці інвестиційної політики туристичного підприємства в нашій країні варто забезпечити повну відповідність бізнес-заходів законодавчим та іншим нормативно-правовим актам, що регулюють інвестиційну діяльність в Україні.

Під час формування цілей інвестиційної політики слід враховувати:

- економічний і фінансовий стан підприємства сфери туризму;
- співвідношення позикових і власних коштів;
- технічні можливості виробництва;
- фінансові умови інвестиційних вкладень;
- економічну доцільність придбання обладнання;
- існування пільг, які можуть надаватися державою;
- можливості страхування основних ризиків (Козловський, 2007).

Безліч факторів, що характеризують здатність підприємств сфери туризму залучати інвестиційні кошти, перебувають поза їх контролем. Тому, бажано і потрібно впроваджувати заходи, які б забезпечили підприємству сфери туризму повний контроль над власною діяльністю і, таким чином, заохочували інвесторів робити капітальні вкладення.

Інноваційний проект можна визначити як комплекс пов'язаних, документально оформлених програм, узгоджених за ресурсами, термінами та виконавцями, що забезпечують ефективне досягнення конкретної інноваційної мети. Головне у цьому проекті – це упорядковане встановлення цілей і завдань для виготовлення або введення унікального інноваційного продукту. Управління інноваційною діяльністю є системою взаємозв'язаних подій, які обумовлені термінами, виконавцями, ресурсами, та спрямована на досягнення визначених цілей. Інноваційний процес містить комерційні, організаційні, технологічні, виробничі та інші заходи, що викликають потребу у запровадженні та розповсюдженні інновацій на підприємстві.

Інноваційні проекти можна охарактеризувати великим ступенем невизначеності на майже всіх стадіях реалізації, вони зовсім не застраховані від появи у будь-який час більш привабливої новинки. Навіть проекти, які вдало пройшли стадію впровадження у реальне виробництво, можуть бути відхилені ринковою

системою, тому їх реалізація може швидко зупинитися. Залежно від виду проекту, в процесі його провадження беруть участь не тільки комерційні структури, але й інші організації: наукові, державні та громадські установи, фінансові інститути тощо.

Управління інноваційними проектами в сфері туризму різниться від управління ординарними інвестиційними проектами лише тим, що потребує більш вичерпної оцінки ризиків та продуманого визначення шляхів їх запобігання. Для того, щоб прийняти аргументоване рішення, обрахувати обсяг необхідних інвестицій, потрібно зробити економічне обґрунтування або бізнес-план, у якому: встановлюються найбільш суттєві аспекти майбутньої інноваційної програми, розглядаються всі проблеми, що можуть виникнути, а також з'ясовуються можливі способи їх розв'язання. Бізнес-планування дозволяє вчасно виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також чітко визначити першочергові та другорядні завдання для подальшого їх розв'язання.

На розвиток інноваційної діяльності підприємств сфери туризму впливають такі чинники:

- економіко-технологічні (відсутність необхідних коштів для фінансування, відсутність належної матеріально-технічної бази, застаріла технологія);
- політично-правові (криміногенна обстановка, політична нестабільність, обмеження, що вводяться законодавчим шляхом);
- організаційно-управлінські (орієнтація на швидку окупність, надмірна централізація управління, відсутність координації інтересів у учасників інноваційних процесів);
- соціально-психологічні та культурні (протидія нововведенням, що надходить ззовні, страх невизначеності) (Свірідова, 2010).

Крім факторів зовнішнього середовища, що затримують інноваційні процеси, багато чого залежить від факторів внутрішнього середовища:

- стратегія і політика підприємства;
- присутність у колективі працівника-ініціатора;
- сприяння інноваційним ідеям з боку керівництва;
- всестороння підтримка творчості та експериментів;
- використання різних мотиваційних систем;
- наявність спеціалізованого підрозділу з реалізації нововведень;
- існування необхідних фінансових можливостей;
- наявність розвинутих комунікаційних систем;
- організаційна готовність підприємства до реалізації нововведень.

Використання новітніх технологій, складність вирішуваних завдань, систематична відсутність як у розробника проекту, так і у його виконавців необхідної кваліфікації – це основні чинники, які показують варіативність можливих ситуацій у виконанні туристичних проектів, а також невизначеність очікуваних результатів.

Завдяки цим, і багатьом іншим, чинникам хід реалізації етапів проекту та кінцеві його результати часто відрізняються від раніше встановлених планів. Одним із важливих заходів, що підвищує ймовірність успішного завершення туристичного проекту, вважається система управління ризиками реалізації

проектів. Йдеться про процедури ідентифікації та аналізу подій як запланованих, так і випадкових, а також їх наслідків. При цьому, метою є максимізація ймовірності появи сприятливих подій та їх позитивних результатів і мінімізація ймовірності виникнення несприятливих подій та негативних наслідків їх прояву.

Зрозуміло, що ризики реалізації існують в усіх туристичних проектах, але не завжди вони виникають. Ризик, що відбувся, зазвичай, перетворюється на проблему як поточну, так і майбутню. Тому, ризик реалізації проекту розглядається як виникнення деякої випадкової події, яка має ймовірнісний характер.

Вплив ризиків на реалізацію проекту в сфері туризму здебільшого стосується його майбутньої вартості, графіку виконання поточних завдань проекту, технічних чи експлуатаційних характеристик продукту проекту. Цей вплив може призвести до того, що туристичний продукт чи надана послуга тим або іншим чином перестане задовольняти замовника або клієнта. Тому, зазвичай, він має період дії від моменту настання несприятливих подій та їх прояву на подальші етапи проекту та до їх дієвого усунення чи самостійного зникнення (що майже не трапляється).

Управління ризиками у туристичних проектах – це набір процедур та дій, які дають змогу керівнику проекту передбачати потенційні ризикові події, їх виявляти та ідентифікувати, якісно і кількісно оцінювати, відстежувати та усувати як до появи несприятливих подій, так і під час виникнення проблем, а також ліквідувати наслідки від їх негативного прояву на подальший хід реалізації проекту.

Ризики реалізації туристичних проектів потрібно передбачати та виявляти ще до того, поки вони не перетворилися на проблему як локальну, так і глобальну, що найчастіше трапляється за умов сучасного нестабільного економічного та соціально-політичного розвитку країни. Завдання керівника проекту обрати такі дії, які дадуть змогу зменшити ймовірність виникнення несприятливих подій або пом'якшити негативні наслідки від їх прояву. При цьому, бажано, щоб витрати ресурсів на їх локалізацію та ліквідацію, у рамках усєї системи управління проектами, були мінімальними.

На терміни та вартість реалізації проектів можуть впливати ризики, які належать до майбутніх умов (наприклад, фінансових) або обставин (природних чи соціально-політичних), що знаходяться за межами контролю керівника проекту під час управління. Поява ознак несприятливих подій, як передбачених, так і не врахованих, при складанні попередніх планів, є безумовним сигналом до аналізу їх можливого впливу на поточний стан проекту, а також виконання всебічних дій з компенсації їх негативних наслідків.

Висновки

Об'єктом проектування в сфері туризму є туристичний продукт, тому, управління проектом в цій галузі економіки є управління виробництвом туристичного продукту. Для управління проектами в сфері туризму принципово важливим є те, що туристичний продукт може бути спожитий тільки в місці виробництва

туристичних послуг. Туристичний продукт як товар характеризується споживчою вартістю, тобто, користю або здатністю задовольняти певні рекреаційні потреби людей.

Ключовим елементом управління проектами в сфері туризму є життєвий цикл проекту. Кожен проект від виникнення ідеї до його завершення проходить низку послідовних етапів. Загальна тривалість всіх етапів і є життєвим циклом проекту. Туристичний продукт, як товар, має свій життєвий цикл, тривалість та структура якого визначається ринком – тобто, попитом споживачів. На вказаний життєвий цикл впливають інші фактори: смаки і потреби споживачів, платоспроможність населення, реклама, міжнародна ситуація та ін.

Розглядаючи класифікацію туристичних проектів, слід виділити спеціальні їх види, що цілком можуть бути адаптовані до умов туристичної діяльності: інвестиційний проект, тобто, проект, пов'язаний з необхідністю певних капітальних вкладень у створення і розвиток підприємств туристичної галузі та інноваційний проект, пов'язаний з розробкою нових туристичних продуктів або окремих їх складових – туристичних послуг, нових напрямків.

Одним із важливих заходів, що підвищує ймовірність успішного завершення туристичного проекту, вважається система управління ризиками реалізації проектів. Вплив ризиків на реалізацію проекту стосується його майбутньої вартості, графіку виконання поточних завдань, технічних чи експлуатаційних характеристик продукту проекту. Цей вплив може призвести до того, що туристичний продукт чи надана послуга тим або іншим чином перестане задовольняти замовника чи клієнта

Список бібліографічних посилань

- Березін, О.В., & Безпарточний, М.Г. (2014). *Управління проектами*. Суми: Університетська книга.
- Калач, Г.М. (2010). *Управління проектами*. Ірпінь: Національний університет державної податкової служби України.
- Кіптенко, В.К. (2010). *Менеджмент туризму*. Київ: Знання.
- Козловський, Є. (2004). Основні напрями розвитку міждержавної політики та управлінських засад у галузі туризму країн СНД. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 4, 398-403.
- Козловський, Є.В. (2007). Проблеми формування інвестиційної політики в галузі туризму. В *Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування*, Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (Т.2, с. 165-167). Київ: Видавництво НАДУ.
- Свірідова, Н.Д. (2010). *Управління регіональним розвитком туризму*. Луганськ: Ноулідж.
- Фесенко, Т.Г. (2012). *Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій*. Харків: Харківська національна академія міського господарства.

References

- Berezin, O.V., & Bezpartochnyi, M.H. (2014). *Upravlinnia proektamy [Project management]*. Sumy: Universytetska knyha [in Ukrainian].
- Fesenko, T.H. (2012). *Upravlinnia proektamy: teoriia ta praktyka vykonannya proektnykh dii [Project management: theory and practice of performing project actions]*. Kharkiv: Kharkivska natsionalna akademiia miskoho hospodarstva [in Ukrainian].
- Kalach, H.M. (2010). *Upravlinnia proektamy [Project management]*. Irpin: Natsionalnyi universytet derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy [in Ukrainian].
- Kiptenko, V. K. (2010). *Menedzhment turyzmu [Tourism management]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
- Kozlovskiy, Ye. (2004). Osnovni napriamy rozvytku mizhderzhavnoi polityky ta upravlins'kykh zasad u haluzi turyzmu krain SND [Main directions of development of interstate policy and tourism management principles of CIS countries]. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 4, 398-403 [in Ukrainian].
- Kozlovskiy, Ye.V. (2007). Problemy formuvannya investytsijnoi polityky v haluzi turyzmu [The problems of formation the investment policy in tourism industry]. In *Stratehiia reformuvannya systemy derzhavnoho upravlinnia na zasadakh demokratychnoho vriaduvannia [A strategy for reforming the system of public administration based on democratic governance]*, Proceedings of the International Conference (Vol. 2, pp. 165-167). Kyiv: Vydavnytstvo NADU [in Ukrainian].
- Sviridova, N.D. (2010). *Upravlinnia rehionalnym rozvytkom turyzmu [Management of regional tourism development]*. Luhansk: Noulidzh [in Ukrainian].

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASICS OF PROJECT MANAGEMENT IN TOURISM

Yevhen Kozlovskiy

PhD in Public Administration, Associate Professor; ORCID: 0000-0002-0878-6170; e-mail: ek2002@bigmir.net
Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine

Abstract

The article presents the theoretical and methodological basics of project management in tourism, proposes an expanded, more sophisticated definition of the concept of "project" for this area of the economy. The fundamental properties of the tourism product as an object of management are presented, the relationship of project life cycles and the tourism product as a commodity are shown. The basic components of project management are identified and characterized is discovered, the content and the classification of investment and innovative projects in the field of tourism are given, the essence of the project risk management system in tourism is revealed.

Keywords: tourism; project management; tourism product; project life cycle; investments; innovations



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons «Attribution» 4.0.