

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

І. Л. Сазонець, О. М. Сазонець

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА РИЗИКАМИ В ТУРИЗМІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Видавництво
«Центр учбової літератури»
Київ – 2023

УДК 005.8:338.486(075.8)

С 14

*Рекомендовано Вченою Радою
Вищого навчального приватного закладу
«Дніпровський гуманітарний університет» як навчальний посібник
(Протокол № 7 від 30.03.2023 р.)*

Рецензенти:

Джінджоян Володимир Вергарович — професор кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу Вищого навчального приватного закладу «Дніпровський гуманітарний університет», доктор економічних наук, професор;

Джусов Олексій Анатолійович — професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, доктор економічних наук, професор;

Саричев Володимир Іванович — професор кафедри економіки та соціально-трудових відносин Університету митної справи та фінансів (м. Дніпро), доктор економічних наук, професор.

Сазонець І. Л., Сазонець О. М.

С 14 Управління проектами та ризиками в туризмі: навч. посіб. / І. Л. Сазонець, О. М. Сазонець — Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2023. 220 с.

ISBN 978-611-01-2940-4

Навчальний посібник є одним з перших видань, що підготовлено за дисципліною «Управління проектами та ризиками в туризмі» для здобувачів другого рівня вищої освіти — магістрів. Видання містить відповіді на багато запитань, що можуть виникнути у спеціалістів, які планують набуття знань та системного мислення щодо управління ресурсами, якістю та часовими межами проектів та оволодіння праксеологічними навичками взаємодії учасників туристичного проекту з метою забезпечення успішної реалізації проекту, дотримання схеми його просування та реалізації, застосування правил формування календарних планів та бюджетів, документального забезпечення проектних процесів та імплементації кращих світових практик управління туристичними проектами.

Логіка побудови матеріалу відповідає стандартам, прийнятим уряді університетів країн Західної Європи. Навчальний посібник може бути корисним не тільки для студентів та викладачів, але й для всіх, хто досліджує або практично займається питаннями підготовки туристичних проектів

УДК 005.8:338.486(075.8)

ISBN 978-611-01-2940-4

© Сазонець І. Л., Сазонець О. М., 2023.
© Видавництво «Центр учбової літератури», 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1 ТУРИЗМ ЯК СИСТЕМА ТА ОСОБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПРОЕКТІВ.....	8
Тестові завдання до теми 1.....	21
Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 1	23
Контрольні запитання до теми 1.....	24
ТЕМА 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЕКТАМИ.....	25
Тестові завдання до теми 2.....	52
Тематика курсових робіт (рефератів) до теми 2	56
Контрольні запитання до теми 2.....	56
ТЕМА 3 ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЕКТАМИ.....	58
Тестові завдання до теми 3.....	68
Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 3	69
Контрольні запитання до теми 3.....	70
ТЕМА 4 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЕКТАМИ.....	71
Тестові завдання до теми 4.....	80
Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 4	82
Контрольні запитання до теми 4.....	82
ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПРОЕКТУ	83
Тестові завдання до теми 5.....	91
Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 5	94
Контрольні запитання до теми 5.....	94
ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПРОЕКТУ ..	96
Тестові завдання до теми 6.....	118
Тематика рефератів(курскових робіт) до теми 6	127
Контрольні запитання до теми 6.....	128

ТЕМА 7 УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У ТУРИСТИЧНОМУ	
ПРОЕКТИ.....	129
Тестові завдання до теми 7.....	136
Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 7	137
Контрольні запитання до теми 7.....	138
ТЕМА 8 УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТУРИСТИЧНОМУ	
ПРОЕКТИ.....	139
Тестові завдання до теми 8.....	167
Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 8	175
Контрольні запитання до теми 8.....	175
ТЕМА 9 КОМУНІКАЦІЇ У ТУРИСТИЧНОМУ ПРОЕКТІ.....	177
Тестові завдання до теми 9.....	188
Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 9	191
Контрольні запитання до теми 9.....	191
ТЕМА 10 ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЕКТНОЇ	
КОМАНДИ	192
Тестові завдання до теми 10.....	207
Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 10	209
Контрольні запитання до теми 10.....	209
ПІСЛЯМОВА	210
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	213

ВСТУП

Навчальний посібник «Управління проектами та ризиками в туризмі» розроблено на основі освітньо-професійної програми підготовки туристів –магістрів. Дисципліна є комплексною та містить в собі мультидисциплінарні підходи до організації процесу розробки та реалізації проектів в туристичній діяльності та управління ризиками проектної діяльності в цій сфері. В процесі підготовки навчального посібника було проаналізовано загальні та спеціальності компетентності, а також програмні результати навчання для багатьох освітньо-наукових програм, зокрема в сфері економіки, менеджменту, сфери обслуговування, технічних та ін. На цій основі було підготовлено навчальний посібник відповідної дисципліни, який спрямовано на отримання максимального компетентностного ефекту. Дисципліна та навчальний посібник закриває велику кількість компетенцій та результатів навчання для магістерського рівня освіти за спеціальністю «Туризм».

Мета дисципліни: системний виклад основних положень, понять та дефініцій, що розкривають зміст, характер, тенденції, фундаментальні принципи безпечного функціонування туристичної діяльності; розгляд основних закономірностей функціонування туризму в умовах турбулентного середовища, та визначення конкретних механізмів зниження ризиків туристичної діяльності як у національних межах держав, так і в системі всесвітніх туристичних зв'язків.

Завдання дисципліни: створення підґрунтя для генерації спеціальних знань в сфері туристичної діяльності, які можуть бути використані магістром на етапі проходження практик та стажувань, підготовки дипломної роботи. Знання та навички, що отримуються студентами під час навчання будуть використані студентами в процесі практичної діяльності на робочих місцях на основі набуття знань закономірностей функціонування туризму в умовах турбулентного середовища, та визначення конкретних механізмів зниження ризиків туристичної діяльності.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен знати:
закономірності функціонування туристичної галузі як системи;
основні поняття і терміни проектного менеджменту;
основні види проектів та підходи до їх розробки;

специфіку ризиків туристичної діяльності та їх урахування її в проектах розвитку туризму.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен вміти:

на основі аналізу економічних показників визначати пріоритетні напрями розвитку туристичного бізнесу;

розробляти проекти розвитку туристичної компанії у урахуванням оцінки ризиків;

управляти процесом підготовки до реалізації проекту в площині фінансів, економіки, маркетингу, реклами, співпраці з органами державного управління, співпраці з іноземними партнерами;

формувати проектну команду та передумови функціонування туристичної компанії після реалізації проекту;

адекватно оцінювати ризики туристичного проекту та розробляти проекти з мінімізацією ризиків.

Програмними результатами навчання є:

знання закономірностей, принципів та механізмів функціонування туристичного ринку;

здатність оцінювати кон'юнктуру туристичного ринку, інтерпретувати результати дослідження та прогнозувати напрями розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сфері рекреації і туризму;

здатність здійснювати управління підприємством індустрії туризму та рекреації;

здатність розробляти та реалізовувати проекти в сфері рекреації, туризму та гостинності;

приймати рішення у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та методів прогнозування;

нести відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінювання стратегічного розвитку команди, формування ефективної кадрової політики ініціювати інноваційні комплексні проекти, проявляти лідерство під час їх реалізації;

здатність проводити дослідження, моніторинг та прогнозування стану світового, національного та регіонального ринку туристичних послуг з метою підвищення ефективності діяльності суб'єкта туристичної діяльності, залучення інвестицій та розширення сфери послуг.

Слід визначити, що автори навчального посібника мають теоретичні напрацювання в сфері дослідження туристичного бізнесу. В останні роки ними було видано такі монографії та підручники, що

стали фундаментом поданого навчального посібника, як: Сазонець О.М, Сазонець І.Л. «Міжнародний бізнес і логістика: понятійно-термінологічний словник», Сазонець І.Л., «Рекреаційні ресурси як фактор конкурентоспроможності санаторно-курортних підприємств та лікувальних установ», Сазонець І.Л., Ковшун Н.Е. «Управління науковими проектами», Джинджоян В.В., Саленко А.С. Сазонець І.Л. «Соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства», Сазонець О.М. «Управління міжнародним бізнесом», Сазонець О.М. «Інформаційні системи та технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю». Також за означеною тематикою опубліковано статті в журналах, що входять до наукометричної бази Scopus та у фахових журналах з економічних наук та з публічного управління.

При підготовці навчального посібника було враховано останні зміни в законодавчій базі з поданої тематики, що існує в нашій країні, зокрема, автори спиралися на такі Закони України, як: Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», Закон України «Про транспорт», Закон України «Про лікарські засоби», Закон України «Про туризм», Закон України «Про курорти» та інші законодавчі акти та нормативні документи.

Необхідно висловити подяку рецензентам видання за прискіпливий аналіз та цінні рекомендації з питань методики викладу матеріалу навчального посібника: професору кафедри економіки та соціально-трудових відносин Університету митної справи та фінансів, д.е.н., професору Саричеву Володимирі Івановичу, професору кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, д.е.н., професору Джусову Олексію Анатолійовичу, професору кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу Вищого навчального приватного закладу «Дніпровський гуманітарний університет», д.е.н., професору Джинджояну Володимирі Вергаровичу. Особлива подяка ректору Вищого навчального приватного закладу Кириченко Олегу Володимировичу за створення належних умов для творчої, наукової, педагогічної діяльності в університеті.

ТЕМА 1

ТУРИЗМ ЯК СИСТЕМА ТА ОСОБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПРОЕКТІВ

Життєво важливі компоненти туристичної системи: привабливість, доступність, проживання, зручності та заходи. Модель туризму як система. Компоненти туристичної системи та їх характеристика. Планування туристичного проекту. Проактивність управління туристичним проектом. Наукове забезпечення проекту в туристичній сфері

Індустрія туризму є однією з галузей, що швидко розвиваються. Туристична інфраструктура є ключовим елементом розвитку туризму. Туристична діяльність створює додаткові можливості для розвитку дестинацій: наприклад створення та розвиток парків, садів, музеїв. Додаткові інфраструктурні об'єкти включають дороги, системи водопостачання, громадські туалети, покажчики найменувань, систему міського транспорту, тощо. Всі ці інфраструктурні розробки є важливими для туристичного сектору. ІВ країнах існує багато державних програм розвитку туризму, розроблених урядом на найвищому рівні, саме регіональне управління з боку місцевої влади підтримує єдину систему розвитку регіону на основі туристичної діяльності.

Будь-який розвиток регіону залежить від потреб відвідувачів. туристи користуються різноманітними сервісами залежно від пріоритету туристичної програми. За допомогою належного аналізу плану можливостей можна визначити необхідні заходи, які необхідно впровадити і для цього – розробити і реалізувати конкретні проекти. Послуги туристичної діяльності в регіоні зазвичай включають: транспортний сервіс; розвиток закладів охорони здоров'я, обладнання водогосподарського комплексу, будівництво об'єктів поводження з відходами, запровадження рекреаційних заходів.

Ефективна діяльність вищевказаних об'єктів є важливою для створення туристичного комфорту. Зручності, що надаються, визначають задоволеність програмою будь якого туру. Населення регіону та туристи, які відвідують цей регіон, можуть мати значний вплив на розвиток інфраструктури. Розрахунок попиту, який може виникнути протягом сезону, має вирішальне значення для визначення

обсягів коштів, які потрібно інвестувати в розвиток туристичного регіону.

Подорожі та туризм є одними з найдавніших видів діяльності, відомих людству. Протягом доісторичних часів людина подорожувала в пошуках їжі та притулку. Однак, з плином часу подорожі стали здебільшого видом дозвілля та методом відволіктися від буденної рутини. Створення соціального інструменту – оплачуваної відпустки під час промислової революції відіграло вирішальну роль у популяризації туристичного довгостроково го відпочинку і відпочинку у вихідні дні, що призвело до розвитку напрямків масового туризму.

Однак, з часом концепція масового туризму мала згубний вплив на місця відпочинку та пункти призначення туристів внаслідок таких факторів, як забруднення, перенаселеність, транспортний колапс.

Важливим інструментом для подолання цих негативних наслідків туризму є поява альтернативних форм туризму, таких як екологічно чистий туризм, зелений туризм, культурний туризм, екологічний туризм, які пропонують не тільки туристичні можливості, але також завдають меншої (або майже незначної) шкоди пункту призначення. Це створює безпрограшну ситуацію для всіх зацікавлених сторін туризму, а саме: туристів, уряду, місцевої громаді, підприємствам тощо. Тим не менш, розвиток будь-якої галузі або діяльності вимагає логічного і системного підходу. Таким чином, перераховані вище фактори призвело до розвитку теорії системи туризму.

Піонерську теорію для пояснення системного підходу написав біолог Людвіг фон Берталанфі. Він зазначив, що всі системи закриті, тобто не працюють у взаємодії із зовнішнім середовищем. Він робив окремі застереження з цього приводу. Наприклад, людина не може вижити без навколишнього середовища (скажімо, атмосфери, яка забезпечує кисень). Таким чином, він проголосив, що організми є відкритими системами; вони взаємодіють із зовнішнім середовищем. Він також додав, що система має два елементи – вхід і вихід. Вхід – це те, що надходить ззовні, а вихід – це те, що йде зсередини. Система складається з кількох частин, які взаємопов'язані. Усі компоненти в системі працюють для досягнення спільної мети.

Людвіг фон Берталанфі визначив «загальну теорію систем» як набір елементів які мають взаємозв'язок між собою та зі своїм зовнішнім середовищем. Система – це сукупність або взаємопов'язана комбінація речей або елементів чи компонентів, що утворюють єдине

ціле. Туризм можна назвати системою, оскільки вона реагує на зовнішнє середовище, яке містить в собі соціальні, політичні, технологічні та екологічні складові. Такі елементи системи, як привабливість, транспорт, засоби розміщення взаємодіють один з одним, а туризм в цілому взаємодіє з зовнішнім середовищем. Туризм як система складається не лише з готелів, ресторанів, атракціонів чи культурних закладів, але є комбінацією різних елементів, сплетених разом, щоб сформувати взаємозалежні відносини.

Необхідно визначити п'ять життєво важливих компонентів туристичної системи: **привабливість, доступність, проживання, зручності та заходи.**

а) Привабливість:

Туристична діяльність починається з пам'яток. У місці або пункті призначення має бути визначна пам'ятка, лише тоді туристи відвідуватимуть цю територію. Пам'ятки вважаються найбільш впливовими серед усіх компонентів. Пам'ятки бувають двох типів: природні пам'ятки, такі як озера, річки, гори тощо та створені людиною пам'ятки, такі як пам'ятники, музеї, торгові зони тощо. Основним мотивом будь-якої подорожі є відчуття привабливості, хоча доступність і комфортність розміщення також формують рівень привабливості туристичної подорожі. Можна сказати, що без атракціонів не буде туризму, однак транспорт, готелі, заходи та зручності також можуть впливати на туриста як елемент привабливості. Пам'ятки знаходяться на першому етапі туристичного ланцюжка. Атракціони є однією з найважливіших складових і елементів, які змушують людей подорожувати з одного місця в інше.

Пам'ятки складаються з археологічних пам'яток, культурних об'єктів, історичних будівель і природних пам'яток або краєвиди, такі як пляж, флора і фауна, гори, курорти, заповідники, національні та зоологічні парки.

Пам'ятки також включають такі події, як виставки, ярмарки, фестивалі, спортивні змагання події тощо. Пам'ятки є передумовою подорожей.

б) Доступність:

Доступність, інакше кажучи, транспорт є важливою складовою системи туризму, оскільки він створює зв'язок між джерелом попиту та пунктом призначення. Якщо є визначні пам'ятки, то їх варто відвідати туристам. Транспорт є зазвичай не мета, а можливість

проведення туру. Але в деяких випадках, транспорт також може стати атракцією, наприклад, туристичні потяги Maharajas' Express, Royal Rajasthan on wheels тощо. Існують різні види транспортних засобів, таких як автомобільний, повітряний, водний та залізничний. В ідеалі транспорт має бути зручним, надійним, доступним і відповідним обставинам. Транспорт є ключовим фактором, який має величезний вплив на зростання та розвиток індустрії туризму.

Атракціон може бути штучним або природним, але без забезпечення його доступності, туристи не можуть досягти пункту призначення з місця свого походження чи перебування. Існують різні види транспорту, які допомагають туристу дістатися до призначення в будь-якій частині світу.

Існує в основному три типи/види транспортування:

Наземний транспорт: Surface Transportation включає автошляхи і залізниці. Це один із найдешевших засобів пересування в порівнянні з іншими видами транспорту.

Повітряний транспорт: повітряний транспорт є одним із найшвидших і найдорожчих. Він в основному використовується для подорожей на великі відстані. Завдяки йому люди можуть подорожувати в інші країни.

Водний транспорт: водний транспорт є одним із найстаріших видів транспорту. Масові подорожі по воді стали важливими в XIX столітті після запровадження інноваційних технологій судноплавства.

в) Проживання:

Проживання є одним із найважливіших аспектів комфортності місця призначення. Будь-який мандрівник спочатку буде шукати житло, яке задовольняє його потребами. Послуги проживання повинні містити в собі послуги харчування, відпочинку, інші зручності для задоволення всіх потреб. Самі одиниці розміщення діють як туристичні атракції для великої кількості людей. Є кілька відомих місць, які туристи відвідують лише заради самих готелів. Palace Hotel Chail, Дждохпур є одним із прикладів готелів, де туристи повинні платити тільки за відвідування території готелю. Таким чином є кілька місць по всьому світу, де одиниці розміщення розглядаються як туристичні продукти.

Проживання включає в себе харчування та проживання різних верств відпочивальників. Помешкання має бути комфортним і

якісним. Зручності повинні бути надані гостю одиницею розміщення. В основному існує два види розміщення:

проживання з обслуговуванням: стосується послуг, що надаються готелем, курортами, гостьові будинки, мотелі, butik-готелі, проживання вдома, готелі зіркової категорії, будиночки тощо. Для надання послуг з розміщення надаються різні види послуг харчування в різних готелях.

Самообслуговування або додаткове житло: це приміщення які пропонують розміщення, але не послуги готелю. В такому приміщенні забезпечується харчування та проживання за готівку за добу, наприклад, молодіжний хостел, туристичні курортні селища тощо.

г) Зручності:

Кожен турист, який подорожує до нового місця призначення, бажає скористатися зручностями світового класу. Щоб задовольнити їхні потреби, підприємства туристичної галузі докладають величезних зусиль. Високоякісні зручності є важливою підмогою для кожного туристичного напрямку чи центру.

Для морських курортів притаманні такі послуги, як плавання, катання на човнах, яхтах, катання на серфінгу. Інші зручності, такі як відпочинок, танці та інші розваги та послуги є дуже важливими для кожного туристичного напрямку. Послуги можуть бути двох видів: природними, тобто морські купання, пляжі, можливості риболовлі, можливості для трекінгу, скелелазіння, а також створені людиною, тобто різні види розважальних закладів, які можуть задовольнити унікальні вимоги різних груп туристів.

Чудові пляжі, захищені від сонячних променів кокосовими пальмами та деревами, забезпечення хороших умов для купання роблять дуже привабливі туристичні центри.

Зручності – це послуги, необхідні туристу для полегшення його подорожі. Зручності зазвичай включають інфраструктурні об'єкти, такі як дороги, каналізаційна система, електромережі, телефонні лінії тощо та інші об'єкти, такі як поліцейські дільниці, банкомати, кабінки Forex, лікарні тощо. Хоча більшість із них розробляється в першу чергу для мешканців, але цими зручностями користуються і туристи. У термінології туризму ці засоби відомі як «Продукція, орієнтована на резидентів».

Зручності включають різні додаткові послуги та послуги, необхідні гостю під час подорожі до іншого пункту призначення.

Зручності – це засоби, які доповнюють привабливість. Зручності також включають такі сервіси, як: надання візи, авіаквитки, квитки на поїзд тощо

В основному є три види зручностей:

а) Природні: узбережжя, морські ванни, риболовля, скелелазіння, трекінг, річка, схід сонця тощо.

б) Створені людиною: танці, музика, драма, кіно, плавальний басейн, ярмарок і фестивалі, Інтернет тощо.

в) Діяльність: пам'ятки часто супроводжуються різноманітними заходами, які покращують враження для туристів. Наприклад: на озері можуть бути заклади для катання на човнах і круїзах, для відвідувачів пам'яток може бути запропонована екскурсія з гідом або світло-звукове шоу, похід в гори, катання на лижах на сніжних схилах, рафтинг по річці, риболовля, політ на парашуті, похід на перевал Хамта та ін.

д) Заходи:

Загальновідомо, що туристична діяльність стосується всіх видів діяльності, якими відвідувачі можуть займатися в туристичному місці. Існує ряд заходів, які приваблюють туристів до того чи іншого місця відпочинку. Туристичний центр може запропонувати своїм відвідувачам різноманітні заходи. Такі види діяльності, як огляд визначних пам'яток, плавання, подорожі, ігри та фотографування – лише деякі з цих варіантів.

Раніше туризм розглядався як звичайна галузь але пізніше виявилось, що це дуже складна галузь, тому її не можна розглядати як єдине ціле. Цю галузь тільки концептуально слід розглядати як цілісну систему природи. У моделі туризму Ніла Лейпера є інші основні елементи. Ніл Лейпер у своїй моделі розглядає туризм як систему з п'ятьма взаємопов'язаними компонентами:

людські компоненти (туристи);

промислові компоненти (індустрія туризму);

географічні компоненти (регіон формування мандрівників, регіон транзитного маршруту і туристичний регіон);

екологічна складова.

Представимо окремо кожний компонент:

Людський компонент складається з туристів. UNWTO визначила туриста як «тимчасовий відвідувач, який має намір провести ночівлю в місці призначення, далеко від його звичайного місця проживання для таких цілей, як дозвілля, бізнес або

відпочинок». Ключова відмінність між туристом і відвідувачем полягає в тому, що у випадку туриста — термін перебування не може перевищувати 12 місяців. Турист повинен бути мотивований для здійснення подорожі. Тих, хто не мають інтересу, схильності чи бажання не можуть бути зараховані до туристів.

Люди, які прибувають до пункту призначення займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, освітою або будь-який мандрівник, який перетинає країну чи регіон без будь-якого наміру пізнавального, рекреаційного не буде вважатися туристом.

Інша категорія – це екскурсанти, які є тимчасовими відвідувачами на менший термін – більше 24 годин у окремій країні (включаючи мандрівників у круїзах).

Промисловий компонент. Індустрія туризму — це, по суті, синергія чотирьох її секторів:

а) Транспорт: Транспорт є важливим елементом індустрії туризму. Сучасні перевезення зробили можливими подорожі в усі країни світу. Варто також відзначити прогрес у транспорті. Туристи потребують подорожі в трьох пунктах призначення. По-перше, туди і назад. По-друге, подорожувати між двома пунктами призначення (у випадку туристів, які подорожують до кількох місць призначення) і, нарешті, в межах пункту призначення.

б) Проживання: Сектор розміщення складається з закладів, що надають житло туристам за певною ціною.

в) Допоміжні послуги пункту призначення включають заходи та пам'ятки. Окрім цього, магазини, послуги харчування та напоїв та Wi-Fi, туристичні видання, громадські послуги та зручності, фінансові послуги, розваги.

г) Продажі та розповсюдження: Туристичний продукт відокремлений від споживачів, таким чином в світі розроблена система розподілу продажів туристичного продукту. Розподіл продажів туризму та його аналогів здійснюється через постачальників послуг, таких як готелі, авіакомпанії, агенти, туроператори та ін.

Географічний компонент:

Географічний компонент складається з трьох елементів:

а) Регіон створення мандрівників:

Регіони, що створюють мандрівників (TGR) представляють частину туристичної системи де люди здійснюють подорож до будь-якої іншої області на свій вибір. Це створює ринок для туризму та діє

як поштовх, щоб стимулювати та надихати на подорож. Саме звідси мандрівник шукає інформацію, замовляє бронювання.

б) Регіон транзитного маршруту:

До нього входять заклади розміщення (наприклад, готелі), послуги харчування та напоїв(ресторани) тощо. Він також може включати проміжні пам'ятки, які можна відвідати на шляху до кінцевого пункту призначення.

в) Регіон туристичного призначення:

Регіон туристичного призначення – це місце, яке мандрівник зрештою прагне відвідати. Він діє як магніт для туристів, пропонуючи різноманітні атракціони, омолодження та можливості для дозвілля. Саме в регіоні туристичного призначення найкраще відчувається вплив туризму. Таким чином, системний підхід до розвитку туризму є обов'язковим.

Екологічний компонент:

Останнім елементом/компонентом у моделі туристичної системи є компонент середовища, який оточений переважно різними географічними регіонами.

Існують інший підхід до визначення компонентів, які впливають на систему туризму, які є такими. Їх характеристика представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Компоненти туристичної системи та їх характеристика

№	Компоненти	Характеристика
1	Економічні	Економічні фактори мають величезний вплив на систему туризму. Туристичні програми по всьому світу пропонують/надають дешево або доступно туристичні послуги або туристичні продукти для різних туристів, які подорожують. Дохід і витрати туристів повинні бути збалансовані, забезпечуючи туристичний потік. Економічні фактори безпосередньо пов'язані із загальною світовою фінансовою ситуацією. Якщо уряд пропонує належне планування туризму та заохочує більше інвестицій у туристичні проекти та надання податкових пільг зацікавленим сторонам, буде достатнє зростання туристичної галузі.
2	Політичні	Поточна політична ситуація та політична стабільність має величезний вплив на туризм. Нестабільна ситуація в певному пункті призначення перешкоджає зростанню туризму і його розвитку. Політична стабільність, закон і порядок, якщо вони

№	Компоненти	Характеристика
		виконуються належним чином допомагає туристичній системі функціонувати ефективно і результативно. Урядова політика і зв'язок із зарубіжними країнами туристичного призначення регіон розвивається дуже швидко, а також процвітатиме у майбутньому
3	Технологічні	Технологія є ще одним важливим фактором, який впливає на систему туризму. Технології розвиваються швидко і особливо в туризмі. Вони змінили поведінку подорожуючих туристів. Туристичні підприємства використовують технологію для продажів своїх послуг та продуктів. Інтернет використовується туристами для збору інформації про пункти призначення, транзитні маршрути і пам'ятки та для того, щоб прийняти рішення про свою подорож. На основі сучасних технологій авіакомпанії, готелі та оператори туристичних атракцій, встановлюють прямий контакт з регіонами, що генерують туристичні потоки, що створює серйозні проблеми для посередників.
4	Соціальні/ культурні	Соціальні чи культурні чинники мають значний вплив на систему туризму. На основі на ставлення місцевих жителів до культури свого регіону буде формуватися туристичний потік. Досвід перебування туристів залежить від сприйнятливості населення місця призначення. Якщо сприйняття місцевого населення негативне, у доляльних туристів не виникає бажання відвідати регіон ще раз. Туристи не віддадуть перевагу відвідуванню місця, яке не є дружнім до туристів.
5	Юридичні	Юридичні чинники стосуються домінуючих законів і порядку відвідування туристами регіону транзитного маршруту та регіону туристичного призначення. Відповідні закони діють в рамках захисту туристів та організацій індустрії туризму. Це веде до належного розвитку та управління туризмом і компонентами його системи. Є закони, що стосуються туристичної інфраструктури, збереження багатого природного біорізноманіття та культурної спадщини
6	Екологічні	Екологічні фактори пов'язані з біорізноманіттям, яке існує в туристичному регіоні. Чим більше тиск на навколишнє середовище, тим більш негативний вплив на біорізноманіття. На екосистему в регіоні призначення впливають туристи з регіону-генератора та туристичні оператори. Негативні впливи, такі як забруднення, втрата зелені, затори, надмірне використання палива, створює складнощі для того, щоб зробити туризм сталим у майбутньому. Тому такі негативні впливи необхідно усунути або зменшити.

Системність туристичного бізнесу зумовлює необхідність його розвитку на проектних засадах. Такі засади запровадженні в усіх сферах економічної діяльності. Незважаючи на значну схожість між найрізноманітнішими проектами для створення нових товарів, технології, або проектів будівництва, проекти в сфері туризму мають особливості.

Основна відмінність між двома видами проектів – наприклад, будівництвом об'єкту і організація конференції – це кінцевий результат. Сама подія, яка триває один-два дні, або навіть пару тижнів – це, по суті, окремий проект, який відображає весь комплексний довгостроковий івент-проект. Обсяг обмежень проведення заходу не обмежений у просторі, часі, напрямками співпраці, фізичними результатами. Найсерйознішим викликом у здійсненні туристичних проектів є людський фактор, що посилює складність і ризик події.

Виділяють дев'ять сфера інтеграції управління проектами: управління інтеграцією проектів, управління обсягом, управління часом, управління витратами, управління якістю, управління людськими ресурсами, комунікації, менеджмент, управління ризиками та управління закупівлями.

Ще один приклад планування проекту – модель прийняття рішень Кепнера–Трего, яка включає чотири окремі, але взаємопов'язані процеси:

1. Етап «Визначення» обґрунтовує актуальність і необхідність проекту і визначає цілі проекту. На цьому етапі обговорюються та затверджуються такі параметри як: час, вартість, необхідність.

2. Етап «Планування» передбачає розподіл специфіки завдання проекту серед членів команди проекту; На цьому етапі фіксується хід реалізації, віхи та терміни, висвітлюються ключові аспекти ризику проекту.

3. Етап «Реалізація» надає можливості для ефективного використання наявних ресурсів. Під час цього етапу здійснюється моніторинг процесу вирішення можливих проблем проекту. Під час реалізації проходить оцінка попередніх результатів проектів.

4. Етап «Спілкування» (який фактично є частиною попередніх процесів) включає комунікацію зацікавлених сторін, управління командою та лідерство.

Основною відмінною рисою туристичних проектів є їх більш висока складність у порівнянні з будь-яким іншим типом проектів. На

відміну від будівництва, проектів виробництва товарів або більшості IT-проектів, туристичні проекти не закінчуються з початком реалізації продукту, наприклад відправленням першої групи мандрівників, оскільки після запуску продукту починаються наступні етапи. Наприклад, дуже хороший туристичний пакет можна розробити за участю туроператора, який надав загальне керівництво та детальний проект (часто включаючи візові послуги), транспортної компанії, компанії розміщення, підприємства громадського харчування, аніматорів для дітей та осіб похилого віку в разі сімейного пакету, екскурсійного бюро, яке пропонує екскурсії та покупки на місці, компанії, яка надає деякі медичні послуги (наприклад, сауна або хамам, масаж тощо) та роти рятувальників у разі пляжна або змішана поїздка або рятувальної компанії у випадку пригодницького туризму.

Всі ці елементи об'єднані в добре збалансований туристичний пакет або туристичний продукт (з численними раніше підписаними) договорами, угодами та листами намірів і десятками проведених раніше переговорів в рамках розробки цього туристичного пакету і реалізації цього туристичного проекту. Після цього починаються паралельні фази – одна з них – реалізація туристичний пакет, а інша – реалізація туристичних послуг.

Реалізація кожного елемента туристичного продукту може бути здійснена лише шляхом введення певних послуг, якість яких вже не залежить від ініціатора і розробника туристичного продукту – туроператору. Дуже часто розробка нових послуг (або швидше за нові пакети послуг) збігається з виконанням послуг, яке залежить від ряд об'єктивних і багатьох суб'єктивних факторів, що робить туристичні продукти безпрецедентно складними, а в цілому туристичні проекти ще більше проблематичними.

Впливає на розробку туристичного проекту і різноманіття клієнтів, багато з яких не користуються туристичними продуктами просто як чудовою можливістю провести свій вільний час і розслабитися (пасивно або активно), але як можливістю набути власної думки щодо курорту або послуги та поширити її через соціальні мережі.

Ще однією відмінною рисою туристичного проекту є більш високий рівень індивідуальності. Дуже популярним є сімейний відпочинок та сімейні свята. Користується попитом організація таких подій як: день народження / річниця, вечірки або випускні / вихід на

пенсію тощо. Більшість заходів – конференції, зустрічі, виставки – впливають на людей більш формально і репутація таких подій значною мірою залежить від узагальнених думок компаній, що робить ці думки менш суб'єктивними, ніж думки споживачів сімейного туристичного продукту. Якщо не кожного учасника такого затишного сімейний заходу він повністю влаштовує, вони рідко наважуються на публікацію своїх негативних відгуків, щоб не порушувати родинні зв'язки.

В той же час, масові споживачі туристичного продукту, які у багатьох випадках знаходять додаткове задоволення в публікації своїх негативних відгуків, хоча не завжди вміють чітко проаналізувати справжні причини свого невдоволення. Отже, туристичні продукти, що лежать в основі туристичних проектів мають більший вплив на розробників туристичні проектів та їх виконавців, тобто, туроператорів і турагентів. Вони збільшують їх вразливість.

Крім того, хоча етап реалізації туристичного продукту не залежить як правило від розробника туристичного продукту, але на їхньому туристичному продукті працюють партнери – перевізники та постачальники житла, громадського харчування, розваг. У багатьох випадках якість споживачами туристичного продукту асоціюються з туроператорами/агентами та впливає на них найбільшою мірою. Набагато менше страждає репутація авіакомпаній, готелів, організацій громадського харчування або організаторів розваг, які власне реалізують частину туристичного продукту.

Усе це додає специфіки туристичним проектам, визначає їх особливу чутливість і вразливість до різного роду змін – від зміни чартерного рейсу до особистих проблем зі здоров'ям туристів, таких як раптова алергія на квітучі рослини, індивідуальне незадоволення смаком місцевих страв, можливими проблемами з травленням. Отже, людський фактор є основним виклик для менеджерів туристичних проектів і ключовим фактором успіху туристичних проектів та їх стійкості.

На теперішній час індустрія туризму стикається з ситуаціями, коли менеджери туристичних проектів повинні стрімко реагувати на виникаючі зміни та ризики. В практиці реалізації туристичних проектів, **проактивне управління** практично повністю відсутнє, а отже оптимальне управління в принципі навряд чи існує.

В контексті сталого розвитку сучасне управління індустрією туризму не може бути інакшим, ніж проактивним (заснованим на співпраці з проектною командою та кращими, найбільш креативними членами творчого колективу. Для збільшення рівня проактивності управління слід зробити наступні кроки:

1) провести ретельний аналіз поточних потреб для певного виду туризму і не менш ретельний аналіз пропонованих можливостей, що може бути реалізований всіма учасниками туристичного проекту як частина маркетингової кампанії;

2) розробити систему планування туристичних проектів;

3) підвищити якість планування туристичного проекту на основі структурного системного підходу;

4) впровадити систему реалізації туристичних проектів, поєднавши управління ризиками та змінами;

5) впровадити адекватні механізми моніторингу та оцінки туристичних проектів : проект-менеджери повинні мати можливість вимірювати досягнутий прогрес;

6) самоінтеграція системи з метою реалізації переваг туристичного проекту та управління проектами.

Особливо слід зазначити **наукове забезпечення проекту в туристичній сфері**. Це означає, що проектування турпродукту має здійснюватися на суворій науковій основі з використанням загальної теорії туризму із залученням наукових положень наступних дисциплін:

– краєзнавства (історія та пам'ятки);

– етнографії (побут, традиції, особливості поведінки);

– географії (місцерозташування, рельєф та ландшафт, природні об'єкти);

– кліматології (по порах року – сезонні зміни, температурний режим,

рекреація);

– мистецтвознавства (твори мистецтва, їх особливості та винятковість);

– медицини (дуже широкого кола медичних спеціальностей);

– дієтології (орієнтація дієт на групи туристів);

– бальнеології (наявність цілющих джерел та водолікарень);

– психології (характеристика особистості потенційних туристів, формування привабливості турпродукту);

– соціології (соціологічні дослідження);

- економіки;
- менеджменту та ін.

Такий великий перелік наукових дисциплін свідчить про надзвичайну складність управління туристичними проектами. Ця обставина пред'являє високі вимоги до всіх видів забезпечення проекту, але особливо до трудового, чого необхідні фахівці високого рівня та ерудиції. У зв'язку з цим частиною туристського проекту слід вважати методичні розробки визначних пам'яток для гідів та екскурсоводів. Можна стверджувати, що туризм є вельми наукомісткою сучасною галуззю економіки і, відповідно, проекти туристичного бізнесу потребують наявності серед розробників висококваліфікованих фахівців різних галузей науки.

Тестові завдання до теми 1

1. Людські компоненти (туристи); промислові компоненти (індустрія туризму); географічні компоненти (регіон формування мандрівників, регіон транзитного маршруту і туристичний регіон); екологічна складова; зовнішнє середовище може впливати на вищевказані елементи (екологічні, соціальні, правові та політичні), це:

- а) модель туризму Ніла Лейпера;
- б) сучасна модель туризму;
- в) логіко-пізнавальна модель туризму;
- г) модель самоінтеграції туризму.

2. Послуги, що надаються готелем, курортами, гостьові будинки, мотелями, бутик-готелями, проживання вдома, готелі зіркової категорії, будиночки тощо. Для надання послуг з розміщення надаються різні види послуг харчування в різних готелях, це:

- а) проживання з послугами;
- б) проживання без послуг;
- в) самостійне проживання;
- г) послуги без проживання.

3. Приміщення які пропонують розміщення, але не послуги готелю. В такому приміщенні забезпечується харчування та

проживання за готівку за добу, наприклад, молодіжний хостел, туристичні курортні селища тощо.

- а) самообслуговування або додаткове житло;
- б) проживання з послугами;
- в) самостійне проживання;
- г) послуги без проживання.

4. Тимчасовий відвідувач, який має намір провести ночівлю в місці призначення, далеко від його звичайного місця проживання терміном не більше 12 місяців для таких цілей, як дозвілля, бізнес або відпочинок, це:

- а) турист;
- б) екскурсант;
- в) мандрівник;
- г) пасажир.

5. Тимчасовими відвідувачами більше ніж на 24 годин у окремій країні (включаючи мандрівників у круїзах), це:

- а) екскурсант;
- б) турист;
- в) мандрівник;
- г) пасажир.

6. Обґрунтовує актуальність і необхідність туристичного проекту і визначає цілі проекту. На цьому етапі обговорюються та затверджуються такі параметри як: час, вартість, необхідність. Це етап:

- а) визначення;
- б) планування;
- в) реалізації;
- г) спілкування.

7. Передбачає розподіл специфіки завдання туристичного проекту серед членів команди проекту; На цьому етапі фіксується хід реалізації, віхи та терміни, висвітлюються ключові аспекти ризику проекту. Це етап:

- а) планування;
- б) визначення;
- в) реалізації;
- г) спілкування.

8. Надає можливості для ефективного використання наявних ресурсів. Під час цього етапу розробки туристичного проекту здійснюється моніторинг процесу вирішення можливих проблем проекту. Під час цього етапу проходить оцінка попередніх результатів проектів. Це етап:

- а) реалізації;
- б) визначення;
- в) планування
- г) спілкування.

9. Включає комунікацію зацікавлених сторін, управління командою та лідерство такий етап розробки туристичного проекту як:

- а) спілкування;
- б) визначення;
- в) планування
- г) реалізації.

10. Сучасне управління індустрією туризму не може бути інакшим, ніж заснованим на співпраці з проектною командою та кращими, найбільш креативними членами творчого колективу. Таке управління має назву:

- а) проактивне;
- б) творче;
- в) корпоративне;
- г) стратегічне.

Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 1

1. Життєво важливі компоненти туристичної системи: привабливість, доступність, проживання, зручності та заходи.

2. Модель туризму як система.

3. Компоненти туристичної системи та їх характеристика.

4. Планування туристичного проекту.

5. Проактивність управління туристичним проектом.

6. Наукове забезпечення проекту в туристичній сфері.

Контрольні запитання до теми 1

1. Надайте взаємозв'язок між індустрією туризму та розвитком регіонів.
2. Наведіть приклади розвитку альтернативних форм туризму.
3. Визначте компоненти туристичної системи.
4. Опишіть модель туризму як систему.
5. Визначте компоненти туристичної системи та надайте їх характеристику.
6. Проаналізуйте процес планування туристичного проекту.
7. Охарактеризуйте проактивність управління туристичним проектом.
8. Доведіть необхідність наукового забезпечення проекту в туристичній сфері.
9. Наведіть приклади розвитку туризму та його вплив на розвиток регіону.
10. Визначте та охарактеризуйте стейкхолдерів створення та реалізації туристичного продукту.

ТЕМА 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЕКТАМИ

Креативність в туристичній індустрії. Сутність туристичних проектів. Класифікація проектів. Учасники проекту. Життєвий цикл проекту. Значення управління проектами в сучасних умовах. Методи виявлення, отримання й аналізу інформації з різних джерел. Засоби організації та керування інформацією

Індустрія подорожей і туризму довго не стоїть на місці. Щороку з'являється нова тенденція чи зміна в поведінці чи уподобаннях туристів, які змінює ситуацію. З кожною зміною для туроператорів з'являється можливість надати старим і новим клієнтам ті враження, які вони хочуть — або, можливо, ще не знають, чого хочуть.

Останні кілька років для туроператорів були схожими на інші. Індустрія туризму сильно постраждала від наслідків COVID-19. У короткостроковій та середньостроковій перспективі COVID-19 змінив те, як туристи подорожують і куди вони подорожували — якщо вони взагалі могли подорожувати. У довгостроковій перспективі індустрії туризму, можливо, доведеться мати справу з постпандемічними наслідками та потенційними тривалими змінами в поведінці та потребах споживачів, наприклад, у зв'язку з проблемами здоров'я та безпеки або політикою скасування.

Однак навіть у ці найважчі роки у туристичного бізнесу були можливості продовжувати взаємодіяти зі своєю аудиторією. Наприклад, рекламна кампанія Ісландії «Здається, вам потрібна Ісландія» дозволила мандрівникам, які застрягли вдома, випустити пару зі свого дивана, покричавши в ісландському місці краси.

З іншого боку, відкладений попит, створений пандемією, призведе до періоду буму для індустрії туризму протягом наступних кількох років. Це чудовий час, щоб почати планувати свій наступний інноваційний туристичний проект або бізнес-ідею.

Щоб отримати натхнення, ось деякі з останніх тенденцій та креативних бізнес-ідей у сфері туризму, за якими варто стежити та потенційно включити їх у свої пропозиції.

1. «Робочі місця» та «Цифрові кочівники».

Ще до того, як під час пандемії всі були вигнані до рідних офісів, ідея віддаленої роботи ставала все більш популярною. Термін «цифрові кочівники» був придуманий для опису переважно молодих туристів, які скористалися перевагами зростання онлайн-інструментів для співпраці, хмарних обчислень, відеоконференцій та інших цифрових інновацій, які дозволяють людям працювати практично з будь-якого місця. Потім, у 2020 році, мільйони людей взяли участь у незапланованому глобальному експерименті з віддаленої роботи. Результатом цього є те, що деякі раніше скептично налаштовані роботодавці тепер більш відкриті до віддаленої роботи. Якщо ви поєднаєте це з великою кількістю людей, які покинули офіс і не сумували його ні на секунду, у вас є можливість створити «робочий» досвід для цифрових кочівників і віддалених працівників.

2. Автомандрівки «Гламперван».

Пандемія чи ні, але автомандрівки завжди популярні. Однак під час пандемії, коли в меню більшості людей були виключені міжнародні поїздки, оренда автофургонів різко зросла. Автомобільні подорожі полегшили туристам фізичне віддалення від інших мандрівників у світі після COVID.

Кемпери пройшли довгий шлях з часів Hippo Trail 60-х років. Багато з тих класичних кемперів VW тієї епохи та кількох десятиліть після неї все ще їздять, навіть якщо вони мають нові двигуни, доводячи, що привабливість відкритої дороги сильна, як ніколи. Останніми роками тренд показав, що молоді люди залишають роботу, щоб жити (і працювати) у фургоні на рік або близько того, часто документуючи свої пригоди на YouTube або Instagram.

Сучасні кемпери можуть виглядати зовсім не так, як їхні побратими 60-х років, з нестандартним інтер'єром і великою кількістю гаджетів, щоб зробити їх справжнім домом поза домом. Відпустка «glampervan» пропонує поєднання кемпінгу та туристичних подорожей, з кращим комфортом порівняно з традиційним кемпінгом — плюс, звичайно, свобода можливості йти, куди заманеться.

Приклади:

Чесний кемпер: висококласні кемпери напрокат, щоб дослідити північний захід Тихого океану.

Campsie Campers: оренда сучасних фургонів у Шотландському нагір'ї.

Вудс на Пендері: залишайтеся в класичному трейлері Airstream на острові.

3. Гнучка подорож

Багатьом туристам довелося скасувати або скоротити відпустку через COVID-19, і були історії про людей, які мали проблеми з поверненням коштів через сувору політику скасування. Цілком природно, що споживачі побоюватимуться, щоб те саме може повторюватися, принаймні до тих пір, поки COVID-19 не залишиться позаду, але, можливо, й довше. Це дає можливість ініціативним готельним і туристичним компаніям надати більшу гнучкість для обережних туристів і отримати конкурентну перевагу, наприклад, відмовившись від плати за пізні зміни в турі або пропонуючи гнучкі дати. Це також чудовий спосіб повернути довіру клієнтів, які могли порушити сувору політику скасування під час пандемії.

Приклади:

American Airlines: більше не стягує комісії за зміну.

Exodus Travels: відправлення без дати, щоб клієнти могли передбачити та спланувати подорож без прив'язки до дати відправлення, яку, можливо, доведеться змінити.

4. Більш безпечні подорожі.

За останні пару років люди пройшли прискорений курс, як уникнути хвороби. Багато хто, імовірно, у майбутньому будуть дуже обізнані про хорошу гігієну під час подорожей, навіть у світі після COVID. Це не єдина зміна досвіду подорожі. У 2021 році багато країн почали вимагати підтвердження негативного ПЛР-тесту на COVID-19 для подорожей. Навіть після масової глобальної вакцинації для в'їзду в деякі країни потрібне підтвердження вакцинації. Туроператори, готелі та інші представники туристичної індустрії, які живлять заходів, щоб заспокоїти клієнтів, отримують вигоду від розширення бізнесу в постпандемічному світі. Це може стати важливою частиною туристичного маркетингу на деякий час. Авіакомпанії особливо швидко впроваджували інновації.

Приклади:

Rocco Forte Hotels "Fit to Travel": послуга передпольотного тестування для гостей готелю.

Etihad Wellness: як Etihad Airways заохочувала людей продовжувати літати за допомогою програми Etihad Wellness.

Nomad Travel: тести та набори для COVID-19 для мандрівників.

5. Подорожуйте назавжди

«Екотуризм» зростає вже кілька років. Тенденція до відповідальних подорожей із низьким рівнем наслідків, швидше за все, лише зростатиме разом із підвищенням обізнаності про зміну клімату та сталість. Так звані «екотури» дозволяють туристам насолоджуватися відпусткою, а також вивчати проблеми навколишнього середовища та сталого розвитку в певному місці. Деякі дають змогу людям робити щось відчутне, наприклад, добровільно садити дерева або допомагати відновлювати середовища існування. Багато мандрівників сьогодні також шукають «невеликі» або соціально відповідальні подорожі. Це може бути не еко-тур як такий; це може просто означати, що вони віддають перевагу туристичним компаніям, які вживають заходів для мінімізації впливу своїх турів або включають елемент соціальної відповідальності.

Приклади:

Сімейні сафари Джумбарі: Еко-сафари в Африці.

OneSeed Expeditions: Відповідальна пригодницька подорож навколо світу.

Тури Eagle Wing Tours: тури зі спостереженням за китами.

6. Спонтанні подорожі

Однією з тенденцій, на яку варто звернути увагу, є перехід до більшої кількості бронювань в останню хвилину. Знову ж таки, це пов'язано з невизначеністю, спричиненою подорожами в епоху пандемії, особливо в той час, як країни та міста все ще входять і виходять із режиму карантину — як правило, за дуже короткий термін. Багато компаній пропонують гнучкіші умови бронювання, щоб людям було зручніше бронювати заздалегідь. Однак все ще може бути попит на поїздки, здійснені без попередження та планування, оскільки люди виходять із карантину та хочуть здійснити подорож якомога швидше.

Прикладом є бронювання з використанням мобільних пристроїв, щоб дізнатися, як ви можете скористатися послугами туристичних компаній.

7. Перебування біля дому

Ще одна тенденція, яка з'явилася задовго до того, як пандемія змусила всіх залишатися ближче до дому, — це «перебування біля дому». Багато туристичних компаній орієнтувалися на місцевих жителів, які шукали чим зайнятися ближче до дому. Бути туристом у власному дворі навряд чи втратить свою привабливість після завершення пандемії. Насправді особливістю карантину для багатьох

людей було то, як вони досліджували та дивилися на своє місто чи регіон новими очима.

Коли все нормалізувалося, багато людей, можливо, зрозуміли, що дослідження власного міста чи країни може бути таким же приємним, як поїздка за кордон. До тих пір, поки існує невизначеність навколо подорожей, такі тури ймовірно, залишатимуться популярними. Ще одна перевага орієнтації на туристів, які перебувають біля дому, полягає в тому, що їм не доведеться скасовувати свої плани через події у світі чи економічні спади, наприклад під час пандемії чи в інші часи невизначеності та потрясінь.

Приклади:

Pack Up & Go: несподівані тури на відпочинок, включаючи проживання.

Природна Британія: ідеї подорожей для британців, які залишаються вдома.

Canopy & Stars: глемпінги у Великобританії та Європі.

8. Подорожуйте як місцевий житель

Окрім місцевих подорожей, все більше людей хочуть подорожувати «як місцеві». Серед багатьох мандрівників є бажання зійти з второваних шляхів і дослідити менш відомі аспекти місць призначення — часто речі, про які зазвичай знають лише місцеві жителі. Це спосіб по-справжньому заглибитися в місце призначення, зрозуміти, що його турбує, і відчутти смак того, як це — жити там. Любителів подорожувати як місцевих жителів цікавлять «приховані перлини» — заклади харчування, пам'ятки та враження, які не включені в типовий туристичний маршрут. Вони часто хочуть поспілкуватися з місцевим гідом, який допоможе їм дізнатися про напрямки.

Приклади:

City Unscripted: приватні екскурсії містом з місцевими жителями.

Місцеві подорожі: тури, організовані місцевими туристичними агентствами.

Embark.org: екскурсії з місцевими господарями, які діляться своїм досвідом.

9. Створення власного туристичного простору

Пандемія стала важким періодом для сімей і друзів, яким довелося тривалий час залишатися окремо. Коли все почало відкриватися, однією з тенденцій туристичної індустрії стало бажання сімей і груп друзів здійснити незабутню подорож разом, щоб надолужити

втрачений час. Однією з переваг для клієнтів у 2022 році, коли пандемія триває в багатьох регіонах, є те, що це створює своєрідне «накопичення подорожей», яке дозволяє групі насолоджуватися відпусткою, мінімізуючи контакти з іншими. На вищому рівні шкали «подорож на зустріч» може включати оренду цілого готелю або навіть приватного острова. Для пересічного туриста можуть бути бізнес-можливості для продажу приватних групових відпусток на будь-який бюджет — від оренди цілого будинку до створення велосипедного або іншого активного туру.

Приклади:

G Adventures: приватні групові тури «Забронюйте свій простір».

Тури на дорозі: заздалегідь розроблені тури для приватних груп.

Trafalgar Travel: приватні тури для груп із 12 і більше гостей.

10. Індивідуальні подорожі

Не кожен має велику кількість знайомих для подорожей. Дослідження індустрії туризму показують, що сольні подорожі популярні як ніколи. Одне з опитувань показало, що індивідуальні подорожі є другим за популярністю варіантом для подорожей після COVID-19 після подорожей для пари, але попереду подорожей із сім'єю чи друзями. Індивідуали – туристи можуть збиратися туристичною компанією у групу. Більше немає ніякої заборони щодо самостійної подорожі, і багато туристичних компаній обслуговують саме цей ринок, пропонуючи можливість мандрівникам-одинакам подорожувати. На ринку індивідуальних мандрівників може бути багато різних ніш — від турів лише для жінок до людей похилого віку, які шукають попутників, до молодих людей, які шукають партнерів.

Приклади:

Flash Pack: невеликі групові пригоди для індивідуальних мандрівників віком від 30 до 40 років.

Wild Women Expeditions: пригодницькі подорожі на природі лише для жінок.

Encounter Travel: відзначений нагородами індивідуальний туристичний бізнес.

11. Комунікаційна заангажованість

Одна з речей, які людям подобаються під час подорожей, — це очікування майбутньої пригоди. Хоча більшість людей не могли подорожувати протягом більшої частини 2020 і 2021 років, це не завадило їм дивитися вперед, коли вони зможуть це зробити. Багато

туроператорів та інших представників індустрії туризму звернулися до соціальних мереж, щоб підтримувати зв'язок зі своїми клієнтами та допомогти їм мріяти про кращі дні. Компанії, які використовували соціальні медіа під час обмежень на поїздки, отримують більше вигоди, ніж ті, які скоротили або навіть припинили свою роботу в соціальних мережах.

Приклад: Креативні компанії, які перебудували свою діяльність під час коронакризи відкрили нові напрямки діяльності, а це в свою чергу потребувало формалізації цих ідей шляхом розробки та впровадження проектів туристичної сфери.

Сутність туристичних проектів

Слово **проект** дуже часто вживається у нашому житті. Розробка засобів боротьби зі СНІДом, консервація Чорнобильської АЕС, проведення виборчої кампанії, взяття в оренду та ремонт нового офісу, впровадження нової системи стимулювання персоналу або підготовка до пікніка мають низку *спільних ознак*, що характеризують їх як проекти, зокрема і в туристичній сфері. Це, зокрема, такі ознаки:

- спрямованість на досягнення конкретної мети;
- базування на координованому виконанні пов'язаних між собою дій(системність);
- обмеженість у часі виконання, визначеність певної дати початку і закінчення;
- наявність певного бюджету (фінансового, матеріального тощо);
- певною мірою неповторність, унікальність.

Загалом, саме ці п'ять ознак, або характеристик, відрізняють проекти від інших заходів, планів, програм, ініціатив. Кожна з перелічених характеристик має важливий внутрішній зміст. Розгляньмо їх детальніше.

• **Спрямованість на досягнення мети.** Проекти спрямовуються на досягнення певних результатів — іншими словами, на досягнення мети. Саме ця мета є рушійною силою проекту, і всі зусилля, що докладаються до його планування та реалізації, спрямовані на її досягнення.

Проекти мають численні ієрархічні цілі. Основною метою, наприклад, проекту, пов'язаного з програмним забезпеченням для комп'ютера, може бути розробка складної системи управління

базами даних. Проміжною метою може бути тестування системи в процесі розробки для налаштування програм, а метою нижчого рівня — визначення дат, коли працівники, що розробляють проект, звітуватимуть про свої результати на оперативній нараді.

Зорієнтованість проектів на досягнення мети надає величезний внутрішній потенціал для управління ними. Передусім це передбачає необхідність **точного визначення й формулювання цілей**, від вищого рівня — до нижчого, до найпростіших речей. Водночас проект можна розглядати як **процес досягнення** ретельно обраних цілей, просування проекту на шляху його реалізації пов'язане з покроковим досягненням цілей дедалі вищого рівня, поки, нарешті, не буде досягнута кінцева мета.

Протягом останніх десятиліть розроблена методологія сприяння формулюванню та досягненню мети. Цю методологію називають управлінням за цілями (management by objectives — MBO), розроблялася вона незалежно від загального розвитку теорії та практики управління проектами. Упевнене оволодіння основними принципами MBO може значно полегшити життя проектного менеджера — керівника проекту.

• **Координоване виконання пов'язаних між собою дій (системність).** Сама сутність проектів визначає складність їхнього втілення в життя. Проекти потребують виконання численних завдань, жорстко або гнучко взаємопов'язаних: деякі проміжні завдання не можуть реалізовуватися, доки не завершені інші завдання; інші завдання мають виконуватися паралельно і т. п. Якщо порушується синхронізація виконання різних завдань, весь проект може опинитися під загрозою невиконання.

Якщо поміркувати над цією характеристикою проекту, стає зрозумілим, що він є системою, тобто цілим, яке складається з пов'язаних між собою частин. Протягом останніх десятиліть фахівцями з управління проектами розроблено спеціальні методики роботи з системами. Зведені разом, ці методики становлять **системний аналіз**. Керівник проекту, який опанував основні методи системного аналізу, може ефективно використовувати ці знання для реалізації проектів.

• **Часові рамки проекту.** Проекти виконуються протягом певного проміжку часу (хоча інколи керівникам проектів, що планують виконання початкових графіків, здається, що проект не буде

завершено ніколи) і мають більш-менш чітко окреслені початок і закінчення. Проект вважається завершеним, коли досягнуті його основні цілі. Під час виконання проекту значні зусилля спрямовані саме на те, щоб його було завершено у намічений термін. У цьому допомагають графіки, де зазначається час початку і закінчення робіт, які передбачаються проектом.

Слід звернути увагу на те, як це відрізняється від циклів виробництва продукції. Випуск товарів не є обмеженим у часі і залежить лише від наявності та рівня попиту. Коли попит зникає, закінчується й виробничий цикл, тому традиційні процеси виготовлення продукції не можуть бути віднесені до проектів.

• **Наявність бюджету.** Проектна діяльність, спрямована на отримання певного результату у заданий проміжок часу, не може відбутися без використання певних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових). Тому невід’ємною рисою проекту є наявність бюджету, який виділяється на забезпечення ресурсних потреб фінансування проекту, що відповідають його масштабам, змісту і термінам виконання.

• **Унікальність.** Проекти — це певною мірою неповторні та одноразові заходи. Водночас рівень унікальності може значно коливатися залежно від особливостей проекту. Скажімо, якщо йдеться про зведення п’ятдесятого будинку у стилі «стандарт» за програмою житлової забудови, то рівень унікальності цього проекту досить скромний. Базові елементи такого будинку ідентичні елементам тих сорока дев’яти будинків, що їх було зведено раніше. Проте основні елементи унікальності можуть відбиватися у специфіці земельної ділянки, де розташовується будинок, у рішенні налагодити нову систему опалення і вентиляції або у необхідності працювати з новою бригадою фахівців і т. ін.

З іншого боку, якщо спеціалісти розробляють операційну систему комп’ютера нового покоління, вони, певна річ, мають справу з досить унікальним завданням, бо працюють над тим, що ніколи раніше не робилося. Оскільки досвід минулих розробок може лише в загальних рисах підказати їм, чого треба очікувати від цього проекту, то у цьому разі йдеться про ризик і невизначеність.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що **проект — це діяльність, за якої матеріальні, фінансові та людські ресурси організовано новаторським шляхом для виконання унікальної**

роботи при обмеженні у часі та витратах, щоб досягти позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами.

Туристичні проекти, як і всі інші мають визначений зв'язок між головною метою і основними цілями проекту показано на рис. 1.

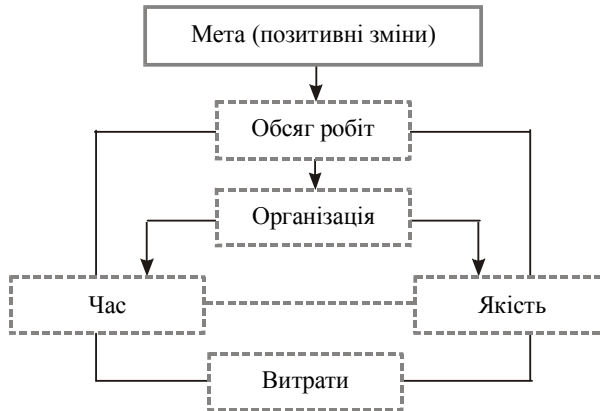


Рис. 1. Зв'язок між метою і цілями проекту

Найпоширенішими сферами діяльності, пов'язаними з проектами (проектно-орієнтованими), є будівництво, автомобілебудування, фармацевтика, архітектура, медичне обслуговування, розробка комп'ютерних програм та багато інших. Окрім проектів у традиційному розумінні можна вести мову про здійснення соціальних (пенсійна реформа), політичних (вибори до парламенту) або ж побутових (сімейне свято) проектів. Значна кількість проектів ґрунтується на науковій основі і пов'язана із науковим пошуком.

В туристичній сфері існують значні особливості розробки нових туристичних продуктів і, відповідно, підготовки та реалізації проектів. Що саме таке туристичний продукт? Туристичний продукт – це товар, послуга або пакет товарів і послуг, які люди можуть придбати з метою відвідування нового пункту призначення. Туристичні продукти та послуги допомагають відвідувачам досліджувати пункт призначення, який вони відвідують, пропонуючи їм можливість переглянути атракціони, купувати сувеніри, екскурсії або купувати враження. Туристичні продукти це набагато більше, ніж

лише матеріальні сувеніри, які туристи везуть додому для друзей та родини. Перш за все туристичний продукт – це враження. Іноді розробка продукту передбачає створення абсолютно нового досвіду в процесі роботи проектної команди розробників. Проектна робота може означати не тільки розробку нового продукту, але може передбачати розширення або вдосконалення існуючого продукту.

Розширення туристичного продукту може бути орієнтовано на нові туристичні ринки, на покращення лінії продуктів або на розширення сезонності. Можна формувати проект, який поширить існуючий продукт на інші групи клієнтів компанії. Це могло б покращити продажі, зміцнити поточну позицію туристичної компанії на ринку або скористатися новими ринковими можливостями. Деякі проекти з вдосконалення туристичного продукту можуть включати:

- розширення послуги в новому сезоні;
- в рамках послуги надання можливості прокату зимового спорядження;
- трансфери з готелю та інше.

Розробка проектною командою нового чи інноваційного продукту повинна спиратися на повне розуміння тенденцій та стану ринку, типи мандрівників, мотивації та цінності.

В проєктах туристичного бізнесу необхідно враховувати наступні творчі особливості команди та окремих фахівців:

- особисту та бізнес-філософію фахівців та їх спеціалізацію та освіту;
- розуміння галузевих тенденцій і попит на ринку (наприклад, китайський ринок зростає, і ви бажаєте включити у свій тур екскурсії мандаринською мовою);
- здатність використовувати можливості, щойно вони виникають (наприклад змінювати графік роботи та відпочинку, відмінити вихідні, відпочивати в денний час, а по ночах працювати);
- знання потреб відвідувачів і моделей купівлі туристичних продуктів (наприклад, ваше дослідження ринку показує, що міленіали використовують власні телефони, щоб досліджувати пункт призначення, тому необхідно оновити свій веб-сайт, щоб він був зручним для мобільних пристроїв);
- можливість ознайомлення з продукцією конкурентів і практикою ціноутворення (наприклад, запропонована послуга рибної ловлі стандартна і схожа на послуги інших туристичних операторів, тому необхідно запропонувати більш привабливу ціну.

Особиста або бізнес-філософія членів колективу туристичної компанії та проектних команд повинна визначити основний напрям розробки нового туристичного продукту. Особиста філософія та філософія бізнесу – це просто натхнення для розробки туристичного продукту. Необхідно мати ретельне розуміння поточних і майбутніх тенденцій ринку тенденції, до яких можна пристосувати свої послуги чи пропозиції продуктів та задовольнити попит клієнтів. Крім того, аналізуючи різні види проектів своїх та конкурентів, можна підготувати пропозицій різні за характером послуг та ціною.

Таке різноманіття проектної діяльності потребує певної класифікації проектів, яка подана в таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація проектів

Класифікаційні ознаки проекту	Вид проекту
1. За характером змін	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативні • Стратегічні
2. За масштабом (розміром)	<ul style="list-style-type: none"> • Малі • Середні • Великі
3. За тривалістю (строками реалізації)	<ul style="list-style-type: none"> • Короткострокові • Середньострокові • Довгострокові
4. За галузевою приналежністю	<ul style="list-style-type: none"> • Промислові • Будівельні • Транспортні • Освітні • У сфері торгівлі • Комплексні
5. За специфікою кінцевого продукту	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні • Організаційні • Технічні • Соціальні • Змішані

Класифікаційні ознаки проекту	Вид проекту
6. За функціональним спрямуванням	<ul style="list-style-type: none"> • Виробничі • Технологічні • Фінансові • Дослідження і розвитку • Маркетингові • З управління персоналу • Комбіновані • Наукові
7. За характером залучених сторін	<ul style="list-style-type: none"> • Міжнародні • Національні • Територіальні • Місцеві
8. За ступенем складності	<ul style="list-style-type: none"> • Прості • Складні • Дуже складні (комплексні)
9. За складом і структурою залучених організацій	<ul style="list-style-type: none"> • Однофункціональні • Багатофункціональні
10. За вимогами до якості проекту	<ul style="list-style-type: none"> • Стандартні • З надзвичайними вимогами

Якщо запитати досвідченого керівника проекту про основне завдання під час його виконання, він радше за все відповідь: «Зробити так, щоб роботу було виконано!» Це — універсальне кредо менеджера проекту. Якщо він матиме більше часу на роздуми, то, напевне, додасть: «Мое найголовніше завдання — зробити так, щоб робота виконувалася в **заданих обсягах** (відповідно до технічного завдання), **вчасно** і в **межах виділених коштів**».

Ці три моменти настільки часто визнаються керівниками проектів як найважливіші параметри у процесі управління проектом, що їх почали називати **потрійним обмеженням**. Саме ці параметри перебувають у центрі уваги керівника проектів. Управління проектами передбачає виконання проекту як найефективніше з огляду на обсяг, якість, часову та фінансову обмеженість (і ті ресурси, що їх можна придбати на виділені кошти).

Останнім часом було розроблено інструментарій, покликаний допомогти менеджерам проектів справитися з потрійним обмеженням.

Щоб ефективно працювати в умовах часової обмеженості, керівники проектів встановлюють крайній термін завершення етапів роботи і працюють за графіками. У розпорядженні керівників є певні поглиблені комп'ютеризовані інструменти для складання графіків, наприклад сіткових (PERT/CPM), які допомагають ефективніше управляти наданим часом.

Керувати обмеженням коштів можна складанням бюджету. Спочатку визначаються витрати на виконання проектних завдань, а під час здійснення проекту відслідковується дотримання бюджету, щоб запобігти безконтрольним витратам коштів.

Кошти виділяються на придбання ресурсів, і керівники проектів розробили інструментарій для управління людськими і матеріальними ресурсами, наприклад, схеми завантаження ресурсів, графіки Гантта й лінійні схеми відповідальності.

Найскладнішими з трьох основних обмежень є параметри технічного завдання. Це документ, де визначається результат, який має бути отримано від роботи за проектом, і його основні характеристики. Тобто технічне завдання обумовлює обсяг і зміст робіт, а також вимоги до якості виконання. Якщо, наприклад, ми конструємо човен, то однією з характеристик, яку маємо забезпечити, є його довжина. Коли ж ми працюємо над системою опрацювання текстів, то, можливо, нашим завданням буде те, щоб цю програму секретар міг опанувати протягом трьох днів навчання.

Проблема технічного завдання полягає в тому, що його важко і формулювати, і контролювати. Нижче ми проаналізуємо це питання детальніше. На цьому етапі зазначимо лише, що здавна керівники проектів намагаються знайти правильні прийоми формулювання і контролю технічних завдань, але, на жаль, не досить успішно.

Таким чином, управління проектом — це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети.

Чому управління проектами виокремилось у самостійну галузь менеджменту? Можна вказати щонайменше чотири причини:

1. **Підвищуються темпи змін у промисловості**, тому управління проектами — це один із шляхів досягнення успіху у змаганні зі змінами. Традиційні організаційні форми виправдовують себе у

стабільному середовищі з незмінними функціями або задачами, де значними є повторюваність і стабільність. 90-ті роки характеризуються інтенсивністю змін (як національних, так і інтернаціональних), це підвищує конкуренцію і вимоги до організацій скоріше реагувати на зміни потреб ринку. Тому перевага віддається гнучким стратегіям, організаційним структурам і культурам, що забезпечують швидке реагування на зміни. Відповідати цим вимогам допомагає перехід від традиційних оргструктур до гнучких, орієнтованих на проекти, структур.

2. Умови ринку стають більш вибагливими, проекти — масштабнішими і такими, що потребують більшого професіоналізму в управлінні. Клієнти висувають більш високі вимоги, очікування, фінансовий та ринковий пресинг потребує якнайшвидшого завершення проекту із запланованими витратами. Застосовуються складні системи планування і контролю. Важливого значення набувають проблеми людських стосунків, як-от лідерство, мотивація, створення команди, управління конфліктами.

3. Дуже часто діяльність менеджерів пов'язана з виконанням проектів, проте **управління проектами відрізняється від іншої управлінської діяльності**, вимагаючи спеціальних умінь, інструментів, організаційної структури тощо.

4. Поглиблюються проблеми інтеграції як різних компаній, так і різних видів діяльності у ході виконання проектів. Проектний менеджмент упроваджує форми і методи, які дозволяють справлятися з цими інтеграційними процесами.

Діяльність з управління проектами як окрема галузь менеджменту почала формуватися у 50-х роках минулого століття у двох напрямках одночасно:

1) сіткового планування — CPM (critical path method), або CPA, PERT;

2) структуризації — C/SPEC (cost specification), або C/SCSC (cost/schedule control system criteria).

Перший напрям було започатковано у хімічній, суднобудівній промисловості, енергетиці. Він зосереджувався на простих об'єктах, і головним завданням було управляти строками виконання робіт.

Другий — виник в оборонній промисловості. В центрі уваги були три параметри: обсяги робіт, організація і витрати. Обсягами управляли через створення робочої структури проекту (WBS),

організацією — за допомогою розробки організаційної структури (OBS), витратами — завдяки формуванню затратної структури (CBS). Головна мета — виконання роботи вчасно, якісно, у межах запланованих витрат.

У 60-х роках в умовах посилення динамізму бізнес-середовища розпочалися пошуки нових гнучких методів управління та організаційних структур проектів. Упродовж 70-х років управління проектами формується як цілісна система, розвиток якої прискорюється із широким впровадженням комп'ютерних програм опрацювання інформації.

Нині це, як зазначалося, визнана галузь менеджменту. «Світ управління проектами» поєднує національні і міжнародні організації — інвестиційні, промислові, будівельні, консалтингові та інжинірингові фірми. Проводяться конгреси і симпозиуми, видаються журнали, книги, підручники, створюється програмне забезпечення та ін. Найбільша міжнародна організація в галузі проектного менеджменту — Міжнародна Асоціація управління проектами — IPMA — об'єднує більш як 20 національних товариств більшості розвинутих країн світу.

Управління проектами як синтетична дисципліна використовує специфічні і загальні знання. Специфічні знання відображають особливості тієї сфери діяльності і галузі економіки, до якої належать проекти (будівельні, виробничі, інноваційні, екологічні, організаційні тощо), загальні — це знання з питань теорії управління, операційного менеджменту, організаційної поведінки тощо.

Проте самостійною дисципліною управління проектами стало завдяки знанням та інструментарію, які було одержано в результаті вивчення загальних закономірностей, притаманних проектам в усіх галузях діяльності. Вони дають змогу вирішити такі завдання:

- визначення цілей проекту та його обґрунтування;
- формування структури проекту (підділі, основні етапи роботи тощо);
- визначення необхідних обсягів і джерел фінансування;
- добір виконавців, наприклад, через процедури торгів і конкурсів;
- підготовка і укладання контрактів;
- визначення термінів виконання проекту, складання графіка його реалізації, обчислення необхідних ресурсів;

- проведення калькуляції й аналізу витрат;
- планування і врахування ризиків;
- аналіз виконання проекту, в тому числі добір «команди» проекту;
- забезпечення контролю за ходом виконання проекту тощо.

Завдання управління проектами — досягти встановлених цілей за показниками обсягів, часу, затрат (бюджету), якості.

Менеджерові проекту потрібно забезпечити найкращу якість виконання необхідних робіт з мінімальним бюджетом і в стислі строки. Проте, як бачимо з рис. 2, згадані цілі мають різні вектори спрямування, тобто скорочення строків виконання проекту потребує збільшення бюджету за незмінних обсягів і якості, чи навпаки — обмеження бюджету вимагає збільшення строків або ж коригування вимог щодо якості. Тому від природного, але нездійсненого бажання мати за всіма цілями якнайкращі показники знаходять розумний компроміс і обирають прийнятний варіант проекту — адекватного вимогам замовника щодо обсягів і якості, поміркованого за строками й економічного за бюджетом. Таким чином, дуже важливими є, по-перше, гармонізація цілей, а по-друге — встановлення пріоритетів (залежно від характеру проекту і вимог замовника), що їх надають цим цілям у ході виконання проекту і виникнення відхилень.

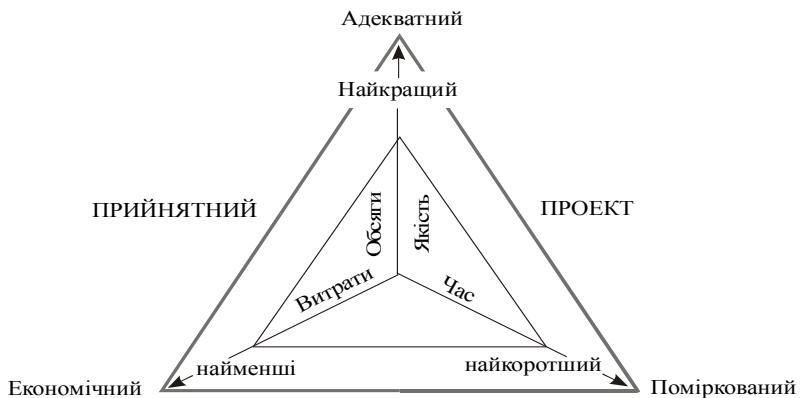


Рис. 2. Цілі управління проектами

Наприклад, якщо йдеться про проект виведення нового продукту на ринок перед початком сезонного зростання попиту на цей товар, то пріоритетним, безумовно, є **свочасне** завершення проекту, і в разі потреби бюджет може бути збільшено, аби проект не вийшов за встановлені строки. У проекті впровадження системи контролінгу на підприємстві таким пріоритетом може виступати **бюджет**, якщо кошти підприємства обмежені, а строки впровадження не мають критичного значення і можуть коригуватися. У проекті підготовки літньої бази відпочинку пріоритетними можуть бути і **строки**, і **бюджет**, тоді коригуванню підлягатимуть передусім обсяги робіт, тобто може бути прийняте рішення ремонтувати не всі будиночки, а тільки якусь частину їх.

Ці основні цілі проекту досягаються за допомогою певних процесів управління. У зв'язку з цим виділяють такі підходи, що доповнюють один одного:

- класичний;
- за циклом вирішення проблеми;
- за життєвим циклом проектного менеджменту.

Класичний підхід, запропонований Генрі Файолем у 1949 році, представляє п'ять основних функцій менеджменту — чотири безпосередніх і одну інтеграційну, що може бути зображено схемою на рис. 3.

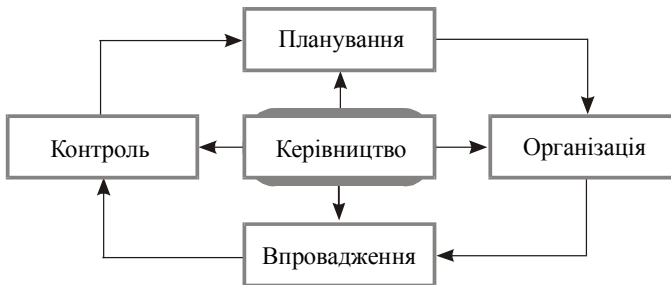


Рис. 3. П'ять функцій менеджменту за класичним підходом

Він передбачає реалізацію таких функцій у процесі управління здійсненням проектів:

- **планування** обсягу робіт, необхідних для виконання проекту і досягнення його цілей;

- **організацію** ресурсів для їх виконання в межах встановленого бюджету і строків;
- **впровадження** розробленої програми дій;
- **контроль** за виконанням плану або його коригування у разі необхідності;
- **керівництво** командою залучених до виконання людей.

Управління проектом як циклом вирішення (розв'язання) проблеми. Дуже часто проект виникає як відповідь на наявні проблеми підприємства. Тоді для його реалізації треба здійснити такі кроки (рис. 4):

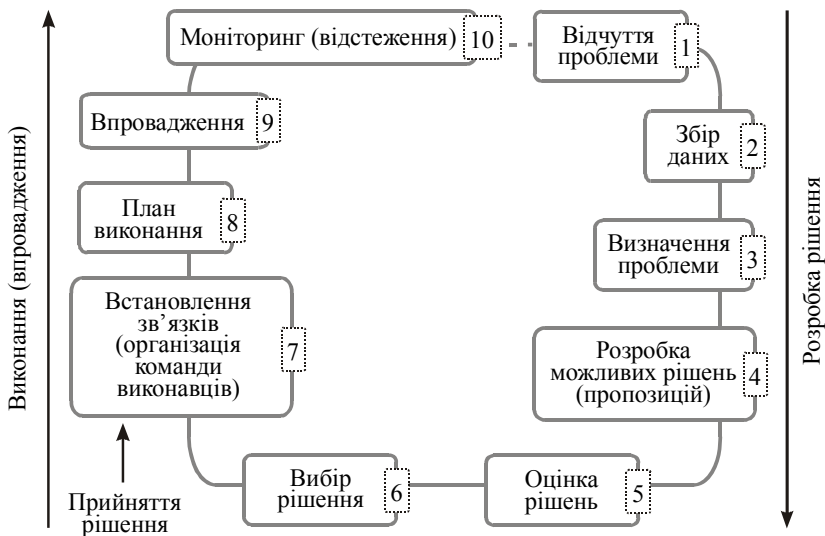


Рис. 4. Кроки реалізації проекту як циклу вирішення проблеми

Перший етап — розробка альтернативних рішень (1—5-й кроки).

Другий етап — прийняття рішення (6-й крок).

Третій етап — впровадження (7—10-й кроки).

Всесвітній банк пропонує близьку до цієї 7-крокову схему:

- 1) визначення концепції проекту;
- 2) підготовка даних;
- 3) оцінка даних і вибір рішення;
- 4) переговори і вибір організації виконавця;

- 5) впровадження, включаючи конструкторські розробки;
- 6) використання;
- 7) післяпроектний огляд.

Часто виконання тих чи тих завдань тісно переплетене зі **стадіями життєвого циклу проектного менеджменту**.

Керівники проектів розглядають питання життєвого циклу по-різному, значною мірою на це впливають характер та особливості того чи іншого проекту, його зміст. Відповідно до одного з найпоширеніших підходів життєвий цикл розбивають на чотири великі фази:

- формулювання проекту;
- планування;
- здійснення;
- завершення.

Водночас в інформатиці часто застосовують інший підхід:

- усвідомлення потреби;
- формулювання вимог;
- конструювання системи;
- реалізація;
- апробування;
- обслуговування.

Ще один із можливих підходів до визначення фаз і стадій життєвого циклу проектного менеджменту наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Фази життєвого циклу проектного менеджменту

Фаза життєвого циклу	Стадія	Характеристика	Результат
Зародження	1. Концепція	Компанія, уряд або інша організація визначає потребу у новому продукті	Загальна ідея. Приблизні витрати за проектом коливаються в межах $\pm 30\%$
	2. Вивчення можливостей	Концепція перевіряється у деталях з метою визначення її реалістичності, життєздатності	Приблизний обсяг робіт, масштаб витрат, терміни виконання. Приблизні витрати — з коливанням $\pm 10\%$

Фаза життєвого циклу	Стадія	Характеристика	Результат
Зростання	3. Планування	Розробляється план виконання	Необхідні документи з обсягів та якості. Затверджений бюджет (коливання $\pm 5\%$) і календарний план, ресурсний план
	4. Конструкторська розробка	Розробляються і погоджуються принципова схема, детальне креслення кожного компонента	
Зрілість	5. Забезпечення	Уточнюються необхідні матеріали та обладнання	<p>Контроль:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обсягів • якості • витрат • використання ресурсів • своєчасності
	6. Виробництво (монтаж)	Продукція виробляється за допомогою матеріалів, устаткування з використанням креслення	
Завершення	7. Приймання	Кінцевий продукт перевіряється для встановлення відповідності його вимогам проекту	Завершення робіт, використання продукту, оцінка отриманих вигод, нагородження і розпуск команди, аудит і підсумкова звітність

Узагальнюючи наведені вище підходи до управління проектом на основі його життєвого циклу, визначимо такі основні фази:

- вибір проекту;
- планування;
- реалізація і контроль;
- завершення.

Розгляньмо кожну з цих чотирьох фаз.

Вибір проекту. Проекти виникають як наслідок потреб. Увесь процес управління проектом починається тоді, коли існує потреба, яку потрібно задовольнити. На жаль, ми живемо у світі обмежених ресурсів і не можемо реалізовувати проекти для задоволення всіх наших потреб одночасно. Доводиться робити вибір. Одним проектам ми віддаємо перевагу, інші — відкидаємо. Рішення приймаються виходячи з наявності доступних ресурсів і кількості потреб, що їх треба задовольнити, а також беручи до уваги

величину витрат на задоволення цих потреб і порівняльну важливість задоволення одних потреб та ігнорування інших.

Рішення щодо вибору проектів є дуже важливими, адже цим ми беремо на себе відповідальність за майбутнє. Вони зв'язують наші ресурси — іноді лише на короткий період, а іноді — на роки. В них закладено те, що економісти називають **альтернативною вартістю**. Іншими словами, обираючи проект «А», а не проект «Б», ми відмовляємося від тих вигод, які міг би нам дати проект «Б».

Планування. План — це карта подорожі, що підказує, як потрапити з одного пункту в інший. Планування здійснюється протягом усієї тривалості проекту. В самому початку життєвого циклу проекту ми здебільшого маємо неофіційний **попередній** план — перше уявлення про те, що включатиме в себе проект, якщо ми його підтримаємо. Рішення щодо вибору проекту значною мірою залежить від цього попереднього плану. Як тільки ми вирішили підтримати проект, починається формальне і детальне планування. Визначаються віхи проекту, формулюються завдання та їхня взаємозалежність. Ціла палітра засобів є в розпорядженні керівника проекту під час розробки формального плану проекту: робочі структури, графіки Ганта, сіткові графіки, ресурсні гістограми, лінійні схеми відповідальності й розподілу сукупних витрат і т. ін.

По ходу здійснення проекту його план може піддаватися постійному коригуванню з урахуванням виникнення непередбачених обставин і реагування на них. Плани проектів рідко бувають статичною констатацією того, як і що потрібно робити; це, скоріше, — динамічний інструментарій, що дозволяє виконавцям проекту виконувати свою роботу належним чином.

Реалізація і контроль. Коли складено формальний план, можна розпочинати виконання проекту. При визначеному змісті здійснення — це серцевина проекту, оскільки ми, відповідно до сформульованого плану, спрямовуємо свої зусилля на виконання робіт для задоволення потреб кінцевих користувачів.

Точна форма реалізації проекту залежить від його конкретного характеру. В будівельному проекті заливають фундамент, зводять стіни тощо. В проекті з розробки нового медичного препарату нові фармацевтичні засоби проходять спочатку лабораторні випробування, а потім клінічні. В проекті з дослідження ринкової кон'юнктури бажання споживачів з'ясовуються за допомогою опитувань і співбесід.

Під час здійснення проекту його керівники постійно контролюють хід виконання. Вони зважають на те, що вже зроблено за проектом, оцінюють ступінь реалізації плану і визначають, чи немає великих розбіжностей між запланованим і фактичним виконанням. В управлінні проектами такі розбіжності називаються **відхиленнями**. На жаль, щодо проектної діяльності можна бути абсолютно впевненим у тому, що відхилення неодмінно будуть. Ми ще не володіємо мистецтвом прогнозу до такої міри, щоб мати можливість точно уявити, що саме відбудеться в майбутньому, тому наші плани проектів завжди будуть недосконалими. Ось чому, контролюючи проект, ми навіть не ставимо собі запитання: «А чи є відхилення?» Наше запитання скоріше звучить так: «Чи досить малими є наші відхилення, щоб з ними можна було упоратися?»

Прийнятні рівні відхилень повинні бути визначені з самого початку проекту. У звичайному будівельному проекті вони малі, оскільки підрядчик — будівельна фірма — вже має солідний досвід у цій справі і знає, що і як потрібно зробити для виконання роботи. Крім цього, будинки зазвичай будують за фіксовану ціну (тобто підрядчики погоджуються наперед продати свої послуги за певну ціну). Якщо відхилення за витратами занадто великі і призводять до серйозного виходу за межі кошторисної вартості, підрядчик-будівельники зазнаватимуть збитків на своїх проектах. Таким чином, тут є великий стимул до підтримки відхилень на низькому рівні.

У дослідницькому проекті прийнятні відхилення можуть бути досить великими, скажімо, у діапазоні 20 відсотків. Оскільки дослідження завжди несуть у собі значну частку невизначеності, план їх проведення завжди є досить приблизним. Ми маємо лише найзагальніше уявлення про те, як складеться наша робота, і тому повинні бути готові подолати значні відхилення від наших вихідних припущень.

В основі процесу контролю лежить збір і розгляд даних про просування проекту. За наявності такої інформації керівники проектів мають приймати рішення про подальші дії і заходи. Наприклад, якщо відставання від графіка виходить за допустимі межі, менеджер може вирішити прискорити виконання певної кількості критичних робіт, виділивши для цього більший обсяг ресурсів. Або якщо виявляється, що на певну групу робіт їх виконавці витратили на 40 відсотків менше ресурсів, аніж було заплановано, це відхилення, без сумніву, буде проаналізоване,

оскільки нерідко економія коштів означає, що окремі роботи взагалі не виконуються або ж у них «зрізуються кути».

Контроль супроводжується **оцінкою**, яка служить важливою функцією зворотного зв'язку. Між контролем і оцінкою є, однак, істотні розбіжності.

Контроль полягає у постійному спостереженні за просуванням реалізації проекту, тимчасом як оцінка ґрунтується на періодичному підведенні проміжних підсумків. Контроль зосереджений на деталях того, що відбувається за проектом, у той час як оцінка більш сконцентрована на загальній картині. За контрольні дії несе відповідальність керівник проекту, оцінка ж зазвичай здійснюється особою чи групою осіб, які не працюють безпосередньо по проекту (для забезпечення об'єктивності).

Ці практичні відмінності між оцінкою і контролем підказують таке визначення оцінки: **оцінка — це об'єктивне періодичне підведення проміжних підсумків для визначення статусу проекту щодо його сформульованих цілей**. Оцінки проводять у ході виконання проекту, а також по його завершенні. Цілком очевидно, що в цих двох випадках роль оцінки різна.

Проводячи оцінку по ходу виконання проекту, ми можемо використовувати її результати для впливу на подальший перебіг подій. Справді, наслідки оцінки в ході здійснення проекту можуть бути цілком драматичними, аж до дострокового припинення проекту або ж переоцінки цілей чи реорганізації плану проекту, як це показано на рис. 5.

Цілком зрозуміло, що оцінка наприкінці проекту вже не в змозі вплинути на його результати, оскільки проект майже завершено. Основна роль підсумкової оцінки — накопичення нашого досвіду, узагальнення позитивних і негативних наслідків та їх причин. Використовуючи досвід, набутий під час здійснення інших проектів, ми вчимося як на помилках, так і на досягненнях.

Завершення. Рано чи пізно, але проекти завершуються. Іноді це завершення буває раптовим і передчасним, як у тих випадках, коли приймається рішення припинити проект до завершення його за графіком. Бажано, однак, щоб завершення проекту було більш природним. Як би там не було, але коли проект закінчується, відповідальність керівника проекту триває, оскільки він повинен виконати різноманітні обов'язки щодо завершення проекту. Конкретний характер цих обов'язків залежить від особливостей

самого проекту. Якщо за проектом використовувалося устаткування, треба провести його інвентаризацію і, можливо, передати для нового застосування. Аналогічно і працівникам, зайнятим у проекті, треба дати нові завдання. Що ж до підрядних проектів, то потрібно визначити, чи відповідають результати їх виконання умовам контракту. Можливо, необхідно скласти остаточні звіти. Треба зв'язатися з користувачами і з'ясувати, чи задоволені вони результатами проекту, і т. ін.



Рис. 5. Алгоритм виникнення основних результатів оцінки в ході виконання проекту

Проблематичним на даному етапі може виявитися й те, що на цей момент життєвого циклу проекту вся змістовна робота уже виконана і невирішених завдань залишається зовсім небагато, якщо вони взагалі є. Люди, що працювали над проектом, відчують спокусу облишити його і пошукати для себе більш цікаві завдання. В результаті нерідко залишаються «незакінчені

справи», а це призводить до проблем уже після завершення проекту.

Після того, як продукт проекту сконструйований і впроваджений у життя, він нерідко потребує **обслуговування**, яке може прибирати різні форми: воно може бути пов'язане з налагодженням продукту у процесі експлуатації, з внесенням у нього дрібних удосконалень, з періодичними випробуваннями, щоб переконатися в тому, що він продовжує працювати так, як належить. Обслуговування продукту часто є дуже важливим. Так, було оцінено, що приблизно 60—70 відсотків витрат на комп'ютерні системи протягом їхнього життєвого циклу припадає на обслуговування їх у широкому розумінні цього слова.

Хоча обслуговування має суттєве значення, є підстави для того, щоб не включати його в життєвий цикл проекту. Проекти, нагадаємо, — це комплекс заходів, що виконуються протягом конкретного періоду часу, на відміну від обслуговування, яке відбувається регулярно і має невизначену тривалість. Конкретний вид роботи в межах обслуговування, наприклад, перегляд раніше розроблених принципів організації закупівель підприємством, можна розглядати як проект, але це є заходи додаткові і відмінні від початкового проекту, за яким були розроблені базові принципи.

Поза залежністю від того конкретного підходу до проектного менеджменту, що його обирає для себе менеджер, головне — завжди пам'ятати про те, що проекти протягом усього життя являють собою динамічні системи, що постійно розвиваються, змінюються, тому актуальними водночас для будь-якого проекту будуть усі три підходи (рис. 6).

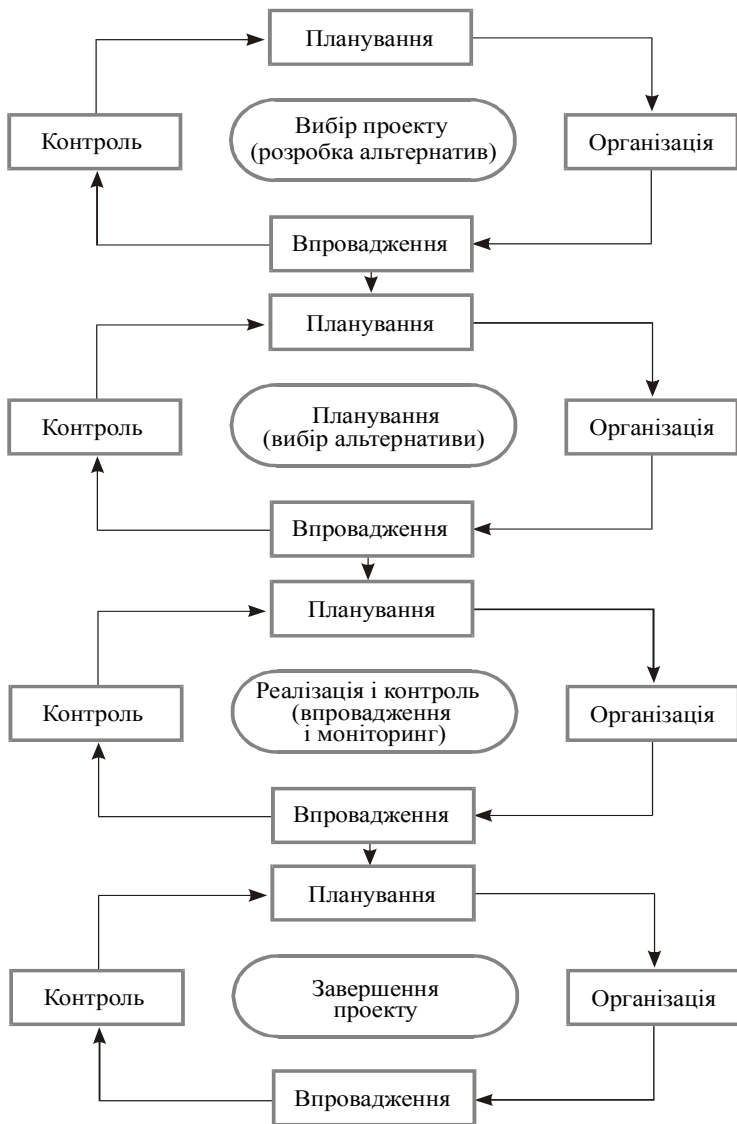


Рис. 6. Поєднання підходів до процесів управління проектами

Тестові завдання до теми 2

1. Спрямованість на досягнення конкретної мети; базування на координованому виконанні пов'язаних між собою дій; обмеженість у часі виконання, визначеність певної дати початку і закінчення; наявність певного бюджету (фінансового, матеріального тощо); певною мірою неповторність, унікальність, це ознаки проекту в:

- а) будь-якій сфері;
- б) туристичній сфері;
- б) науковій сфері;
- в) будівництві

2. Малі, середні, великі, це ознака класифікації проектів за:

- а) масштабом;
- б) характером змін;
- б) тривалістю (строком реалізації);
- в) функціональним спрямуванням

3. Оперативні, стратегічні, це ознака класифікації проектів за:

- а) характером змін;
- б) масштабу;
- б) тривалістю (строком реалізації);
- в) функціональним спрямуванням

4. Короткострокові, середньострокові, довгострокові, це ознака класифікації проектів за:

- а) тривалістю(строком реалізації);
- б) характером змін;
- б) масштабом;
- в) функціональним спрямуванням

5. Промислові, будівельні, транспортні, освітні, туристичні, у сфері торгівлі, комплексні це ознака класифікації проектів за:

- а) галузевою приналежністю;
- б) характером змін;
- б) масштабом;
- в) функціональним спрямуванням

6. Економічні, організаційні, технічні, соціальні, змішані це ознака класифікації проектів за:

- а) специфікою кінцевого продукту;
- б) характером змін;
- б) масштабом;
- в) функціональним спрямуванням

7. Виробничі, технологічні, фінансові, дослідження і розвитку, маркетингові, з управління персоналу, комбіновані, наукові це ознака класифікації проектів за:

- а) функціональним спрямуванням;
- б) характером змін;
- б) масштабом;
- в) специфікою кінцевого продукту

8. Міжнародні, національні, територіальні, місцеві це ознака класифікації проектів за:

- а) за характером залучених сторін;
- б) характером змін;
- б) масштабом;
- в) функціональним спрямуванням

9. Прості, складні, дуже складні (комплексні) це ознака класифікації проектів за:

- а) ступенем складності;
- б) характером змін;
- б) масштабом;
- в) специфікою кінцевого продукту

10. Однофункціональні, багатфункціональні це ознака класифікації проектів за:

- а) складом і структурою залучених організацій;
- б) характером змін;
- б) масштабом;
- в) специфікою кінцевого продукту

11. Стандартні, надзвичайними вимогами це ознака класифікації проектів за:

- а) вимогами до якості проекту;

- б) характером змін;
- б) масштабом;
- в) специфікою кінцевого продукту

12. Процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети, це:

- а) управління проектом;
- б) управління проектною командою;
- б) управління ресурсами проекту;
- в) управління компанією

13. Визначення концепції проекту; підготовка даних; оцінка даних і вибір рішення; переговори і вибір організації виконавця; впровадження, включаючи конструкторські розробки; використання; післяпроектний огляд, це:

- а) кроки реалізації проекту за пропозиціями Всесвітнього банку;
- б) етапи проектного менеджменту;
- б) етапи розробки проекту;
- в) етапи туристичного проекту

14. Формулювання проекту; планування; здійснення; завершення, це:

- а) фази життєвого циклу проекту;
- б) етапи проектного менеджменту;
- б) етапи розробки проекту;
- в) етапи туристичного проекту

15. Усвідомлення потреби; формулювання вимог; конструювання системи; реалізація; апробування; обслуговування це:

- а) фази життєвого циклу проекту в інформатиці;
- б) етапи проектного менеджменту;
- б) етапи розробки проекту;
- в) етапи туристичного проекту

16. Підхід до розробки проектів, запропонований Генрі Файолем у 1949 році, представляє п'ять основних функцій менеджменту — чотири безпосередніх і одну інтеграційну, це

- а) класичний підхід:

- б) циклічний підхід;
- б) інформаційний підхід;
- в) інноваційний підхід

17. Загальна ідея, Приблизні витрати за проектом коливаються в межах 30 %, це результат розробки Концепції проекту на стадії:

- а) зародження;
- б) зростання;
- б) зрілості;
- в) завершення

18. Приблизний обсяг робіт, масштаб витрат, терміни виконання. Приблизні витрати — з коливанням 0 % це результат вивчення можливостей реалізації проекту на стадії:

- а) зародження;
- б) зростання;
- б) зрілості;
- в) завершення

19. Необхідні документи з обсягів та якості. Затверджений бюджет (коливання 5 %), календарний план, ресурсний план це результат підготовки проекту на стадії:

- а) зростання;
- б) зародження;
- б) зрілості;
- в) завершення

20. Контроль обсягів, якості, витрат, використання ресурсів, своєчасності це елементи підготовки проекту на стадії :

- а) зрілості;
- б) зародження;
- б) зростання;
- в) завершення

21. Завершення робіт, використання продукту, оцінка отриманих переваг, нагородження і розпуск команди, аудит і підсумкова звітність це елементи підготовки проекту на стадії:

- а) завершення:

- б) зародження;
- б) зростання;
- в) зрілості

22. Об'єктивне періодичне підведення проміжних підсумків для визначення статусу проекту щодо його сформульованих цілей, це його

- а) оцінка;
- б) аналіз;
- б) проведення;
- в) завершення

23. Вибір проекту; планування; реалізація і контроль; завершення це фази:

- а) управління проектом на основі його життєвого циклу;
- б) вибір проекту;
- б) підготовка до запуску проекту;
- в) етапи реалізації проекту

Тематика курсових робіт (рефератів) до теми 2

1. Креативність в туристичній індустрії.
2. Сутність туристичних проектів.
3. Класифікація проектів.
3. Учасники проекту в туристичній сфері.
4. Життєвий цикл проекту.
5. Значення управління проектами в сучасних умовах.
6. Методи виявлення, отримання й аналізу інформації з різних джерел.
7. Засоби організації та керування інформацією

Контрольні запитання до теми 2

1. Охарактеризуйте останні тенденції та креативні бізнес-ідеї у сфері туризму
2. Сформулюйте підходи до визначення креативності в туристичній індустрії.
2. Визначте сутність туристичних проектів.

3. Надайте класифікацію проектів.
3. Визначте учасників проекту в туристичній сфері.
4. Охарактеризуйте етапи життєвого циклу проекту.
5. Обґрунтуйте значення управління проектами в сучасних умовах.
6. Визначте методи виявлення, отримання й аналізу інформації з різних джерел.
7. Охарактеризуйте засоби організації та керування інформацією в проектному менеджменті

ТЕМА 3

ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЕКТАМИ

Сучасні особливості формування туристичного продукту. Процеси управління проектами. Розробка та управління проектами. Розробка плану проекту. Структура розподілу (декомпозиція) робіт (СРР). Детальне календарно – сітьове планування. Взаємозв'язок між кошторисним та календарним плануванням

Основний наголос у літературі з практичного менеджменту, в освітніх та тренінгових програмах робиться на техніці проектного планування і контролю. Ця система еволюціонувала від календарного планування до сучасних методів з використанням інформаційних систем і обчислювальної техніки. Обсяг інформації, якою володіють менеджери проекту, залежить від стадії проектного циклу. На початку проекту це може бути лише його загальне описання з численними невизначеностями.

Тому першочерговим завданням менеджерів є визначити зміст проекту, його мету і головні завдання. Далі необхідно скласти перелік робіт для досягнення цих завдань і провести добір іззовні (з інших компаній) або усередині (з різних відділів та підрозділів) людей, які їх виконуватимуть, тобто створити зовнішню і внутрішню організаційні структури зі встановленням відповідальності, налагодженням необхідної інтеграції, координації і взаємодії між усіма учасниками, залученими до здійснення проекту.

Сучасні особливості формування туристичного попиту

Важливим кроком в плануванні туристичного проекту є розуміння цільового ринку для розробки успішних туристичних продуктів. Щоб краще зрозуміти цільові ринки науковцями розроблена система сегментації ринку на основі наука про психографіку. Психографіка – це еволюція традиційної демографії, що дозволяє визначати та виокремлювати цільові

туристичні ринки. Натомість це наряд науки, який існує не тільки для того, щоб просто розділити мандрівників на групи за віком, дохід, стать, сімейний стан або рівень освіти, що є для туристичних компаній корисною інформацією. Психографіка досліджує ці процеси глибше, вона аналізує соціальні цінності і погляди людей на оточуючий світ. У відповідності до психографіки ринки поділяються на психографічні ринки (ставлення, переконання та цінності) та географічні (місцезнаходження) ринки. Такий підхід дозволяє розробити глибоке розуміння цих сегментів ринку та визначити, які ринки підходять для туризму, які туристичні продукти та послуги, можна запропонувати на окремих територіях. Наприклад, останні дослідження в цій сфері в Канаді виявили, що мандрівників в цій країні можна класифікувати за наступними пріоритетами споживчої поведінки:

Першу групу мандрівників значною мірою стимулюють до мандрівки безкоштовні спиртні напої: 13% ринку. Це люди вільні духом, надзвичайно комунікабельні та відкриті. Їх ентузіазм до життя поширюється на їхній погляд на подорожі. Ризикові та авантюрні, вони насолоджуються висококласним досвідом, яким діляться з іншими.

Іншу групу мандрівників можна охарактеризувати як «Дослідники культури» Ця група складає 12% ринку. Дослідники культури визначаються своєю любов'ю до постійних подорожей та постійної можливості обійняти, відкривати та занурюватися в культуру людей, відкривати для себе визначні пам'ятки культури, історії, побуту інших народів.

Існує група мандрівників, які приваблює набуття автентичного досвіду. Така група складає 9% ринку. Автентичні дослідники, як правило, є недооціненими мандрівниками, які шукають автентичної, відчутної взаємодії з країнами, які вони обирають для відвідування, шукають, з особливим інтересом розуміння історії місць, які вони відвідують.

Особлива група мандрівників – дослідники власної історії. Ця група складає 13% ринку. Мандрівники – дослідники власної історії, перш за все мають бажання зануритися у власну культуру, визначити свої національні, культурні, історичні коріння. При цьому вони хочуть робити це, подорожуючи з комфортом, стильно і безпечно.

Ще одна група мандрівників – безпроблемні мандрівники. Вони складають 10% ринку. Безпроблемні мандрівники обережні, сумлінні та стримані люди, які шукають безпечні групові подорожі, які їм дозволяють втекти від повсякденних обов’язків і життєвих зобов’язань.

Незначна група мандрівників – відновлювальні мандрівники (rejuvenators). Ця група складає 6% ринку. Відновлювальні мандрівники – це сімейні люди, які подорожують з іншими, щоб уникнути стресів повсякденного життя та побалувати себе.

Велика група мандрівників – Gentle Explorers (галантні дослідники). Ця група складає 25% ринку. Галантних мандрівників передусім визначають їхнє небажання виходити далеко за межі домашнього комфорту і подорожувати «на умовах», вимагаючи найкращих, найбільш комфортних умови для себе.

Управління та регулювання проектами в туристичній сфері здійснюється згідно з принципами:

1. органічної єдності науково-технічного, економічного, соціального та духовного розвитку суспільства, поєднання централізації та децентралізації управління в управлінській діяльності;
2. дотримання вимог екологічної безпеки; визнання свободи творчої, наукової та науково-технічної діяльності;
3. збалансованості розвитку фундаментальних і прикладних досліджень;
4. використання досягнень світової науки, можливості міжнародного наукового співробітництва;
5. свободи поширення наукової та науково-технічної інформації;
6. відкритості для міжнародного співробітництва;
7. забезпечення інтеграції управлінської науки в світову в поєднанні із захистом інтересів національної безпеки.

Усі роботи з виконання проекту повинні бути регламентовані таким чином, аби забезпечити послідовне, логічне та ефективне їх виконання. Дуже важливим є також визначення потреби у ресурсах, як загальної кількості, так і з розподілом у часі. Необхідно обчислити витрати на проект, у тому числі періодичні (місячні, кварталні) бюджети і грошові потоки. Планування робіт,

ресурсів і витрат виконується як у зв'язку між собою, так і стосовно організаційних елементів проекту (тобто підрозділів).

Таким чином, **планування туристичного проекту — це механізм, який дає змогу розподіляти обсяги робіт, ресурси, витрати в заданих термінах і між окремими виконавцями для вчасного й ефективного здійснення проекту.**

Ефективне планування кожного з проектів — одна з найважливіших складових успіху. Але у ході реалізації проекту майже завжди неминуче виникають несподіванки, відхилення від плану, виявляються помилки і вноситься багато змін у первісний проект. План виконання проекту потрібен не тільки для логічного й ефективного розподілу ресурсів і робіт, а також аби надати змогу проектному менеджеру приймати коригуючі рішення, перерозподіляти за необхідності ресурси протягом життєвого циклу проекту.

Менеджер проекту повинен швидко і з мінімальними зусиллями визначати, як виконуються всі частини проекту, як працюють усі виконавці й організації, залучені до проекту. Він має висвітлювати проблеми, відхилення від плану і бюджету, приймати рішення і діяти так, щоб завдання, які поставлено, виконувалися належним чином. Це досягається завдяки збиранню й аналізу інформації, порівнянню фактичних даних з плановими. На основі цього готуються звіти про виконання, приймаються рішення та виконуються дії щодо усунення проблем. Інакше кажучи, менеджер проекту **контролює проект.**

Не менш важливим, ніж планування, є процес контролю. Планування «запускає» проект, проте воно є домінантою тільки для приблизно 20 % тривалості життєвого циклу. Із «запуском» проекту до виконання починає домінувати контроль, без нього менеджер справляє дуже слабкий вплив на проект, витрачається більше коштів і часу. Тому контрольна функція є так само важливою, як і планування, і потребує навіть більших зусиль і більше залежить від ефективності інформаційних систем.

Планування і контроль — це взаємозалежні та взаємопов'язані функції. Тому зараз спостерігається тенденція називати їх «управління витратами, ресурсами і часом», або — простіше — «проектний контроль». Він поширюється далеко за межі календарного планування, як це було на початку застосування управління проектами. Усі організаційні одиниці проекту та їхня діяльність перебувають під «парасолькою» проектного контролю.

Він включає управління витратами, матеріальними ресурсами, якістю, часом, змінами у проекті, контроль людських стосунків тощо.

Планування і контроль проекту передбачають вирішення таких завдань:

1. Встановлення послідовності робіт з реалізації проекту, яка б забезпечувала логічність і ефективність їх виконання.

2. Визначення і розподіл потрібних ресурсів, бюджету, поєднання їх з календарним планом робіт.

3. Розробка інформаційної бази для контролю за виконанням проекту.

4. Прийняття рішення щодо перерозподілу ресурсів у разі необхідності протягом життєвого циклу проекту.

5. Розвиток робочих взаємостосунків і групової роботи.

6. Мотивація людей до вищих результатів як через моніторинг виконання, так і через визначення цілей.

7. Поліпшення якості виконання проекту і забезпечення досягнення встановлених завдань у межах визначених часу, витрат і обсягів.

8. Подання інформації для підсумкового аналізу виконання проекту в цілому та його організаційними одиницями, а також при виникненні судових або арбітражних спорів.

Процеси планування і контролю туристичного проекту супроводжуються більш чи менш серйозними труднощами, які спричиняються низкою причин. Це, зокрема, такі причини:

1. Унікальність: оскільки кожний туристичний проект є унікальним, то планування і контроль його реалізації також унікальні, це не стандартна система, як, приміром, планування обсягів виробництва. Унікальність туристичних проектів також зумовлюється різноманітністю й неповторністю виконавців і компаній, залучених до проекту.

2. Невизначеність і зміни: на початку проекту просто не існує достатньо інформації, аби повністю спланувати всю роботу за проектом і здійснити контроль. Потрібна для планування подальших стадій проекту інформація з'являється тільки після завершення попередніх. Треба створити інтегровану і гнучку систему планування усіх стадій проекту. Жоден план проекту не є статичним не тільки через брак інформації, а й завдяки змінам, які

супроводжують його протягом життєвого циклу. Тому в первісний план треба закладати динамізм, що зберігає основу для порівняння з фактичною ситуацією, незважаючи на зміни.

3. Складність і масштабність проекту визначаються такими чинниками, як велика кількість видів діяльності, що їх треба планувати і контролювати, велика чисельність окремих виконавців, груп і компаній, праця яких має бути взаємопов'язана, спланована і контрольована. Значення планування і контролю підвищується за цих умов, оскільки у великих проектах використовуються значні ресурси і кошти.

4. Людський фактор: планування і контроль є складними функціями для окремих людей, оскільки потребують систематичного аналізу; здібностей передбачати перебіг подій; розуміння усіх видів діяльності, пов'язаних із виконанням проекту, та їх взаємозв'язків; знань і здібностей використовувати сучасні методи і системи планування, які базуються на обізнаності у комп'ютерній техніці; творчих здібностей і здатності майже інтуїтивно відчувати непомітні, неявні речі, тенденції.

Планування — це певна філософія, яка потребує постійного зазираання вперед, у майбутнє, адаптації до певних обставин, а часто — й відмови від традиційних, узвичаєних, рутинних підходів і вивчення нових методів. Менеджери і виконавці мають усвідомлювати, що планування і контроль — складова їхньої роботи незалежно від того, чим вони займаються, і робити це в межах своїх обов'язків.

5. Методологічні основи: у плануванні й контролі використовуються специфічні й складні технічні прийоми, методи та системи, тому менеджери для своєї успішної діяльності повинні володіти ними.

У методології управління проектами сформувалася система планів, яка передбачає такі рівні управління: концептуальний; стратегічний; тактичний (останній включає поточний і оперативний субрівні).

Для кожного рівня управління розробляється відповідний план.

На *концептуальному* рівні визначаються цілі й завдання проекту; розглядаються альтернативні варіанти досягнення запланованих результатів з оцінкою негативних і позитивних аспектів кожного варіанта; визначаються концептуальні напрями

реалізації проекту, включаючи описання предметної галузі, укрупненої структури робіт, їхніх взаємозв'язків і попередню оцінку тривалості, виконання проекту, його вартості та потреби в ресурсах.

Стратегічний план визначає основні етапи і віхи проекту. Основне призначення плану на цьому рівні — показати логічну схему реалізації проекту. В стратегічному плані визначаються зовнішнє і внутрішнє оточення проекту, цілі і завдання для проектної команди і забезпечується загальне бачення проекту.

На *тактичному* рівні:

- поточний план — визначає терміни виконання комплексів робіт, потребу в ресурсах, окреслює певні ділянки робіт, за якість і вчасність виконання яких відповідають різні організації-виконавці (в розрізі року, кварталу, місяця);
- оперативний план — деталізує завдання учасникам на місяць, тиждень, день за комплексами робіт.

Плани можуть бути також деталізовані за функціями управління — функціональні плани на кожен комплекс робіт або на комплекс робіт, які виконуються однією організацією.

Розрізняють також плани за ступенем охоплення робіт проекту [9]:

- головний, комплексний, зведений (на всі роботи проекту),
- детальний (за організаціями-учасниками),
- детальний (за видами робіт).

Основні кроки у плануванні туристичних проектів

1. Встановити:

а) дати початку і кінця, бюджети, технічні результати. Це сприяє цілеспрямованості керівництва і мотивує виконавців;

б) внутрішні цілі — контрольні точки (milestones), тобто значні проміжні результати-події, вчасне виконання яких дасть змогу досягти загальної мети проекту;

в) відповідальних осіб або відділи, участь яких є запорукою успішного виконання проекту.

2. Розробити план, у якому визначити:

а) усі роботи за проектом (тобто кожний вид діяльності та його зміст);

б) робочу структуру проекту (WBS);

в) логічну послідовність робіт, у тому числі попередні й наступні, а також паралельні роботи.

3. Побудувати планову діаграму (сітковий графік).

4. Визначити тривалість робіт (календарний план, діаграма Ганта).

5. Визначити затрати і ресурси (трудові) за кожним видом робіт.

Ці етапи, доповнені елементами структуризації проекту, відображені на рис. 7.

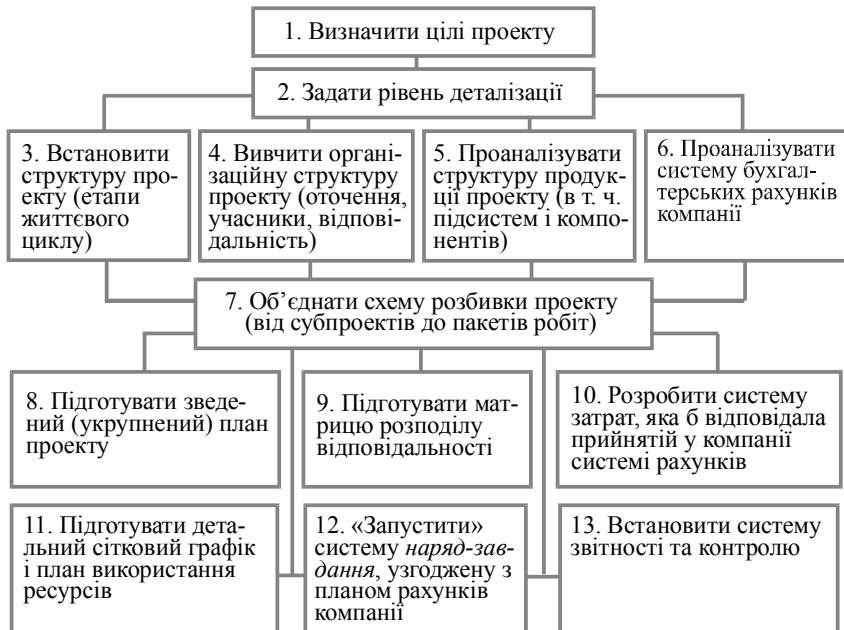


Рис. 7. Етапи планування і розбивки проекту

Для сучасного проектного менеджменту характерним є інтегрований структурований підхід до управління, планування і контролю. Принциповими характеристиками цієї методології є:

- концепція «тотальної інтеграції» із наголосом на персональній звітності та відповідальності;
- концепція структуризації проекту в одному, двох або більше напрямках;

- використання ієрархічного, багаторівневого підходу, але з поєднанням планування і контролю;
- проведення аналізу виконання на базі концепції скоригованого бюджету;
- використання сучасних комп'ютерних програм з контролю проекту, інтегрованих із системами управління проектом у єдину інформаційну систему.

Найяскравішою рисою проектного менеджменту кінця XX — початку XXI ст. є тотальна інтеграція, котра передбачає:

- інтеграцію календарного планування, ресурсів і витрат;
- інтеграцію планування і контролю;
- інтеграцію з організацією (організаційні структури, підрозділи);
- інтеграцію усіх інформаційних систем проекту;
- інтеграцію попереднього з системою управління персоналом, що дає тотальну інтеграцію.

Інтеграція календарного планування, ресурсів і витрат. На початку розвитку проектного менеджменту календарне планування провадилася окремо від планування ресурсів і витрат. Для першого використовували комп'ютерні програми, а для останніх двох це займало багато часу, тому використовувалося рідко, а частіше здійснювалося вручну у системі обліку фірми. Проте ці складові взаємопов'язані й повинні плануватися і контролюватися разом.

Багато проектів у минулому, а можливо, деякі й сьогодні мають тільки прогноз грошових потоків, але не мають окремо витрат на трудові ресурси, матеріали, послуги, субпроекти, витрати за напрямками діяльності або сегментами проекту. Проте без цього важко, майже неможливо контролювати витрати. Тому планування і контроль роботи, тобто календарне планування ресурсів і витрат і контроль за виконанням запланованого, мають бути інтегровані з метою ефективного управління проектами.

Інтеграція планування і контролю. Планування і контроль часто розглядаються як окремі функції, але вони пов'язані і взаємозалежні, тому їх треба розглядати як одне ціле. Наприклад, планування не закінчується з початком реалізації проекту, для контролю є життєво необхідним звіритися з планами, перепланувати за потребою ресурси, змінювати початкові рішення.

Таким чином, планування стає частиною контролю. Крім того, ефективність контролю залежить від якості планування.

Інтеграція організації і контролю проекту. Планування і контроль витрат, ресурсів, календарне планування мають бути пов'язані з організацією проекту. Окремі частини проекту виконуються окремими підрозділами проектної організації. Крім того, потрібно планувати і контролювати обсяг робіт, витрати і ресурси груп, підрозділів, відділів, компаній. Для ефективного виконання проекту кожна організаційна одиниця й елемент проекту потребують своєї системи планування витрат, ресурсів, якості, термінів виконання робіт.

Що ж до великих проектів, то існує небезпека того, що ці плани не будуть узгоджуватися, взаємо пов'язуватися. Таким чином, планування і контроль виконання календарних строків, ресурсів, витрат здійснюється у проектному й організаційному напрямках. Якщо підрозділи виконують водночас кілька проектів, то додається ще один напрям — міжпроектний.

Інтеграція інформаційної системи управління проектами. З метою досягнення ефективного менеджменту, планування і контролю треба інтегрувати усі інформаційні системи проекту, а саме: обсяги робіт за проектом і специфікації їх, оцінку виконання, системи контролю змін, організації проекту, планування ресурсів, строків, затрат, збору інформації, аналізу виконання, управління матеріальними ресурсами, кореспонденцією (взаємозв'язками), контролю якості.

Загальна інтеграція з системою управління персоналом. Ця остання система має бути інтегрована з усіма попередніми складовими, і таким чином створюється «тотальна» система, взаємопов'язана і взаємозалежна, оскільки організаційна структура і системи проекту великою мірою впливають на мотивацію, групову роботу, конфлікти, обумовлюють розподіл відповідальності і звітності. Щоб люди (виконавці) знали, чого від них чекають, вони повинні залучатися до процесу планування і контролю: ставити перед собою мету мати визначений обсяг робіт, свої власні плани і критерії виконання. Має бути і зворотний зв'язок, аналіз і звіт кожного виконавця і менеджера у їхній сфері відповідальності.

Тестові завдання до теми 3

1. Органічна єдність науково-технічного, економічного, соціального та духовного розвитку суспільства, поєднання централізації та децентралізації управління у науковій діяльності; дотримання вимог екологічної безпеки; визнання свободи творчої, наукової та науково-технічної діяльності; збалансованість розвитку фундаментальних і прикладних досліджень; використання досягнень світової науки, можливості міжнародного наукового співробітництва; свобода поширення наукової та науково-технічної інформації; відкритість для міжнародного науково-технічного співробітництва; забезпечення інтеграції української науки в світову в поєднанні із захистом інтересів національної безпеки це принципи:

- а) управління та регулювання в проектній сфері;
- б) менеджменту;
- в) економіки;
- г) інноваційного розвитку

2. Механізм, який дає змогу розподіляти обсяги робіт, ресурси, витрати в заданих термінах і між окремими виконавцями для вчасного й ефективного здійснення проекту це:

- а) планування у проектній сфері;
- б) управління у проектній сфері;
- в) регулювання у проектній сфері;
- г) контроль у проектній сфері;

3. Передбачають вирішення таких завдань: встановлення послідовності робіт з реалізації проекту, яка б забезпечувала логічність і ефективність їх виконання. Визначення і розподіл потрібних ресурсів, бюджету, поєднання їх з календарним планом робіт. Розробка інформаційної бази для контролю за виконанням проекту. Прийняття рішення щодо перерозподілу ресурсів у разі необхідності протягом життєвого циклу проекту. розвиток робочих взаємостосунків і групової роботи. Мотивація людей до вищих результатів як через моніторинг виконання, так і через визначення цілей. Поліпшення якості виконання проекту і

забезпечення досягнення встановлених завдань у межах визначених часу, витрат і обсягів. Подання інформації для підсумкового аналізу виконання проекту в цілому та його організаційними одиницями, а також при виникненні судових або арбітражних спорів.

- а) планування та контроль проекту;
- б) планування проекту;
- в) контроль проекту;
- г) розробка проекту

4. Унікальність, невизначеність і зміни, складність і масштабність, людський чинник, планування, методологія це причини, що визначають:

- а) складність туристичного проекту;
- б) універсальність туристичного проекту;
- в) багатогранність туристичного проекту;
- г) мультидисциплінарність туристичного проекту

5. Концепція «тотальної інтеграції» із наголосом на персональній звітності та відповідальності; концепція структуризації проекту в одному, двох або більше напрямках; використання ієрархічного, багаторівневого підходу, але з поєднанням планування і контролю; проведення аналізу виконання на базі концепції скоригованого бюджету; використання сучасних комп'ютерних програм з контролю проекту, інтегрованих із системами управління проектом у єдину інформаційну систему є принциповими характеристиками

- а) структурованого підходу до управління, планування і контролю складністю туристичного проекту;
- б) управління у проектній сфері;
- в) регулювання у проектній сфері;
- г) контроль у проектній сфері;

Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 3

1. Процеси управління проектами.
2. Розробка та управління проектами.
3. Розробка плану проекту.
4. Структура розподілу (декомпозиція) робіт (СРР).

5. Детальне календарно – сітьове планування.
6. Взаємозв'язок між кошторисним та календарним плануванням

Контрольні запитання до теми 3

1. Охарактеризуйте процеси управління проектами.
2. Обґрунтуйте необхідність розробки та управління проектами.
3. Визначте основні складові розробки плану проекту.
4. Надайте визначення та основні характеристики структури розподілу (декомпозиції) робіт (СРР).
5. Обґрунтуйте необхідність застосування календарно – сітьового планування.
6. Доведіть взаємозв'язок між кошторисним та календарним плануванням.
7. Наведіть етапи планування та розбивки проекту.
8. Що таке тотальна інтеграція та сфери її застосування?

ТЕМА 4

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЕКТАМИ

Поняття та значення управління проектами. Функції та задачі менеджерів проектів. Система індикаторів ведення бізнесу. Організаційні структури управління туристичними проектами. Сучасні тенденції в розвитку організаційних структур управління

Американський Інститут управління проектами (Project Management Institute) розробив сертифікаційну програму, в якій, окрім етичного кодексу і професійного досвіду, було визначено професійні знання, відомі як **Project Management Body of Knowledge (РМВОК)**. РМВОК складається з дев'яти функцій: менеджменту обсягів, затрат, часу, якості, людських ресурсів, комунікацій, контрактів/постачання, ризиків, проектної інтеграції.

Перші чотири функції (спрямовані на управління цілями) заведено називати **основними**. Це такі функції:

Управління обсягом проекту — контролює проект за допомогою встановлення його мети, завдань і цілей.

Управління затратами — передбачає фінансовий контроль проекту завдяки накопиченню, аналізу та складанню звітів по затратах.

Управління часом — передбачає планування, складання календарних графіків та їх контроль для забезпечення вчасного виконання проекту.

Управління якістю — забезпечує виконання стандартів якості, встановлених для проекту.

П'ять функцій, перелічених нижче (спрямовані на управління певними об'єктами), називають **додатковими**:

Управління людськими ресурсами — включає спрямування і координацію діяльності людей, залучених до проекту.

Управління комунікаціями — накопичує інформацію, якою обмінюються члени проектної команди, керівництво, і сприяє успішному завершенню проекту.

Управління контрактами/постачанням — передбачає відбір, переговори і підписання замовлень, контроль за постачанням матеріалів, устаткування і послуг (обслуговування).

Управління ризиком — залежить від ступеня невизначеності проекту і базується на знаннях та досвіді із зазначенням умов реалізації конкретного проекту.

Управління проектною інтеграцією — має забезпечити належну координацію всіх функцій проекту.

Як бачимо, основні функції РМВОК визначено **за цілями**, за досягнення яких відповідає проектний менеджер, а додаткові — **за об'єктами**, на які спрямовується діяльність керівника. Проте в назві всіх цих функцій наявне спільне слово *управління*, що, в свою чергу, передбачає виконання в їх межах таких функцій управління, як організація, планування, контроль, мотивація. Інакше кажучи, проектний менеджер повинен здійснювати основні функції управління щодо специфічних цілей та об'єктів очолюваних ним проектів. Під таким кутом зору ми і будемо у подальшому розглядати цю дисципліну.

Поєднати основні функції управління проектами з інструментарієм, який для цього застосовується, можна за допомогою моделі управління проектами (таблиця 3), на описанні якої ми і спинимося. В додатках подано також окремі формуляри проектів, які пропонуються творчим колективам для отримання фінансування на розробки з державного бюджету та фінансування за рахунок реалізації спільних проектів з міжнародними партнерами (додатки А, Б, В).

Ефективність проекту залежить від рішень на кожній стадії його здійснення, причому неправильне вихідне розуміння цілей спричиняє по ланцюжку помилки у постановці задач та у визначенні обсягу робіт за проектом, що, в свою чергу, призводить до втрат часу і коштів. Встановлення цілей проекту передбачає дотримання таких правил:

- результат проекту повинен бути чітко окреслений (обсяг робіт);
- проект має здійснюватися у визначеному зовнішньому середовищі (учасники);
- повинні бути встановлені терміни проекту (строки);
- бюджет проекту не повинен перевищувати заданої величини (затрати);
- продукт має задовольняти визначеним стандартам (якість);
- необхідно мати справу з надійними, гнучкими і стабільними постачальниками і підрядчиками (ресурси).

Цей список можна продовжити. Проте, щоб основні вимоги не були взаємовиключними, всі вони повинні бути погоджені на ранніх стадіях проекту.

Після встановлення цілей і з'ясування основних вимог до проекту та його результатів в управлінні проектом починається фаза планування. Для декомпозиції проекту на доступні для огляду (на етапі планування) і керовані (на етапі реалізації) частини використовується **робоча структура проекту** — **WBS** (Work Breakdown Structure). Вона відповідає на запитання «Що треба зробити за проектом?». Залежно від масштабу проекту кількість рівнів декомпозиції може бути різною, аж до виокремлення робіт, готових для включення в сіткову модель.

Таблиця 3

Формуляр проекту

Завдання	№ проекту _____ Дата замовлення _____ Назва проекту _____ _____ Замовник ППП _____ Адреса _____ Контактні особи 1. ППП _____ Тел. і факс _____ 2. ППП _____ Тел. і факс _____
Договірна ціна	Усього _____ гривень План оплати _____ Додаткові умови _____
Строки	Початок _____ Кінець _____ Проміжні строки _____
Партнери	Кооперація _____ Субпідрядники _____ Завдання _____
Персонал	Керівник _____ Заступник _____ Співробітники _____

Проект	Скорочена назва
	Цілі _____ _____
	Критичні строки _____
	1. _____
	2. _____
	3. _____
	Особливості й проблеми _____ _____

Формування WBS логічно тягне за собою запитання «А хто виконуватиме ці роботи?», відповіддю на яке є створення організаційної структури проекту OBS (Organization Breakdown Structure). Вона визначає відносини між учасниками проекту, їх відповідальність і повноваження в процесі реалізації проекту. Існує два види організаційної структури:

- **зовнішня оргструктура проекту** — визначає відносини між менеджером проекту і членами проектної команди та функціональними керівниками і службами у фірмі;

- **внутрішня оргструктура проекту** — характеризує відносини між менеджером проекту й учасниками його групи.

Залежно від типу проекту, його масштабів і характеру в його реалізації можуть взяти участь від одного до декількох десятків, навіть сотень організацій. У кожній з них — свої функції, ступінь участі в проекті.

Зазвичай це такі учасники: замовник, інвестор, проектувальник, постачальник, підрядчик, менеджер проекту, команда проекту, консультанти.

Замовник — майбутній власник і користувач результатів проекту. Це може бути фізична або юридична особа, одна чи декілька організацій.

Замовниками можуть бути інвестори, а також інші фізичні та юридичні особи, уповноважені інвесторами здійснювати реалізацію інвестиційних проектів.

Інвестор — особа, що вкладає гроші у проект. Іноді він і замовник — це одна й та сама особа. Якщо — ні, то інвестор укладає договір із замовником, контролює виконання контрактів і здійснює розрахунки з іншими учасниками проекту.

Проектувальник — спеціалізовані проектні організації, котрі розробляють проектно-кошторисну документацію.

Постачальник — особа, що відповідає за матеріально-технічне забезпечення проекту.

Підрядник — особа, яка несе відповідальність і виконує роботи за проектом відповідно до контракту.

Менеджер проекту — особа, якій делеговано повноваження щодо управління роботами за проектом: планування, контроль, координацію роботи учасників проекту.

Команда проекту — організаційна структура, очолювана менеджером проекту і створювана на період здійснення проекту з метою ефективного досягнення його цілей.

Опис професій, якщо цього вимагають масштаби проекту, деталізує організаційну структуру проекту. Він повинен включати назву професії, її стислу характеристику, регламентацію відповідальності й повноважень. Цей опис може бути доповнено **проектними процедурами** чи **робочими інструкціями** і складатися з інформації про те, кому підзвітна дана особа, хто підзвітний даній особі, за що вона відповідає і які повноваження має.

Оскільки найпоширенішою формою проектних структур є матрична організаційна структура, якій притаманна подвійна підпорядкованість членів проектної команди проектному менеджеру і керівникові функціонального підрозділу, то інструментом, який дозволяє вирішувати можливі проблеми і суперечки, виступає **матриця відповідальності**, що пов'язує структуру робіт і відповідальність персоналу, дає відповідь на запитання «**Хто що робить і за що відповідає?**».

Після цього значно легше здійснюється наступний блок планування — планування термінів виконання проектних робіт — складанням укрупнених **сіткових графіків**, обчисленням їх параметрів методом критичного шляху з подальшою розробкою **діаграм Гантта** як інструментів календарного планування. По кожній роботі графіка визначаються ресурси, які поєднуються в **ресурсні гістограми**. Оцінені в грошах затрати подаються в часі у вигляді **бананоподібної кривої**. На цьому планування завершується, оскільки визначено, **як досягатимуться** всі проектні цілі.

На етапі реалізації проекту домінує функція контролю. Система контролю встановлює основу для спостереження, оцінки й приведення початкового плану у відповідність зі змінами, що

відбулися. Контроль тісно пов'язаний із системою звітності й оцінки. Звітність встановлює інформаційну систему проекту, що дозволяє контролювати процес його виконання і чисельно оцінювати його результативність. Основним методом оцінки проекту є метод **скоригованого бюджету** (Earned Value), який дає змогу визначити рівень виконання проектних робіт щодо встановлених термінів, обсягів і затрат. Він передбачає можливість використання так званих **S-подібних кривих** як інструменту прогнозування остаточних строків і затрат за проектом.

Таким чином, у моделі управління проектом зведені разом цілі, функції та інструменти проектного менеджменту, які узагальнені у таблицях 4, 5.

Таблиця 4

Характеристика моделі управління проектом

ЦІЛІ Інструмент — контракт	Визначаються вимоги до проекту з огляду на обсяги, витрати, час і якість, а також наголошується, який з них домінує
ЩО (<i>обсяг</i>) Інструмент — WBS	Визначаються обсяги робіт розробкою робочої структури проекту (WBS)
ХТО (<i>команда</i>) Інструмент — OBS	Призначається керівник і формується команда за допомогою створення організаційної структури (OBS) і порівняння вимог проекту зі здібностями виконавців
ХТО ЩО РОБИТЬ (<i>відповідальність</i>) Інструмент — матриця відповідальності	Створюється матриця відповідальності, в якій роботи закріплюються за виконавцями із визначенням міри відповідальності
ЯК (<i>плани</i>) Інструменти — сіткові графіки, діаграми Ганта, ресурсні гістограми	Узгоджуються плани виконання проекту щодо встановлених цілей і взаємовідношень робочих елементів
КОЛИ і СКІЛЬКИ (<i>контроль</i>) Інструмент — інформаційні та аналітичні звіти, метод скоригованого бюджету	Визначаються документи, які містять інформацію для контролю щодо термінів, обсягів, бюджету шляхом визначення відхилень від плану

У проектному менеджменті використовуються такі процеси і відповідні інструменти (табл. 5).

Процеси та інструменти в управлінні проектами

Процеси	Інструменти
Визначення обсягу робіт	Робоча структура проекту
Створення команди проекту	Організаційна структура
Планування послідовності робіт	Сіткові графіки
Календарне планування	Діаграми Гантта
Планування витрат	Структура затрат за проектом
Оцінка проекту	Вартість грошей у часі, скориговані бюджети
Розподіл ризику і відповідальності	Контракт
Зміни параметрів	Аналіз чутливості й ризиків
Лідерство	Призначення менеджера проекту

Проектні процедури використовуються для встановлення порядку управління окремими частинами проекту і зазвичай включають такі заходи.

Альтернативний аналіз — розбивка складного проекту на складові частини в пошуках різних і, ймовірно, дедалі більш ефективних способів досягнення бажаного результату. Аналіз варто розпочинати зі складання **укрупненої схеми робіт, обмежень і цілей проекту**. Потім порівнюються альтернативи. Цей аналіз проводиться ітераційно протягом усіх стадій менеджменту проекту.

При проведенні аналізу варто задавати собі такі запитання:

- час: чи може проект бути виконаний швидше;
- витрати: чи може бюджет бути скорочений;
- якість: чи може проект бути виконаний з більш низьким рівнем якості, прийнятним для клієнта, а отже, дешевше і за більш стислий термін;
- ресурси: чи можуть роботи бути автоматизовані дешево і з економією трудозатрат;
 - технологія: чи можуть бути використані більш дешеві матеріали;
 - чи існують більш прості варіанти реалізації проекту;
 - чи справді новітні технології використовуються;
 - чи передбачене використання взаємозамінного устаткування;

- чи найпростіший метод організації проекту застосовується;
- чи існують альтернативи системі управління?

Розподіл обов'язків, який є формальним початком проекту. При цьому проводяться збори, на яких присутні всі зацікавлені сторони. Стандартна процедура розподілу обов'язків включає:

1. Складання схеми робіт і списку сторін, що беруть участь.
2. Обґрунтування участі субпідрядників.
3. Складання списку відповідальних осіб і повноважень.
4. Обговорення порядку управління проектом, звітності й розкладу зборів.
5. Обговорення способів виміру ходу проекту і порядку здійснення платежів.
6. Вимоги до контрактів, санкцій, бюджету, розкладу робіт, специфікацій.
7. Список зобов'язань замовника по постачаннях.
8. Обговорення порядку контролю конфігурації проекту й осіб, уповноважених робити зміни.
9. Підписання угоди.

Випуск інструкцій — це перший крок етапу контролю. Весь обсяг робіт повинен бути розподілений по відповідальних особах.

Під час виконання проекту може виникати потреба в процедурах **внесення змін**, що здійснюється шляхом перегляду відповідних документів. Це зміни в обсязі й схемі робіт; у графіку робіт; у методі реалізації проекту; у вартості.

До перегляду початкового плану всі зміни повинні бути оцінені й схвалені відповідною відповідальною особою із проектною групи. Кожну зміну рекомендується фіксувати письмово.

Формування системи звітності, яка встановлює інформаційну систему проекту, що дозволяє контролювати процес його виконання і чисельно оцінювати його результативність. Звіт про поточний стан включає дані за часом, вартістю і якістю. Ключовим джерелом інформації є **звіти про завершення проекту**. Складно переоцінити важливість цих звітів не тільки з погляду обліку припущених помилок, а й з точки зору розробки рекомендацій для майбутніх проектів. Тому і замовник проекту, і, особливо, спеціалізовані консультаційні фірми повинні мати можливість моніторингу результатів проекту й **обов'язково передбачити відповідні роботи і**

витрати в проєкті. Відповідальність за збір даних несе головний менеджер проєкту чи відділ розробки проєктів замовника.

Документарний контроль покликаний підтвердити відповідність проєкту останнім змінам плану. Спочатку складається список документів, що підлягають контролю, і усім їм дається позначка «Контроль». До кожного документа додаються циркулярний лист і супровідна записка, яку адресат підписує і відсилає в проєктну групу в підтвердження одержання документа. За контроль документів відповідає проєктна група. Наприкінці тижня складається контрольний лист, у якому відбивається рух усіх підконтрольних документів.

Аудит проєкту — це перевірка функціонування всієї системи контролю. Його завдання — виявити будь-які відхилення і скласти рекомендації щодо поліпшення системи.

Проведення конкурентних торгів (тендерів) є однією з найбільш формалізованих процедур, яку буде описано в окремому розділі.

Система індикаторів ведення бізнесу (СІБ) – інструмент управління результатами та розвитком компанії, в якому стратегія є центром всього процесу ведення бізнесу.

Первинні індикатори "драйвери результативності": унікальні для окремої бізнес одиниці індикатори. Більшою частиною індикатори перспектив внутрішньої організації та інновацій.

Приклад: цілі росту та навчання, які мають доставляти вартість цільовому споживачеві у цільовому ринку.

Вторинні індикатори "результуючі оцінки": узагальнюючі, результуючі індикатори. Більшою частиною індикатори фінансової та споживчої перспектив.

Приклад: прибутковість, частка ринку

Первинні індикатори:

- Корпоративні звіти: гроші індекси, коефіцієнти;
- Індикатори по загальним питанням: якість у порівнянні із конкурентами, час на запуск нового продукту;
- Індикатори, які допомагають встановити якісні цілі за напрямками діяльності.

Вторинні індикатори:

- Управлінські "датчики" із сукупністю інформації;
- Індикатори вищого керівництва по загальних питаннях, наприклад, огляди, системи даних;

- Звіти відділів по результатах процесу або продукту, виходячи із результатів тестів або перевірок, огляди тощо.

Тестові завдання до теми 4

1. Управління обсягом проекту, управління затратами, управління часом, управління якістю відносяться до:

- а) основних функцій розробки проекту;
- б) додаткових функцій розробки проекту;
- в) ознак проекту;
- г) характеристик проекту

2. Управління людськими ресурсами, управління комунікаціями, управління контрактами/постачанням, управління ризиком, управління проектною інтеграцією відноситься до:

- а) додаткових функцій розробки проекту;
- б) основних функцій розробки проекту;
- в) ознак проекту;
- г) характеристик проекту

3. Результат проекту повинен бути чітко окреслений (обсяг робіт); проект має здійснюватися у визначеному зовнішньому середовищі (учасники); повинні бути встановлені терміни проекту (строки); бюджет проекту не повинен перевищувати заданої величини (затрати); продукт має задовольняти визначеним стандартам (якість); необхідно мати справу з надійними, гнучкими і стабільними постачальниками і підрядчиками (ресурси). Вище перераховане це:

- а) правила, за якими встановлюються цілі проекту;
- б) додаткових функцій розробки проекту;
- в) ознаки проекту;
- г) характеристики проекту

4. Майбутній власник і користувач результатів проекту це:

- а) замовник проекту;
- б) інвестор проекту;
- в) проектувальник;
- г) постачальник проекту

5. Особа, що вкладає гроші у проект це:

- а) інвестор проекту;
- б) замовник проекту;
- в) проектувальник;
- г) постачальник проекту

6. Спеціалізовані проектні організації, котрі розробляють проектно-кошторисну документацію це:

- а) проектувальник проекту;
- б) замовник проекту;
- в) інвестор проекту;
- г) постачальник проекту

7. Особа, що відповідає за матеріально-технічне забезпечення проекту це:

- а) постачальник проекту;
- б) замовник проекту;
- в) інвестор проекту;
- г) проектувальник проекту

8. Особа, яка несе відповідальність і виконує роботи за проектом відповідно до контракту це:

- а) підрядчик проекту;
- б) замовник проекту;
- в) інвестор проекту;
- г) проектувальник проекту

9. Особа, якій делеговано повноваження щодо управління роботами за проектом: планування, контроль, координацію роботи учасників проекту це:

- а) менеджер проекту;
- б) замовник проекту;
- в) інвестор проекту;
- г) проектувальник проекту

10. Організаційна структура, очолювана менеджером проекту і створювана на період здійснення проекту з метою ефективного досягнення його цілей це:

- а) команда проекту:

- б) замовник проекту;
- в) інвестор проекту;
- г) проектувальник проекту

11. Перевірка функціонування всієї системи контролю це:

- а) аудит проекту;
- б) документарний контроль проекту;
- в) формування системи звітності проекту;
- г) система індикаторів ведення бізнесу

12. Розбивка складного проекту на складові частини в пошуках різних і, ймовірно, дедалі більш ефективних способів досягнення бажаного результату.

- а) альтернативний аналіз проекту;
- б) документарний контроль проекту;
- в) формування системи звітності проекту;
- г) система індикаторів ведення бізнесу

Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 4

1. Поняття та значення управління проектами.
2. Функції та задачі менеджерів проектів.
3. Система індикаторів ведення бізнесу.
4. Організаційні структури управління науковими проектами.
5. Сучасні тенденції в розвитку організаційних структур управління.

Контрольні запитання до теми 4

1. Сформулюйте основні поняття управління проектами.
2. Визначте функції та задачі менеджерів проектів.
3. Наведіть та розкрийте мистему індикаторів ведення бізнесу.
4. Охарактеризуйте організаційні структури управління науковими проектами.
5. Охарактеризуйте сучасні тенденції в розвитку організаційних структур управління.
6. Порівняйте процеси та інструменти в управлінні проектами.
7. Надайте характеристики моделі управління проектом

ТЕМА 5

УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПРОЕКТУ

Планування ресурсів. Оцінка вартості ресурсів. Визначення бюджету. Контроль вартості. Фінансування проекту. Засоби та джерела фінансування проекту, їх характеристика. Залучення капіталу. Альтернативи фінансування. Форми проектного фінансування залежно від розподілу ризику. Розробка проектно-кошторисної документації

У цілому ресурси туристичного проекту можна класифікувати за такими ознаками:

I. *За характером власності:*

- власні;
- залучені;
- позичкові.

II. *За видами власності:*

- державні інвестиційні ресурси (бюджетні кошти та кошти позабюджетних фондів, державні позики, пакети акцій та інші основні та оборотні кошти, що належать до державної власності);
- інвестиційні, у тому числі фінансові ресурси комерційних та некомерційних суб'єктів господарювання, громадських об'єднань, фізичних осіб у тому числі іноземних. Такі інвестиційні ресурси включають власні та залучені кошти підприємств, а також інституційних інвесторів, у тому числі інститутів спільного інвестування, недержавних пенсійних фондів, страхових компаній тощо.

III. *За рівнем власності:*

а) на рівні держави:

- кошти державного, регіонального та місцевих бюджетів, а також позабюджетних фондів;
- залучені кошти державної фінансово-кредитної системи;
- позикові кошти у вигляді державних іноземних запозичень (зовнішній борг держави) та державних облігацій, боргових, товарних та інших позик (внутрішній борг держави);

б) на рівні підприємства:

- власні кошти (прибуток, амортизаційні відрахування, страхові суми відшкодування збитків, іммобілізовані надлишки основних та оборотних коштів, нематеріальних активів тощо);
 - залучені кошти, у тому числі, внески та пожертвування, кошти отримані від продажу акцій тощо;
 - позичкові кошти у вигляді державних, банківських та комерційних (лізинг) кредитів;
 - в) на рівні інвестиційного проекту:
 - кошти державного та місцевого бюджетів, позабюджетних фондів;
 - кошти суб'єктів господарювання – вітчизняних підприємств та організацій, колективних інституційних інвесторів;
 - іноземні інвестиції у різних формах.
- Враховавши усі різновиди інвестиційних ресурсів, ресурси конкретного підприємства можна представити у такому вигляді, (табл. 6.)

Таблиця 6.

Фінансові ресурси туристичного проекту

Вид фінансових ресурсів	Зміст інвестиційних ресурсів підприємства
<i>1. Внутрішні власні</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ нерозподілений прибуток ➤ амортизаційні відрахування ➤ спеціальні фонди, що формуються за рахунок прибутку ➤ страхові відшкодування збитків, викликаних втратою майна ➤ довгострокові фінансові вкладення, строк погашення яких закінчується у поточному періоді ➤ частина основних фондів, що реінвестується шляхом продажу ➤ частина зайвих оборотних активів, що іммобілізується в інвестиції
<i>2. Зовнішні власні</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ акціонерний чи пайовий капітал ➤ кошти, що виділяються вищестоящими холдинговими та акціонерними компаніями ➤ безоплатно надані державними органами та комерційними структурами кошти на цільове інвестування
<i>3. Зовнішні позичені</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ довгострокові кредити банків та інших кредитних структур ➤ прямі державні кредити ➤ інвестиційний податковий кредит

Вид фінансових ресурсів	Зміст інвестиційних ресурсів підприємства
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ комерційні кредити, що надаються постачальниками машин, обладнання та інших інвестиційних товарів підрядчиками ➤ кошти, що залучаються шляхом емісії та розміщення облігацій та інших боргових зобов'язань підприємства ➤ машини, обладнання та інші реальні види ресурсів, що залучаються на основі лізингу ➤ інші джерела формування позичених ресурсів (селенг, факторинг, форфейтинг тощо)

Процес формування власних інвестиційних ресурсів (внутрішніх та зовнішніх) тісно пов'язаний з початковим накопиченням капіталу, або створенням статутного фонду. **Статутний капітал** – це сума внесків (паїв) засновників підприємства для забезпечення його життєдіяльності. Статутний капітал може включати не тільки грошові кошти, але й інші матеріальні та нематеріальні активи, цінні папери, права користування тощо. Початкове накопичення капіталу може здійснюватися як в рамках самого підприємства, так і в масштабах країни в цілому (в процесі розподілу та перерозподілу національного доходу формується фонд споживання та фонд накопичення, останній в свою чергу використовується для формування інвестиційних ресурсів).

Базою формування інвестиційних ресурсів підприємства може бути і капітал, призначений для збільшення статутного фонду та реінвестицій, зокрема, це: чистий прибуток, амортизаційні відрахування; кошти, одержані від реалізації капітальних активів; надходження від продажу окремих фінансових інструментів та інші джерела .

Формування фінансових ресурсів туристичних проектів та наукової діяльності в цілому тісно пов'язане з фінансовими ресурсами – першоосновою фінансового господарства держави та підприємств.

Загалом, **фінансові ресурси** являють собою сукупність доходів і надходжень, які перебувають у розпорядженні підприємств, організацій та держави і спрямовуються на задоволення суспільних потреб з метою розширеного відтворення та зростання матеріального добробуту населення. Фінансові ресурси охоплюють ресурси всіх

секторів економіки: державного, підприємницького, а також приватного сектора. До складу фінансових ресурсів включають:

1. Фінансові ресурси, що перебувають у розпорядженні органів державного управління:

- ✓ ресурси державного бюджету;
- ✓ ресурси місцевих бюджетів;
- ✓ цільові державні фонди;
- ✓ фінансові ресурси державних фінансових інституцій (національного банку, державних страхових органів, державних кредитних установ).

2. Фінансові ресурси, що перебувають у розпорядженні господарських підприємств, установ і організацій різних форм власності та видів діяльності.

3. Фінансові ресурси, що перебувають у розпорядженні населення (готівка, заощадження, депозити).

У зв'язку з цим, для залучення інвестиційних ресурсів із зовнішніх джерел підприємство може використовувати цілу низку спеціальних фінансових інструментів.

Відповідно до Наказу Міністерства фінансів України від 30 листопада 2001 року № 559 “Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 “Фінансові інструменти” під **фінансовими інструментами** розуміють контракти, які одночасно приводять до виникнення (збільшення) фінансового активу в одного підприємства і фінансового зобов'язання або інструмента власного капіталу в іншого.[9]

Фінансові інструменти поділяють на:

➤ фінансові активи, які включають в себе: грошові кошти не обмежені для використання, та їх еквіваленти; дебіторську заборгованість, не призначену для перепродажу; фінансові інвестиції, що утримуються до погашення; фінансові активи, призначені для перепродажу; інші фінансові активи;

➤ фінансові зобов'язання – включають фінансові зобов'язання, призначені для перепродажу та інші фінансові зобов'язання;

➤ інструменти власного капіталу – це прості акції, частки (паї) та інші види власного капіталу;

➤ похідні фінансові інструменти – ф'ючерсні контракти, форвардні контракти та інші похідні цінні папери.

Велику роль у процесі формування інвестиційних ресурсів на підприємстві відіграють і **фінансові зобов'язання** – це борги

(заборгованість) підприємства, які виникають внаслідок придбання товарів та послуг у кредит, або кредити, які підприємство отримує для фінансування інвестиційної діяльності.

Відповідно до П(С)БО 11 "Зобов'язання", зобов'язання – це заборгованість підприємства, що виникла внаслідок минулих подій і погашення якої у майбутньому, як очікується, призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють в собі економічні вигоди:

I. Довгострокові зобов'язання – це зобов'язання, які не виникають в ході нормального операційного циклу та будуть погашені після 12 місяців з дати зарахування на баланс.

II. Поточні зобов'язання – короткострокові фінансові зобов'язання, які мають бути погашені протягом поточного операційного циклу підприємств чи протягом року з дати складання бухгалтерського балансу.

III. Забезпечення – зобов'язання з невизначеною сумою або часом погашення на дату балансу.

IV. Непередбачені зобов'язання – зобов'язання, яке може виникнути внаслідок минулих подій та існування якого буде підтверджено лише тоді, коли відбудеться або не відбудеться одна чи більше невизначених майбутніх подій, над якими підприємство не має повного контролю; теперішні зобов'язання, що виникає внаслідок минулих подій, але не визнається, оскільки малоймовірно, що для врегулювання зобов'язання потрібно буде використати ресурси, які втілюють у собі економічні вигоди, або оскільки суму зобов'язання не можна достовірно визначити.

V. Доходи майбутніх періодів – доходи, одержані підприємством у звітному періоді, але такі, що відносяться до наступних періодів.

Для визначення зобов'язань повинні бути дотримані дві умови:

- 1) оцінка їх може бути достовірно визначена;
- 2) існує ймовірність зменшення економічних вигод внаслідок їх погашення.

В умовах ринкової економіки основними джерелами фінансування інвестиційних проектів, що входять до складу зобов'язань, є комерційний та банківський кредити. Комерційний кредит надається одним підприємством іншому у вигляді відстрочки сплати грошей за продані товари, чи надані послуги, а банківський кредит (позичка) надається банками у вигляді грошових кредитів, що

використовуються для розширення виробництва і в якості джерела платіжних коштів для поточної діяльності.

У цілому, фінансові інструменти, що використовуються підприємством для залучення капіталу можна поділити на:

➤ основні – ті, що безпосередньо використовуються для залучення капіталу (акції, облігації, векселі, кредитні угоди тощо);

➤ допоміжні – ті, що можуть використовуватися в якості застави при отриманні кредиту в комерційному банку, або вони приносять доход, який можна використати на фінансування інвестиційної діяльності підприємства, або їх можна продати і таким чином отримати необхідні інвестиційні ресурси.

Крім того, деякі допоміжні інструменти можуть випускатись і продаватись разом з основними з метою підвищення привабливості останніх для інвесторів. До таких інструментів можна віднести опціони, ф'ючерси, варанти тощо.

В залежності від форми залучення інвестиційного капіталу існують такі методи фінансування інвестиційних проектів, як бюджетне фінансування; самофінансування; акціонування; кредитне фінансування; фінансування за рахунок безоплатних та благодійних внесків і пожертвувань; змішане фінансування.

Більш детально зупинимося на кожному з приведених методів фінансування інвестиційних проектів у наступному розділі посібника.

Таким чином, найпривабливішим методом фінансування інвестиційних проектів є сьогодні самофінансування за рахунок власних коштів підприємств та організацій, на які припадає понад 63% усіх джерел.

Усі інвестиційні ресурси, що формуються на підприємстві для реалізації його інвестиційної діяльності можуть використовуватися у фінансовій, матеріальній, нематеріальній та трудовій формах.

Фінансові ресурси, зокрема, грошові кошти, в інвестиційній діяльності відіграють найбільшу роль. По-перше, вони можуть трансформуватися у будь-яку іншу форму інвестиційних ресурсів шляхом придбання предметів та знарядь праці, інновацій, робочої сили та інших елементів виробництва, а, по-друге, тільки грошові кошти дають можливість інвестору вибрати будь-який об'єкт інвестування. Інвестиційні ресурси у вигляді цінних паперів, які вкладаються в об'єкти інвестування, зокрема в статутний фонд, в Україні майже не використовуються. Інвестиційні ресурси у формі

матеріальних, нематеріальних та трудових вкладаються виключно у процес виробництва.

В прийнятті рішення про залучення джерел для фінансування інвестиційних проектів важливу роль відіграє визначення **вартості фінансових ресурсів**, або капіталу, що інвестується.

Вартість інвестиційного капіталу – це необхідна ставка доходу, яку повинна мати фірма, щоб покривати витрати для залучення капіталів на ринку. Основними факторами, що визначають вартість капіталу є: ризикованість одержаних доходів, питома вага заборгованості в його структурі, фінансова стійкість компанії та інші фактори. Наприклад, якщо сподівані надходження та грошовий потік мінливі, заборгованість висока, а фірма немає міцної фінансової репутації, інвестори купуватимуть акції компанії тільки тоді, коли їх ризик буде компенсовано високими доходами. І навпаки, постійно зростаючі доходи, низька заборгованість і гарна фінансова репутація дають змогу фірмі випустити облігації та акції з низькими витратами.

Вартість інвестованого капіталу можна розглядати як міру прибутковості підприємства, тобто існує пряма залежність між вартістю інвестованого капіталу та внутрішньою нормою доходності інвестицій. Якщо норма доходності перевищує вартість інвестованого капіталу, то фірма одержує більше, ніж витрачає на залучення коштів. І навпаки, якщо норма доходності від інвестицій нижче вартості залученого капіталу, це означає, що фірма несе збитки на залученні коштів, і тоді не варто здійснювати інвестування.

Отже, існує пряма взаємозалежність між нормою доходності інвестицій, вартістю капіталу та доцільністю проекту: якщо норма вище за вартість інвестованого капіталу – то проект прибутковий, якщо ні – збитковий.

Вартість капіталу звичайно збільшується на розмір премії за ризик, яку інвестори на ринку пов'язують з доходністю цінних паперів. Премія за ризик – це додаткова необхідна ставка доходу, що має бути заплачена понад безпечну ставку. Чим вища премія за ризик, тим більш ризикована фірма, що інвестує капітал. І навпаки, чим нижча премія за ризик, тим менш ризикована фірма.

Таким чином, якщо вартість інвестованого капіталу є необхідною ставкою доходу, яку фірма мусить сплачувати для залучення капіталів, то вона стає орієнтиром для вимірювання рівня доходності та ризику інвестицій.

Крім рівня доходності та ризику, на вартість інвестиційного капіталу впливає і те, які джерела фінансування залучаються для реалізації інвестицій, бо ціна власних (прибутку), боргових (банківські позички, емісія облігацій) та залучених (емісія привілейованих та звичайних акцій) ресурсів різна.

Таким чином, основною проблемою у формуванні джерел фінансування інвестиційних проектів є визначення вартості їх залучення.

Моделі визначення вартості капіталу від залучення боргових ресурсів.

В процесі інвестиційної діяльності підприємство використовує боргові кошти найчастіше у вигляді інвестиційного кредиту від фінансово-кредитних установ та випуску облігацій з певним строком погашення та процентною ставкою. Вартість цього капіталу визначається на ринку інвестицій, де оцінюється ризик, розглядається платоспроможність фірми та оцінюють можливість незабезпечення фірмою обіцяних платежів. Ця вартість капіталу також може змінюватися залежно від рівня процентних ставок на ринку, крім того, триваліші терміни погашення основного боргу, як правило, збільшують вартість капіталу.

Ціною інвестиційного кредиту є відсоткова ставка, яка передбачається у кредитному договорі з урахуванням: терміну користування позичкою; заходу, що кредитується; забезпечення своєчасності розрахунків позичальника за раніше одержаними позиками та ступеня ризику. Найчастіше вона буває регульованою (плаваючою) за умови щорічного перегляду в бік зростання або зниження.

На рівень процентних ставок за інвестиційними кредитами впливають такі фактори:

- зміна процентів за депозитами;
- офіційно оголошений індекс інфляції;
- можливості одержання довгострокового інвестиційного кредиту в інших банках на більш вигідних умовах;
- урахування банком характеру партнерських взаємовідносин із позичальником, його фінансового становища, кредитної історії, тривалості та міцності зв'язків;

- урахування банком альтернативних варіантів вкладення (інвестування) коштів в інші активи з метою одержання максимального доходу;
- урахування банком можливого ризику кредитування, особливо інноваційних проектів;
- витрати з оформлення позики та проведення банківського моніторингу;
- розмір позички;
- строк позички та інші фактори.

Тестові завдання до теми 5

1. Ресурси туристичного проекту можна класифікувати як власні; залучені; позичкові у відповідності за такою ознакою класифікації як:

- а) за характером власності;
- б) за видами власності;
- в) за рівнем власності на рівні підприємства;
- г) за видом власності на рівні держави

2. Ресурси туристичного проекту можна класифікувати як державні інвестиційні ресурси (бюджетні кошти та кошти позабюджетних фондів, державні позики, пакети акцій та інші основні та оборотні кошти, що належать до державної власності) та інвестиційні, у тому числі фінансові ресурси комерційних та некомерційних суб'єктів господарювання, громадських об'єднань, фізичних осіб у тому числі іноземних. Такі інвестиційні ресурси включають власні та залучені кошти підприємств, а також інституційних інвесторів, у тому числі інститутів спільного інвестування, недержавних пенсійних фондів, страхових компаній тощо за такою ознакою класифікації як:

- а) за видами власності;
- б) за характером власності;
- в) за рівнем власності на рівні підприємства;
- г) за видом власності на рівні держави

3. Ресурси туристичного проекту можна класифікувати як кошти державного, регіонального та місцевих бюджетів, а також позабюджетних фондів; залучені кошти державної фінансово-кредитної системи; позикові кошти у вигляді державних іноземних запозичень (зовнішній борг держави) та державних облігацій, боргових, товарних та інших позик (внутрішній борг держави) за такою ознакою класифікації як:

- а) за видом власності на рівні держави;
- б) за видами власності;
- в) за рівнем власності на рівні підприємства;
- г) за характером власності

4. Ресурси туристичного проекту можна класифікувати як власні кошти (прибуток, амортизаційні відрахування, страхові суми відшкодування збитків, іммобілізовані надлишки основних та оборотних коштів, нематеріальних активів тощо); залучені кошти, у тому числі, внески та пожертвування, кошти отримані від продажу акцій тощо; позичкові кошти у вигляді державних, банківських та комерційних (лізинг) кредитів за такою ознакою класифікації як:

- а) за видом власності на рівні підприємства;
- б) за видами власності;
- в) за рівнем власності на рівні держави;
- г) за характером власності

5. Ресурси туристичного проекту можна класифікувати як кошти державного та місцевого бюджетів, позабюджетних фондів; кошти суб'єктів господарювання – вітчизняних підприємств та організацій, колективних інституційних інвесторів; іноземні інвестиції у різних формах за такою ознакою класифікації як:

- а) за рівнем власності на рівні інвестиційного проекту;
- б) за видами власності;
- в) за рівнем власності на рівні держави;
- г) за характером власності.

6. Такі фінансові ресурси туристичного проекту як: нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, спеціальні фонди, що формуються за рахунок прибутку, страхові

відшкодування збитків, викликаних втратою майна, довгострокові фінансові вкладення, строк погашення яких закінчується у поточному періоді, частина основних фондів, що реінвестується шляхом продажу, частина зайвих оборотних активів, що іммобілізується в інвестиції визначаються як:

- а) внутрішні власні ресурси;
- б) зовнішні власні ресурси;
- в) зовнішні запозичені ресурси;
- г) державні ресурси

7. Такі фінансові ресурси туристичного проекту як: акціонерний чи пайовий капітал, кошти, що виділяються холдинговими та акціонерними компаніями, безоплатно надані державними органами та комерційними структурами кошти на цільове інвестування визначаються як:

- а) зовнішні власні ресурси;
- б) внутрішні власні ресурси;
- в) зовнішні запозичені ресурси;
- г) державні ресурси

8. Такі фінансові ресурси туристичного проекту як: довгострокові кредити банків та інших кредитних структур, прямі державні кредити, інвестиційний податковий кредит, комерційні кредити, що надаються постачальниками машин, обладнання та інших інвестиційних товарів підрядчиками, кошти, що залучаються шляхом емісії та розміщення облігацій та інших боргових зобов'язань підприємства, машини, обладнання та інші реальні види ресурсів, що залучаються на основі лізингу, інші джерела формування позичених ресурсів (селенг, факторинг, форфейтинг тощо) визначаються як:

- а) зовнішні запозичені ресурси;
- б) внутрішні власні ресурси;
- в) зовнішні власні ресурси;
- г) державні ресурси

9. Відсоткова ставка, яка передбачається у кредитному договорі з урахуванням: терміну користування позичкою; заходу, що кредитується; забезпечення своєчасності розрахунків

позичальника за раніше одержаними позиками та ступеня ризику це:

- а) ціна інвестиційного кредиту;
- б) вартість фінансових ресурсів, що інвестуються;
- в) рівень відсоткової ставки;
- г) фінансовий інструмент

10. Сукупність доходів і надходжень, які перебувають у розпорядженні підприємств, організацій та держави і спрямовуються на задоволення суспільних потреб з метою розширеного відтворення та зростання матеріального добробуту населення це:

- а) фінансовий ресурс;
- б) вартість фінансових ресурсів, що інвестуються;
- в) рівень відсоткової ставки;
- г) фінансовий інструмент

Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 5

1. Планування ресурсів в проекті.
2. Оцінка вартості ресурсів в проекті.
3. Визначення бюджету проекту.
4. Контроль вартості проекту.
5. Фінансування проекту.
6. Засоби та джерела фінансування проекту, їх характеристика.
7. Залучення капіталу до проекту.
8. Альтернативи фінансування в проекті.
9. Форми проектного фінансування залежно від розподілу ризику.
10. Розробка проектної-кошторисної документації

Контрольні запитання до теми 5

1. Розкрийте сутність планування ресурсів в проекті.
2. Як оцінити вартість ресурсів в проекті.
3. Охарактеризуйте підходи до визначення бюджету проекту.
4. Розкрийте засоби контролю вартості проекту.
5. Визначить основні проблеми фінансування проекту.

6. Розкрийте засоби та джерела фінансування проекту, надайте їх характеристику.
7. Обґрунтуйте необхідність залучення капіталу до проекту.
8. Визначить необхідність альтернатив фінансування в проекті.
9. Розкрийте форми проектного фінансування залежно від розподілу ризику.
10. Обґрунтуйте необхідність розробки проектно-кошторисної документації.
11. В чому відмінність понять «ціна інвестиційного проекту» та «вартість фінансових ресурсів, що інвестуються».
12. В чому відмінність понять «фінансові зобов'язання» та «зовнішні запозичені ресурси».

ТЕМА 6

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПРОЕКТУ

Якість туристичних послуг та управління нею. Аспекти підвищення якості. Ключові концепції менеджменту якості в туристичній компанії. Концепція управління якістю туристичного проекту, її принципи. Метод системного управління якістю. Структура витрат на забезпечення якості проекту. Система норм і стандартів. Система стандартів ISO. Система нормативних документів. Управління забезпеченням якості проекту. Організація контролю якості. Класифікація видів і методів контролю якості.

Якість туристичних послуг та управління нею

Досягти стійких організаційних змін в туристичній компанії надзвичайно складно. Багатьом організаціям не вдається досягти своїх цілей на операційному рівні. Цей збій зазвичай виникає на етапі реалізації туристичних послуг, тому що співробітники і менеджери занадто зайняті виконанням роботи та вирішенням повсякденних проблем. Ефективна реалізація туристичного продукту потребує зміни способу роботи і виконується через операції організації, системи та процедури. Менеджмент якості наголошує на необхідності точного задоволення потреб клієнтів, важливості робити все правильно з самого початку. Важливим складовим якістю туристичної послуги є визнання того, що покращення якості справді буде досягнуто лише тоді, коли це завдання буде є метою всіх співробітників компанії та стане частиною культури всієї організації. Це означає, що практики запровадження якості поширюються на всі аспекти діяльності організації і не обмежуються тільки контролем якості послуги. Процес покращення якості зазвичай включає

- визначення якості;
- розробка стандартів якості;
- якість вимірювання;
- розробка ефективних процедур коригувальних дій;
- внесення змін для усунення проблем якості;
- інтеграцію всіх факторів, що впливають на якість.

Усі системи та процедури в туристичній компанії повинні бути створені для задоволення не лише потреб організації, а й потреби її клієнтів.

Управлінські процедури, що формують систему якості в туристичній компанії повинні відповідати наступним вимогам:

- вони мають бути орієнтованими на клієнта та зручними в усьому ланцюзі обслуговування;
- вони повинні бути достатньо гнучкими, щоб задовольнити індивідуальні потреби клієнтів і дозволяти швидке та ефективне відновлення;
- вони повинні постійно контролювати зовнішні показники та бути гнучкими для врахування мінливих вимог замовника;
- вони повинні підтримувати персонал на першій лінії в їхній ролі служби обслуговування клієнтів і не перешкоджати їхнім зусиллям через бюрократичні процедури;
- вони повинні постійно контролювати внутрішню продуктивність і бути гнучкими, щоб врахувати додатковий набір, навчання та потреби розвитку.

У висококонтактному сервісному бізнесі, такому як туристичні послуги, фахівці повинні розуміти, що прихильність до якісного обслуговування, менталітет якості є невід'ємним елементом культури фірми.

Аспекти підвищення якості

Підвищення якості послуг має багато аспектів:

- стратегічний аспект – компанія повинна зосередитися на самій якості як інструменті конкурентоспроможності. Відносна перевага продукту (яка сприймається як продукт більш вищої якості) визнається споживачами одним із ключових факторів, які приводять компанію до успіху. Це з точки зору ринку є можливість запропонувати унікальні або більш привабливі переваги клієнту, надаючи окремі переваги, що раніше були недоступні. На теперішній час такі переваги задовольняють чітко визначені потреби клієнта, вирішують проблеми клієнта з існуючими продуктами або отримують першість на ринку, у відсутності прямої конкуренції;
- маркетинговий аспект – продукція повинна відповідати вимогам споживачів. Компанії намагаються отримати власних постійних клієнтів, тому що жорстка конкуренція може призвести до витіснення

їх з ринку. Сильна конкурентна позиція, довіра та якість є визначальними факторами набуття стабільної частки ринку. Відсутність розуміння клієнтів, а також нерозуміння стратегії конкурентів призведе до невдачі у реалізації продукту. Компанії повинні зосередитися на попередніх заходах підготовки проекту;

- економічний аспект – компанія повинна приносити прибуток, який можливо отримати за рахунок надання послуги, що чітко відповідає вимогам клієнтів. (Однак, процес ефективний лише тоді, коли конкурентоспроможність компанії вище, ніж у інших компаній, коли клієнти поважають і цінують високу якість і готові платити більше за її отримання);

- технологічний аспект – швидкий розвиток технологій сприяє кращому пристосуванню до ринку;

- соціальний аспект – соціальне середовище потребує екологічно чистих продуктів та процесів обслуговування відповідно до принципів сталого розвитку, крім того, оскільки компанія використовує місцеві ресурси місцеві жителі хочуть брати участь у її прибутках безпосередньо або через участь компанії в будь-якому місцевому виді діяльності. Важливим соціальним аспектом є реалізація соціальних програм для членів трудового колективу;

- законодавчий аспект – туристичний продукт має відповідати відповідним стандартам і правилам, які є специфічними для різних секторів економіки, різних країн та регіонів;

- інформаційний аспект – інформація в сучасному світі поширюється настільки швидко, що компаніям доводиться піклуватися про свій імідж через постійне вдосконалення своєї продукції якість за рахунок розповсюдження інформації про нові продукти, які ще тільки готуються до пропозиції на туристичному ринку.

Ключові концепції менеджменту якості в туристичній компанії

Необхідно виокремити кілька ключових концепцій успішного запровадження менеджменту якості в туристичній компанії:

- 1. Довгострокова перспектива.** Поліпшення не відбуваються відразу. Планування та організація діяльності з підвищення якості вимагає часу та серйозних зобов'язань від кожного в організації. Хоча час необхідний, він може працювати проти організації. По-

перше, чим більше часу потрібно організації для впровадження менеджменту якості, тим більше буде відставання від конкурентів. По-друге, якщо не вжити заходів для забезпечення пріоритетів менеджменту якості, тим більше організація ризикує втратити відданість своїх працівників.

2. Клієнтоорієнтованість. Обслуговування клієнтів стає важливою відмінністю у зростаючому конкурентоспроможному туристичному бізнесі. Важливою ознакою менеджменту якості в туризмі є розуміння того, що клієнт є останнім арбітром якості. Менеджмент якості базується на передумові, що якість залежить від впровадження процесу, ефективність якого визначена замовником. Особливості туристичної послуги, які створюють сприйняття якості підвищують задоволеність клієнтів і, відповідно, попит. Для розуміння вимог і цінностей клієнтів використовуються різні засоби, такі як опитування клієнтів і фокус-групи. З метою отримання зворотного зв'язку з клієнтами необхідно застосувати нові методи. Фірма також повинна усвідомлювати, що внутрішні клієнти – особи або відділи, що приймають участь у процесі комплектування замовлень – такі ж важливі в забезпечення якості, як і зовнішні клієнти, які купують продукт. Співробітники повинні розглядати себе як клієнтів і постачальників інформації та послуг для інших працівників.

3. Орієнтація вищого керівництва. Якщо прихильність до якості не є пріоритетом, будь-яка ініціатива приречена на провал. Керівництво має встановити політику якості та відповідного перегляду цілей ефективності всередині компанії. Якість повинна бути основним фактором стратегічного планування. Однак недостатньо, щоб керівництво просто профінансувало програми підвищення якості. Необхідно забезпечити, щоб процеси якості менеджменту працювали повсякчасно.

4. Повна залученість. Усі функції на всіх рівнях організації повинні бути зосереджені на постійному вдосконаленні для досягнення корпоративних цілей якості.

5. Системне мислення та запобігання помилкам. Традиційно організації інтегровані вертикально, зв'язуючи всі рівні управління в ієрархічному порядку. Менеджмент якості вимагає горизонтальної координації між структурними підрозділами. Фокус процесу, за яким здійснюються вхідні дані перетворюється на результати, дає краще розуміння того, як організація фактично працює.

6. Навчання та виховання. Безперервне навчання, навчання та освіта є відповідальністю кожного в організації. Кожен працівник вимагає навчання філософії та методам менеджменту якості. Навчання необхідне для досягнення спільного розуміння цілей, завдань і засобів їх досягнення. Навчання зазвичай починається з усвідомлення питань управління якістю, принципів і супроводжується певними навичками у покращенні якості. Навчання слід розглядати як безперервне зусилля, а не одноразову демонстрацію.

7. Постійне вдосконалення. Основою такого вдосконалення є статистичні розрахунки та їх аналіз, співставлення із показниками компаній-конкурентів. Сама мета цього принципу полягає в постійному вдосконаленні для досягнення якості.

8. Участь і командна робота. Вирішення проблем і процес вдосконалення якості найкраще виконують багатофункціональні робочі групи. Кожен має брати участь у підвищенні якості послуг. Менеджер у будь-якій організації це та особа, яка найкраще розуміє свою роботу та те, як вона може бути покращена. Співробітники повинні мати повноваження приймати рішення, що впливають на якість, розробляти та впроваджувати нові, кращі системи управління якістю. Це часто означає глибоку зміну філософії вищого керівництва, оскільки традиційна філософія полягає в тому, що робочою силою слід керувати відповідно до вимог сучасних бізнес-процесів. Участь може бути заохочена визнанням командних та індивідуальних досягнень, поширенням історії успіху в усій організації, заохочуванням до ризиків в проєктній діяльності, стимулюванням через кар'єрне становлення працівника, залученням його до творчих команд, впровадженням систем пропозицій, які швидко реалізуються, надаванням відгуків та винагородженням за реалізацію пропозицій та надання фінансової та технічної підтримки співробітникам, розвитком їхніх ідей.

9. Системи вимірювання та звітності. Заходи, засновані на фактах необхідно встановити для оцінки покращення якості надання туристичних послуг. Звітність та інформація мають бути своєчасними та точними, а також стати систематичним процесом, який буде постійно вимірювати й оцінювати якість. Традиційні інформаційні системи в туризмі зосереджені на витратах і фінансовому обліку, продажах, маркетингу, закупівлях та плануванні. Тому необхідно посилити інформаційну складову в

процесі управління якістю туристичних послуг. Також потрібні лінійні працівники та супервайзери, звіти про якість, щоб проблеми можна було виявити, проаналізувати та вирішити.

10. Комунікабельність і сильне лідерство. Менеджмент якості в туризмі вимагає вдосконалення комунікації для прийняття управлінських рішень. Фахівці потребують координації для спілкування між рівнями організації. Топ-менеджери повинні стати лідерами менеджменту якості туристичної організації. Вони мусять бути центром, який забезпечує широкі перспективи та бачення, заохочення та визнання. Лідер повинен бути рішучим та наполегливо впроваджувати ініціативи менеджменту якості, підтримувати свою діяльність через щоденні управлінські дії. Це необхідно, щоб подолати неминучий опір змінам.

Проектні критерії якості

Концепція якості – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління якістю з метою підвищення ефективності і конкурентоспроможності організації. Вона включає:

- контроль у процесі розробки туристичної продукції;
- оцінку якості попереднього проекту, планування якості туристичної послуги і додаткових послуг, контроль, оцінку і планування якості послуг транспортних, страхових, медичних компаній;
- вхідний контроль якості;
- контроль готової туристичної продукції;
- оцінку якості туристичної продукції;
- оцінку якості процесу підготовки проекту;
- використання інформації про якість проектів у конкурентів;
- навчання методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації;
- роботу гуртків якості;
- управління людським чинником шляхом створення атмосфери задоволеності, зацікавленості участі, благополуччя і процвітання на фірмі, в організації;
- участь у національних кампаніях з якості;
- розробку політики у сфері якості;
- проведення заходів для формування культури якості;

— підготовку управлінських кадрів для керівництва діяльністю у сфері якості;

— покладання відповідальності за діяльність у сфері якості на вище керівництво.

Туристичний проект вважається успішним, якщо завершений у передбачений термін, відповідає встановленим вимогам щодо обсягів та якості, а його вартість не перевищує запланованої у бюджеті. Якість — один із найважливіших параметрів проекту поряд з часом, вартістю і ресурсами. Щоб визначити тривалість і бюджет проекту, треба задати необхідну кількість днів і вказати суму коштів. Але як визначити якість у контексті проекту?

Слово «якість» часто вживають для позначення елітарності, високої вартості, відповідності найвимогливішим побажанням споживачів. Міжнародний стандарт ISO 8402 визначає **якість** як сукупність властивостей і характеристик об'єкта, що гарантують його можливість задовольняти явні та неявні потреби споживачів.

У вітчизняній практиці управління проектами заведено виділяти чотири ключових аспекти якості:

1. Якість продукту проекту як відповідність ринковим потребам і сподіванням споживачів. Цей аспект якості досягається завдяки точному та ефективному визначенню потреб і очікувань замовників з метою їх задоволення.

2. Якість розробки і планування проекту. Цей аспект якості досягається завдяки детальній і ретельній розробці самого проекту і його продукту.

3. Якість виконання робіт за проектом відповідно до планової документації. Цей аспект забезпечується завдяки дотриманню відповідності реалізації проекту його плану, а також забезпеченню розроблених характеристик продукції проекту і самого проекту.

4. Якість ресурсів, що залучаються до виконання проекту. Досягається завдяки якісному матеріально-технічному забезпеченню проекту упродовж усього його життєвого циклу.

У зарубіжній практиці стосовно якості проекту виділяють два основних елементи:

1. Відповідність цілям проекту.
2. Відповідність вимогам споживачів.

Відповідність цілям

Концепція відповідності цілям проекту часто інтерпретується як засіб визначення рівня якості і може використовуватися під час реалізації проектів, пов'язаних з організаційними змінами, змінами в інформаційних системах чи проектах створення нових продуктів. Відповідність цілям передбачає відповідь на таке запитання: чия думка береться до уваги? Відповіддю на нього є вимоги, що пред'являються споживачем до якості згідно з специфікацією або технічним завданням.

Відповідність вимогам споживачів

Якість визначається як сукупність властивостей і характеристик продукту, що якнайповніше задовольняють вимоги споживачів. Це потребує від останніх здатності викласти свої вимоги щодо якості в офіційних документах; ними можуть бути перелік вимог споживачів до проектів організаційного розвитку, специфікація вимог споживачів до проектів створення нових продуктів тощо.

Але такий підхід має два суттєвих недоліки:

1. Проекти унікальні, відповідно, існує ризик непередбачених змін і невизначеності. Споживач не завжди може сформулювати свої вимоги повною мірою на початковому етапі проекту.

2. Складність у визначенні споживача. Хто є «споживач» — замовник проекту чи кінцевий користувач продукту проекту?

У будь-якому випадку під час складання специфікацій потрібно дотримуватися правила: там, де методи управління і результати проекту можна чітко уявити, вимагаються більш жорсткі форми специфікації. Цього положення треба дотримуватися під час виконання більшості проектів. Там, де процеси і результати недостатньо чіткі, необхідно використовувати більш гнучку специфікацію, відкриту для тісної взаємодії «замовник—підрядник» протягом усього періоду виконання проекту.

Як головний параметр якості проекту постає якість продукту (послуги), що є результатом виконання проекту. **Якість продукту проекту** означає відповідність вимогам споживача (цілям замовника). Щоб забезпечити якість продукту, необхідно:

- використовувати відповідні стандарти і норми;
- залучати людські ресурси необхідної кваліфікації;
- провадити аудит якості продукту і проекту загалом;
- здійснювати гнучкий контроль якості;
- мати певний досвід у галузі управління проектами.

Використання певних стандартів і досвіду

Чим більше досвіду накопичено компанією, тим адекватнішими є стандарти і специфікації за проектом. Американським інститутом проектного менеджменту (PMI) розроблені стандарти проектів і робочих пакетів, які пройшли випробування на практиці і відомі своєю здатністю забезпечити відповідний результат згідно з вимогами специфікації.

Залучення кваліфікованих ресурсів

Якщо люди, які працюють над здійсненням проекту, мають відповідний досвід і навички, лише тоді вони можуть забезпечити досягнення вимог специфікації відповідно до встановлених стандартів. Це стосується й основного персоналу, зайнятого у реалізації проекту, й обслуговуючого. Звичною практикою має бути проведення строгого відбору членів команди проекту.

Аудиторські перевірки

Використання аудиторських перевірок може забезпечити впевненість у тому, що створений за проектом продукт чи надані послуги відповідають вимогам споживачів. Але це може мати й протилежний ефект у тому разі, якщо кількість аудиторських перевірок і аудиторів буде зовеликою.

Сучасний менеджмент якості проекту базується на таких основних принципах:

- якість — це не самостійна функція управління, а невід’ємний елемент проекту в цілому;
- якість — це те, чого очікує споживач;
- відповідальність за якість проекту має бути адресною;
- підвищувати якість можна лише зусиллями всіх працівників;
- контролювати завжди ефективніше процес, аніж результат (продукт);
- політика в галузі якості і програма забезпечення якості мають бути частиною загального плану проекту.

Управління якістю проекту включає всі роботи, які належать до загальної функції управління, визначають політику у сфері забезпечення якості, завдання та відповідальність і реалізують їх такими засобами, як планування якості, контроль та вдосконалення в межах системи забезпечення якості. На рис. 8 подані основні складові управління якістю проекту.

Планування якості — це визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до даного проекту і як домогтися відповідності їм.

Забезпечення якості — це оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості.



Рис. 8. Структура системи управління якістю проекту

Контроль якості — це відслідковування певних результатів по проекту для встановлення того, чи відповідають вони стандартам

якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання.

Планування якості проекту

Планування якості включає визначення того, які стандарти якості потрібно застосовувати до даного проекту і як забезпечити дотримання цих стандартів. Команда проекту повинна чітко усвідомлювати один із фундаментальних принципів сучасного управління якістю — якість планується, а не перевіряється. Тому планування якості передбачає формування вимог до якості проекту і його продукту та визначення шляхів їх забезпечення.

Для планування якості проекту потрібно мати:

- політику у сфері якості;
- описання змісту проекту;
- описання продукту у вигляді конкретних специфікацій, отриманих від споживачів;
- стандарти, норми і вимоги до якості;
- результати інших процесів планування.

Політика у сфері якості — це загальні цілі й напрями діяльності організації з наголосом на якість, формально виражені менеджментом вищого рівня.

Політика у сфері якості повинна відбивати рівень якості, який має бути досягнутий у здійсненні проекту, та шляхи його досягнення. Вона має розкривати такі основні питання:

- рівень якості продукту/послуг проекту;
- відповідальність за продукт;
- відносини з клієнтами/споживачами;
- відносини з постачальниками;
- відносини з персоналом (командою проекту).

Політику якості треба сформулювати стисло і чітко, вона має бути зрозумілою кожному і доведеною до відома всіх учасників проекту. Команда менеджерів проекту відповідає за те, щоб усі учасники і зацікавлені сторони були ознайомлені з нею.

Політика у сфері якості виконавчої організації часто може пристосовуватися для використання у проекті. Але якщо в організації, яка виконує проект, відсутня офіційна політика у сфері якості або до проекту залучено багато виконавчих організацій, то

команді управління проектом потрібно розробити політику у сфері якості для даного проекту.

Описання змісту проекту — один із основних документів при плануванні якості, оскільки в ньому фіксуються головні цілі учасників проекту, зацікавлених сторін і споживачів та результати проекту для них.

Описання продукту — це задокументовані характеристики продукту (послуги) у вигляді специфікацій, технічних завдань, які має забезпечити проект, аби вважатися виконаним. Описання продукту є менш детальним на ранніх фазах і більш детальним — на пізніх у міру поступового уточнення характеристик продукту.

Відповідно до визначення ISO 9000:

стандарт — це «документ загального та багаторазового використання, затверджений відповідною організацією, в якому зведені правила, керівництва та характеристики для продуктів, процесів або послуг і який не є обов'язковим для дотримання»;

норма — «документ, який лежить в основі необхідних властивостей продукту, процесу чи послуги, включаючи застосовувані адміністративні процедури, причому цей документ є обов'язковим для дотримання».

Команда управління проектом повинна визначити, які стандарти й норми стосуються даного проекту і можуть впливати на його виконання, а також розробити необхідні заходи для того, щоб забезпечити відповідність цим нормативним документам.

На планування якості можуть впливати і результати інших процесів планування за проектом. Зокрема, під час планування ресурсів, що залучаються до здійснення проекту, та закупівель їх визначаються вимоги до підрядчика, які мають бути відображені в загальному плані управління якістю.

Для планування якості використовують такі методи та засоби:

- аналіз прибутків і витрат;
- порівняння із зразком;
- графіки потоків;
- експерименти.

Процес планування якості передбачає розгляд співвідношення **прибутків і витрат**. Прибуток від дотримання вимог якості полягає у тому, що в майбутньому знадобиться менше переробок, а це означає більш високу продуктивність, менші витрати, більш повне

задоволення вимог споживачів і всіх зацікавлених сторін. В основному витрати, або вартість дотримання вимог якості, — це витрати на роботи з управління якістю при виконанні проекту. Аксиомою для менеджера проекту має бути те, що завдяки правильному управлінню якістю прибутки перевищать витрати.

Порівняння із зразком — це встановлення бажаного рівня показників якості продукту проекту, виходячи із порівняння з відповідними параметрами аналогічних проектів. Порівняння може бути з проектами, які належать або тій самій виконавчій організації, або іншій.

Графік потоків — це будь-яка діаграма, що відображає зв'язок між різними елементами системи. В управлінні якістю найчастіше використовують такі графіки:

- **причинно-наслідкові діаграми, або діаграми Ісікави**, які показують, як різні причини та субпричини пов'язані з виникненням реальних і потенційних проблем або наслідків;
- **графіки потоків у вигляді блок-схем**, які відображають взаємодії між різними елементами систем і процесів (рис. 9).

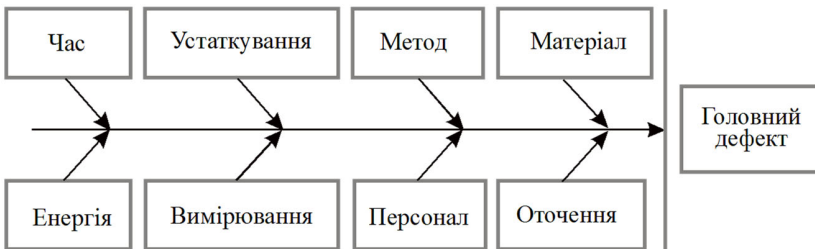


Рис. 9. Причинно-наслідкова діаграма

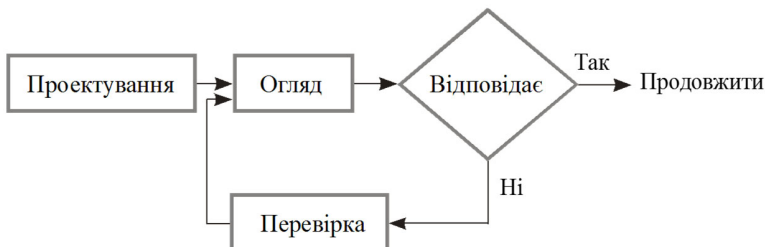


Рис. 9. Приклад процесу, зображеного на графіку потоків

Постановка експериментів — аналітичний метод, який допомагає визначити, які чинники найбільшою мірою впливають на загальний результат проекту. Цей метод найчастіше використовують для планування якості продукту проекту.

Результатом планування якості проекту є план управління якістю, операційні визначення, контрольні переліки.

План якості проекту, або програма забезпечення якості проекту, включають заходи щодо реалізації політики у сфері якості із зазначенням термінів виконання, відповідальних за виконання, критеріїв оцінки та бюджету. В цьому плані чи програмі відображається стратегія забезпечення якості здійснення проекту, яка визначається на початковій стадії його виконання.

Програма має передбачати організаційну структуру, в межах якої вона реалізовуватиметься, а також чіткий розподіл відповідальності й рівень повноважень окремих осіб, груп і організацій, які беруть участь у реалізації проекту, щодо вирішення проблеми якості. План якості може також включати технологічні карти окремих складних процесів та листки перевірки виконання конкретних процедур чи процесів.

За термінологією ISO 9000, у плані має бути описана **система якості проекту**, тобто «організаційна структура, відповідальні, процедури, процеси та ресурси, необхідні для здійснення управління якістю».

У межах управління окремо взятого проекту, як правило, спеціальної системи управління якістю не створюється, але при цьому основні організації-учасники повинні мати системи управління якістю і задокументовану угоду, де визначається, як взаємодіятимуть їхні системи управління якістю між собою. Система управління якістю базується на політиці в галузі якості.

Система управління якістю повинна включати перелік керівних документів, заходів і визначення порядку їх здійснення, які зводяться до такого:

- керівництво з якості, де описується система якості в цілому;
- методичні інструкції по елементах системи якості;
- робочі інструкції, які описують окремі комплексні технологічні процеси (технологічні карти);
- контрольні інструкції, які описують окремі процедури проведення контрольних і випробувальних заходів (вхідний контроль

проектної документації, матеріалів, деталей, обладнання, контроль якості виробничих процесів тощо);

- нормативну документацію.

Операційні визначення описують у специфічних термінах «що є що», а також спосіб вимірювання якості в процесі контролю. Наприклад, недостатньо стверджувати, що дотримання запланованих термінів виконання робіт є показником якості виконання проекту. Потрібно вказати, чи контролюватимуться дати початку і закінчення, а чи тільки дати закінчення кожної роботи, чи будуть контролюватися індивідуальні роботи, чи ж тільки певні результати, і якщо так — то які, тощо.

Контрольний перелік — це структурований перелік питань, зазвичай специфічний для певної роботи і певних проектів, який використовується для перевірки виконання необхідних дій, кроків. Вони здебільшого виражаються наказовим способом («Зробіть це!») або питальними реченнями («Ви зробили це?»). Багато організацій мають стандартні контрольні переліки для забезпечення якості виконання повторюваних робіт.

Забезпечення якості проекту

Забезпечення якості — це система послідовних запланованих і реалізованих робіт для підтвердження того, що проект задовольняє відповідні стандарти. Цей процес триває упродовж усього часу здійснення проектних робіт. Роботи із забезпечення якості зазвичай виконуються службою якості або організаційною одиницею з подібною назвою.

Для забезпечення якості проекту потрібно мати:

- план управління якістю;
- результати контролю показників якості;
- операційні визначення.

Результати контролю показників якості подаються у вигляді записів з тестування та перевірки показників у форматі, прийнятному для порівняння й аналізу даного проекту.

Щоб забезпечити якість, використовують такі методи:

- методи та засоби планування якості (див. вище), які можуть також використовуватися і для забезпечення якості;
- аудит якості.

Відповідно до стандарту ISO 8402 **аудит якості** — це систематичне і незалежне дослідження, яке проводиться для того, щоб встановити, чи відповідає діяльність щодо якості запланованим вимогам, наскільки ефективно ці вимоги реалізуються і чи будуть досягнуті поставлені цілі. Завданням аудиту якості є виявлення і усунення недоліків, які виникли під час виконання проекту, з метою поліпшення його показників.

Розрізняють аудит системи управління якістю, аудит процесів і аудит продукту. Аудиторські перевірки можуть проводитися спеціально підготовленими внутрішніми аудиторами або зовнішніми аудиторами: другою стороною, тобто перевірки, які проводяться замовниками у постачальників чи підрядчиків, або незалежною третьою стороною (наприклад, організаціями з сертифікації систем якості).

Результатом процесу забезпечення якості проекту є визначення заходів для поліпшення якості.

Заходи для поліпшення якості передбачають дії з підвищення ефективності виконання проекту для надання додаткових переваг зацікавленим сторонам проекту (замовникам, підрядчикам, споживачам і т. ін.). Здебільшого реалізація заходів для поліпшення якості вимагає підготовки запитів на дозвіл проведення змін у проекті й різних коригуючих дій, що вимагатиме від команди проекту управління цими змінами і їх контролю.

Контроль якості проекту

Контроль якості включає відслідковування конкретних результатів за проектом для встановлення того, чи відповідають вони стандартам і вимогам щодо якості, а також для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання робіт. Контроль повинен здійснюватися упродовж усього часу виконання проекту. Результати виконання проекту включають результати як за продуктом проекту, так і за менеджментом проекту (такі показники, як виконання проекту за календарним планом і за бюджетом).

Контроль якості виконується службою якості (відділом якості, відділом контролю якості, відділом технічного контролю). Команда управління проекту повинна сьогодні мати практичні знання в галузі статистичного контролю якості для полегшення оцінки результатів контролю якості.

Для контролю якості проекту потрібно мати:

- план управління якістю;
- операційні визначення;
- контрольні переліки;
- результати реалізації проекту, що включають як результати виконання процесів за проектом, так і результати за продуктом.

Для контролю якості проекту використовують такі методи та засоби:

- інспекція (перевірка);
- графіки контролю (контрольні карти);
- діаграми Парето;
- статистичні методи;
- графіки потоків;
- аналіз тенденцій.

Інспекція включає такі дії, як вимірювання, перевірка, тестування, що виконуються для визначення того, чи відповідають отримані результати встановленим вимогам. Інспекція може здійснюватися на будь-якому рівні: на рівні окремих робіт, комплексу робіт чи проекту загалом; інспекції може піддаватися кінцевий і проміжний продукт проекту.

Графіки контролю, або контрольні карти — це графічне зображення результатів процесу у часі (рис. 10). Їх використовують для визначення того, чи перебуває процес «під контролем», тобто чи відмінності у результатах спричинені випадковими відхиленнями, а чи виникли непередбачені події, які мають бути ідентифіковані та скориговані. Якщо процес контролюється, він не повинен змінюватися.

Графіки контролю можуть використовуватися для відстежування вихідних змінних будь-якого типу. Їх можна використовувати для моніторингу вартісних і планових відхилень, змін обсягу і частоти змін змісту проекту, похибок у проектній документації або в інших процесах проекту, аби визначити, чи перебуває під контролем управління проектом.

Діаграма Парето — це діаграма, яка ілюструє появу різних причин невідповідності, впорядкованих за частотою (рангом) виникнення певної причини (рис. 11). Упорядкування за рангом використовують для здійснення коригуючих дій: команда проекту повинна на основі відомого правила 80 : 20 вживати заходи,

спрямовані насамперед на усунення проблем, які спричиняють найбільшу кількість дефектів.

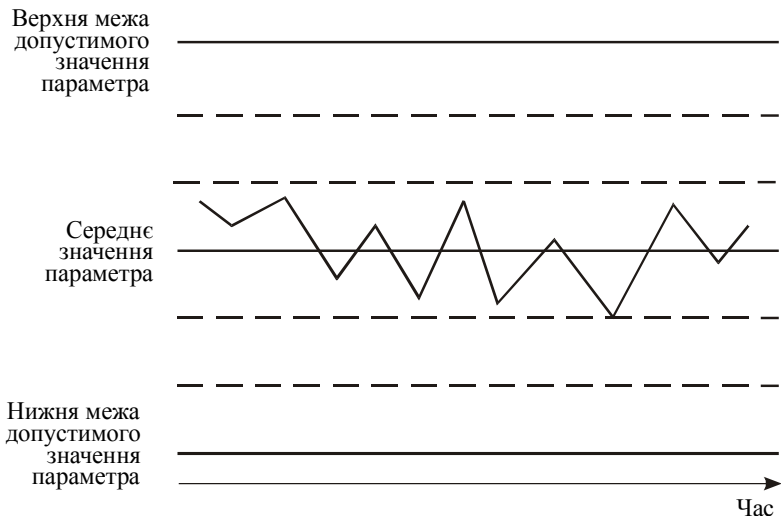


Рис. 10. Контрольна карта виконання процесу

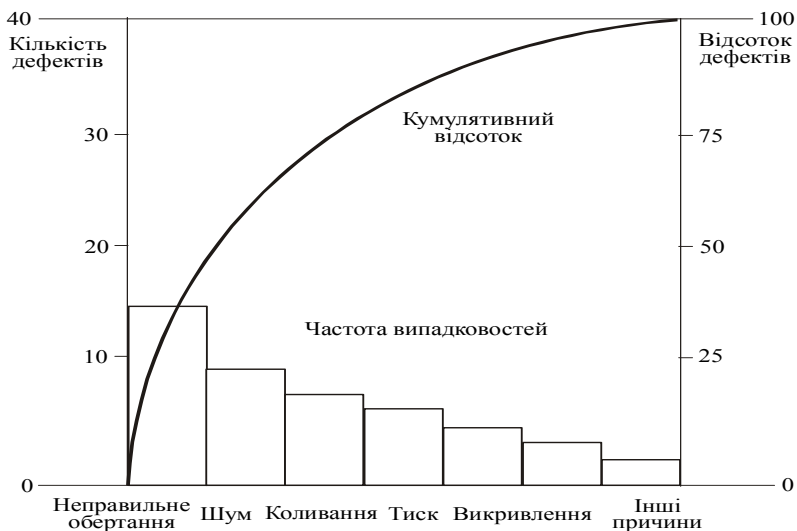


Рис. 11. Діаграма Парето

Статистичні методи (статистичні вибірки, аналіз динамічних рядів, кореляційно-регресійний аналіз тощо) передбачають створення статистичних вибірок і моделей для проведення перевірки, щоб значно скоротити витрати і час на контроль якості. Тому потрібно, щоб команда управління проекту була обізнана з різними технологіями статистичного моделювання.

Графіки потоків (див. вище) використовують під час контролювання якості як допоміжний засіб в аналізі проблем, що виникають.

Аналіз тенденцій передбачає використання математичних методів для прогнозування майбутніх результатів. Аналіз тенденцій часто використовують для відстежування:

- технічних показників виконання (скільки похибок або дефектів було визначено і скільки з них залишилося не виправленими);
- вартісних і планових показників виконання (скільки робіт за період було завершено зі значними відхиленнями).

Результатом контролю якості мають бути рішення щодо:

- прийняття робіт, продукції;
- ідентифікації браку і розробки та реалізації заходів для управління продукцією, яка не відповідає встановленим вимогам, нормам і стандартам;
- переробки продукції;
- введення змін у процеси;
- заходів для поліпшення якості.

Переробка — це дії, які застосовують для приведення дефектного або такого, що не відповідає стандартам, елементу у відповідність із встановленими вимогами чи специфікаціями. Переробки, особливо непередбачені, часто спричиняють перевитрати, тому команда проекту має докласти всіляких зусиль, аби мінімізувати процеси переробки.

Зміни процесу включають негайні коригуючі або запобіжні дії як результат контролю якості. У деяких випадках потрібно, щоб процес змін здійснювався відповідно до процедур загального контролю за змінами по проекту.

Організаційне забезпечення управління якістю проекту

Для ефективного управління якістю проекту треба мати відповідне організаційне забезпечення, тобто певні організаційні ресурси:

- необхідної кваліфікації працівників, які є відповідальними і мають обов'язки;

- систему взаємодії працівників;
- матеріально-технічні й фінансові ресурси.

Для цього потрібно, щоб організаційна структура проекту і виконавчої організації відповідала таким вимогам:

- наявність серед вищого керівництва особи, відповідальної за систему якості (директора з якості);

- наявність постійного структурного підрозділу, відповідального за виконання функцій з управління якістю і вдосконалення системи управління якістю;

- наявність працівників, відповідальних за якість окремого проекту.

Директор з якості має виконувати такі функції:

- організація роботи системи управління якістю проекту;
- розподіл обов'язків і повноважень у межах системи управління якістю;

- розробка програми якості проекту;
- розробка політики щодо якості проекту;
- проведення аудиту системи управління якістю.

Постійний структурний підрозділ (відділ) з управління якістю може складатися з кількох чоловік чи окремого працівника і підпорядковуватися директору з якості. Представники відділу якості виконують всю щоденну роботу з планування, забезпечення і контролю якості проекту, тобто входять до складу проектної команди.

Відповідальна за якість окремого проекту особа, яка входить до складу проектної команди на основі матричної структури, організовує виконання всіх функцій з управління якістю в межах свого проекту. Вона зобов'язана організувати виконання, зокрема, таких робіт:

- розробка програми якості проекту;
- коригування документації за системою якості для потреб проекту;
- організація виконання контрольних заходів у межах проекту та ін.

Витрати на забезпечення якості

Як зазначалося, процес планування якості передбачає встановлення співвідношення прибутків і витрат. Прибуток від дотримання вимог якості полягає у тому, що в майбутньому знадобиться менше переробок, а це означає більш високу продуктивність праці, менші витрати, більш повне задоволення вимог споживачів і всіх зацікавлених сторін. Здебільшого витрати або вартість дотримання вимог якості, — це витрати, пов'язані з роботами з управління якістю проекту. Загальноприйнята класифікація цих витрат включає:

- витрати на попередження проблем з якості;
- витрати на оцінку і контроль якості;
- внутрішні втрати внаслідок низької якості;
- зовнішні втрати внаслідок низької якості.

Попереджувальні витрати — це витрати, пов'язані з плануванням якості; організацією системи управління якістю; розробкою вимог до контролю якості сировини і матеріалів, виробничих процесів і продукції; підготовкою методичних інструкцій тощо. До них також належать витрати на створення програм навчання і підготовки кадрів у галузі управління якістю, витрати на удосконалення системи забезпечення якості, різного роду організаційні витрати.

Витрати на оцінку — це витрати на випробування і контроль під час прийому вхідних матеріалів; перевірку контрольно-вимірювальних приладів та ремонт їх; технічний контроль; випробування виробів для оцінки їхніх експлуатаційних характеристик; витрати часу працівників на перевірку ними якості своєї роботи і технологічного процесу, вибракування в процесі виробництва (самоконтроль); нагляд за якістю і системами якості. До витрат на оцінку належать також витрати на атестацію якості продукції (оплата послуг, які надаються посередниками на ринку туристичних послуг, страховими фірмами і т. ін.); витрати на рекламу туристичної послуги; на коригування туристичної послуги у перший рік її запровадження (на основі пропозицій споживача).

Витрати через внутрішні відмови утворюються з причин невідповідності якості, виявлених до запропонування продукції

Витрати через зовнішні відмови включають витрати на доробку продукції протягом початкового терміну за пропозиціями споживачів; витрати на усунення недоліків у процесі реалізації послуги; штрафи за низьку якість у межах юридичної відповідальності за якість; витрати, пов'язані з поверненням коштів за неякісні послуги, що не відповідають належному рівню якості.

Система управління якістю повинна працювати на усунення проблем з якістю. Тому потрібно збільшувати попереджувальні витрати і скорочувати зовнішні та внутрішні витрати. Аксиомою для менеджера проекту має бути те, що в результаті правильного управління якістю прибутки перевищать витрати.

Але існує важлива особливість, яку має чітко усвідомлювати команда проекту, а саме: тимчасовість природи проекту. Це означає, що інвестиції на поліпшення якості продукту проекту, особливо на запобігання дефектам і зайвій інспекції, мають бути відшкодовані організацією, яка виконує проект, оскільки проект може не «дожити» до своєї реалізації. Тому рішення про витрати на профілактику і масштаби інвестицій у превентивні заходи має приймати вище керівництво організації, яка здійснює проект, враховуючи, що ці витрати забезпечать високу якість майбутніх проектів та їхніх продуктів.

Підсумовуючи, зауважимо, що проектна команда повинна розуміти, що управління якістю проекту має відповідати сучасним концепціям менеджменту якості та забезпечувати:

- *задоволення споживачів*: розуміння їхніх потреб, управління ними і вплив на них у такий спосіб, щоб очікування споживачів були задоволені повністю або навіть і з перевищенням. Це вимагає поєднання відповідності продукту специфікаціям і зручності його використання (продукт або послуга має задовольняти реальні потреби);

- *запобігання зайвій інспекції*: витрати на запобігання дефектів завжди менші, ніж витрати на їх виправлення;

- *відповідальність менеджменту*: успішне виконання проекту вимагає участі всіх членів команди, але відповідальність за виконання несе служба менеджменту.

Тестові завдання до теми 6

1. Визначення якості; розробку стандартів якості; якість вимірювання; розробку ефективних процедур коригувальних дій; внесення змін для усунення проблем якості; інтеграцію всіх факторів, що впливають на якість включає в себе процес:

- а) Покращення якості в компанії.
- б) Підвищення конкурентоспроможності.
- в) Вдосконалення управління.
- г) Вдосконалення адміністрування

2. Компанія повинна зосередитися на самій якості як інструменті конкурентоспроможності це наступний аспект управління якістю в туристичній компанії:

- а) Стратегічний.
- б) Маркетинговий.
- в) Економічний.
- г) Технологічний

3. Продукція повинна відповідати вимогам споживачів. Компанії намагаються отримати власних постійних клієнтів, тому що жорстка конкуренція може призвести до витіснення їх з ринку. Сильна конкурентна позиція, довіра та якість є визначальними факторами набуття стабільної частки ринку. Відсутність розуміння клієнтів, а також нерозуміння стратегії конкурентів призведе до невдачі у реалізації продукту, це наступний аспект управління якістю в туристичній компанії:

- а) Маркетинговий.
- б) Стратегічний.
- в) Економічний.
- г) Технологічний

4. Компанія повинна приносити прибуток, який можливо отримати за рахунок надання послуги, що чітко відповідає вимогам клієнтів. (Однак, процес ефективний лише тоді, коли конкурентоспроможність компанії вище, ніж у інших компаній, коли клієнти вважають і цінують високу якість і готові платити більше за її отримання), це наступний аспект управління якістю в туристичній компанії:

- а) Економічний.
- б) Стратегічний.
- в) Маркетинговий.
- г) Технологічний

5. Швидкий розвиток технологій реалізує краще пристосування до ринку, це наступний аспект управління якістю в туристичній компанії:

- а) Технологічний.
- б) Стратегічний.
- в) Маркетинговий.
- г) Економічний

6. Соціальне середовище потребує екологічно чистих продуктів та процесів обслуговування відповідно до принципів сталого розвитку, крім того, оскільки компанія використовує місцеві ресурси місцеві жителі хочуть брати участь у її прибутках безпосередньо або через участь компанії в будь-якому місцевому виді діяльності, це наступний аспект управління якістю в туристичній компанії:

- а) Соціальний.
- б) Стратегічний.
- в) Маркетинговий.
- г) Економічний

7. Туристичний продукт має відповідати відповідним стандартам і правилам, які є специфічними для різних секторів економіки, різних країн та регіонів, це наступний аспект управління якістю в туристичній компанії:

- а) Законодавчий.
- б) Стратегічний.
- в) Маркетинговий.
- г) Економічний

8. Інформація в сучасному світі поширюється настільки швидко, що компаніям доводиться піклуватися про свій імідж через постійне вдосконалення своєї продукції якість за рахунок розповсюдження інформації про нові продукти, які ще тільки

готуються до пропозиції на туристичному ринку, це наступний аспект управління якістю в туристичній компанії:

- а) Інформаційний.
- б) Стратегічний.
- в) Маркетинговий.
- г) Економічний

9. Поліпшення не відбуваються відразу. Планування та організація діяльності з підвищення якості вимагає часу та серйозних зобов'язань від кожного в організації. Хоча час необхідний, він може працювати проти організації. По-перше, чим більше часу потрібно організації для впровадження менеджменту якості, тим далі буде відставання від конкурентів. По-друге, якщо не вжити заходів для забезпечення пріоритетів менеджменту якості, тим більше організація ризикує втратити відданість своїх працівників, це така концепція поліпшення менеджменту якості як:

- а) Довгострокова перспектива.
- б) Орієнтація вищого керівництва.
- в) Повна залученність.
- г) Навчання та виховання

10. Менеджмент якості базується на передумові, що якість залежить від впровадження процес, ефективність якого визначена замовником. Особливості туристичної послуги, які створюють сприйняття якості підвищують задоволеність клієнтів і, відповідно, попит. Для розуміння вимог і цінностей клієнтів використовуються різні засоби, такі як опитування клієнтів і фокус-групи. З метою отримання зворотного зв'язку з клієнтами необхідно застосувати нові методи. Фірма також повинна усвідомлювати, що внутрішні клієнти – особи або відділи, що приймають участь у процесі комплектування замовлень – такі ж важливі в забезпечення якості, як і зовнішні клієнти, які купують продукт. Співробітники повинні розглядати себе як клієнтів і постачальників інформації та послуг для інших працівників, це така концепція поліпшення менеджменту якості як:

- а) Клієнтоорієнтованість.
- б) Орієнтація вищого керівництва.

- в) Повна залученість.
- г) Навчання та виховання

11. Керівництво має встановити політику якості та відповідного перегляду цілей ефективності всередині компанії. Якість повинна бути основним фактором стратегічного планування. Однак недостатньо, щоб керівництво просто профінансувало програми підвищення якості. Необхідно забезпечити, щоб процеси якості менеджменту працювали повсякчасно, це така концепція поліпшення менеджменту якості як:

- а) Орієнтація вищого керівництва.
- б) Клієнтоорієнтованість.
- в) Повна залученість.
- г) Навчання та виховання

12. Усі функції на всіх рівнях організації повинні бути зосереджені на постійному вдосконаленні для досягнення корпоративних цілей якості, це така концепція поліпшення менеджменту якості як:

- а) Повна залученість
- б) Орієнтація вищого керівництва.
- в) Клієнтоорієнтованість.
- г) Навчання та виховання

13. Традиційно організації інтегровані вертикально, зв'язуючи всі рівні управління в ієрархічному порядку. Менеджмент якості вимагає горизонтальної координації між структурними підрозділами. Фокус процесу, за яким здійснюються вхідні дані перетворюється на результати, дає краще розуміння того, як організація фактично працює, це така концепція поліпшення менеджменту якості як:

- а) Системне мислення та запобігання помилкам.
- б) Орієнтація вищого керівництва.
- в) Клієнтоорієнтованість.
- г) Навчання та виховання

14. Безперервне навчання, навчання та освіта є відповідальністю кожного в організації. Кожен працівник

вимагає навчання філософії та методам менеджменту якості. Навчання необхідне для досягнення спільного розуміння цілей, завдань і засобів їх досягнення. Навчання зазвичай починається з усвідомлення питань управління якістю, принципів і супроводжується певними навичками у покращенні якості, це така концепція поліпшення менеджменту якості як:

- а) Навчання та виховання.
- б) Орієнтація вищого керівництва.
- в) Клієнтоорієнтованість.
- г) Навчання та виховання

15. Основою такого вдосконалення є статистичні розрахунки та їх аналіз із показниками компаній-конкурентів. Сама мета цього принципу полягає в постійному вдосконаленні для досягнення якості, це така концепція поліпшення менеджменту якості як:

- а) Постійне вдосконалення.
- б) Орієнтація вищого керівництва.
- в) Клієнтоорієнтованість.
- г) Навчання та виховання

16. Вирішення проблем і процес вдосконалення якості найкраще виконують багатофункціональні робочі групи. Кожен має брати участь у підвищення якості послуг. Менеджер у будь-якій організації це та особа, яка найкраще розуміє свою роботу та те, як вона може бути покращена. Співробітники повинні мати повноваження приймати рішення, що впливають на якість, розробляти та впроваджувати нові, кращі системи управління якістю. Це часто означає глибоку зміну філософії вищого керівництва, оскільки традиційна філософія полягає в тому, що робочою силою слід керувати відповідно до вимог сучасних бізнес-процесів. Участь може бути заохочена визнанням командних та індивідуальних досягнень, поширенням історій успіху в усій організації, заохочуванням до ризиків в проєктній діяльності, стимулюванням через кар'єрне становлення працівника, залученням його до творчих команд, впровадженням систем пропозицій, які швидко реалізуються, надаванням відгуків та винагородженням за реалізацію пропозиції та надання фінансової та технічної підтримки

співробітникам, розвитком їхніх ідей, це така концепція поліпшення менеджменту якості як:

- а) Участь і командна робота.
- б) Орієнтація вищого керівництва.
- в) Клієнтоорієнтованість.
- г) Навчання та виховання

17. Заходи, засновані на фактах необхідно встановити для оцінки покращення якості надання туристичних послуг. Звітність та інформація мають бути своєчасними та точними, а також стати систематичним процесом, який буде постійно вимірювати й оцінювати якість. Традиційні інформаційні системи в туризмі зосереджені на витратах і фінансовому обліку, продажах, маркетингу, закупівлях та плануванні. Тому необхідно посилити інформаційну складову в процесі управління якістю туристичних послуг. Також потрібні лінійні працівники та супервайзери, звіти про якість, щоб проблеми можна було виявити, проаналізувати та вирішити, це така концепція поліпшення менеджменту якості як:

- а) Системи вимірювання та звітності.
- б) Орієнтація вищого керівництва.
- в) Клієнтоорієнтованість.
- г) Навчання та виховання

18. Менеджмент якості в туризмі вимагає вдосконалення комунікації для прийняття управлінських рішень. Фахівці потребують координації для спілкування між рівнями організації. Топ-менеджери повинні стати лідерами менеджменту якості туристичної організації. Вони мусять бути центром, який забезпечує широкі перспективи та бачення, заохочення та визнання. Лідер повинен бути рішучим та наполегливо впроваджувати ініціативи менеджменту якості, підтримувати свою діяльність через щоденні управлінські дії. Це необхідно, щоб подолати неминучий опір змінам. Це така концепція поліпшення менеджменту якості як:

- а) Комунікабельність і сильне лідерство.
- б) Орієнтація вищого керівництва.
- в) Клієнтоорієнтованість.
- г) Навчання та виховання

19. Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління якістю проекту з метою підвищення ефективності і конкурентоспроможності організації це:

- а) Концепція якості туристичного проекту.
- б) Концепція менеджменту.
- в) Система якості в організації.
- г) Стандарт якості

20. Контроль у процесі розробки наукової продукції; оцінка якості дослідного зразка, планування якості продукції і виробничого процесу, контроль, оцінку і планування якості матеріалів, що поставляються; вхідний контроль матеріалів; контроль готової наукової продукції; оцінка якості наукової продукції; оцінку якості дослідницького процесу; використання інформації про якість наукових досліджень; контроль апаратури, що дає інформацію для дослідження; навчання методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації; роботу гуртків якості; управління людським чинником шляхом створення атмосфери задоволеності, зацікавленої участі, благополуччя і процвітання на фірмі, в організації; участь у національних кампаніях з якості; розробка політики у сфері якості; проведення заходів для формування культури якості; підготовку управлінських кадрів для керівництва діяльністю у сфері якості; покладання відповідальності за діяльність у сфері якості на вище керівництво це:

- а) Складові Концепції якості туристичного проекту.
- б) Складові Концепції менеджменту.
- в) Складові системи якості в організації.
- г) Складові стандарту якості

21. Якість продукту проекту як відповідність ринковим потребам і сподіванням споживачів, якість розробки і планування проекту, якість виконання робіт за проектом відповідно до планової документації, якість ресурсів, що залучаються до виконання проекту це:

- а) Ключові аспекти якості туристичного проекту.
- б) Складові Концепції менеджменту.
- в) Складові системи якості в організації.
- г) Складові стандарту якості

22. Використання відповідних стандарти і норм, залучення людських ресурсів необхідної кваліфікації, проведення аудиту якості продукту і проекту загалом, здійснення гнучкого контролю якості, наявність досвіду у галузі управління проектами це:

- а) Передумови забезпечення якості туристичного проекту.
- б) Складові Концепції менеджменту.
- в) Складові системи якості в організації.
- г) Складові стандарту якості

23. Документ загального та багаторазового використання, затверджений відповідною організацією, в якому зведені правила, керівництва та характеристики для продуктів, процесів або послуг і який не є обов'язковим для дотримання це:

- а) Стандарт.
- б) Норма.
- в) Норматив.
- г) Інструкція

24. Документ, який лежить в основі необхідних властивостей продукту, процесу чи послуги, включаючи застосовувані адміністративні процедури, причому цей документ є обов'язковим для дотримання це:

- а) Норма.
- б) Стандарт.
- в) Норматив.
- г) Інструкція

25. Аналіз прибутків і витрат; порівняння із зразком; графіки потоків; експерименти це методи та засоби:

- а) Планування якості.
- б) Управління якістю.
- в) Планування діяльності.
- г) Аналізу якості

26. Керівництво з якості, де описується система якості в цілому; методичні інструкції по елементах системи якості; робочі інструкції, які описують окремі комплексні технологічні процеси

(технологічні карти); контрольні інструкції, які описують окремі процедури проведення контрольних і випробувальних заходів (вхідний контроль проектної документації, матеріалів, деталей, обладнання, контроль якості виробничих процесів тощо); нормативну документацію це складові :

- а) Системи управління якістю проекту.
- б) Стандартів якості.
- в) Планування діяльності.
- г) Аналізу якості

27. Витрати, пов'язані з плануванням якості; організацією системи управління якістю; розробкою вимог до контролю якості сировини і матеріалів, виробничих процесів і продукції; підготовкою методичних інструкцій тощо, це:

- а) Попереджувальні витрати на забезпечення якості проекту.
- б) Витрати на оцінку якості проекту.
- в) Витрати через внутрішні відмови.
- г) Витрати через зовнішні відмови

28. Витрати на випробування і контроль під час прийому вхідних матеріалів; перевірку контрольно-вимірювальних приладів та ремонт їх; технічний контроль; випробування виробів для оцінки їхніх експлуатаційних характеристик; витрати часу працівників на перевірку ними якості своєї роботи і технологічного процесу, вибраковування в процесі виробництва (самоконтроль); нагляд за якістю і системами якості. До витрат на оцінку належать також витрати на атестацію якості продукції (оплата послуг, які надаються незалежними випробувальними центрами, лабораторіями, страховими фірмами і т. ін.); витрати на відвантаження продукції; на випробування продукції в експлуатації (проведення випробувань у споживача) це:

- а) Витрати на оцінку якості проекту.
- б) Попереджувальні витрати на забезпечення якості проекту.
- в) Витрати через внутрішні відмови.
- г) Витрати через зовнішні відмови

29. Витрати, що утворюються з причин невідповідності якості, виявлених до відправлення продукції споживачам, тобто це

витрати на виправлення браку і витрати на брак, що не підлягає виправленню це:

- а) Витрати через внутрішні відмови.
- б) Попереджувальні витрати на забезпечення якості проекту.
- в) Витрати на оцінку якості проекту.
- г) Витрати через зовнішні відмови

30. Витрати на доробку продукції протягом гарантійного терміну за рекламациями споживачів; витрати на усунення дефектів у процесі технічного обслуговування; штрафи за низьку якість у межах юридичної відповідальності за якість; витрати, пов'язані з поверненням продукції, що не відповідає належному рівню якості, чи окремих деталей, вузлів, які вийшли з ладу це:

- а) Витрати через зовнішні відмови.
- б) Витрати на оцінку якості проекту.
- в) Витрати через внутрішні відмови.
- г) Попереджувальні витрати на забезпечення якості проекту

Тематика рефератів(курскових робіт) до теми 6

1. Концепція управління якістю туристичного проекту, її принципи.
2. Метод системного управління якістю.
3. Структура витрат на забезпечення якості проекту.
4. Система норм і стандартів. Система стандартів ISO.
5. Система нормативних документів.
6. Управління забезпеченням якості проекту.
7. Організація контролю якості.
8. Класифікація видів і методів контролю якості.
9. План технічної інспекції.
10. Оцінка якості наукової роботи на основі наукометричних показників.
11. Якість туристичних послуг та управління нею. Аспекти підвищення якості.
13. Ключові концепції менеджменту якості в туристичній компанії.

Контрольні запитання до теми 6

1. Поясніть Концепцію управління якістю туристичного проекту та її принципи.
2. Охарактеризуйте метод системного управління якістю.
3. Розкрийте структура витрат на забезпечення якості проекту.
4. Проаналізуйте систему норм і стандартів, систему стандартів ISO.
5. Проаналізуйте систему нормативних документів.
6. Надайте характеристику процесу управління забезпеченням якості проекту.
7. Надайте характеристику процесу організації контролю якості туристичного проекту.
8. Розкрийте класифікацію видів і методів контролю якості.
9. Обґрунтуйте план технічної інспекції.
10. Охарактеризуйте методи оцінки якості наукової роботи на основі наукометричних показників.
11. Як сформувати команду виконання проекту на основі показників якості наукової роботи?
12. Обґрунтуйте витрати на забезпечення якості проекту
13. В чому особливості якості туристичних послуг та управління нею.
14. Охарактеризуйте аспекти підвищення якості.
15. Надайте ключові концепції менеджменту якості в туристичній компанії.

ТЕМА 7

УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У ТУРИСТИЧНОМУ ПРОЕКТІ

Загальна характеристика і види сітьових графіків. Обчислення параметрів сітьового графіка. Графічна побудова сітьового графіка. Сітьове планування в проектах. Процес прямого аналізу сітьового графіка. Зворотний аналіз сітьового графіка. Сітьове планування в умовах невизначеності. Оцінка тривалості робіт. Розподіл часу завершення проекту. Методи скорочення тривалості виконання проекту. Динаміка проектних витрат у часі. Поведінка сукупних витрат. Алгоритм скорочення тривалості робіт за проектом. Календарне планування проектів. Цілі календарного графіка. Види календарних графіків. Діаграма Гантта

Загальна характеристика і види сіткових графіків

Структуризація проекту, про яку йшлося у попередньому розділі, є початковим кроком у плануванні проекту і вирішує завдання визначення першої його основної цілі — планування обсягів робіт. Паралельно застосуванню багатоспрямованої структуризації йде оцінка затрат і ресурсів по роботах і проекту в цілому. Проте етап структуризації не дає змоги відповісти на запитання: скільки часу потрібно, щоб виконати всі роботи за проектом, якими є календарні терміни виконання окремих робіт, субпроектів, як розподіляється у часі потреба у різних ресурсах упродовж виконання проекту? Тобто постає потреба планування ще однієї головної мети проекту — виконання його у часі.

Для вирішення цього завдання у проектному менеджменті застосовується сіткове і календарне планування. Враховуючи, що для успішної роботи над проектом менеджера треба швидко опрацьовувати значний масив інформації, життєво необхідними стають такі спеціальні інструменти, як сітковий і календарний графіки. Їхня роль посилюється ще й тим, що вони поєднують у собі параметри часу, вартості й ресурсів.

Використання цих інструментів у плануванні проекту дає низку переваг, до яких належать можливості:

визначити і наочно представити повний обсяг робіт у вигляді графіка;

встановити такі цілі проекту щодо часу виконання робіт, вартості й обсягів ресурсів, що їх реально можна досягнути;

оцінити бюджет проекту;

за ходом здійснення проекту контролювати виконання робіт і передбачати подальший перебіг подій;

ефективно розподілити відповідальність за проектні роботи між членами команди;

визначивши критичні роботи, переміщувати ресурси, зменшувати ризики і невизначеність.

Сіткове планування

Сіткове планування виникло у 50-х роках, коли почали розвиватися комп'ютерні засоби. Його методи мають таку відому міжнародну назву та абревіатуру, як метод критичного шляху — CPM (Critical path method), або аналіз критичного шляху — CPA (Critical path analysis), або метод оцінки й огляду програми — PERT (Programme evaluation and review technique). У нашій практиці ці методи мають назву «сіткові графіки». Зараз вони застосовуються дуже широко, особливо у великих і складних проектах, за допомогою обчислювальної техніки і програмного забезпечення.

Сіткове планування полягає у створенні логічних діаграм послідовності виконання проектних робіт — сіткових графіків — і визначенні тривалості цих робіт та проекту в цілому з метою подальшого контролю.

Застосування сіткового планування допомагає відповісти на такі запитання:

Скільки часу потрібно на виконання усього проекту?

У який час мають розпочинатися та закінчуватися окремі роботи?

Які роботи є «критичними» і повинні виконуватися точно за графіком, аби не зірвати строки виконання проекту у цілому?

На який термін можна відкласти виконання «некритичних» робіт, щоб це не вплинуло на строки виконання проекту?

Сіткове планування полягає передусім у побудові сіткового графіка та обчисленні його параметрів.

Сітковий графік — це графічне подання робіт проекту, яке відбиває їх послідовність та взаємозв'язок. Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт; логічні зв'язки між ними.

Робота (операція) може бути визначена як дія, необхідна для реалізації проекту. В сіткових графіках роботи здебільшого мають свій номер або код, який присвоюється їм при складанні WBS і наводиться у СТР-словнику.

Логічні зв'язки. До побудови сіткової діаграми потрібно визначити зв'язки між роботами, які можуть бути двох типів:

- послідовні, коли одна робота виконується після другої;
- паралельні, коли декілька робіт можуть виконуватися водночас.

Сіткові графіки будуються зліва направо графічним зображенням проектних робіт та означенням логічних зв'язків між ними. Залежно від способу зображення їх розрізняють два види сіткових графіків:

- стрілчасті (рис. 12);
- графіки передування.

Першими у сітковому плануванні почали застосовувати саме стрілчасті графіки. Для них характерним є зображення роботи у вигляді стрілки (звідси й пішла назва цього графіка), а логічні зв'язки між роботами встановлюються так званими подіями, які зображаються у вигляді кіл, що свідчать про початок і закінчення тієї чи іншої роботи.

Наприклад, якщо ми виконуємо п'ять робіт — А, В, С, D і E, причому проект починається з незалежних паралельних робіт А і В, робота С здійснюється після А, D йде за В, а E — після С і D, то стрілчастий графік матиме вигляд:

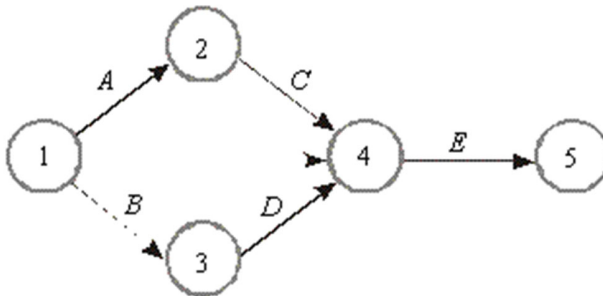


Рис. 12. Приклад стрілчастого графіку

Як бачимо з рисунка 13, подія 1 свідчить про те, що розпочалися роботи А і В, тобто вони є паралельними, подія 2 свідчить, що робота

А закінчилася, а робота С розпочалася, тобто робота С виконується послідовно після роботи А, і так далі.

Графіки передування отримали свій розвиток із широким застосуванням програмного забезпечення і сьогодні потіснили стрілчасті графіки. В них, на відміну від попередніх, роботи подано у вигляді прямокутників, а стрілками позначаються логічні зв'язки. Ці обидва види графіків використовуються у сучасному програмному забезпеченні. Спостерігається тенденція або наявності в певній програмі можливості будувати обидва види сіткових графіків і за необхідності здійснювати трансформацію графіка передування в стрілчастий чи навпаки, або ж у деяких програмах використовуються тільки графіки передування.

Для полегшення сприйняття інформації про логічні зв'язки між роботами її подають зазвичай у вигляді таблиці (див. наведений далі приклад у табл. 7).

Тривалість роботи — це час від її початку до закінчення. Залежно від типу проекту тривалість може визначатися у годинах, змінах, днях, тижнях, місяцях.

Календар робіт — документ, який показує календарні дати початку і завершення робіт виходячи з режиму роботи проектною команди, вихідних та святкових днів.

З огляду на це (якщо відомі терміни початку виконання проекту) можемо скласти таку таблицю:

Таблиця 7

КАЛЕНДАР ПРОЕКТНИХ РОБІТ

Код роботи	Зміст роботи (назва)	Тривалість	Календар робіт
...

Особливості календарного планування проекту

Важливе місце у плануванні проекту посідає календарне планування. Календарне планування – це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, пов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватися дотримання заданих обмежень (тривалість та якість робіт, ліміти ресурсів) та оптимальний розподіл ресурсів.

Параметрами календарного плану в найпростішому варіанті є дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні ресурси. У більшості складних календарних планів існують до 6 варіантів моментів початку, закінчення, тривалості робіт та резервів часу. Це ранні, пізні, базові, планові і фактичні дати, реальний та вільний резерв часу.

Календарний план, як перелік тільки планових параметрів проектних робіт, втрачає свій сенс без порівняння з фактичними термінами виконання, тому частіше говорять про календарний графік. Він відбиває планові та фактичні дані про початок, кінець і тривалість кожного робочого елемента. Цілі календарного графіка:

- забезпечити вчасне надходження фінансування;
- координувати надходження ресурсів;
- вчасно забезпечити потрібні ресурси;
- передбачити у різні моменти часу рівень потрібних фінансових витрат і ресурсів та раціональний розподіл їх між проектами;
- забезпечити вчасне виконання проекту.

Існують різні способи відображення календарного плану:

1. Табличний. У таблиці подається перелік робіт на певному рівні WBS за датами початку, кінця, тривалості по кожній із робіт.

2. Діаграмний. Подання у вигляді діаграм Ганта (названа за ім'ям німецького інженера Генрі Ганта, який вперше запропонував цей інструмент календарного планування проектів).

Позитивними рисами діаграми Ганта є:

- легкість побудови та читання;
- можливість подання перебігу виконання робіт за проектом;
- дає зрозуміти ідею запасу часу і його використання;
- є прекрасним засобом планування й контролю, передумовою календарного планування потреб у ресурсах;
- є умовою визначення грошових потоків;
- є ключовим документом у процесі прийняття рішень тощо.

Крім того, за допомогою діаграми Ганта керівник проекту може побачити:

- які роботи є критичними, які – некритичними;
- який запас часу мають некритичні роботи;

- коли мають розпочатися і завершуватися за планом проектні роботи;

- яким є логічні зв'язки між роботами;
- яким є фактичне виконання робіт на певну дату.

Поряд з позитивними сторонами графік Ганта має певні недоліки:

- мало прийнятний для великих проектів;
- перед тим, як розмістити роботу на діаграмі треба вирішити питання: логічного зв'язку між роботами, тривалості робіт залежно від ресурсів, що використовуються, розподілу ресурсів між роботами залежно від їх наявності.

Тому календарне планування потребує не тільки визначення термінів робіт, але й узгодження їх зі станом забезпечення необхідними ресурсами та можливістю фінансування.

Задачі календарного планування мають, як правило, два типи постановки:

1. Облік потреб в окремих видах ресурсів та їх згладжування. Дана задача зводиться до побудови гістограм загальної потреби в ресурсах для заданого варіанта календарного плану. Гістограми показують розподіл потреби в ресурсах у часі, дозволяють порівняти цю потребу з можливостями своєчасного забезпечення ресурсами проекту і слугують для оцінки якості та реальності варіанта календарного плану.

2. Розподіл ресурсів. В залежності від прийнятого критерію оптимальності та характеру обмежень, задачі розподілу ресурсів поділяють на: задачі оптимізації відхилень від заданих термінів або мінімізації термінів настання цільових подій при дотриманні обмежень на ресурси та задачі оптимізації деяких показників якості використання ресурсів при заданих термінах виконання комплексу робіт.

При аналізі результатів розрахунків та факторів виконання проекту, необхідно виявити можливості та спрогнозувати дію дестабілізуючих факторів, розробити заходи, які сприятимуть виконанню проекту.

Документація по пакету календарного плану проекту включає:
комплексний (зведений) календарний план;
детальні календарні плани по виконавцях;
детальні календарні плани по пакетах робіт;
відомості потреб у ресурсах;
план укладання контрактів;

організаційно-технологічні заходи по реалізації плану;
план контролю за ходом виконання робіт.

Контроль виконання календарного плану зосереджується на:

- дослідженні чинників, що створюють зміни календарного плану, для того щоб переконатися в тому, що ці зміни сприятливі;
- визначенні того, що календарний план змінився;
- управлінні фактичними змінами тоді, коли вони відбуваються.

Контроль календарного плану має бути ретельно вбудований в інші процеси контролю та базуватися на:

1 Календарний план проекту. Прийнятий календарний план проекту, що називається цільовим календарним планом, є компонентом загального плану проекту.

Він надає основу для вимірювання і складання звітів про виконання календарного плану.

2. Звіти про виконання. Звіти про виконання несуть таку інформацію про виконання календарного плану: які планові дати були досягнуті вчасно, а які ні. Звіти про виконання іноді підказують команді проекту «вузькі місця», що в майбутньому можуть спричинити проблеми.

3. Запити на зміну. Запити на зміну можуть подаватися у багатьох формах – усній та письмовій, прямій і непрямій, що ініціюються ззовні та зсередини, обов'язкові та необов'язкові. Зміни можуть зажадати розширення календарного плану або можуть сприяти прискоренню його виконання

Методи скорочення тривалості виконання проекту

Визначення за допомогою сіткових графіків критичного шляху і тривалості виконання робіт інколи показує, що обчислені терміни перевищують планові завдання. Виникає потреба скорочення окремих робіт для забезпечення запланованого строку виконання проекту. Цю процедуру ще називають оптимізацією сіткового графіка. Менеджер проекту може використовувати такі методи скорочення тривалості робіт:

перерозподіл ресурсів від некритичних до критичних робіт (з метою скорочення терміну їх виконання) в межах запасу часу;

зміна логічних зв'язків (там, де це можливо): замість послідовних — паралельні;

нове обчислення тривалості робіт критичного шляху (у міру надходження більшої інформації);

зміна режиму роботи (замість п'ятиденного тижня — шести- або семиденний), проте потрібно враховувати зниження продуктивності праці й збільшення затрат на оплату праці;

якщо внутрішні ресурси перевантажені, — використання субпідрядників (або тимчасових працівників); зміна засобів транспортування матеріалів (якщо через застосовувані спричиняється затримка): замість залізниці або кораблів — літаки;

технічні зміни, які скорочують тривалість виконання роботи і спрощують її зміст (альтернативні матеріали, інші засоби складання тощо);

матеріальне стимулювання — премії за скорочення тривалості робіт;

підвищення рівня кваліфікації, яке підвищує ефективність праці;

поліпшення умов праці і мотивація (з використанням теорій Маслоу, Херцберга, Мак-Грегора);

якщо головні критерії — час і затрати, то скорочується обсяг робіт.

Тестові завдання до теми 7

1. Створенні логічних діаграм послідовності виконання проектних робіт — сіткових графіків — і визначенні тривалості цих робіт та проекту в цілому з метою подальшого контролю це:

- а) сіткове планування.
- б) календарне планування.
- в) оперативне планування.
- г) оперативно-календарне планування

2. Процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, пов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів це:

- а) календарне планування.
- б) сіткове планування.
- в) оперативне планування.
- г) оперативно-календарне планування

3. Дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні ресурси це:

- а) параметри календарного планування.
- б) параметри сіткового планування.
- в) параметри оперативного планування.
- г) параметри оперативно-календарного планування

4. Легкість побудови та читання; можливість подання перебігу виконання робіт за проектом; дає зрозуміти ідею запасу часу і його використання; є прекрасним засобом планування й контролю, передумовою календарного планування потреб у ресурсах; є умовою визначення грошових потоків; є ключовим документом у процесі прийняття рішень тощо це:

- а) переваги Діаграми Ганта.
- б) переваги календарного планування.
- в) переваги оперативного планування.
- г) переваги оперативно-календарного планування

5. Дослідження чинників, що створюють зміни календарного плану, для того щоб переконатися в тому, що ці зміни сприятливі; визначення того, що календарний план змінився; управління фактичними змінами тоді, коли вони відбуваються це складові:

- а) контролю виконання календарного плану.
- б) контролю виконання сіткового планування.
- в) контролю виконання оперативного планування.
- г) контролю виконання оперативно-календарного планування

Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 7

- 1. Загальна характеристика і види сітьових графіків.
- 2. Обчислення параметрів сітьового графіка.
- 3. Графічна побудова сітьового графіка.
- 4. Сітьове планування в проектах. Процес прямого аналізу сітьового графіка. Зворотний аналіз сітьового графіка.
- 5. Сітьове планування в умовах невизначеності.
- 6. Оцінка тривалості робіт. Розподіл часу завершення проекту.

7. Методи скорочення тривалості виконання проекту. Динаміка проектних витрат у часі. Поведінка сукупних витрат.

8. Алгоритм скорочення тривалості робіт за проектом. Календарне планування проектів.

9. Цілі календарного графіка. Види календарних графіків. Діаграма Гантта

Контрольні запитання до теми 7

1. Надайте загальну характеристику і види сітьових графіків.

2. Проаналізуйте основні методи обчислення параметрів сітьового графіка та графічну побудову сітьового графіка.

3. Обґрунтуйте доцільність використання сітьового планування в туристичних проектах.

4. Проаналізуйте процес прямого аналізу сітьового графіка та зворотний аналіз сітьового графіка.

5. Охарактеризуйте сітьове планування в умовах невизначеності.

6. Проаналізуйте характеристики туристичних проектів: оцінка тривалості робіт, розподіл часу завершення проекту, методи скорочення тривалості виконання проекту, динаміка проектних витрат у часі, поведінка сукупних витрат.

7. Проаналізуйте алгоритм скорочення тривалості робіт за проектом.

8. Обґрунтуйте необхідність використання календарного планування проектів, цілей календарного графіка.

9. Надайте характеристику видам календарних графіків та діаграмі Гантта.

ТЕМА 8

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТУРИСТИЧНОМУ ПРОЕКТІ

Глобальні ризики туристичного бізнесу. Сутність проектних ризиків. Ризики туристичної дестинації. Розподіл ризиків у проектних контрактах. Запобігання ризиків у екстремальному туризмі. Юридичні та фінансові гарантії щодо проектних контрактів. Особливості підрядних контрактів. Контракти "ризик-сервіс", "чистий сервіс". Оцінка загального розміру збитків. Інструменти захисту інтересів замовника проекту. Інструменти захисту інтересів виконавця

Будь яка туристична діяльність має певні ризики. Для всіх видів туристичної діяльності характерні глобальні ризики, які впливають на всі її сфери. До таких ризиків необхідно віднести: економічні, екологічні, геополітичні, суспільні, технологічні. Охарактеризуємо кожен з цих ризиків окремо.

Глобальні економічні ризики та туризм

Всесвітній економічний форум у 2019 році визначив дев'ять основних глобальних економічних ризиків. Вони включають:

- бульбашки активів у великій економіці;**
- дефляцію у великій економіці;**
- неспроможність діяльності основного фінансового механізму чи установи;**
- збій/дефіцит критичної інфраструктури;**
- фіскальні кризи в ключових економіках;**
- високий рівень структурного безробіття або неповної зайнятості;**
- незаконна торгівля;**
- стрибок цін на енергоносії;**
- некерована інфляція.**

Хоча ці ризики мають різні наслідки для різних економічних секторів, туризм зазнає найбільшого впливу від них. Бульбашки активів впливають на туризм через фінансові кризи, інфляцію, брак

робочої сили та забруднення Тривала майже нульова інфляція чи дефляція у великій туристичній економіці чи регіоні може перешкоджати інвестиціям у туризм. Дослідження показують, що фінансові кризи, такі як світова фінансова криза 2008–2009 років, спричинили значне зниження кількості туристів у ряді країн Азії, а також в Австралії. Збій діяльності незахищеної енергетичної, транспортної та комунікаційної інфраструктури може мати серйозні короткострокові та довгострокові наслідки для туризму. Надмірний борговий тягар у ключовій економіці туризму ставить під загрозу туристичний сектор. Високий рівень структурного безробіття значно знижує участь домогосподарств у туризмі та витрати. Туристичний сектор також наражається на ризики незаконної торгівлі у вигляді незаконних фінансових потоків, ухилення від сплати податків, торгівлі людьми, організованої злочинності тощо. Організована злочинність може стримувати туристів, оскільки безпека є важливою проблемою для туристів. Більше того, дослідження показують, що країни з меншим рівнем корупції мають кращу стійкість розвитку, яка є основою сталого туризму. Економічні кризи знижують ефективність туристичних напрямків.

Національна та міжнародна фінансова та економічна кризи, починаючи з 2007 року, серйозно вплинули на світовий туризм. За даними Всесвітньої туристичної організації, у 2009 році кількість міжнародних туристів скоротилася на 4% через фінансову кризу. Тому що туризм дуже енергоємний і тому вразливий і чутливий до зростання цін на енергоносії. Хоча наслідки та стратегії пом'якшення ризиків і адаптації відрізняються, здатність туристичного сектору адаптуватися до цих потрясінь є дуже важливою для сталого туризму. Некеровані високі темпи інфляції відіграють важливу роль у втраті конкурентної переваги в туризмі, як це сталося з Новою Зеландією, Італією, Іспанією, Туреччиною, Сполученим Королівством, Гонконгом і Китаєм. Хоча туристичні компанії мають певний контроль над ціноутворенням, вони мало контролюють рівень інфляції.

Глобальні екологічні ризики та туризм

Всесвітній економічний форум у 2019 році визначив п'ять основних глобальних екологічних ризиків, зокрема:

екстремальні погодні явища;

**неспроможність пом'якшення та адаптації до зміни клімату;
втрата біорізноманіття та колапс екосистеми;
великі стихійні лиха;
техногенні екологічні збитки та катастрофи.**

Екстремальні погодні явища, такі як повені, шторми, сильна спека та холод, мають руйнівний вплив на індустрію туризму. Вони можуть зменшити інтерес туристів до окремих напрямків, оскільки туристи, як правило, чутливі до клімату, а погода та температура є важливими визначальними факторами туристичного попиту. Зміна клімату є серйозною проблемою для туризму. Вона впливає на нього на теперішній час та матиме ще більш глибокі наслідки для туризму в найближчі роки. Ці впливи реалізуються в багатьох формах, включаючи вибір споживчими напрямків, просторові моделі туристичного попиту, а також стійкість і конкурентоспроможність окремих напрямків. Таким чином, неспроможність механізмів і заходів щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації становить важливий ризик для індустрії туризму.

Хоча незапланований туризм сприяє втраті біорізноманіття, екотуризм є важливою та зростаючою частиною туризму, яка значною мірою залежить від біорізноманіття та екосистемних послуг. Велика втрата біорізноманіття та колапс екосистеми (наземної чи морської) є значним ризиком для цього виду туризму. Наприклад, дослідження показують, що пошкодження коралових рифів мало незворотні наслідки для екотуризму. Прогнозується значне локальне та глобальне вимирання окремих видів рослин і тварин, що вплине на екотуризм. Зниження цього ризику дуже залежить від запровадження заходів щодо захисту біорізноманіття.

Катастрофічні стихійні лиха, такі як землетрус, цунамі, виверження вулканів, лісові пожежі, геомагнітні бурі, регулярно впливають на туристичний сектор. Вони завдають шкоди інфраструктурі та об'єктам, пов'язаним із туризмом, наприклад, готелям, туристичним пам'яткам і погіршують привабливість туристичних напрямків. Попит на туризм у постраждалих від стихійних лих районах зазвичай зменшується після великих катастроф. Прикладами недавніх великих катастроф, які вплинули на індустрію туризму, є: азіатське цунамі 2004 року; виверження вулкана Ейяф'ятлайокутль в Ісландії в 2010 році; Великий землетрус і цунамі в Східній Японії 2011 року, повінь у Таїланді 2011 року, землетруси в Крайстчерчі в Новій Зеландії 2010-2012 років і повінь у

Південній Альберті 2013 року в Канаді. Значна кількість жертв цунамі в Індійському океані 2004 року були туристами та людьми, які працювали в індустрії туризму. Ця подія протягом кількох років негативно впливала на кількість міжнародних туристів, які приїжджали до постраждалих країн, таких як Індонезія та Таїланд. Лише у Пхукеті, кількість міжнародних туристів зменшилася на 67,2% протягом першої половини 2005 року.

Техногенні катастрофи та шкоди навколишньому середовищу, такі як розливи нафти, радіоактивне забруднення тощо, можуть негативно вплинути на туристичний сектор. Великі розливи нафти, такі як розлив нафти Deepwater Horizon у Мексиканській затоці в 2010 році, забруднюють прибережні зони та знижують їх привабливість для туристів. Зменшуються поїздки на радіоактивно забруднені території. Забруднення повітря є серйозною екологічною небезпекою у великих містах, таких як Стамбул, що має великий вплив на туристів, особливо на людей похилого віку, які більш уразливі до ризиків забруднення.

Глобальні геополітичні ризики та туризм

Всесвітній економічний форум у 2019 році визначив п'ять основних глобальних геополітичних ризиків, зокрема:

**криза державного управління,
криза регіонального чи глобального управління,
масштабні терористичні атаки,
розпад держави,
збройний конфлікт.**

Неспроможність державного управління, яка проявляється у формі недотримання верховенства права, корупції, політичному глухому куті і нестабільності, вплинули на індустрію туризму в усьому світі, головним чином через зміну попиту на подорожі та напрямків. Збільшення політичної нестабільності на 1% зменшує кількість туристів і дохід від туризму на 24-36%. Корупція вважається перешкодою для розвитку та ефективності туризму. Некорумповані уряди сприяють розвитку туризму за допомогою правил і норм, які підвищують безпеку та стабільність, і намагаються створити правові рамки для захисту туристів і індустрії туризму. Політична корупція є фатальним джерелом величезних ризиків для індустрії туризму. Корупція в уряді також може призвести до

громадських хвилювань і обурення, що може вплинути на туризм, створюючи проблеми з безпекою. Інші форми корупції, такі як монополії, підтримувані корумпованими політиками, можуть обмежити вихід малого бізнесу на ринок .

Криза регіонального чи глобального управління, яка проявляється у формі неспроможності регіональних чи глобальних інституцій вирішувати проблеми економічного, геополітичного чи екологічного значення, є ще одним глобальним ризиком, який має величезні наслідки для туризму. Останні приклади включають вихід Великої Британії з Європейського Союзу (Brexit) і вихід уряду США з міжнародних угод і документів, таких як Кіотський протокол і ядерна угода з Іраном під назвою Спільний комплексний план дій (JCPOA). Існуючі міжнародні багатосторонні рамки (наприклад, Організація Об'єднаних Націй) і угоди є важливими для колективної глобальної безпеки. Туризм дуже чутливий до глобального середовища безпеки. Багато існуючих регіональних і глобальних інституцій мають важливий туристичний компонент, який підвищує безпеку та сприяє співпраці в туристичному секторі між державами-членами. Формування регіонального співробітництва у сфері туризму значною мірою спрямовується регіональними та глобальними інституціями. Створення деяких міжнародних домовленостей, таких як Угода АСЕАН з туризму, було частково спричинене такими інцидентами, як терористичний акт 11 вересня та вибухи на Балі 2002 року. Будь-які дії, які послаблюють міжнародні механізми безпеки, можуть вплинути на туризм та інвестиції в туризм. Поведінка туристів і вибір місць відпочинку надзвичайно чутливі до систем управління ризиками.

Міждержавні конфлікти, терористичні акти не тільки зменшують туристичну діяльність у конфліктних регіонах, але й завдають шкоди туристичній інфраструктурі та культурній спадщині, а також знижують інтерес інвесторів до інвестицій у туризм. Багато культурних об'єктів, які є ключовими для туризму, піддавалися нападам і були пошкоджені під час міждержавних і громадянських конфліктів урядами, повстанцями чи заворушниками по всьому світу. Вплив терористичних нападів на туризм в останні роки активно вивчався. Наслідки великомасштабних терористичних інцидентів можуть зростати протягом багатьох років, оскільки постраждалі регіони проходять через кілька складних фаз реагування та відновлення. Наслідки терористичних атак 11 вересня 2001 року для

туризму все ще зберігаються. Незважаючи на те, що масштаби наслідків можуть відрізнятись від випадку до випадку, вони, безумовно, викликають велике занепокоєння у туристів і туристичних компаній. Коли передбачуваний ризик тероризму зростає в одному регіоні чи країні, міжнародні туристи та інвестори вирішують витратити свою відпустку та гроші в безпечніших регіонах чи секторах. Тероризм не тільки впливає на туризм у країні інцидентів, але також має побічні ефекти для всього регіону.

Глобальні суспільні ризики та туризм

Всесвітній економічний форум у 2019 році визначив шість основних глобальних суспільних ризиків, зокрема:

**порушення міського планування,
продовольча криза,
широкомасштабна вимушена міграція,
глибока соціальна нестабільність,
швидке та масове поширення інфекційних захворювань,
водні кризи.**

Міське планування та розвиток туризму взаємопов'язані. Недоліки містобудування можуть призвести до створення міських агломерацій, які не є привабливими ні для мешканців, ні для туристів. Ці форми планування створюють міста без ідентичності, зв'язку, доступності для прогулянок, безпеки, безпеки та зручності для життя. Недоліки міського планування, такі як відсутність ефективного міського транспорту, інтенсивний рух і забруднення, а також відсутність достатньої кількості відкритих і зелених насаджень, загрожують сталому та збалансованому розвитку туризму. З іншого боку, розвиток туризму без урахування місцевих потреб, культури та прагнень також додає складності. Незважаючи на роль, яку відіграє туризм у місцевій та національній економіці, місцеві жителі протестують проти незапланованого розвитку туризму. Щоб вирішити ці проблеми та пов'язані з ними ризики, міський туризм має бути взаємопов'язаний із міським плануванням, управлінням.

Продовольча криза є ще одним глобальним ризиком, який може вплинути на туризм. Проблема частково полягає в тому, що туризм може сприяти продовольчій кризі в приймаючих громадах, збільшуючи попит на продукти харчування, створюючи додатковий тиск на навколишнє середовище та перетворюючи

сільськогосподарські землі та ресурси на території туристичної діяльності. Цей тиск уже зростає в малих острівних туристичних країнах Карибського басейну і в посушливих країнах Близького Сходу та Перської затоки.

Глибока соціальна нестабільність у формі вуличних заворушень, тривалих демонстрацій, соціальних хвилювань є прикладами ситуацій, коли соціальна нестабільність є глобальним ризиком із серйозним впливом на туризм.

Інфекційні захворювання та глобальні пандемії були найбільшими вбивцями людської раси на планеті, і вони все ще становлять серйозну загрозу для світу, про що свідчать пандемія тяжкого гострого респіраторного синдрому (SARS) у 2003 році, пташиний грип у 2009 році та пандемія у 2014–2015 роках, спалах лихоманки Ебола в Африці. Хоча міжнародний туризм є фактором, що сприяє передачі хвороб, він також є головною їх жертвою. Наприклад, наявність ВІЛ/СНІДу знизил конкурентоспроможність індустрії туризму Таїланду. Такі кризи можуть мати довгострокові наслідки, завдаючи шкоди репутації та іміджу індустрії туризму. SARS мав глибокий негативний вплив на світовий туризм, але найбільш негативно він вплинув на туризм у країнах Південно-Східної Азії, таких як Таїланд, Гонконг і Китай, а також у Канаді. Були видані рекомендації та обмеження на подорожі до цих країни Всесвітньою організацією охорони здоров'я. Під час кризи SARS приблизно 3 мільйони людей втратили роботу в індустрії туризму в Китаї, Гонконгу, В'єтнамі та Сінгапурі. Вплив пташиного грипу та подальшої пандемії грипу на туризм був набагато вищим, ніж SARS (Kuo et al. 2009).

Найбільшим викликом цього характеру була пандемія COVID-19. Незважаючи на те, що наслідки пандемії COVID-19 вплинули на всі галузі економіки, найбільше постраждав сектор туризму. На теперішній час діють обмеження на подорож., Всесвітня туристична організація (UNWTO) повідомила, що кількість міжнародних туристів у 2020 р. зросла лише на 4 %, залишившись на 72 % нижче рівня 2019 року. Це дорівнює більш ніж 1 мільярду міжнародних прибуттів, порівняно з рівнем до пандемії, утримуючи галузь на рівні кінця 1980-х років.

До спалаху коронавірусу глобальний туристичний сектор протягом десятиліть демонстрував майже безперервне зростання. З 1980 року кількість міжнародних прибуттів різко зросла з 277

мільйонів до майже 1,5 мільярда в 2019 році. Дві найбільші кризи останніх десятиліть, епідемія SARS 2003 року та світова фінансова криза 2009 року, були незначними викликами у порівнянні з пандемією COVID-19.

Більшість експертів не очікують повного відновлення до 2024 року або пізніше. Група експертів UNWTO впевнена, що спостерігатиме зростання туристичної активності в останній час. Сценарії UNWTO передбачають, що кількість міжнародних туристів може зрости на 30–78 відсотків у 2023 році порівняно з 2022 роком. Хоча це звучить як значне покращення, воно все одно буде більш ніж на 50 відсотків нижче рівня до пандемії.

Великомасштабна вимушена міграція є ще одним глобальним ризиком у цій категорії. Конфлікти, зміни клімату та війни породжують хвилі вимушеної міграції по всьому світу. Глобальне вимушене переміщення матиме короткострокові та довгострокові економічні, соціальні та політичні наслідки та наслідки для приймаючих країн, особливо для невеликих громад, які не мають необхідної спроможності прийняти прибуле та додаткове населення. За останні кілька років Туреччина прийняла приблизно чотири мільйони сирійських біженців. Цей потік вимушеної міграції мав певний вплив на туризм у приймаючих містах. Наприклад, повідомлялося, що туризм згас у місті Хатай після початку сирійської кризи біженців.

Глобальні технологічні ризики та туризм

Всесвітній економічний форум у 2019 році визначив три основних глобальних технологічних ризиків, зокрема:

несприятливі наслідки технологічного прогресу, збір критичної інформаційної інфраструктури та мереж (поломка критичної інформаційної інфраструктури), великомасштабні кібератаки та масові випадки шахрайства/крадіжки даних.

Технологічні досягнення, такі як штучний інтелект, геоінженерія та синтетична біологія, мають потенційні несприятливі наслідки, які можуть завдати шкоди людині, навколишньому середовищу та економіці. Туристичний сектор не застрахований від цих впливів. Туристи та індустрія туризму все більше стають залежними від інформаційних технологій. Значна кількість туристичних транзакцій

обробляється через глобальну інформаційну інфраструктуру та мережі. Туризм є інформаційно-інтенсивною галуззю, і інформаційні технології у формі електронного туризму зробили революцію в індустрії туризму і реорганізували весь процес розробки, управління та маркетингу туристичних продуктів і напрямків. Електронний туризм розширив ринок і підвищив ефективність індустрії туризму. Широкомасштабні збої та порушення інформаційної інфраструктури та мереж відбулися в останні роки через природні та технічні небезпеки та небезпеки, спричинені людиною. Такі збої можуть мати серйозні наслідки для туристів і підприємств, пов'язаних з туризмом.

Масштабні кібератаки також можуть завадити збитки туризму. Індустрія туризму все більше покладається на кіберпростір, який все більше піддається значним потенційним загрозам і вразливостям. Як і багато інших ринків, сучасний туристичний ринок управляється переважно в кіберпросторі, де зацікавлені сторони зустрічаються та здійснюють операції. Масштабні кібератаки на пов'язану з туризмом інфраструктуру, таку як фінансові, енергетичні та транспортні мережі, становлять значний ризик для індустрії туризму. Захист кіберпростору від кіберзагроз і ризиків був і залишатиметься головним викликом для індустрії туризму.

З масовим виробництвом і розповсюдженням даних у кіберпросторі шахрайство та крадіжка даних у формі неправомірної експлуатації приватних або офіційних даних зросли до безпрецедентних масштабів. Хоча велика частина крадіжок даних здійснюється з метою шахрайства та отримання фінансової вигоди, викрадені дані також можуть бути використані для зловмисних дій і атак на туристичні сайти та події. Шахрайство з даними та крадіжки є ще одним ризиком ланцюга постачання послуг електронного туризму, який необхідно пом'якшити або запобігти. Крадіжка даних і шахрайство в електронному туризмі є однією зі сфер, які вимагають негайних дій як від урядів, так і від зацікавлених сторін у туристичному секторі.

Процеси прийняття рішень в управлінні здійсненні проектів відбуваються, як правило, в умовах ризику і невизначеності, наявність яких зумовлюється такими чинниками:

- відсутністю повної і точної інформації про продукт (послугу) проекту, внутрішнє і зовнішнє середовище реалізації проекту, неможливістю точної оцінки всіх параметрів проекту;

- постійною присутністю елементу випадковості, тобто неможливістю спрогнозувати чи передбачити всі чинники, які тією або іншою мірою можуть впливати на проект;

- наявністю суб'єктивних чинників, пов'язаних із можливою відмінністю інтересів учасників проекту чи дій структур і організацій, які так чи інакше причетні до реалізації проекту.

Реалізація проекту здебільшого відбувається в умовах невизначеності й ризику, і це викликає необхідність виявляти й ідентифікувати ризики, проводити аналіз і оцінку їх, вибирати методи управління, розробляти й вживати заходи для зниження цих ризиків, контролювати й оцінювати результати впроваджуваних заходів.

Управління ризиками — це сукупність заходів і методів аналізу й послаблення впливу чинників ризику, поєднаних у систему виявлення, оцінки, планування, моніторингу й проведення коригуючих заходів.

Різниця між ризиком та невизначеністю полягає в тому, що особа, яка приймає рішення, має різноманітні уявлення про ймовірність очікуваних подій. Тому ризик присутній тоді, коли ймовірність можна визначити на підставі досвіду, набутого в попередній період. Невизначеність існує тоді, коли можливість наслідків визначається суб'єктивно, оскільки відсутні дані.

Під **ризиком у проектному менеджменті** розуміють імовірність певного рівня втрат фірмою частини своїх ресурсів або недоотримання доходів, або появу додаткових витрат під час реалізації проекту. У менеджера проекту зацікавленість викликає не тільки можливість настання несприятливих, а й сприятливих подій. Тому, якщо термін «ризик» вживають стосовно до проекту, то тут повинні бути розглянуті обидві можливості — збитків чи прибутку, що виникають із обставин невизначеності, пов'язаних з виконанням проекту. Досвідчений менеджер проекту намагається оцінити обставини невизначеності і міру їхнього позитивного чи негативного впливу на реалізацію проекту, а також те, чи є ці обставини невизначеності внутрішніми, а чи зовнішніми щодо проекту.

Найефективнішими методами аналізу обставин невизначеності є аналіз чутливості й аналіз міри ризику.

Ризик існує незалежно від того, якими будуть наслідки: невизначеними чи невідомими. Деякі види діяльності заведено вважати більш ризиковими, ніж інші. Вкладник часто усвідомлює, що,

роблячи вклади, він наражається на ризик отримати невеликий прибуток або зазнати збитків, при якому рух ліквідності може бути меншим за очікуваний і розцінюватись як відносно «ризикований». З іншого боку, будучи більш впевненим у результаті проекту, він зможе передбачити, чи є ризик, чи його взагалі немає.

Таким чином, якщо міра досягнення результату може коливатися у певних межах, такі дії повинні розглядатися як ризиковані. **Чим вищий рівень непередбаченості дій, тим більший ризик.**

Існує два види ризику, пов'язаного з підготовкою і реалізацією проекту: систематичний і несистематичний (рис. 13). **Систематичний ризик** належить до зовнішніх щодо проекту чинників, приміром, стан економіки в цілому, і перебуває поза загальним контролем над виконанням проекту. Прикладами систематичного ризику є також політична нестабільність, умови оподаткування, тобто чинники, пов'язані з діями держави. Інші види систематичного ризику відбивають вплив чинників конкурентного середовища, як-от загальний ринковий попит, рівень конкуренції, ціни на сировину і робочу силу в галузі. Означені чинники мають розглядатися, бо проект замалий для того, щоб впливати на зміну цих чинників.

Несистематичним є ризик, що безпосередньо стосується проекту. Рівень рентабельності виробництва, період початку будівництва і сам процес будівництва, вартість основного капіталу і продуктивність — усе це є видами несистематичного ризику. Інші види несистематичного ризику включають у себе зовнішні чинники, які можна контролювати або впливати на них у межах проекту. Це — заробітна плата персоналу проекту, ціни збуту продукції проекту, ціни постачальників на сировину і навіть урядові податки, як-от митний та акцизний збори, інші види податків.

Сучасна практика виокремлює ще декілька класифікаційних ознак проектних ризиків.

За тривалістю дії ризику можуть бути **короткостроковими**, тобто пов'язаними з фінансовими інвестиціями, що впливають на ліквідні позиції фірми, або **довгостроковими**, які виникають під час вибору напрямку інвестування.



Рис. 13. Склад систематичних і несистематичних ризиків

За мірою впливу на фінансовий стан фірми розрізняють ризики **допустимі** (пов'язані із загрозою певної втрати прибутку), **критичні** (пов'язані із можливою втратою очікуваної виручки) і **катастрофічні** (що виникають у разі втрати усього капіталу фірми і супроводжуються банкрутством).

За можливістю усунення ризику поділяють на **недиверсифіковані** (що не підлягають усуненню) і **диверсифіковані** (для яких існують можливі шляхи подолання).

За мірою впливу на зміну реальних активів фірми можна виділити: **динамічні** — ризики непередбачених змін вартості основного капіталу, що відбуваються внаслідок прийняття відповідних управлінських рішень, ринкових або політичних обставин, які можуть призвести як до втрат, так і до збільшення прибутків; **статичні** — ризики втрати реальних активів унаслідок завдання збитків власності через некомпетентність керівництва.

Реалізація великих проектів, пов'язаних з будівництвом, підвладна «ризиком незавершення», причинами якого може бути банкрутство підрядчиків, змін у наміченому проекті, розбіжностях у кошторисі, змін в економічному середовищі реалізації проекту (ціни, податки). Ризик перевищення витрат виникає внаслідок зміни початкового плану реалізації проекту або заниження розрахункових витрат на будівництво, затримання термінів будівництва.

Після завершення проекту можлива поява виробничих ризиків, пов'язаних з проблемами технічної підготовки і розробки проекту, поганого інжинірингу, незадовільного навчання персоналу, нестачі сировини і зростання витрат виробництва.

Такий підхід до вивчення проектних ризиків базується на їх поетапній (пофазовій) оцінці (табл. 8).

Таблиця 8

**Види ризиків, що виникають на різних стадіях
життєвого циклу проекту**

Стадія	Види ризиків
Перед-інвестиційна	<ul style="list-style-type: none"> • Помилковість у розробці концепції проекту • Неправильне визначення розташування проекту • Ставлення до проекту місцевої влади • Прийняття рішення про доцільність інвестування
Інвестиційна	<ul style="list-style-type: none"> • Платоспроможність замовника • Непередбачені витрати на будівельні роботи • Перевищення термінів будівництва, вартості обладнання • Несвоєчасність постачання обладнання • Невиконання контрактних зобов'язань підрядчиками • Несвоєчасна підготовка персоналу

Стадія	Види ризиків
Експлуатаційна	<ul style="list-style-type: none"> • Поява альтернативного продукту (послуги) • Неплатоспроможність споживачів <ul style="list-style-type: none"> • Неправильно визначені обсяг і сегмент ринку, на якому реалізується продукт проекту • Зміна цін на сировину і матеріали, перевезення; заробітної плати • Зміна вартості капіталу і рівня інфляції • Загроза екологічній безпеці • Зміна ставлення населення до реалізації проекту

Під час підготовки та експлуатації на хід виконання проекту можуть впливати різні чинники технічного, комерційного, фінансового і політичного гатунку. (Причини їх виникнення, їх ознаки і наслідки за функціональними критеріями проекту подані у таблиці 9)

Таблиця 9

Причини виникнення, ознаки та наслідки різних функціональних ризиків проектів

Причини виникнення	Наслідки	Ознаки
Технічні ризики		
Помилки в проектуванні; недоліки технології; неправильний вибір обладнання; неправильне визначення потужності виробництва. Недоліки в управлінні; нестача кваліфікованої робочої сили; відсутність досвіду роботи на імпортному обладнанні в місцевого персоналу	<input type="checkbox"/> Неможливість виходу на проектувану потужність <input type="checkbox"/> Випуск продукції нижчої якості	1. Новизна проекту 2. Відсутність проектної організації відповідного рівня 3. Відсутність маркетингових досліджень 4. Відсутність залучення іноземних менеджерів
Порушення договорів поставок сировини, матеріалів, комплектуючих. Порушення термінів субпідрядниками	<input type="checkbox"/> Збільшення термінів будівництва <input type="checkbox"/> Вихід на повну потужність у віддалений період	1. Нечіткі щодо термінів і кількості контракти 2. Контракти без штрафних санкцій

Причини виникнення	Наслідки	Ознаки
		3. Вибір постачальників нестабільних регіонів; з ненадійною репутацією 4. Відсутність у контракті механізму запуску
Порушення термінів будівництва. Підвищення цін на сировину та електроенергію; підвищення вартості обладнання через валютні ризики; підвищення витрат на проект	⇒ Підвищення розрахункової вартості проекту	1. Відсутність у контракті фіксованих цін, механізмів захисту від валютних ризиків 2. Облік заробітної плати у місцевій валюті
Політичні ризики		
Зміна торговельно-політичного режиму та митної політики, в податковій системі, системі валютного регулювання й регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Зміна в системах експортного фінансування в країнах — учасниках проекту	⇒ Неможливість збуту продукції	1. Розрахунок собівартості продукції за нижчою ціною 2. Не враховані всі нові заходи для захисту від ризиків, що їх застосовують в інших країнах
Нестабільність політичної ситуації в країні, небезпека націоналізації та експропріації	⇒ Втрата проекту	1. Відсутність підтримки в силових структурах та уряді 2. Відсутність підтримки державних і місцевих структур
Зміна законодавства, особливо в частині регулювання іноземних інвестицій. Складність з репатріацією прибутку	⇒ Зниження ефективності, згорання проекту	1. Застаріла технологія 2. Непродумана екологічна політика 3. Низькі вимоги до екологічності проекту 4. Невирішеність питань утилізації відходів 5. Відсутність дозволу наглядових органів 6.

Причини виникнення	Наслідки	Ознаки
Маркетингові ризики		
<p>Неправильний вибір товару та його випуск.</p> <p>Випуск товару низької якості або морально застарілої конструкції.</p> <p>Неправильний вибір ринків збуту, неточний розрахунок місткості ринку.</p> <p>Непродуманість або ж відсутність на передбачених ринках збутової мережі.</p> <p>Неправильна цінова політика.</p> <p>Відсутність чи нестача реклами</p>	<p>⇒ Неможливість реалізації продукції проекту у розраховані терміни й у ціновому діапазоні</p> <p>⇒ Відсутність потрібних доходів для того, щоб погасити кредит</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність маркетингових досліджень 2. Нечітка орієнтація на покупця 3. Відсутні закупівельні контракти 4. Відсутність програми збуту 5. Відсутність програми з реклами 6. Товар не має сертифікації 7. Відсутність урахування особливостей політики торгівлі на даному ринку
Фінансові ризики		
<p>Нестабільність економік країн — учасниць проекту.</p> <p>Коливання курсів обміну валют.</p> <p>Державне регулювання облікової банківської ставки</p>	<p>⇒ Зростання відсоткової ставки</p> <p>⇒ Подорожчання фінансування</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Різна валюта надходжень і валюта кредиту 2. Відсутність механізму перерахунку валют 3. Плаваюча ставка за кредити 4. Відсутність чіткої фіксованої ціни на товари в контракті
<p>Підвищення витрат фірми</p>	<p>⇒ Зростання цін за зарубіжним контрактом</p>	<p>Відсутність чіткої фіксації цін на товари й послуги в контракті</p>
<p>Економічна криза, затоварювання ринку.</p> <p>Монополізм провідного виробника.</p> <p>Конкурентна боротьба через зниження ціни</p>	<p>⇒ Заподіяння фінансових збитків інвесторам та іншим учасникам проекту</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність маркетингових досліджень 2. Оптимістичні ціни, закладені у розрахунок

Головний наслідок ризику — перевитрати часу й ресурсів на його виконання через підвищення обсягу робіт та збільшення тривалості виконання робіт за проектом.

Мета аналізу ризику — надати потенційним партнерам або учасникам проекту потрібні дані для прийняття рішення відносно доцільності участі у проекті та заходів захисту їх від можливих фінансових утрат. Тому аналіз може проводити кожен учасник проекту.

Розрізняють такі види аналізу ризику:

- **якісний** — визначення показників ризику, етапів робіт, за яких виникає ризик, визначення потенційних зон ризику та ідентифікація ризику;
- **кількісний** — передбачає числове визначення розміру окремих ризиків, а також проекту в цілому.

До якісних методів ризику слід віднести експертний аналіз ризиків. Як правило, даний вид оцінки застосовують на початкових етапах роботи над проектом. Основними перевагами даного методу можна вважати: можливість оцінки ризику до розрахунків показників ефективності, відсутність необхідності у точних первинних даних і сучасному програмному забезпеченні, а також простоту розрахунків. Однак експертний аналіз ризиків, як і будь-яка експертна оцінка, хибає на певну суб'єктивність і не завжди дозволяє дати незалежну характеристику події, що аналізується. Процедура експертної оцінки ризику передбачає:

- визначення видів ризику і граничного рівня його допустимої величини;
- встановлення ймовірності настання ризикової події і небезпечності даного ризику для успішного завершення проекту;
- визначення інтегрального рівня по кожному виду ризику і вирішення питання про прийнятність даного виду ризику для учасників проекту.

За невеликої кількості змінних і можливих сценаріїв розвитку проекту для аналізу ризику можна скористатися методом «дерева рішень». Дерево рішень будується на основі виділених робіт (подій), у яких відображаються життєвий цикл проекту, ключові події, що впливають на проект, час їх настання і можливі рішення, які можуть бути прийняті в результаті виконання кожного ключового виду роботи, з визначенням імовірності їх прийняття і вартості робіт.

За результатами побудови дерева рішень визначається ймовірність кожного сценарію розвитку проекту, ефективність по кожному сценарію, а також інтегральна ефективність проекту. Ризик по проекту може вважатися прийнятним у випадку позитивної величини інтегрального показника ефективності проекту, наприклад чистої теперішньої вартості.

Зазвичай аналіз ризику провадиться кількома методами. Для цього користуються методом чутливості, методом сценаріїв та методом Монте-Карло.

Метою аналізу чутливості є використання змін заданих параметрів для визначення життєздатності проекту в умовах невизначеності. Експерт розраховує можливу зміну кожного чинника або змінної величини, визначає вплив цієї зміни на показник певного рішення і виділяє суттєві чинники або змінні величини для більш поглибленого вивчення. Він визначає кількість і вказує на вплив невизначеності та намагається виразити математичним способом відношення змінних величин, що їх складають просування ліквідності та рентабельність.

Аналіз чутливості надає можливість судити про наслідки невід'ємної невизначеності в проектах. Зміни можуть відбуватися в фінансових оцінних даних про капітал, тривалість будівництва, вартість сировини та інших витрат, пов'язаних з реалізацією проекту, вартістю збуту, коефіцієнтом завантаження і ціною на продукцію, бо вони не можуть бути передбачені заздалегідь. Ці різні зміни можуть впливати на завершення реалізації проекту.

Розробка проекту фактично є прогнозуванням розвитку ситуації «з проектом». Аналіз чутливості в літературних джерелах з інженерної економіки і теорії прийняття рішень інколи має іншу назву — ранжирування параметрів.

Проведення аналізу чутливості передбачає розрахунок базової моделі на основі припустимих значень вхідних змінних проекту, для якої визначається величина чистої теперішньої вартості (ЧТВ). Ця величина є основою порівняння з припустимими можливими змінами, які треба проаналізувати.

Детальний алгоритм проведення аналізу чутливості, аналізу сценаріїв і моделювання за методом Монте-Карло поданий у підручнику «Проектний аналіз» (В. А. Верба, О. А. Загородніх).

Аналізуючи сценарії, експерт об'єднує всі можливості для невизначених змінних величин у більшу кількість сценаріїв. Кожний

сценарій передбачає тільки одну комбінацію оцінки кожної змінної величини. Це рівноважно проведенню повного аналізу чутливості для кожного можливого випадку з такими важливими відмінностями:

- аналіз міри ризику візьме до уваги відносну ймовірність значущості для кожної змінної величини на відміну від аналізу чутливості, який не обумовлює відносну ймовірність сценаріїв;
- аналіз міри ризику дасть імовірність розподілу, яка вказує на відносну випадковість появи різних результатів масштабів реалізації проекту, а не тільки кількість можливих змін його середньої значущості.

Аналіз сценаріїв звичайно готують за трьома сценаріями: очікуваним (базовий випадок, що був основою проведення аналізу чутливості) та двома додатково розробленими сценаріями — оптимістичним і песимістичним.

«Найкращий», або оптимістичний, сценарій відбиває уявлення аналітика про те, наскільки поліпшуються умови реалізації проекту у тому випадку, коли всі обставини будуть більш сприятливими, ніж заплановано. Однак усі ці зміни повинні бути реалістичними. Фактично експертна підготовка оптимістичного сценарію провадиться з погляду найсприятливішого оточення проекту під девізом «як поведе себе проект, коли компанії надзвичайно поталанить».

«Найгірший», або песимістичний, сценарій показує, наскільки невдалим буде проект, якщо умови його реалізації виявляться набагато гіршими, ніж передбачається. Реалістичність набору подій ґрунтується на інформації, наскільки гіршими будуть справи в проекті, якщо компанії не поталанить. Ці два додаткових сценарії мають бути внутрішньо послідовними.

Метою аналізу сценаріїв є розгляд екстремальних результатів та визначення ймовірності розподілу чистої теперішньої вартості проекту.

За винятком дуже великих проектів, до виконання яких залучаються величезні капітальні інвестиції, аналізу сценаріїв буде достатньо для того, щоб керівництво одержало уявлення про характеристики рентабельності проекту. Якщо ця робота виконується ретельно, то такий аналіз здатний досить точно показати розподіл екстремальних результатів. Однак через складні взаємозв'язки між змінними він недосить вдало показує середину розподілу значень ЧТВ. Потрібні додаткові сценарії для того, щоб показати точки між двома екстремальними значеннями; це підвищує точність, і аналітик

більш упевнено може визначити центр розподілу значень ЧТВ. На жаль, звичайний і відомий спосіб розробки таких сценаріїв є складним і вимагає значного часу. Ефективність підвищується у тому разі, якщо роботу провадять за допомогою програмного забезпечення та електронних таблиць.

Моделювання методом Монте-Карло

У випадку, коли визначення ймовірності наступу нового сценарію реалізації проекту можна обчислити за допомогою електронних таблиць, проводять аналіз ризику за методом імітаційного моделювання, тобто коли аналітик визначає вид та ймовірність розподілу масштабів реалізації проекту і методом відбору мір значущості невизначених змінних розраховує можливість розвитку кожної моделі.

Схема моделювання методом Монте-Карло передбачає:

- визначення інтервалів можливої зміни основних ризикових змінних проекту, всередині яких ці змінні є випадковими величинами;
- оцінка всередині заданих інтервалів видів розподілу ймовірностей (нормальний, дискретний, пірамідальний, трикутний);
- встановлення коефіцієнта кореляції між залежними перемінними;
- багаторазовий (більш як 500 сценаріїв) розрахунок результуючого показника, що дозволяє побачити розподіл частоти для чистої теперішньої вартості проекту;
- визначення ймовірності потрапляння результуючої величини в той чи той інтервал та перевищення мінімально допустимого значення.

Метод Монте-Карло можна розглядати як свого роду імітацію майбутнього в лабораторних умовах. Оскільки відповідна програма обирає значення вхідних змінних з випадкових розподілів ймовірностей, то кожний одержаний результат відображає можливий у майбутньому стан справ. Кожна з цих комбінацій справді може здійснитися, причому з однаковою мірою ймовірності. Тому й одержувані результати також можливі в майбутньому і є однаково ймовірними. Насправді ж, звичайно, реалізується лише один із таких результатів, і ми не можемо передбачити, який саме. Але завдяки даному методу аналітик має важливий інструмент управління ситуацією: якщо багато з цих однаково ймовірних результатів є небажаними, він може запобігти появі їх, відмовившись від

відповідних інвестицій. І навпаки: якщо досить велика кількість цих результатів виявляться сприятливими, можна зважитися й піти на ризик заради одержання одного із цих результатів.

Метод моделювання дозволяє:

- 1) досліджувати комбінований вплив ризиків;
- 2) аналізувати наслідки накопичення ризикових ситуацій;
- 3) визначити вплив ризиків на фінансовий стан учасників проекту, який може виявлятися у вигляді затримок в одержанні доходу і збільшенні позики.

Метод імітаційного моделювання дозволяє визначити ймовірність характеристик, потрібних для аналізу проекту. Наприклад, ймовірність вчасного завершення проекту становить 70 % або перевищення планового кошторису будівництва складає 20 %. Після визначення ймовірності настання заданих результатів проекту треба прийняти рішення, яке б дозволило збалансувати ризик, пов'язаний із проектом. Зазвичай після такого аналізу ризику приймаються корективи, які дозволяють зменшити ризикованість специфічних дій та планів. Приміром, після проведення робіт з аналізу проектних ризиків слід передбачити, щоб договори з постачальниками сировини ґрунтувались на фіксованих цінах, були укладені довгострокові договори продажу, застраховані продажі, а також передбачити точну систему керівництва проектом для забезпечення контролю за його виконанням.

У будь-якому разі аналітик може балансувати між мірою ризику та величиною прибутку. Наприклад, керівники проекту можуть запропонувати покупцеві більш низькі ціни за гарантований обсяг майбутніх закупівель, що зменшить не тільки прибутки, а й ризик неспроможності збути продукцію.

Ризики туристичної дестинації

Туризм глибоко чутливий до всіх негативних явищ. Тому в розвитку туризму в пункті призначення надзвичайно важливо розглянути всі слабкі сторони які реалізуються у сфері безпеки. Перелічимо лише деякі з них:

- недостатньо розвинена безпека громадської мережі в пункті призначення;
- недостатній рівень освіти місцевого населення;

- прагнення до надходження іноземної валюти без належного контролю за фінансовими операціями (відмивання грошей);
- недостатнє залучення місцевого населення до розвитку туризму;
- різниця між економічним розвитком місцевої громади та країни туристичного попиту;
- розвиток незаконних форм туризму (браконьєрство, секс-туризм тощо);
- неадекватна поведінка туристів (супереч звичаям і релігії місцевої громади);
- проникнення терористів у місцеву економіку;
- неможливість контролювати масові туристичні переміщення та сезонну робочу силу в туристичній країні;
- туризм стає «прикриттям» для терористичних операцій.

Щоб створити безпечний туристичний напрямок, необхідно забезпечити:

- безпеку всіх туристів і відвідувачів;
- безпеку працівників туристичної та інших галузей;
- безпеку простору;
- екологічну безпеку;
- економічну безпеку;
- позитивний іміджу у сфері безпеки.

Напади злочинців на туристів в пункті призначення, на туристичному об'єкті під час проведення заходів характеризуються такими особливостями:

- найпоширенішими причинами цих атак є економічні;
- жертвою цих нападів є необережний турист;
- постраждали рідко травмуються;
- відсутність політичного підґрунтя інциденту;
- немає великого розголосу;
- дані про ці події в туристичному місці зазвичай приховуються;
- негативні наслідки цих атак є короточасними (більшість);
- дуже швидка реакція місцевої громади та туристичної індустрії у вирішенні проблем і запобіганні подібним випадкам.

Терористичні напади на туристів у туристичному місці, можуть бути руйнівними як для місця призначення, так і для події. Ці напади характеризують наступними фактами:

- їхні цілі полягають у тому, щоб завдати шкоди або вбити якомога більше людей, а також надати розголосу, проінформувати громадськість світу про боротьбу, яку вони ведуть;

- політичне підґрунтя атак є суттєвим;
- жертви не важливі; кількість поранених і вбитих немає значення; важливо досягати поставлених цілей;
- чим більший розголос надається події, тим успіх ідей нападників більший;
- терористи не обирають вид туризму (внутрішній, міжнародний, тощо) або типу зброї (бомби, хімічна зброя тощо);
- статистичні дані про жертви є дуже важливим фактом і показником сили терористів, тому їх повторення в засобах масової інформації надзвичайно важливо;
- негативний вплив на туристичну дестинацію, як правило, тривалий;
- стратегія повернення на туристичний ринок події чи місця призначення після атаки є довгостроковою, що вимагає ретельно розробленого плану.

Управління ризиком передбачає не тільки ідентифікацію, аналіз та оцінку ризику, а й розробку заходів щодо зниження ризику. До методів зниження ризиків належать:

- розподіл ризику між учасниками проекту (передача частини ризику співвиконавцям);
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
- зниження ризиків у плані фінансування;
- страхування.

В проекті необхідно передбачити наступні виклики для туризму, які повинні бути нівельовані заходами держави та громадськості регіону в контексті зменшення ризиків в туризмі:

1. Працівники індустрії туризму та місцева поліція повинні охороняти туристів від нападів місцевих жителів (злочинців) та інших недобррозичливих відвідувачів.

2. Туристів також можуть обдурити недобрросовісні працівники сфери туризму або продавці в місцевих магазинах.

3. Туристи можуть піддаватися впливу стихійних лих (ураганів), катастроф (землетруси, вулкани, цунамі та ін.) хвороб (атипова пневмонія, пташиний грип, COVID-19 тощо).

4. Під час розвитку туризму необхідно передбачити захист працівників індустрії туризму. Слід враховувати, що туризм – це дуже вимоглива та інтенсивна діяльність, яка призводить до втоми та втрати ентузіазму. Це не вигідно як працівникам, так і туристам.

5. Туризм також пропонує різноманітні виклики для працівників, яким може протистояти лише добре навчений та цілеспрямований персонал.

6. Простір туристичної дестинації надзвичайно вразливий. Це означає що захист туристичного місця потребує виняткового розуміння можливих руйнування, спричинені туризмом чи іншою діяльністю.

7. Охорона навколишнього середовища території є особливою частиною захисту туристичної дестинації. Має бути захищеною не лише екологічна, а й культурна спадщина.

8. Особливою проблемою є охорона культури та культурних пам'яток, що відбувається в туристичних місцях. Крім того, ризиком є спустошення культурних і історичні пам'яток, археологічних пам'яток, об'єктів навколишнього середовища, готелів та об'єктів громадське харчування, промисловості та інфраструктури.

9. Економічний захист від злочинності надзвичайно важливий у туристичному пункти призначення. Особлива проблема – створення «офшорних» компаній і відмивання коштів, що впливає на місцеву економіку та створює спотворену поінформованість місцевого населення.

10. Збереження позитивного іміджу туристичного місця є обов'язковим. Десятиліття необхідні для створення туристичного іміджу країни, і лише один випадок може знищити його повністю.

Розподіл ризику фактично реалізується під час підготовки проекту і конкретних документів. Підвищення ризику в одного з учасників повинно супроводжуватись адекватною зміною в розподілі доходів від проекту.

Тому на переговорах потрібно:

- визначити можливості учасників проекту щодо запобігання наслідкам настання ризикових подій;

- визначити міру ризику, яку бере на себе кожен учасник проекту;

- домовитися відносно прийнятної винагороди за ризик;

- слідкувати за дотриманням паритету у співвідношенні ризику й доходів між усіма учасниками проекту.

Першочерговими діями під час розробки проекту в контексті зменшення ризиків проекту є наступні:

- оцінити, хто з місцевих фахівців може брати участь в оцінці ризиків громади;

- оцінити, які події, що можуть виникнути, є небезпечними для розвитку туризму;
- оцінити, які види діяльності можуть запобігти виникненню певних ризиків;
- скласти перелік усіх ризиків, які можуть виникнути на території;
- скласти список усіх ризиків, які можуть виникнути при організації заходу;
- скласти перелік усіх ризиків, які можуть виникнути при реалізації події;
- ранжувати перелічені ризики за силою та важливістю для конкретної події;
- оцінити можливості різних видів збитків місця призначення;
- оцінити можливість зникнення події через її погану організацію та реалізацію.

Резервування коштів на покриття непередбачених витрат є способом боротьби з ризиком, що передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, які впливають на вартість проекту, і розміром витрат, необхідних для подолання збою у виконанні проекту.

Роботи з резервування коштів проводяться у такій послідовності:

- оцінюються потенційні наслідки ризиків, тобто сум на покриття непередбачених витрат;
- визначається структура резерву на покриття непередбачених витрат;
- визначається напрям використання встановленого резерву.

Для зниження ризиків у плані фінансування треба створити достатній запас міцності, який урахував би такі види ризиків:

- ризик незавершеного будівництва (додаткові витрати і відсутність запланованих на цей період доходів);
- ризик тимчасового зниження обсягу продажів продукції проекту;
- податковий ризик (неможливість використання податкових пільг та переваг, змінення податкового законодавства);
- ризик несвоєчасної виплати заборгованості з боку замовника.

Якщо учасники проекту не спроможні забезпечити реалізацію проекту за настання тієї чи іншої ризикової події власними силами, потрібно здійснити страхування ризику. Страхування ризику — це, по суті, передача певних ризиків страховій компанії.

Ефективність заходів для зниження ризиків визначається за допомогою такого алгоритму:

- розглядається ризик, найбільш значущий для проекту;
- визначається перевитрата коштів з урахуванням імовірності настання несприятливих подій;
- визначається перелік можливих заходів, спрямованих на зменшення ймовірності та небезпеки ризикової події;
- визначаються додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів;
- порівнюються необхідні витрати на реалізацію запропонованих заходів з можливою перевитратою коштів унаслідок настання ризикової події;
- приймається рішення про здійснення або відмову від протиризикових заходів;
- процес порівняння ймовірності та наслідків ризикових подій з витратами на заходи щодо зниження їх повторюється для наступного за важливістю ризику.

Управління ризиками передбачає підхід до ризиків і невизначеності не як до статичних, незмінних подій (параметрів), а як до подій, на які можна впливати регулюванням окремих параметрів.

Особливим питанням є ризики, що з'ясовуються в процесі розробки проектів екстремального туризму. В таких випадках існують додаткові методи запобігання ризикам.

Одним із принципово важливих інструментів у боротьбі з ризиком для екстремальних туристів є страхування. Перш ніж почати організовувати публічні зустрічі чи приймати велику кількість гостей, необхідно перевірити відповідність страховки наявним ризикам. Може знадобитися додатковий страховий поліс. Також необхідно:

визначити запобіжні заходи, які будуть вживатися, кодекси поведінки; передбачити попередження, які повинні бути встановлені на видних місцях. Для окремих видів туризму (наприклад, верхова їзда), необхідно запровадивши страхування типу «договір на травми». Ця угода підкреслює, що відвідувач готовий прийняти відповідальність за певний вид ризику. Однак угода не може повністю звільнити вас від відповідальності за здоров'я та безпеку ваших відвідувачів.

планувати дії в надзвичайних ситуаціях. Завжди необхідно мати аптечку. Навчити персонал надавати першу допомогу, масаж серця. Необхідно розробити план дій на випадок стихійного лиха таких як землетруси, повені та пожежі.

пропонувати для відвідувачів відповідне взуття (закритий носок, кросівки чи черевики, а не босоніжки) та одяг (для деяких видів діяльності рекомендуються штани).

пояснювати, що ваш захід проводиться на відкритому повітрі. Оскільки певні нещасні випадки завжди можуть статися в певній місцевості (перепади рівня ґрунту, комахи, клімат, неприємні запахи), відвідувачі також повинні прийняти цей вид ризику.

створити інформаційні пункти та чітко доводити інформацію, необхідну для гості під час проведення заходу екстремального туризму.

якщо місцева громада має особливі характеристики, які передбачають специфіку кодексу поведінки, дрес-код, контакт з місцевим населенням, це має бути вказано організаторами поїздки, щоб вони могли підготувати туристів до зустрічі з різними способами життя та різними поглядами.

чітко позначити місця, які заборонені для відвідувачів, і місця, які доступні для відвідувачів.

Практика показує, що, розробляючи заходи для зменшення ризиків деяких подій у майбутньому проекті, часто доцільно планувати можливі дії, які зможуть запобігти збільшенню інвестицій, підвищенню цін на продукцію проекту, зменшенню фізичного обсягу продажу, збільшенню тривалості виробничого та збутового циклу тощо. У таблиці 10 наведені можливі дії, які до певної міри зможуть знизити ризик проекту.

Таблиця 10

Інструменти захисту інтересів виконавця

Можливі події під час реалізації проекту	Дії, які зменшують ризик	Наслідки
1. Скорочення фізичного обсягу продажів	1. Зниження ціни на продукцію проекту 2. Підсилення реклами 3. Розвиток дистриб'юторської мережі	1. Збільшення відносного обсягу продажів у грошовому вираженні 2. Додаткові витрати на рекламу

Можливі події під час реалізації проекту	Дії, які зменшують ризик	Наслідки
	4. Стимулювання попиту 5. Підвищення якості продукції	3. Витрати на відкриття нових збутових агентств 4. Втрати на знижках та інших пільгах для споживачів 5. Додаткові витрати на НДДКР і виробництво
2. Зниження цін на продукцію	1. Активне проведення цінової та нецінової політики 2. Розробка заходів до зниження витрат на виробництво	1. Зниження надходжень від продажу одиниці продукції 2. Додаткові витрати на маркетинг
3. Збільшення прямих (змінних) виробничих витрат	1. Закупівля дешевших матеріалів 2. Зниження матеріаломісткості конструкції. Пошук нових альтернативних матеріалів 3. Створення більших виробничих запасів матеріалів і комплектуючих за «старими» цінами	1. Скорочення обсягу збуту продукції внаслідок зниження якості 2. Додаткові витрати на НДДКР 3. Зростання загальних (постійних) витрат унаслідок виплат відсотків за кредитами, використаних на придбання матеріалів і комплектуючих про запас
4. Збільшення загальних (постійних) витрат	1. Скорочення витрат на маркетинг 2. Скорочення витрат на заробітну плату 3. Скорочення витрат на споживання енергоресурсів 4. Скорочення витрат на транспортні послуги 5. Скорочення витрат на оренду приміщення	1. Зниження обсягів збуту 2. Зниження кваліфікації персоналу і, як наслідок, погіршення якості продукції 3. Витрати на придбання нового, менш енергоємного технологічного устаткування 4. Придбання власного транспорту 5. Будівництво власного приміщення
6. Збільшення тривалості виробничо-технологічного циклу	1. Придбання більш продуктивного технологічного устаткування 2. Збільшення завантаженості устаткування внаслідок	1. Збільшення інвестиційних витрат 2. Збільшення витрат на заробітну плату й обслуговування устаткування

Можливі події під час реалізації проекту	Дії, які зменшують ризик	Наслідки
	зміни режиму роботи (збільшення змінності) 3. Розробка нової, більш технологічної конструкції продукту	3. Витрати на проведення НДР та ДКР і підготовку виробництва
7. Тривалість збуту продукції на ринку	1. Розвиток дистрибуторської мережі 2. Рекламна кампанія 3. Стимулювання попиту пільговими умовами збуту 4. Модернізація дизайну та упаковки 5. Поліпшення споживчих властивостей продукту порівняно з продукцією конкурентів 6. Зниження ціни	1. Витрати на рекламну кампанію 2. Зниження обсягу збуту у грошовому вираженні у зв'язку із додатковими витратами на знижки 3. Витрати на проведення дизайнерських робіт 4. Витрати на НДР та ДКР 5. Скорочення відносного обсягу продажів у грошовому вираженні
8. Тривалість затримки платежів за реалізовану продукцію	1. Відвантаження тільки після передоплати 2. Освоєння нових ринків з більш розвинутою системою платежів 3. Орієнтація тільки на гарантовано платоспроможних клієнтів	1. Скорочення обсягу продажів унаслідок зниження попиту 2. Витрати на маркетинг 3. Скорочення обсягу продажів унаслідок зниження попиту
9. Коливання попиту	Зміни в системі та в підходах до планування	Додаткові виробничі та маркетингові витрати
10. Нестабільність відносин з контрагентами	Створення запасний варіантів проведення туристичної діяльності	1. Додаткові витрати на створення страхового запасу 2. Додаткові витрати на будівництво чи оренду складських приміщень, а також їх обслуговування

Тестові завдання до теми 8

1. Всесвітній економічний форум у 2019 році визначив дев'ять основних глобальних ризиків: бульбашки активів у великій економіці; дефляцію у великій економіці; неспроможність

діяльності основного фінансового механізму чи установи; збій/дефіцит критичної інфраструктури; фіскальні кризи в ключових економіках; високий рівень структурного безробіття або неповної зайнятості; незаконна торгівля; стрибок цін на енергоносії; некерована інфляція. Це

- а) глобальні економічні ризики.
- б) глобальні екологічні ризики;
- в) глобальні геополітичні ризики;
- г) глобальні суспільні ризики

2. Всесвітній економічний форум у 2019 році визначив п'ять основних глобальних ризиків, зокрема: екстремальні погодні явища; неспроможність пом'якшення та адаптації до зміни клімату; втрата біорізноманіття та колапс екосистеми; великі стихійні лиха; техногенні екологічні збитки та катастрофи. Це:

- а) глобальні екологічні ризики.
- б) глобальні економічні ризики;
- в) глобальні геополітичні ризики;
- г) глобальні суспільні ризики

3. Всесвітній економічний форум у 2019 році визначив п'ять основних глобальних ризиків, зокрема: криза державного управління, криза регіонального чи глобального управління, масштабні терористичні атаки, розпад держави, збройний конфлікт. Це:

- а) глобальні геополітичні ризики.
- б) глобальні економічні ризики;
- в) глобальні екологічні ризики;
- г) глобальні суспільні ризики

4. Всесвітній економічний форум у 2019 році визначив шість основних глобальних ризиків, зокрема: порушення міського планування, продовольча криза, широкомасштабна вимушена міграція, глибока соціальна нестабільність, швидке та масове поширення інфекційних захворювань, водні кризи. Це:

- а) глобальні суспільні ризики.
- б) глобальні економічні ризики;
- в) глобальні геополітичні ризики;
- г) глобальні екологічні ризики

5. Всесвітній економічний форум у 2019 році визначив три основних глобальних ризики, зокрема: несприятливі наслідки технологічного прогресу, збій критичної інформаційної інфраструктури та мереж (поломка критичної інформаційної інфраструктури), великомасштабні кібератаки та масові випадки шахрайства/крадіжки даних. Це:

- а) глобальні технологічні ризики.
- б) глобальні економічні ризики;
- в) глобальні геополітичні ризики;
- г) глобальні екологічні ризики

6. Сукупність заходів і методів аналізу й послаблення впливу чинників ризику, поєднаних у систему виявлення, оцінки, планування, моніторингу й проведення коригуючих заходів це:

- а) управління ризиком.
- б) управління компанією;
- в) управління проектом;
- г) управління бізнесом

7. Ризики, що пов'язані з підготовкою і реалізацією проекту розділяються на:

- а) систематичний і несистематичний.
- б) короткостроковий та довгостроковий.
- в) допустимий, критичний та катастрофічний.
- г) недиверсифікований та диверсифікований

8. За тривалістю дії ризики можуть бути:

- а) короткостроковий та довгостроковий.
- б) систематичний і несистематичний.
- в) допустимий, критичний та катастрофічний.
- г) недиверсифікований та диверсифікований

9. За мірою впливу на фінансовий стан фірми розрізняють ризики:

- а) допустимий, критичний та катастрофічний.
- б) систематичний і несистематичний.
- в) короткостроковий та довгостроковий.
- г) недиверсифікований та диверсифікований

10. За можливістю усунення ризику поділяють на:

- а) недиверсифікований та диверсифікований.
- б) систематичний і несистематичний.
- в) короткостроковий та довгостроковий.
- г) допустимий, критичний та катастрофічний.

11. За мірою впливу на зміну реальних активів фірми ризику поділяють на:

- а) динамічні та статичні.
- б) систематичний і несистематичний.
- в) короткостроковий та довгостроковий.
- г) допустимий, критичний та катастрофічний.

12. Ризик, який належить до зовнішніх щодо проекту чинників, наприклад, стан економіки в цілому, і перебуває поза загальним контролем над виконанням проекту це ризик:

- а) систематичний.
- б) несистематичний.
- в) довгостроковий.
- г) допустимий

13. Ризик, що безпосередньо стосується проекту це ризик:

- а) несистематичний.
- б) систематичний.
- в) довгостроковий.
- г) допустимий

14. Ризик, що є пов'язаними з фінансовими інвестиціями, які впливають на ліквідні позиції фірми, це ризик:

- а) короткостроковий.
- б) систематичний.
- в) довгостроковий.
- г) допустимий

15. Ризик, який виникає під час вибору напрямку інвестування, це ризик:

- а) довгостроковий.
- б) систематичний.
- в) короткостроковий.
- г) допустимий

16. Ризик, який пов'язаний із загрозою певної втрати прибутку, це ризик:

- а) допустимий.
- б) систематичний.
- в) короткостроковий.
- г) катастрофічний

17. Ризик, що пов'язаний із можливою втратою очікуваного виторгу, це ризик:

- а) критичний.
- б) систематичний.
- в) короткостроковий.
- г) катастрофічний

18. Ризик, що виникає у разі втрати усього капіталу фірми і супроводжуються банкрутством, це ризик:

- а) катастрофічний.
- б) систематичний.
- в) короткостроковий.
- г) допустимий

19. Ризик, що не підлягає усуненню, це ризик:

- а) недиверсифікований.
- б) систематичний.
- в) короткостроковий.
- г) катастрофічний

20. Ризик, для якого існують можливі шляхи подолання, це ризик:

- а) диверсифікований.
- б) систематичний.
- в) довгостроковий.
- г) допустимий

21. Ризик, що непередбачений зміною вартості основного капіталу, яка відбуваються внаслідок прийняття відповідних управлінських рішень, ринкових або політичних обставин, які можуть призвести як до втрат, так і до збільшення прибутків, це ризик:

- а) динамічний.
- б) систематичний.
- в) довгостроковий.
- г) допустимий

22. Ризик, що призводить до втрати реальних активів унаслідок завдання збитків власності через некомпетентність керівництва, це ризик:

- а) статичний.
- б) систематичний.
- в) довгостроковий.
- г) допустимий

23. Такі види ризиків як: помилковість у розробці концепції проекту, неправильне визначення розташування проекту, ставлення до проекту місцевої влади, прийняття рішення про доцільність інвестування характерні для фази проекту:

- а) передінвестиційної.
- б) інвестиційної.
- в) експлуатаційної.
- г) заключної

24. Такі види ризиків, як: платоспроможність замовника, непередбачені витрати на будівельні роботи, перевищення термінів будівництва, вартості обладнання, несвоєчасність постачання обладнання, невиконання контрактних зобов'язань підрядчиками, несвоєчасна підготовка персоналу характерні для фази проекту:

- а) інвестиційної.
- б) передінвестиційної.
- в) експлуатаційної.
- г) заключної

25. Такі види ризиків, як: поява альтернативного продукту (послуги), неплатоспроможність споживачів, неправильно визначені обсяг і сегмент ринку, на якому реалізується продукт проекту, зміна цін на сировину і матеріали, перевезення; заробітної плати, зміна вартості капіталу і рівня інфляції, загроза

екологічній безпеці, зміна ставлення населення до реалізації проекту характерні для фази проекту:

- а) експлуатаційної.
- б) інвестиційної.
- в) передінвестиційної.
- г) заключної

26. Такі дії як: зниження ціни на продукцію проекту, підсилення реклами, розвиток дистриб'юторської мережі, стимулювання попиту, підвищення якості продукції призводять до зменшення ризику:

- а) скорочення фізичного обсягу продажів.
- б) зниження ціни на продукцію.
- в) збільшення прямих виробничих витрат.
- г) збільшення загальних(постійних) витрат

27. Такі дії як: активне проведення цінової та нецінової політики, розробка заходів до зниження витрат на виробництво призводять до зменшення ризику:

- а) зниження ціни на продукцію.
- б) скорочення фізичного обсягу продажів.
- в) збільшення прямих виробничих витрат.
- г) збільшення загальних(постійних) витрат

28. Такі дії як: закупівля дешевших матеріалів, зниження матеріаломісткості конструкції, пошук нових альтернативних матеріалів, створення більших виробничих запасів матеріалів і комплектуючих за «старими» цінами призводять до зменшення ризику:

- а) збільшення прямих виробничих витрат.
- б) скорочення фізичного обсягу продажів.
- в) зниження ціни на продукцію.
- г) збільшення загальних(постійних) витрат

29. Такі дії як: скорочення витрат на маркетинг, скорочення витрат на заробітну плату, скорочення витрат на споживання енергоресурсів, скорочення витрат на транспортні послуги, скорочення витрат на оренду приміщення призводять до зменшення ризику:

- а) збільшення загальних(постійних) витрат.
- б) скорочення фізичного обсягу продажів.
- в) зниження ціни на продукцію.
- г) збільшення прямих виробничих витрат.

30. Такі дії як: придбання більш продуктивного технологічного устаткування, збільшення завантаженості устаткування внаслідок зміни режиму роботи (збільшення змінності), розробка нової, більш технологічної конструкції продукту призводять до зменшення ризику:

- а) збільшення тривалості виробничо-технологічного циклу.
- б) скорочення фізичного обсягу продажів.
- в) зниження ціни на продукцію.
- г) збільшення прямих виробничих витрат.

31. Такі дії як: розвиток дистрибуторської мережі, рекламна кампанія, стимулювання попиту пільговими умовами збуту, модернізація дизайну та упаковки, поліпшення споживчих властивостей продукту порівняно з продукцією конкурентів, зниження ціни призводять до зменшення ризику:

- а) тривалість збуту продукції на ринку.
- б) скорочення фізичного обсягу продажів.
- в) зниження ціни на продукцію.
- г) збільшення прямих виробничих витрат.

32. Такі дії як: відвантаження тільки після передоплати, освоєння нових ринків з більш розвинутою системою платежів, орієнтація тільки на гарантовано платоспроможних клієнтів призводять до зменшення ризику:

- а) тривалість затримки платежів за реалізовану продукцію.
- б) скорочення фізичного обсягу продажів.
- в) зниження ціни на продукцію.
- г) збільшення прямих виробничих витрат.

33. Такі дії як: зміни в системі та в підходах до планування призводять до зменшення ризику:

- а) коливання попиту.
- б) скорочення фізичного обсягу продажів.
- в) зниження ціни на продукцію.

г) збільшення прямих виробничих витрат.

34. Такі дії як: створення запасних варіантів проведення туристичної діяльності призводять до зменшення ризику:

- а) нестабільність відносин з контрагентами.
- б) скорочення фізичного обсягу продажів.
- в) зниження ціни на продукцію.
- г) збільшення прямих виробничих витрат.

Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 8

1. Глобальні ризики туристичного бізнесу.
2. Сутність проектних ризиків.
3. Ризики туристичної дестинації.
4. Розподіл ризиків у проектних контрактах.
5. Запобігання ризиків у екстремальному туризмі.
6. Юридичні та фінансові гарантії щодо проектних контрактів.
7. Особливості підрядних контрактів. Контракти "ризик-сервіс", "чистий сервіс".
8. Оцінка загального розміру збитків.
9. Інструменти захисту інтересів замовника проекту. Інструменти захисту інтересів виконавця

Контрольні запитання до теми 8

1. Визначте глобальні ризики туристичного бізнесу.
2. Охарактеризуйте глобальні економічні ризики туристичної діяльності.
3. Охарактеризуйте глобальні екологічні ризики туристичної діяльності.
4. Охарактеризуйте глобальні геополітичні ризики туристичної діяльності.
5. Охарактеризуйте глобальні суспільні ризики туристичної діяльності.
6. Охарактеризуйте глобальні технологічні ризики туристичної діяльності.
7. Визначте сутність проектних ризиків.
3. Визначте ризики туристичної дестинації.

4. Як відбувається розподіл ризиків у проектних контрактах.
5. Методи запобігання ризиків у екстремальному туризмі.
6. Існуючі юридичні та фінансові гарантії щодо проектних контрактів.
7. Визначте особливості підрядних контрактів. Контракти "ризик-сервіс", "чистий сервіс".
8. Визначте методи оцінки загального розміру збитків.
9. Перелічіть та надайте характеристику інструментам захисту інтересів замовника проекту.
10. Перелічіть та надайте характеристику інструментам захисту інтересів виконавця

ТЕМА 9

КОМУНІКАЦІЇ У ТУРИСТИЧНОМУ ПРОЕКТІ

Сутність та зміст управління комунікаціями. Сучасні комунікації в глобальному середовищі. Документи туристичного проекту, їх форма, класифікація, вимоги до них. Планування інформаційного зв'язку. Звітування про виконання проекту. Адміністративне закриття проекту. Форми та види презентації результатів наукових досліджень. Сутність та зміст управління комунікаціями в туристичному проекті

Роль комунікації в управлінні туристичними проектами важко переоцінити. Як відомо, основа будь-якого управління – спілкування. Вміння спілкуватися з підлеглими і правильно будувати з ними продуктивні трудові відносини, що призведуть до успішної роботи колективу – першочергова задача менеджера. Невміння спілкуватися є причиною майже усіх проблем в роботі підприємства

Робочий час менеджера туристичного проекту передбачає різні види діяльності, але більшу частину свого часу він проводить у спішуванні. Спілкування приймає різні форми та має різні види: наради, зустрічі, телефонні розмови, робота з електронною поштою тощо.

Комунікації супроводжують менеджера і наскрізь пронизують процеси планування, організації мотивування та контролю в фірмі. Саме тому організаційні комунікації називають сполучним процесом.

Комунікація – це процес обміну інформацією в організації, у характеристиками є суб'єкти (відправник і одержувач), спосіб та об'єкти комунікації (передана інформація). У процесі комунікації виділяють чотири основні елементи:

1. Відправник інформації – це індивід, який має на меті передати певну інформацію або досвід до інших людей. Для цього йому необхідно на основі власного розвитку та розуміння змісту інформації закодувати послання за допомогою слів, рисунків, трафіків тощо;

2. Інформація (повідомлення) – наявне формулювання ідеї відправника для одержувача;

3. Інформаційний канал – метод передачі повідомлення (вербальне повідомлення через особисту зустріч, дзвінок, або поштовий та електронний зв'язок);

4. Одержувач інформації, який декодує отримане повідомлення та інтерпретує для себе його значення.

Процес кодування та декодування повідомлення є найбільшим джерелом виникнення помилок при передачі інформації. Ланцюг зворотного зв'язку передбачає визначення повного або неповного порозуміння між відправником та одержувачем. Наявність зворотного зв'язку характеризує переміщення інформації в обидва боки і є потужним засобом підвищення комунікації. Шум – фактор непорозуміння між відправником та одержувачем, в наслідок не вірного вибору методу кодування та декодування інформації.

Основними функціями комунікації є:

- інформативна (здійснює передачу відомостей);
- інтерактивна, або спонукальна (дозволяє впливати на настрої, поведінку співрозмовника);
- організаційна (забезпечує взаємодію між людьми, розподіл функцій);
- перцептивна (створює можливість сприйняття співрозмовника, взаєморозуміння);
- експресивна (дозволяє порушити емоції або змінити характер емоційних переживань).

В рамках туристичного проекту виділяють такі типи комунікацій:

- комунікації між командою проекту та зовнішнім середовищем;
- формальні комунікації;
- неформальні комунікації.

Передумови посилення комунікації в глобальному середовищі

Передумови посилення комунікації в глобальному середовищі пов'язані з тенденціями в індустрії туризму та гостинності. Серед таких тенденцій необхідно виокремити наступні:

1. Нова генерація клієнтів: клієнти стають більш досвідченими та мають вищі очікування щодо якості по відношенню до послуг туризму та гостинності; вони з меншою ймовірністю погодяться на нижчі стандарти якості продуктів і послуг. Сучасні споживачі туристичних послуг більш досвідчені і обізнані. Через високий

рівень впливу маркетингових комунікацій вони краще обізнані про стратегії організації щодо продажів і маркетингового просування, мають більше можливостей вибору між брендами залежно від того, наскільки покупка відповідає їхнім потребам. Раніше основним орієнтиром для клієнтів туристичних компаній була лояльність до організації, і, швидше за все, сьогодні сформувалися більш цинічні підходи у ставленні до маркетингових комунікацій. Клієнти також більше усвідомлюють свою силу та права споживача. Але існує була зростаюча глобалізація споживчих смаків, особливо по відношенню до сфер розваг і спорту. Глобальна культура, створення ікон у світі акторської майстерності, музики, мистецтва, архітектури та дизайну, високої моди і моди, спорту створили міжнародні стандарти до способу життя та відпочинку. Водночас, навіть в епоху глобалізації, у всьому світі існують величезні соціокультурні відмінності.

2. Нова конкуренція: з глобалізацією конкурентне середовище швидко змінюється. Споживачі мають доступ до інформації про місця, напрямки, бренди та послуги, які не є притаманними для притаманного людині способу життя. Це призвело до примусу компаній переорієнтувати свій бізнес на глобалізовані ринки. Іншим наслідком глобалізації є дерегуляція з точки зору доступу та виходу на нові ринки. Саме ця легкість входу на ринок є недоліком бар'єрів для конкуренції, що призвело до зростання інтернаціоналізації брендів у секторі туризму та гостинності в останні десятиліття.

3. Новий тип організації: туристичні підприємства змінюють свої бізнес-моделі, щоб зосередитися на основних аспектах своєї діяльності. Нові організації є гнучкими, можуть реагувати на ринкові умови та здатні зосередитися на генеруванні споживчої цінності. Це призвело до зростання аутсорсингу, співпраці та альянсів у сфері маркетингу туристичних напрямків і, що важливо, для індустрії гостинності, франчайзингу. Хоча франчайзинг давно зарекомендував себе як модель для використання в готелях і ресторанах швидкого харчування, однак сьогодні зростає важливість його застосування як ланцюжка створення вартості. Ланцюжок створення вартості складається з орієнтації всіх основних і допоміжних видів діяльності організації на створення цінності для клієнтів. Орієнтація на вартість і якість є ключовою проблемою для всіх організацій туризму та гостинності в умовах глобалізації.

4. Технологічний прогрес: технологічний прогрес вплинув на кожен сферу ділової діяльності, яка також впливає на здатність

організації перевершити очікування споживачів. Техніка дозволяє організації в питаннях для вдосконалення інформаційних систем і процесів, розробки нових продуктів, просування та поширення послуг споживачами, сприяє розвитку менеджменту в організації, включаючи бази даних для управління взаємовідносинами з клієнтами. Широке поширення інформації, комунікаційні технології (ІКТ) на ринку вплинули на те, що ціле покоління споживачів стало набагато незалежнішим у виборі та споживанні туристичних послуг.

Ці структурні зміни в бізнес-середовищі туристичної діяльності часто пов'язані з глобалізацією. Є три ключові особливості глобалізації в туристичній сфері, які особливо важливі для сучасного контексту розвитку цієї сфери:

1. Потоки капіталу між національними економіками та між туристичними секторами національних економік;
2. Потоки інформації між національними економіками та туристичними секторами національних економік;
3. Потоки культурного обміну між країнами, складовою частиною яких є туристична діяльність.

Комунікації в туристичних проектах

Комунікації між командою проекту та зовнішнім середовищем – це обмін інформацією зі колегами, споживачами, постачальниками, конкурентами, представниками органів влади.

Формальні комунікації пересікають всю організацію у відповідності до командного ланцюга та структури організації. Формальні комунікації бувають:

- міжрівневі (вертикальні) комунікації – інформація, що передається всередині організації з рівня на рівень у відповідності до вертикального поділу праці. В свою чергу вертикальні комунікації бувають висхідними та низхідними;
- комунікації між відділами (горизонтальні) – обмін інформацією між відділами та між співробітниками відділів.

Окрім вертикальних висхідних і низхідних та горизонтальних комунікацій виділяють також діагональні комунікації, які здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними і штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації

характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

Неформальні комунікації – обмін інформацією, не пов'язаною з формальними організаційними питаннями між двома або більше людьми.

Неформальні комунікації не передбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів. В теорії та практиці менеджменту зарубіжних країн часто використовується термін "grape-viye" (виноградна лоза) – система розповсюдження чуток, неофіційних даних. Особливо слід підкреслити, що неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації.

Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації. Ця інформація є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система розповсюдження чуток виступала заміником формальних каналів комунікації. Кожен працівник апарату управління повинен пам'ятати, що він теж частково бере участь у розповсюдженні чуток (наприклад, мовчання у відповідь на запитання підлеглого – це теж реакція, яка інтерпретується відповідно підлеглими).

Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію у чотирьох напрямках: вгору, вниз, по горизонталі, по діагоналі. Особливістю неформального каналу є швидкість виникнення та швидкість зникнення. Крім того, неформальний канал комунікації відрізняється змінюваністю суб'єктів на відміну від формальних каналів.

Для вироблення оптимальних управлінських рішень менеджери повинні використовувати не тільки формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча останні не завжди піддаються впливу і контролю. Слід пам'ятати, що неформальні канали комунікацій – невід'ємна частина організації, і їх необхідно використовувати для досягнення формальних цілей.

Система неформальних комунікацій характеризується:

- швидкістю передачі інформації;
- можливістю доповнювати формальні канали комунікацій;
- передбачуваним характером неформальних комунікацій;
- використанням останніх новин і т.п.

Документи туристичного проекту, їх класифікація

Документ — основний вид ділового мовлення, що фіксує та передає інформацію, підтверджує її достовірність, об'єктивність.

Документ — це матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку й має відповідно до чинного законодавства юридичну силу.

Документи виконують офіційну, ділову й оперативну функції, оскільки вони—писемний доказ, джерело відомостей довідкового характеру.

У практичній діяльності наукових проектних команд, організацій і підприємств найчастіше використовують текстові документи, інформація яких фіксується рукописним, машинописним чи друкарським способом, але останнім часом стрімко розвиваються системи електронного документообігу, які в окремих організаціях стають пріоритетними.

Види документів визначають за такими ознаками:

найменуванням — заяви, листи, телеграми, довідки, службові записки, інструкції, протоколи та ін.;

походженням — службові (офіційні) й особисті:

службові документи створюються організаціями, підприємствами та службовими особами, які їх представляють. Вони оформляються в установленому порядку;

особисті документи створюють окремі особи поза сферою їх службової діяльності;

місцем виникнення — внутрішні та зовнішні:

внутрішні документи мають чинність лише всередині тієї організації, установи чи підприємства, де їх складено;

зовнішні є результатом спілкування установи з іншими установами чи організаціями;

призначенням — організаційні, розпорядчі, довідково-інформаційні, обліково-фінансові, господарсько-договірні, щодо особового складу;

напрямом — вхідні й вихідні;

формою — стандартні (типові) й індивідуальні (нестандартні):

стандартні — це документи, які мають однакову форму та заповнюються в певній послідовності й за суворо визначеними правилами (типові листи, типові інструкції, типові положення);

індивідуальні документи створюються в кожному конкретному випадку для розв'язання окремих ситуацій, їх друкують або пишуть від руки (протоколи, накази, заяви);

строками виконання — звичайні безстрокові, термінові й дуже термінові:

звичайні безстрокові — це такі, які виконуються в порядку загальної черги;

термінові — зі встановленим строком виконання. До них належать також документи, які є терміновими за способом відправлення (телеграма, телефонограма). Якщо службовий документ потребує негайного виконання, передання тексту документа може здійснюватися також телефоном, телеграфом чи телефаксом;

дуже термінові — документи з позначенням «дуже терміново»;

ступенем гласності — секретні й несекретні (для службового користування). Секретні документи мають угорі праворуч позначення «Секретно». Розголошення змісту такого документа призводить до кримінальної відповідальності;

стадіями створення — оригінали, копії й виписки:

оригінал — це основний вид документа, перший і єдиний його примірник. Він має підпис керівника установи й, у разі потреби, завірений штампом і печаткою;

копія — це точне відтворення оригіналу. На копії документа обов'язково робиться помітка «Копія» вгорі праворуч. Листуючись із підприємствами, організаціями й установами, у справах завжди залишають потрібні для довідок копії. Такі копії звуться відпуском. Оригінал і копія мають однакову юридичну силу;

за потреби відтворити не весь документ, а лише його частину, робиться виписка (витяг);

якщо документ загублено, видається його другий примірник — дублікат. Юридичне оригінал і дублікат рівноцінні;

складністю — прості (односкладові) й складні;

строками зберігання — постійного, тривалого (понад 10 років) і тимчасового (до 10 років) зберігання;

технікою відтворення — рукописні й відтворені механічним способом;

носієм інформації — оформлені на папері, диску, фотоплівці, магнітній стрічці, перфострічці.

Організація роботи з документами та діяльність щодо їх створення називаються діловодством.

Документування управлінської діяльності полягає у фіксації за встановленими правилами на паперових або магнітних носіях управлінських дій, тобто у створенні документів.

Підставою для створення документів на підприємствах, в установах є необхідність засвідчення наявності та змісту управлінських дій, передавання, зберігання і використання інформації протягом певного часу або постійно.

Кінцевою документацією туристичного проекту є наукові звіти, статті у наукових фахових виданнях, статті у наукометричних виданнях, монографії, заявки на патенти та ліцензії. Зразок ліцензійного договору представлено у додатку 3.

Форми та види презентації туристичних проектів

У сучасних наукових дослідженнях все більшого значення набуває процес презентації досліджень. Слово "презентація" походить від лат. *Praesentatio* – представлення, вручення. Коли говорять про те, що йде презентація, зазвичай мається на увазі, що хтось комусь щось *представляє* – показує, пояснює, доповідає, дає можливість помацати, спробувати на смак і т.д. Найчастіше презентація припускає залучення уваги до чогось нового, наприклад, до нового товару чи послуги. Але презентацією також можна назвати і подання керівництву організації результатів роботи групи співробітників, що розробили новий проект.

Презентація – це систематизоване, впорядковане і, по можливості, яскраве, образне подання явища, процесу, проблеми, отриманих результатів, що привертає увагу аудиторії, фахівців, всіх стейкхолдерів і навіть тих, кого до презентації не цікавила подана проблема.

Презентація сьогодні – це не тільки незамінний інструмент комунікації, використовуваний на семінарах і конференціях, але й спосіб адекватно реагувати на сучасні вимоги ринку і споживача. За допомогою презентації можна образно і стисло розповісти і показати переваги товару, послуги, представити інформацію про бізнес-проекти інвесторам.

Люди сприймають інформацію приблизно в наступних співвідношеннях:

- На 1% через смак;
- На 2% за допомогою дотику;

- На 4% за допомогою нюху;
- На 10% на слух;
- На 83% візуально.

Зазвичай люди запам'ятовують:

- 10% прочитаного;
- 20% почутого;
- 30% побаченого;
- 50% того, що вони почули і побачили;
- 70% того, що вони сказали або записали [1].^[1]

При **презентації** відбувається **уявлення** аудиторії певної **інформації**, **тобто** презентація є однією з форм комунікації. При цьому вона поєднує в собі усну мову, ілюстративні матеріали, які пропонуються аудиторії у вигляді малюнків, схем, матеріальних об'єктів, а іноді є і можливість випробувати, оглянути, помацати ці об'єкти, щоб скласти про них свою власну думку. Таким чином, ефективність такої форми комунікації як презентація обумовлена тим, що тут можуть бути одночасно задіяні кілька каналів сприйняття.

Презентації мають різні види і різне призначення. Їх можна класифікувати декількома способами.

За змістом інформації, що приводиться слід виділити наступні.

1. **Презентація організації**, у тому числі її послуг або продукції – так звана **бізнес-презентація**. На **бізнес-презентації** представники тієї чи іншої організації знайомлять колег і потенційних партнерів зі своїми видами діяльності, послугами, продуктами, застосовуваними технологіями.

Найбільш популярною формою **бізнес-презентації** є виступ керівника або представника компанії перед широкою аудиторією, яке може проходити як у вигляді окремого заходу, так і в рамках конференції, семінару чи виставки. **Бізнес-презентації** можуть мати на меті, наприклад, просування великих компаній, введених на новий регіональний ринок.

Окреме місце займають **бізнес-презентації** нових компаній, головна мета яких переконати інвестора в тому, що вкладення коштів у їх розвиток принесе незабаром гарний прибуток. У цьому випадку презентація в основному присвячена аналізу відповідного сегмента ринку, а також **бізнес-планом** нової компанії. Підсумком успішної **бізнес-презентації** служить укладення угод.

2. **Презентація результатів роботи.** Наприклад, по закінченні роботи група виконавців доповідає керівництву організації про досягнуті результати. По суті, така презентація являє собою форму звіту.

3. **Презентація певного продукту (послуги).** Як правило, має характер реклами. Але якщо реклама може бути ла- і помітною, то в презентації продукт описується більш повно і докладно, із зазначенням його споживчих характеристик, властивостей, параметрів і т.д. В ході презентації продукт може також демонструватися потенційним споживачам.

За формою подання інформації презентації підрозділяють.

1. **Презентації у вигляді послідовності слайдів.** Слайди можуть містити малюнки, графіки, невеликий за обсягом текст. Слайди, як правило, супроводжують усне виступ, що проходить в аудиторії або конференц-залі при досить великій кількості слухачів.

2. **Настільні презентації.** По суті це інформація на паперовому носії, що містить ілюстративний матеріал – невеликі за обсягом тексти, графіки, малюнки, таблиці. Найчастіше потрібно як роздатковий матеріал для довідки при обговоренні проблемних питань на нарадах з невеликою кількістю учасників. Може також використовуватися і в інших випадках, наприклад, при відсутності можливості організувати презентацію у вигляді слайдів.

3. **Презентації у вигляді відео-ролика.** Найчастіше вони мають призначення рекламного ролика. Зазвичай в них використовуються відзняті на відеокамеру невеликі сюжети, а так само тривимірні комп'ютерна графіка.

4. **Інтерактивні презентації.** Це найпопулярніший вид презентацій. Зазвичай вони створюються за допомогою програми Flash. Перевагою даних презентацій є те, що користувач може самостійно управляти виведенням інформації, клацаючи по керуючим елементам (кнопках, іконка). Інформація у флеш-презентаціях структурована за розділами, як на сайті й у той же час у ній анімовані окремі елементи, які вносять різноманітність і "раднують око" користувача, тобто презентація перестає бути нудною. Flash-презентація є оптимальним варіантом при розміщенні презентації в Інтернеті.

5. **Мультимедійна презентація.** Це сучасний високотехнологічний спосіб донесення інформації до потенційних клієнтів, партнерів або інвесторів. Слово "мультимедіа" означає

безліч засобів передачі інформації. Мультимедійна презентація – представлення інформації за допомогою цілого комплексу засобів її передачі – відео, анімації, фотографії, комп'ютерної графіки, тексту, звуку у вигляді музики, голосу диктора і спецефектів та ін. Найчастіше подібні презентації адаптовані для перегляду на моніторі комп'ютера і являють собою анімаційний ролик з можливістю управління в інтерактивному режимі.

Це одночасно рекламний і інформаційний інструмент, що дозволяє користувачеві активно взаємодіяти з ним через меню управління. В одній мультимедійній презентації можна розмістити великий обсяг графічної, текстової та звукової інформації, що дозволяє повною мірою продемонструвати переваги та гідності рекламованого продукту або послуги. Все, що важко розмістити на сайті (так як сайт повинен швидко завантажуватися) або в буклеті (у нього обмежений простір) можна вмістити в презентацію. Ємність CD або DVD диска цілком достатня для найбільших презентацій.

За способом представлення презентацій можна виділити.

1. Презентація, яку веде доповідач, тобто *виступ перед аудиторією* в ході наради, семінару, ділової зустрічі і т.п.

2. *Автоматично демонстрована презентація*. Наприклад, ролик, безперервно прокручується на великому екрані.

3. *Презентація, керована глядачем*. Наприклад, презентація па комп'ютері, де глядач сам натискає кнопку, перемикаючи слайд.

Оскільки підготовка і проведення презентації трудомістка справа, навряд чи хтось погодиться робити її, не маючи до того серйозних причин. Проведення презентації передбачає отримання бажаного результату, тобто у презентації завжди є своя мета. У самому загальному випадку презентації по цілях можна поділити на переконуючі і інформуючі.

1. *Переконання* як мета презентації. Найчастіше метою презентації є саме *переконання* аудиторії, до якої звертається виступаючий. Наприклад, презентація нового продукту має на меті переконати потенційних покупців у тому, що цей продукт їм потрібен. Презентація бізнес-проекту покликана залучити інвестиції, і навіть презентація підсумків виконаної роботи теж має на меті переконання. Так, звітуючи перед керівництвом організації та представляючи результати своєї роботи у вигляді презентації, співробітник намагається переконати керівника, що робота виконана добре, тобто в кожному випадку працівники, які проводять

презентацію, орієнтовані на досягнення конкретного бажаного результату.

2. Інформування також може бути метою презентації. Очевидно, що при цьому ставляться інші цілі і очікуються інші результати. Наприклад, метою може бути залучення уваги аудиторії до певної інформації, а очікуваним результатом – її сприйняття, розуміння і використання в подальшій роботі. Таким чином, має сенс доводити до співробітників складну інформацію, яка в процесі підготовки презентації систематизується, упорядковується і стає більш легкою в сприйнятті. Так, наприклад, можна уявити працівникам організації для ознайомлення великий за обсягом текстовий документ (кадрову політику, політику продажів, стратегію розвитку на тривалий період і т.п.), а можна

зробити на його основі коротку презентацію і розмістити її у внутрішній комп'ютерній мережі. У більшості випадків це привертає увагу працівників і стимулює їх до детального вивчення документа. Можна бути впевненим, що з інформацією, представленою в такому вигляді, ознайомляться навіть ті працівники, кого вона безпосередньо не стосується і хто повну версію документа читати б не став.

Тестові завдання до теми 9

1. Систематизоване, впорядковане і, по можливості, яскраве, образне подання явища, процесу, проблеми, отриманих результатів, що привертає увагу аудиторії, фахівців, всіх стейкхолдерів і навіть тих, кого до презентації не цікавила подана проблема, це:

- а) презентація;
- б) інформація;
- в) алгоритм;
- г) дослідження

2. Якщо на презентації представники тієї чи іншої організації знайомлять колег і потенційних партнерів зі своїми видами діяльності, послугами, продуктами, застосовуваними технологіями, то це:

- а) презентація організації;
- б) презентація наукових ідей;
- в) презентація результатів роботи;

г) презентація певного продукту(послуги)

3. Якщо по закінченні роботи група виконавців доповідає керівництву організації про досягнуті результати то це:

- а) презентація результатів роботи;
- б) презентація наукових ідей;
- в) презентація організації;
- г) презентація певного продукту(послуги)

4. Якщо презентація має характер реклами, то це:

- а) презентація певного продукту(послуги);
- б) презентація наукових ідей;
- в) презентація організації;
- г) презентація результатів роботи

5. Слайди, які супроводжують усний виступ, що проходить в аудиторії або конференц-залі при досить великій кількості слухачів, це:

- а) презентація у вигляді послідовності слайдів;
- б) настільна презентація;
- в) інтерактивна презентація;
- г) мультимедійна презентація

6. Інформація на паперовому носії, що містить ілюстративний матеріал – невеликі за обсягом тексти, графіки, малюнки, таблиці, це:

- а) настільна презентація;
- б) презентація у вигляді послідовності слайдів;
- в) інтерактивна презентація;
- г) мультимедійна презентація

7. Презентації, що мають призначення рекламного ролика і звичай в них використовуються відзняті на відеокамеру невеликі сюжети, а так само тривимірні комп'ютерна графіка, це

- а) презентація у вигляді відео-ролика;
- б) презентація у вигляді послідовності слайдів;
- в) інтерактивна презентація;
- г) мультимедійна презентація

8. Презентації, що мають призначення рекламного ролика іазвичай в них використовуються відзняті на відеокамеру невеликі сюжети, а так само тривимірна комп'ютерна графіка, це

- а) презентація у вигляді відео-ролика;
- б) презентація у вигляді послідовності слайдів;
- в) інтерактивна презентація;
- г) мультимедійна презентація

9. Презентації, що зазвичай створюються за допомогою програми Flash, перевагою яких є те, що користувач може самостійно управляти виведенням інформації, клацаючи по керуючим елементам (кнопках, іконка), в яких інформація структурована за розділами, як на сайті й у той же час у ній анімовані окремі елементи, також в них використовуються відзняті на відеокамеру невеликі сюжети, а так само тривимірна комп'ютерна графіка, це

- а) інтерактивна презентація;
- б) презентація у вигляді послідовності слайдів;
- в) сучасна презентація;
- г) мультимедійна презентація

10. Сучасний високотехнологічний спосіб донесення інформації до потенційних клієнтів, партнерів або інвесторів, що містить в собі представлення інформації за допомогою цілого комплексу засобів її передачі – відео, анімації, фотографії, комп'ютерної графіки, тексту, звуку у вигляді музики, голосу диктора і спецефектів та ін.

- а) мультимедійна презентація;
- б) презентація у вигляді послідовності слайдів;
- в) сучасна презентація;
- г) інтерактивна презентація

11. Сучасний високотехнологічний спосіб донесення інформації до потенційних клієнтів, партнерів або інвесторів, що містить в собі представлення інформації за допомогою цілого комплексу засобів її передачі – відео, анімації, фотографії, комп'ютерної графіки, тексту, звуку у вигляді музики, голосу диктора і спецефектів та ін.

- а) мультимедійна презентація;

- б) презентація у вигляді послідовності слайдів;
- в) сучасна презентація;
- г) інтерактивна презентація

Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 9

1. Сутність та зміст управління комунікаціями.
2. Сучасні комунікації в глобальному середовищі.
3. Документи туристичного проекту, їх форма, класифікація, вимоги до них.
4. Планування інформаційного зв'язку. Звітування про виконання проекту. Адміністративне закриття проекту.
5. Форми та види презентації результатів наукових досліджень
6. Особливості презентації туристичного продукту

Контрольні запитання до теми 9

1. Розкрийте сутність та зміст управління комунікаціями при підготовці проекту;
2. Визначте особливості сучасних комунікацій в глобальному середовищі.
3. Перелічіть документи туристичного проекту, поясніть їх форму, класифікацію, вимоги до них.
4. Охарактеризуйте процес планування інформаційного зв'язку в процесі підготовки проекту;
5. Опишіть процеси звітування про виконання проекту та адміністративного закриття проекту.
6. Поясніть застосування форм та видів презентації результатів проектування в туризмі.
7. Поясніть в чому особливості презентації туристичного продукту

ТЕМА 10

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ

Формування проектної команди на основі науковій кооперації (внутрішньокорпоративній, міжгалузевій, міжнародній тощо). Основні підходи до формування команди. Організація ефективної діяльності команди. Управління персоналом команди. Роль лідера у формування пріоритетів якості в команді

Без «людської системи» всі інші системи управління проектом не працюватимуть. Основу сучасної концепції управління персоналом у проєктах становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотивацій, умінь їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед проєктною командою.

Труднощі, які обов'язково мають місце в управлінні проєктами, ускладнюються ще й тим, що люди звичайно беруть на себе обов'язки з керівництва проєктами, не маючи спеціальної фахової освіти у цій сфері, і тому нерідко вважають, що керівництво проєктами — професія випадкова.

Хоча наївно було б припускати, що управління проєктами можна здійснювати легко, воно, проте, не обов'язково повинно бути настільки важким, наскільки таким його роблять самі деякі керівники проєктів. Ефективного керування проєктами можна навчитися.

Є дві основних проблеми, які постають перед менеджером проєкту.

Перша — як виявляти деякі типові чи небезпечні «підводні камені» і, відповідно, уникати їх. Знаючи це, керівник проєкту може обійти найочевидніші перешкоди.

Друга — як організувати і виконати проєкт з прицілом на успіх, тобто як зробити так, щоб усе вдавалося. Уникати проблем — це ще далеко не все. Ефективний менеджер проєкту повинен також прозорливо й активно спрямовувати проєкт у потрібному напрямку найкращим можливим способом.

Як уникати небезпек

Щось у проєкті обов'язково піде не так. У цьому менеджер проєкту може не мати сумніву. Коли аматори досконалості ведуть свій перший проєкт, їх, безумовно, чекає розчарування. Незважаючи на їхні колосальні зусилля з планування і контролю роботи в рамках

проекту, вони побачать, що події ніколи не відбуваються саме так, як передбачалося, і якщо вони вперто дотримуються свого початкового плану, вважаючи його завершеним, на них чигають серйозні проблеми.

Основним завданням умілих керівників проектів є не стільки спланувати зроблений проект, скільки усвідомити, що проблеми виникатимуть, незважаючи на всі їхні зусилля, і зводити до мінімуму наслідки цих непередбачених проблем. Проекти мають багато підводних каменів, далеко не всі з них є наслідком дій керівника проекту. Проте йому доводиться мати з ними справу. Якщо він не зможе підійти до цього професійно, у чомусь проекти зазнають невдачі; це може бути некероване перевищення бюджету, що завдає збитку, недотримання графіків, зниження якості розроблюваної продукції, інші відхилення. Умілі керівники проектів повинні передчувати виникнення небезпеки і, відповідно, знаходити шляхи її запобігання.

Робити так, щоб усе вдавалося

Умілий менеджер проектів має опанувати мистецтво уникати потенційних небезпек. Проте цього недостатньо. Для досягнення справжньої ефективності він завбачливо й активно просуває проект уперед найкращим способом, забезпечуючи досягнення встановлених цілей.

Це легше сказати, ніж зробити. Спрямування проекту в потрібний бік пов'язане насамперед з умінням бути лідером і з усім тим, що з цього випливає. Оскільки керівники проектів мають замало прямої влади над будь-чим, то для того, щоб чого-небудь досягти, вони повинні вміло й ефективно впливати на інших для своєї користі; тобто бути лідерами.

Лідерство — це здатність справляти вплив на окремих індивідів і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення поставлених цілей.

Лідерство менеджера проекту виявляється у тому, що він дає завдання членам команди і наділяє їх повноваженнями у межах поставлених завдань з метою їх виконання. Члени команди беруть на себе ці повноваження і відповідальність за виконання роботи.

Через наділення повноваженнями — делегування — менеджер проекту може:

- поліпшувати ефективність проектної команди;

- розвивати здібності працівників;
- сприяти зростанню компанії.

Делегування має три основних елементи:

- 1) визначення функцій, зобов'язань або завдань підлеглому;
- 2) правильний розподіл повноважень, щоб виконавець міг розпоряджатися необхідними для виконання завдання ресурсами;
- 3) отримання від працівника зобов'язання щодо виконання завдання на належному рівні.

Проте практика свідчить, що менеджери проекту не дуже широко використовують делегування. Вони намагаються більше роботи взяти на себе і втрачають можливість використати ініціативу підлеглих.

Інколи, у міру виконання завдання, стає очевидним, що треба запроваджувати додатковий тренінг для працівника.

Водночас сам менеджер проекту також несе відповідальність за виконання роботи, оскільки він обирає людей і дає їм інструкції. Він має завжди підтримувати свою команду. Наприклад, якщо хтось сторонній зробив зауваження, що якусь роботу зроблено погано, не треба говорити, що її робив Петренко, бо це **ви** призначили його на цю роботу. Слід сприйняти критику або висловити свою думку, якщо ви не згодні, а вже потім підійти до виконавця і поговорити з ним. Тоді вас поважатимуть.

Лідерство стає проблемою в управлінні здійсненні проектів, оскільки проекти об'єднують людей на обмежений строк, для виконання певного завдання (досягнення мети).

Лідер повинен сприяти задоволенню потреб завдань (визначати та досягати поставленої мети; потреб команди (будувати і координувати діяльність команди); індивідуальних потреб (задовольняти потреби членів команди).

Потреби завдань: команда повинна виконати проект, і менеджер має вести її до цієї мети, спрямовувати на виконання передбачених проектом робіт.

Потреби команди: команду необхідно згуртувати, щоб вона працювала як одне ціле, а не як окремі частини, тоді результати будуть набагато кращими. Конфлікти і непорозуміння, які обов'язково виникають, мають ефективно вирішуватися.

Індивідуальні потреби. Лідер має роз'яснити кожному його роль у виконанні проекту, домагатися від кожного розуміння того, як він

виконує свої завдання, яким він бачить свій потенціал, сприяючи таким чином розвитку членів своєї команди.

Якщо менеджер зосередиться тільки на завданні, віддача команди може бути меншою за її потенціал. Якщо лідер спрямовує всю свою діяльність на створення команди, за ним може закріпитися слава, що він ніколи не виконує проект вчасно.

Виділяють три основних критерії, яким має відповідати ефективний менеджер проекту:

- риси лідерства;
- використання різних стилів лідерства;
- використання ситуативного підходу: свій стиль пристосовувати до обставин.

Риси, найважливіші для менеджерів проектів:

- 1) здатність вирішувати проблеми, орієнтація на результат;
- 2) енергійність, ініціативність, відповідальність;
- 3) впевненість у собі;
- 4) перспективність, стратегічне мислення;
- 5) комунікабельність;
- 6) уміння вести переговори.

Формування команди проекту

Підвищення складності проектів, використання нових технологій вимагають створення комплексних команд. Вони складаються з різних спеціалістів, які працюють поруч один з одним.

Команда проекту — це певна чисельність людей, які працюють разом для досягнення спільної мети. Вони безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підпорядковані керівникові (менеджеру) проекту.

Команда проекту створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається.

Робота у команді може поєднати людей таким чином, що вони підвищують продуктивність своєї праці, не втрачаючи своєї індивідуальності (наприклад оркестр). Командна робота має синергічний ефект, коли опрацьовуються різні пропозиції, надається конструктивна допомога одним членам команди з боку інших, що сприяє досягненню більш високих результатів.



Рис. 14. Зразок структури команди невеликого проекту

Переваги групової роботи:

1. Командна робота — це інструмент, який забезпечує підтримку й успіх управління.
2. Команда може оновлюватись і відновлюватись самостійно через добір людей у міру вибуття окремих членів.
3. Команда створює «банк» колективного набутого досвіду, інформації, правил, які можна передавати новим членам.
4. Багато людей досягають більшого успіху, працюючи у команді, ніж самотужки.
5. Синергізм команди генерує більший вихід, ніж сума індивідуальних внесків.

Що дає робота у команді кожному індивідуумові:

1. Задовольняє соціальну потребу належати чомусь або бути частиною групи.
2. Сприяє формуванню самооцінки в процесі аналізу своїх стосунків у групі.
3. Дає можливість одержати підтримку для досягнення своєї певної мети (за допомогою обміну ідеями, конструктивної критики, альтернативних пропозицій тощо).
4. Розподіляє ризик між членами команди.
5. Створює «психологічний дім».

Складність і комплексність завдань з управління реалізацією проектів вимагає високої технічної компетентності, володіння великими обсягами економічних, правових, управлінських знань, тому створення професійної проектної команди — це необхідна умова ефективної роботи над проектом. Для команди проекту

необхідною є наявність у її членів комбінації взаємодоповнюючих навичок трьох категорій:

- технічні і функціональні, тобто професійні, навички;
- навички вирішення проблем і прийняття рішень;
- навички міжособистісного спілкування.

Цілі створення проектної команди:

1. Удосконалення розподілу робіт. Поєднати навички, уміння, здібності і відповідно до часу розподілити між членами їхні завдання.

2. Управління і контроль за роботою. Робота кожного з групи організується і контролюється іншими членами.

3. Вирішення проблем і прийняття рішень. Це завжди легше зробити, поєднуючи вміння, здібності, обізнаність групи людей.

4. Перевірка і затвердження рішень. Перевірити реальність рішення, яке сприймалось ззовні, або затвердити таке рішення.

5. Зв'язок та інформування з метою передачі рішень або необхідної інформації тим, хто має це знати.

6. Накопичення ідей, інформації, порад.

7. Координація і зв'язок між функціональними підрозділами.

8. Підвищення відповідальності й залученості членів команди, створення середовища, яке сприяє участі у плануванні й діяльності компанії.

9. Переговори і розв'язання конфліктів на різних рівнях управління.

10. Аналіз результатів виконання проектів з метою поліпшення інформаційної бази для їх оцінки.

Основні організаційні завдання побудови проектної команди:

- створення професійно-стимулюючого оточення;
- здійснення грамотного керівництва;
- забезпечення кваліфікованим технічним персоналом;
- забезпечення підтримки керівництва і стабільно сприятливого навколишнього середовища.

Члени команди повинні розглядати себе як частину команди проекту і розвивати загальні цінності й норми перед тим, як вони зможуть працювати разом як одна команда. Процес формування почуття команди і спільних цінностей потребує певного часу. Команда проекту зазвичай проходить п'ять стадій створення.

Етапи створення команди:

1. Формування.

На етапі формування команди основні труднощі виникають через:

- власні відчуття членів команди (чи почуваються вони як повноправні члени команди, як до них ставляться);
- взаємовідносини в команді (хто з ким взаємодіє і хто який має вплив);
- визначення місця команди всередині фірми.

На початку члени команди збираються з почуттям вимушеності й взаємного незрозуміння. Їхня мотивація висока, адже вони були обрані для виконання проекту, але ефективність роботи на першій стадії є невисокою, оскільки члени команди не впевнені один в одному.

2. Період спрацьованості учасників.

Основні проблеми, які виникають на цьому етапі, — це:

- труднощі в роботі команди (немає просування, перекладання відповідальності);
- вияв характерів (властолюбець, неформал, лірик, «мільні бульбашки», ледарі);
- обговорення проблем (сперечання або абсолютна згода);
- хибні методи звіту (заниження результату, приписування, неякісна інформація);
- помилки керівництва (різкі коливання, зміна настрою, недосить чітке планування, слабкий контроль);
- взаємовідносини (ворожнеча, відсутність підтримки й довіри, конфлікти).

Коли члени команди розпочинають спільну роботу, вони розуміють, що мають різні уявлення про найкращі шляхи досягнення цілей проекту. Вони також з'ясовують, що мають різні підходи до роботи за проектом. Ці розбіжності можуть викликати суперечки і навіть конфлікти, що стає причиною зниження ефективності роботи команди.

3. Період нормального функціонування (у кожного своя роль і своє місце).

Члени команди починають досягати згоди з різних питань за допомогою переговорів і компромісів. Як результат цих пристосувань, у них починає вироблятися почуття команди і певні спільні норми і цінності. Це формує основу, на якій члени команди

можуть спільно працювати. Ефективність і мотивація починають зростати до певного рівня.

4. Реорганізація (через зміну обсягів і видів робіт, залучення тимчасових експертів).

Менеджер проекту повинен підтримувати досягнутий високий рівень продуктивності праці, навіть якщо в команді проекту відбуваються вимушені зміни.

5. Розформування (після завершення робіт).

Із наближенням до завершення роботи ефективність роботи або зростає, якщо члени команди сконцентрували зусилля на виконанні завдання, або зменшується, якщо члени команди шкодують про закінчення робіт і розрив взаємовідносин, які сформувалися. Останнє має місце тоді, коли майбутнє команди не визначене.

Для ефективної діяльності команди менеджер проекту повинен:

- визначити організаційну структуру команди;
 - розподілити функціональні обов'язки;
 - призначити керівників і відповідальних за окремими напрямками;
 - забезпечити своєчасне планування і розподіл роботи;
 - чітко пояснити цілі та завдання;
 - долати перешкоди, уникати конфліктів;
 - зацікавлювати, допомагати;
 - створювати команді привабливий імідж, підтримку керівництва.
- Для побудови та розвитку команди використовують такі шляхи:
- рольовий аналіз та добір членів команди з погляду психологічної сумісності;
 - проведення семінарів, організація курсів, ситуаційний аналіз.

Існують різні підходи до визначення можливих ролей у команді. Згідно з одним із них усі ролі діляться на дві групи:

- ролі, які сприяють виконанню завдань;
- ролі, які створюють необхідний мікроклімат у команді.

Широковідомий Белбін-тест допомагає визначити роль кожного виконавця у команді.

Кількісний склад команди визначається такими чинниками:

- 1) чисельністю людей, потрібних для виконання проекту;
- 2) особливостями технічних експертиз, що їх потребує проект;

3) кількістю, оптимальною з погляду конфліктності.

Експерти вважають оптимальною чисельність від 5 до 10 чоловік.

Сформувавши команду, менеджер проекту повинен підтримувати ефективність її роботи на заданому рівні. **Оцінка ефективності діяльності команди здійснюється за такими показниками:**

- чітке розуміння цілі та спрямованість на кінцевий результат;
- чіткий розподіл функцій і відповідальності;
- наявність плану розвитку команди;
- командна солідарність;
- взаєморозуміння і безконфліктність;
- відвідуваність робочих зборів та активність участі у вирішенні проблем.

Команда досягає успіху, якщо:

1) її лідер має адекватний стиль управління з погляду ефективності реалізації проекту, а також з точки зору членів команди;

2) хоча б один із членів команди генерує інноваційні ідеї як шлях вирішення проблем;

3) до складу команди входять люди з великими розумовими здібностями;

4) команду створюють різні індивідуальності, що дає їй можливість витримувати баланс.

Іншими словами, команда має бути творчою і гнучкою.

Причини невдач команд:

1) невідповідні розумові здібності (тому, як правило, компанії добирають людей з вищою освітою);

2) невідпрацьована система добору кадрів (якщо фірма хоче підвищити ефективність своєї діяльності, добирає нових людей, але при цьому не збільшує їм платню, — результату не буде).

Система управління персоналом проекту не працюватиме ефективно, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації.

До чинників, які спонукають людину до виявлення активності під час виконання своїх обов'язків, належать не тільки матеріальна винагорода, а й різноманітність роботи за змістом, можливість професійного зростання, почуття задоволення від досягнутих результатів, підвищення відповідальності, можливість вияву ініціативи, сприятливий мікроклімат у колективі тощо.

Функціональна ієрархія в команді, відмінності в титулах і символах влади — це та основа, на підставі якої менеджер повинен

знайти такі спонукальні мотиви до праці, які будуть оцінені як бажані саме його персоналом.

Мотивація — це стимулювання людини чи групи людей до активізації діяльності для досягнення цілей організації (проєкту). Сучасні теорії мотивації базуються на даних психологічних досліджень.

Існує кілька мотиваційних теорій [9]:

I. Змістовні теорії

1. Теорія Абрамса (Абрахама) Маслоу (піраміда Маслоу).
2. Теорія Д. Мак-Клеланда (потреби влади, успіху, причетності).
3. Теорія Ф. Герцберга (фактори незадовольняючі — гігієнічні; фактори задовольняючі — мотивуючі).
4. Теорія гриба (тримати у темряві і двічі на день підживлювати).

Ці теорії визначають потреби людини, які є рушійними силами.

II. Процесуальні теорії (обирання стилю поведінки і розподіл зусиль залежно від ситуації).

1. Теорія очікувань.
2. Теорія справедливості.
3. Модель Портера—Лодлера.

У проєктній команді не існує чіткої функціональної ієрархії, тому більшість традиційних методів мотивації не є ефективними. Крім того, особливості проєктної діяльності накладають відбиток на традиційні чинники мотивації і ускладнюють їхню дію.

У матричній організаційній структурі проєкту існує подвійна підпорядкованість виконавців менеджеру проєкту (у короткостроковий період) і функціональному менеджеру (у довгостроковому); останній, зрозуміло, має більший вплив на подальшу кар'єру працівника. Хоча менеджер проєкту і намагається мотивувати підлеглих для досягнення цілей проєкту, вони часто віддають перевагу своєму функціональному начальникові.

Якщо в організації діє плоска організаційна структура (яка характеризується невеликою кількістю рівнів управління), то працівник має обмежені можливості просування у професійній кар'єрі, тривалий час перебуває на одному ієрархічному рівні, не бачить перспектив свого розвитку. Часто він не в змозі вплинути на свою кар'єру, бо безпосередньо не спілкується з тими, хто приймає рішення про просування працівників. Не завжди виконавець знає про стратегічні плани фірми, оскільки він залучений до виконання конкретного проєкту.

Оскільки проекти мають певну тривалість своєї реалізації, участь у конкретному проекті не може задовольнити довгострокові плани працівника. Через стислі строки роботи дехто не встигає встановити міцні стосунки з іншими членами команди, виникає незадоволеність роботою.

Проте виконавці з високим рівнем мотивації мають значну продуктивність праці й отримують задоволення від роботи, від досягнення поставленої перед групою мети. Існує багато чинників, які можуть мотивувати людей. Менеджер проекту не є таким чинником, його завдання — зрозуміти їх мотивацію і забезпечувати її.

Для посилення мотивації членів команди і подолання складнощів реалізації проекту використовують чинники, які одержали назву 5 «Р»:

- призначення (purpose);
- саморозвиток (proactivity);
- участь у прибутках (profit sharing);
- просування (progression);
- професійне визнання (professional recognition). (таблиця 11)

Призначення. Працівник повинен мати переконаність у важливості роботи, яку він виконує, і розуміти свою роль в організації. Це нівелює недоліки впливу чинників мотивації в матричній структурі.

Саморозвиток. Оскільки розвиток кар'єри — досить розпливчастий, працівник сам хоче керувати розвитком своєї кар'єри. Делегування повноважень залежно від завдання дає підлеглим можливість відчувати себе відповідальними за свій розвиток. Важливим чинником є також надання працівникові права обирати наступний проект, у якому він братиме участь, як заохочення за досягнення під час втілення попереднього проекту.

Участь у прибутках. Багато організацій дають можливість працівникам брати участь у прибутках, це краще стимулює продуктивність їхньої праці, вони виявляють ініціативу, оскільки відчувають свій безпосередній вплив на результати діяльності організації.

Просування. Коли людина досягає вершини піраміди Маслова (самореалізація), вона розглядає кожний новий проект як можливість розширювати свої знання та досвід.

Професійне визнання. Це — індикатор досягнень працівника. Оскільки у плоских структурах головний менеджер не має безпосередніх контактів з виконавцями, для останніх важливо, щоб про результати їхньої роботи, а також професійні якості знали.

Таблиця 11

Вплив чинників мотивації протягом життєвого циклу проекту

Чинник мотивації	Початок	Виконання	Завершення
Призначення	Високий	Низький	Високий
Саморозвиток	Високий	Середній	Високий
Участь у прибутках	Високий	Низький	Високий
Просування	Високий	Низький	Високий
Професійне визнання	Середній	Середній	Високий

Початок. На цій стадії команда проекту визначає обсяг і зміст робіт, дуже важливою для її членів є участь, вони оцінюють те, як участь у проекті вплине на професійний розвиток кожного, тому відчувається сильний прояв перших чотирьох чинників.

Виконання. На цій стадії акценти зміщуються на роботу, мотивувати працівників уже пізно. Тут відіграють роль чинники, пов'язані з визнанням професійних якостей кожного, бо є можливості для їх демонстрації.

Завершення. Протягом цієї фази знову зростає вплив усіх чинників. Працівники бачать результати своєї праці і порівнюють свої зусилля з винагородою. Якщо вони відповідні — чекають наступний проект. Якщо ні — настає розчарування. Люди також аналізують, як вплинув проект на їхню кар'єру і який вплив може мати наступний проект.

На стадії виконання мають значення чинники саморозвитку і професійного визнання, тому їх треба використати, бо відсутність мотивації негативно позначиться на завершальній фазі: у разі невдалого завершення проекту вплив решти чинників значно послабиться. Тому проектному і функціональному менеджерам

потрібно використати усю сукупність чинників, і ймовірність успішного проекту зросте.

Рекомендації менеджера щодо мотивації:

1. Дайте зрозуміти людям важливість їхньої персони.
2. Роз'яснюйте підлеглим, що відбувається і який внесок вони можуть зробити в спільну справу.
3. Обов'язково інформуйте про те, який ефект мали дії людей, як вони вплинули на стан компанії в цілому. Вони мають відчувати власне зростання зі зростанням своєї організації.
4. Люди прагнуть відчувати себе членами команди, їм приємно спілкуватися, обговорювати робочі проблеми у неформальній обстановці, клубах.
5. Люди хочуть пишатися своєю організацією.
6. Наскільки це можливо, старші менеджери повинні бути впевненими, що вони знають усіх і обізнані з тим, яку саме роботу виконує кожний член команди.

Управління персоналом команди

Менеджмент дає змогу досягти результатів «за допомогою людей», і від того, як керівник проекту взаємодіє з людьми і як ці люди взаємодіють між собою, великою мірою залежать результати роботи. Ефективна організаційна система, структуровані планування та контроль та добрі стосунки в колективі необхідні для успіху проекту.

Ефективне управління персоналом — це основа управління проектом. Зазвичай і інвестори розглядають персонал і команду менеджерів як головний чинник успіху проекту.

Головна мета управління персоналом проекту полягає в забезпеченні:

- такої поведінки кожного члена проектної команди, яка необхідна для досягнення організаційних цілей зокрема й успішної реалізації проекту загалом;
- створення команди проекту, здатної якнайоптимальніше (за якістю, часом і витратами) реалізувати проект.

Основними сферами управління персоналом у проектах є:

- 1) лідерство проектного менеджера;

- 2) розвиток команди і групової роботи;
- 3) мотивація індивідуумів і групи;
- 4) управління конфліктами.

Роль лідера у формування пріоритетів якості в команді

Способи, якими менеджери можуть створити та підтримувати бажаний клімат пріоритету якості у членів команди наступні:

- бути «зразком для наслідування» або прикладом для персоналу шляхом власної фактичної поведінки так, як він/вона хоче, щоб поведилися члени команди;

- певним чином винагороджувати відповідну поведінку. Визнання прагнення працівників задовольняти та перевищувати потреби клієнтів демонструється регулярними заохоченнями та винагородами. Це приємне та взаємопідтримуюче робоче середовище також сприяє зменшенню плинності кадрів в компанії;

- розширяти права і можливості співробітників. (Це дозволяє співробітникам не тільки визнати їхню індивідуальність та унікальний внесок у якість діяльності компанії, але також дає їм гнучкість і контроль, щоб діяти і надавати послуги, адаптовані до конкретних потреб своїх клієнтів);

- доносити до персоналу модель бажаної поведінки різними способами;

- проводити навчання з метою висвітлення заходів, які підтримують своєрідний клімат, який менеджер намагається заохотити.

Організаціям, орієнтованим на якість, потрібен сучасний погляд на лідерство. Традиційний погляд на лідерів як на особливих людей, які встановлюють напрямок розвитку, приймають ключові рішення та активізують команду, впливає з глибоко індивідуалістичного і несистемного світогляду, ґрунтується на припущенні про безсилля людей, відсутності у них особистого бачення та нездатності стримувати виклики. Сучасний погляд дещо інший. Відповідно до нього – менеджери – це фасилітатори, мотиватори та лідери. Але отримати лідера є складною задачею. Атмосфера страху цього не зробить. Лідерам потрібні послідовники, а щоб бути послідовниками, потрібні певні переконання необхідності внутрішньої якості управління. Креативність співробітників не знаходиться під повним контролем управління.

У управлінні, заснованому на якості, менеджери відповідають за будівництво організації, де люди постійно розширюють свої можливості, щоб зрозуміти складність, уточнити бачення та вдосконалити спільні ментальні моделі. Вони є дизайнерами проектною команди, стюардами нововведень та вчителі молоді.

Менеджер як дизайнер. Політика та стратегія якості є ключовою сферою дизайну в менеджменті, але лідерство виходить за рамки цього. Завдання лідерів полягає в інтеграції всіх процесів і планування процесу навчання, за допомогою яких співробітники в усій організації можуть робити справу продуктивно з критичним аналізом своєї діяльності.

Менеджер як розпорядник. Поняття лідера як розпорядника пов'язане з можливістю його унікального ставлення до особистого бачення проблеми співробітником. Керівництво передбачає відданість та відповідальність за бачення, але це не означає, що лідер володіють думками своїх підлеглих. Лідери мають весь час навчитися, прислухатися до бачення інших співробітників і змінювати своє власне бачення, де це необхідно.

Менеджер як учитель. Лідер як учитель — це не «навчання» людей, як досягти свого бачення. Багато лідерів можуть використовувати фактично більш сучасні погляди своїх підлеглих. Лідер може впливати на погляд людей на реальність на чотирьох рівнях: події, моделі поведінки, системні структури та «історія мети». Більшість менеджерів та керівників, як правило, зосереджуються на перших двох із цих рівнів, тому не здатні розвинути системне розуміння.

Сучасний менеджер зосереджується на навчанні, а не на авторитеті та розпорядженнях. Все частіше менеджери намагаються виступати в ролі наставників замість наглядачів. Традиційно, наставництво було діяльністю, яку проводить особа (наставник) для іншої особи (підопічного), щоб допомогти цій іншій особі працювати більш ефективно та/або просуватися в кар'єрі. Наставник був співробітником, який «був там, робив це» раніше. Сьогодні наставник може використовувати різноманітні підходи, наприклад, коучинг, навчання, обговорення, консультування тощо. Наставник повідомляє своє власне бачення, а потім змушує людей побачити свою власну поведінку і порівняти підходи. Підопічні спостерігають, запитують, і досліджують. Наставники демонструють, пояснюють і моделюють.

Основними чинниками ефективної програми наставництва є наступні:

- наріжним каменем є система навчання. Робота наставника полягає в тому, щоб сприяти системному навчанню, яке включає розвиток потенціалу за допомогою таких методів, як навчання, коучинг, надання досвіду, моделювання та консультування;

- як невдача, так і успіх є ефективними інструментами навчання. Наставники, як керівники повинні ділитися своїми досвідами невдач, тобто «як я зробив це неправильно». Позитивний та негативний досвід – це потужні уроки, які надають цінні можливості для аналізу організаційних реалій.

- лідер повинен розповідати свої історії. Особисті сценарії, анекдоти та приклади, що він пропонує є цінним досвідом, яким потрібно ділитися. Наставники, які можуть розповісти про себе та свій досвід встановлюють стосунки, які змушують їх «навчатися лідерству».

- розвиток дозріває з часом. Наставництво переходить у безперервне навчання, яке не є подією чи навіть низкою окремих подій. Швидше, це синтез поточної події, досвіду, спостереження, дослідження та вдумливого аналізу.

- наставництво – це спільна діяльність. Успішне наставництво означає розподіл відповідальності в процесі навчання. Це починається з укладання контракту на навчання, в якому чітко визначається відповідальність наставника та підопічного та узгоджуються їх функції, права та обов'язки в процесі навчання. Процес якісного навчання забезпечується синергетичним ефектом взаємодії наставника та підлеглого.

Тестові завдання до теми 10

1. Здатність справляти вплив на окремих індивідів і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення поставлених цілей, це:

- а) лідерство;
- б) авторитет;
- в) диктат;
- г) автократія

2. Створення професійно-стимулюючого оточення; здійснення грамотного керівництва; забезпечення кваліфікованим технічним персоналом; забезпечення підтримки керівництва і стабільно сприятливого навколишнього середовища, це:

- а) організаційні завдання побудови проектної команди;
- б) цілі проектної команди;
- в) мета керівника команди;
- г) елементи бізнес-плану

3. Формування, період спрацьованості учасників, період нормального функціонування (у кожного своя роль і своє місце), реорганізація (через зміну обсягів і видів робіт, залучення тимчасових експертів), розформування (після завершення робіт), це:

- а) етапи створення проектної команди;
- б) цілі проектної команди;
- в) мета керівника команди;
- г) елементи бізнес-плану

4. Рольовий аналіз та добір членів команди з погляду психологічної сумісності; проведення семінарів, організація курсів, ситуаційний аналіз, це:

- а) шляхи побудови та розвитку проектної команди;
- б) цілі проектної команди;
- в) мета керівника команди;
- г) елементи бізнес-плану

5. Чітке розуміння цілі та спрямованість на кінцевий результат; чіткий розподіл функцій і відповідальності; наявність плану розвитку команди; командна солідарність; взаєморозуміння і безконфліктність; відвідуваність робочих зборів та активність участі у вирішенні проблем, це:

- а) показники оцінки ефективності діяльності команди;
- б) цілі проектної команди;
- в) мета керівника команди;
- г) елементи бізнес-плану

6. Призначення (purpose); саморозвиток (proactivity); участь у прибутках (profit sharing); просування (progression); професійне визнання (professional recognition), це:

- а) чинники посилення мотивації членів команди;
- б) цілі проектної команди;
- в) мета керівника команди;
- г) елементи бізнес-плану

7. Лідерство проектного менеджера; розвиток команди і групової роботи; мотивація індивідуумів і групи; управління конфліктами це:

- а) основні сфери управління персоналом у проектах;
- б) цілі проектної команди;
- в) мета керівника команди;
- г) елементи бізнес-плану

Тематика курсових робіт(рефератів) до теми 10

1. Формування проектної команди на основі науковій кооперації (внутрішньокорпоративній, міжгалузевій, міжнародній тощо).
2. Основні підходи до формування команди.
3. Організація ефективної діяльності проектної команди.
4. Управління персоналом проектної команди
5. Роль лідера у формування пріоритетів якості в команді

Контрольні запитання до теми 10

1. Надайте види кооперації в наукових дослідженнях та визначте їх вплив на формування проектної команди.
2. Охарактеризуйте основні підходи до формування команди.
3. Визначте основні підходи до організації ефективної діяльності проектної команди.
4. Визначить сфери управління персоналом проектної команди
5. Визначте роль лідера у формування пріоритетів якості в команді

ПІСЛЯМОВА

Вже є загально визнаним науковим фактом, що подорожі та туризм є одними з найдавніших видів діяльності відомих людству. Протягом доісторичних часів людина подорожувала в пошуках їжі та притулку. Однак, з плином часу подорожі стали здебільшого видом дозвілля та методом відволіктися від буденної рутини. Створення соціального інструменту – оплачуваної відпустки під час промислової революції відіграло вирішальну роль у популяризації туристичного довгостроково го відпочинку і відпочинку у вихідні дні, що призвело до розвитку напрямків масового туризму.

Послуги, постіндустріальний сектор розвитку набув особливого значення в останні роки, особливо якщо мова йде про економіку розвинених країн. Це зумовлено тим, що кількість суб'єктів туристичного бізнесу, зібраних у секторі послуг цих країн зростає дуже швидко. Споживчі вимоги і технології туристичної діяльності змінювалися, з'являлися нові висококонкурентні ринки.

Сучасний стан розвитку туристичної індустрії робить її головним сегментом економіки для багатьох країн світу. Туризм стає глобальним і це призводить не тільки до синергії його розвитку, але й до негативних наслідків. Важливим інструментом для подолання негативних наслідків туризму є поява альтернативних форм туризму, таких як екологічно чистий туризм(такий, що не створює забруднення), зелений туризм, культурний туризм, екологічний туризм, які пропонують не тільки туристичні можливості, але також завдають меншої (або майже незначної) шкоди пункту призначення. Це створює безпрограшну ситуацію для всіх зацікавлених сторін туризму, а саме: туристів, уряду, місцевій громаді, підприємствам тощо. Тим не менш, розвиток будь-якої галузі або діяльності вимагає логічного і системного підходу. Таким чином, перераховані вище фактори призвело до розвитку теорії системи туризму, що є основою проектного проектування в цій сфері.

Основною відмінною рисою туристичних проектів є їх більш висока складність у порівнянні з будь-яким іншим типом проектів. На відміну від будівництва, проектів виробництва товарів або більшості IT-проектів, туристичні проекти не закінчуються з початком реалізації продукту, наприклад відправленням першої групи мандрівників, оскільки після запуску продукту починаються наступні

етапи. Наприклад, дуже хороший туристичний пакет можна розробити за участю туроператора, який надав загальне керівництво та детальний проект (часто включаючи візові послуги), транспортної компанії, компанії розміщення, підприємства громадського харчування, аніматорів для дітей та осіб похилого віку в разі сімейного пакету, екскурсійного бюро, яке пропонує екскурсії та покупки на місці, компанії, яка надає деякі медичні послуги (наприклад, сауна або хамам, масаж тощо) та роти рятувальників у разі пляжна або змішана поїздка або рятувальної компанії у випадку пригодницького туризму.

Глобалізація туристичного бізнесу посилює і негативні тенденції, зокрема, певні ризики як глобального, так і регіонального масштабу. Туризм глибоко чутливий до всіх негативних явищ. Тому в розвитку туризму в пункті призначення надзвичайно важливо розглянути всі слабкі сторони які реалізуються у сфері безпеки. В навчальному посібнику виокремлено лише деякі з них: недостатньо розвинена безпека громадської мережі в пункті призначення; недостатній рівень освіти місцевого населення; прагнення до надходження іноземної валюти без належного контролю за фінансовими операціями (відмивання грошей); недостатнє залучення місцевого населення до розвитку туризму; різниця між економічним розвитком місцевої громади та країни туристичного попиту; розвиток незаконних форм туризму (браконьєрство, секс-туризм тощо); неадекватна поведінка туристів (супереч звичаям і релігії місцевої громади); проникнення терористів у місцеву економіку; неможливість контролювати масові туристичні переміщення та сезонну робочу силу в туристичній країні; туризм стає «прикриттям» для терористичних операцій.

В навчальному посібнику зазначено, що для того, щоб створити безпечний туристичний напрямок, необхідно забезпечити: безпеку всіх туристів і відвідувачів; безпеку працівників туристичної та інших галузей; безпеку простору; екологічну безпеку; економічну безпеку; позитивний іміджу у сфері безпеки. Перелічені умови розвитку туристичного напрямку, туристичної послуги повинні враховуватися в процесі розробки туристичних проєктів.

Міжнародного попиту на туристичні продукти та послуги не створюється автоматично – його треба формувати. Споживачі стають все більш обізнаними в стандартах, які вони очікують та все голосніше розповідають про продукти та послуги, які не відповідають їхнім вимогам щодо вибору та якості. Це стосується

цілого спектру продуктів і послуг, включаючи ті, що надаються компаніями індустрії гостинності. Керівництво постійно прагне йти назустріч вимогам клієнтів і в прагненні досягти цієї мети звертаються до такого визнаного інструменту підвищення ефективності управління як проектний менеджмент.

Першочерговими діями під час розробки проекту в контексті зменшення ризиків проекту є наступні: оцінити, хто з місцевих фахівців може брати участь в оцінці ризиків громади; оцінити, які події, що можуть виникнути, є небезпечними для розвитку туризму; оцінити, які види діяльності можуть запобігти виникненню певних ризиків; скласти перелік усіх ризиків, які можуть виникнути на території; скласти список усіх ризиків, які можуть виникнути при організації заходу; скласти перелік усіх ризиків, які можуть виникнути при реалізації події; ранжувати перелічені ризики за силою та важливістю для конкретної події; оцінити можливості різних видів збитків місця призначення; оцінити можливість зникнення події через її погану організація та реалізація.

Використання сучасних науково-методичних підходів до формалізації процесу підготовки та реалізації проектів в туристичній індустрії, які спираються на передові технології проектного менеджменту та враховують актуальні глобальні ризики туристичної діяльності створює підґрунтя для відродження туризму після пандемії COVID-19 та в умовах нормалізації геополітичної ситуації в світі. Туристичні підприємства як сервісні організації, ймовірно, зіткнуться зі складними перешкодами у спробах покращити якість послуг у постковідному світовому туристичному просторі. Це зумовлено нематеріальністю послуги, великим значенням участі замовника в реалізації послуги, неоднорідним характером процесу у різних регіонах світу, відсутністю передбачуваності та повторюваності процесу туристичного обслуговування, різноманітністю клієнтів, використанням однакових технологічних процесів під час створення нового туристичного продукту, проблеми з логістикою, які посилились у зв'язку з ускладненням геополітичної ситуації в світі. Ці чинники зумовлюють зростання значення процесу розробки туристичних проектів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Підручники та навчальні посібники

1. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Управління проектами : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2014. 271 с.
2. Ворона П. В. Технологія управління проектами : підруч. для студентів ВНЗ. Полтава : Шевченко, 2013. 172 с.
3. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів: ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.
4. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 386 с.
5. Колеснікова К. В., Бондар В. І., Лозієнко Н. В. Конспект лекцій з дисципліни "Управління проектами" : для студентів усіх спец. Ін-ту пром. технологій, дизайну та менеджменту. Одеса : Елтон, 2014. 166 с.
6. Колеснікова К. В., Бондар В. І. Управління проектами : практикум. Одеса. : Елтон, 2013. 119 с.
7. Луценко Г. В. Комп'ютерні технології управління проектами : навч.-метод. посіб. для студентів ун-тів. Черкаси : ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2014. 84 с.
8. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: навч. посіб. : теорет. матеріал, метод. вказівки та завдання до викон. лаб. занять і самост. роботи студентів. Львів : СПОЛОМ, 2014. 304 с.
9. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проектами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
10. Сазонець О.М. Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посіб. Київ, «Центр учбової літератури», 2014 р. 264 с.
11. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом. Рівне : НУВГП, 2019 р. 338 с.
12. Сазонець О.М., Сазонець І.Л. Міжнародний бізнес і логістика: понятійно-термінологічний словник. Київ, «Центр учбової літератури», 2021 р. 264 с.
13. Угоднікова О. І. Управління проектами в туризмі : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 141 с.

14. Управління проектами : навч. посіб. для студентів ВНЗ. / Дмитрієв І. А. та ін. Харків : ХНАДУ, 2013. 235 с.

15. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мошонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

16. Управління проектами: навч. посіб / Мостенка Т.Л., Мостенська Т.Г., Ралко О.С. – К. : Видавничий дім «Кондор», 2018 – 535с.

17. Tourism product development. Workbook. Government of Northwest territory. 2020. 26 p.

18. Сазонець О.М. Туристична індустрія (Tourist industry). Охорона здоров'я та рекреація: понятійно-термінологічний словник / за ред. О.М. Вівсянника. Рівне : Волин.обереги, 2023. С. 134.

19. Сазонець О.М. Туризм міжнародний (International tourism). Охорона здоров'я та рекреація: понятійно-термінологічний словник / за ред. О.М. Вівсянника. Рівне : Волин.обереги, 2023. С. 133 – 134.

20. Сазонець О.М. Рекреаційно-туристична сфера України. Джерела фінансування (Recreational and touristic sphere of Ukraine. Sources of funding). Охорона здоров'я та рекреація: понятійно-термінологічний словник / за ред. О.М. Вівсянника. Рівне : Волин.обереги, 2023. С. 116.

21. Сазонець О.М. Міжнародний поліс медичного страхування (Health Care International Policy). Охорона здоров'я та рекреація: понятійно-термінологічний словник / за ред. О.М. Вівсянника. Рівне : Волин.обереги, 2023. С. 63 – 64.

Монографії

22. Джинджоян В. В. Базисні детермінанти розвитку туристичних підприємств на основі їх соціальної діяльності : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2020. 248 с.

23. Джинджоян В.В., Саленко А.С. Сазонець І.Л. Соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства». Рівне. Волин. обереги, 2021 р. 208 с.

24. Ефективне управління розвитком індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі : колект. монограф. : за заг. ред. В.В. Джинджояна. Дніпро : ЛІРА, 2022. 246 с.

25. Медведєва О. М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проєктах : монографія. Северодонецьк : СНУ ім. Володимира Даля, 2015. 242 с.

26.Примаєк У. Адаптація інструментів фінансового управління до викликів викликів проєктно-орієнтованої економіки // Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку. – ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана». – 2018 – 426 с.

27.Технологія управління соціальними проєктами : монографія / Т. М. Безверхнюк та ін. ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 291 с.

28.Сазонець І.Л. Саленко А.С. Детермінанти лібералізації високотехнологічного підприємництва в умовах постіндустріального переходу. Рівне. Волинські обереги, 2019. 176 с.

29.Kachniewska Magdalena. Tourism quality management. Wydawnictwa Uczelniane Wyższej Szkoły Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Fryderyka Skarbka. 2006. 241 p.

30. Sazonets O. Evaluation of information security of corporative economics / Sazonets O., Valiullina Z., LAP LAMBERT Academic Publishing, 2016. – 60 p.

31. Scott McCabe. Marketing Communications in Tourism and Hospitality Concepts, Strategies and Cases. Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier. 2009. 321 p.

Статті у фахових виданнях та виданнях, що входять до наукометричних баз

32. The problem of risk protection in agriculture of Ukraine. Sazonets, I., Yekimov, S., Nianko, V., Melnyk, L., Pushko, R.IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 2021, 848(1), 012175.(Scopus).

33. Баб'як О.В. Державне управління профілактикою та реабілітацією в умовах трансформації діяльності санаторно-курортних підприємств. *Державне управління: удосконалення та розвиток. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022 р. № 2(76). С. 25 – 30.

34. Вівсянник О.М. Аналіз співпраці органів державного управління з міжнародними медичними організаціями за їхніми

функціональними напрямками. *Право та державне управління. Серія: державне управління*. 2020. № 1. Т.2. С. 92–97.

35. Джинджоян В. В. Реалізація туристичних програм у сфері освіти, медицини, природоохорони. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 50–53.

36. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019, № 6(17). С. 126 – 130.

37. Козловський Є. В., Ткаченко Т. І. Особливості управління проектами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 78–82.

38. Козловський Є. Теоретико-методичні засади управління проектами в сфері туризму. URL: https://www.researchgate.net/publication/338203613_Theoretical_and_Methodological_Basics_of_Project_Management_in_Tourism

39. Кулініч О.М. Управління проектами в системі освіти: поняття, зміст. *Публічне урядування*. 2020, № 4(24). – URL : <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/187/205> (дата звернення: 25.02.2023).

40. Мамонтова Н. А., Сазонець І.Л., Тімченко О.О. Економічний стан туристичного бізнесу України в умовах пандемії COVID-19. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» 2022. № 24(52). С. 48-55

41. Поляков М. В., Ханіна О. І., Сазонець І. Л. Державна підтримка пріоритетних сфер науково-технологічного розвитку: космічна галузь, ІТ- сфера та медицина. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2371> (дата звернення: 25.02.2023).

42. Редько В. Є. Особливості методології проектного менеджменту в туристичному бізнесі. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016 р. Випуск 6. С. 114 – 122.

43. Редько В.Є. Проектний підхід до управління розвитком туризму. URL : https://www.researchgate.net/publication/322632595_PROEKTNIJ_PIDHID_DO_UPRAVLINNA_ROZVITKO_M_TURIZMU_Redko_VE (дата звернення: 12.01.2023 р.).

44. Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Сарафинюк Я.М., Кривдик М.О. Теоретичні основи управління проектами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проектного менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021, № 3. С. 72 – 76.

45. Сазонець І. Л. Інноваційні методи управління діяльністю підприємств в умовах інформаційної економіки. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 10–13.

46. Сазонець І. Л. Концептуальні основи державного регулювання розвитку рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 5–8.

47. Сазонець І. Л. Оціночні параметри якості рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 15–18.

48. Сазонець І. Л., Саленко А. С. Знання та інновації як визначальні детермінанти формування та розвитку постіндустріального суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 5–10.

49. Сазонець І. Л., Саленко А. С. Зміни в суспільному характері праці та напрями трансформації соціальної структури в постіндустріальному суспільстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 22–27.

50. Сазонець І.Л., Вівсяник О.М. Стратегічні пріоритети Всесвітньої організації охорони здоров'я в інституційному механізмі державного управління системою охорони здоров'я. *Вісник НУЦЗУ. Серія: державне управління*. 2020. № 1. С. 275–284.

51. Сазонець І. Л., Джинджоян В. В. Науково-методичні підходи до визначення функцій туристичних підприємств та напрямів реалізації їх соціальної складової. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7372> (дата звернення: 25.02.2023).

52. Сазонець І.Л., Джинджоян В.В. Соціальний потенціал та перспективи функціонування санаторно-курортних підприємств. *Вісник НУВГП. Економічні науки : зб. наук. праць*. Рівне : НУВГП, 2020. Вип. 1(89). С. 295-306.

53. Сазонець І.Л., Філоненко А.С. Організаційні засади функціонування готельної індустрії України та вплив на неї пандемії COVID-19. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 49. С. 48–53.

54. Сазонець І.Л., Волошина Д.М. Поняття економічного потенціалу та формування потенціалу туристичної галузі України. *Ефективна економіка*. 2023. № 2 URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1138> (дата звернення 19.01.2023 р.).

55. Сазонець І.Л., Потьомкіна В.А. Державно-інституційне регулювання розвитку курортної справи в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023, № 2 URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1116> (дата звернення: 23.01.2023 р.).

Інформаційні ресурси

56. Всесвітня організація охорони здоров'я. Офіційний сайт. Електронний ресурс. URL : <https://www.who.int/en/>. (дата звернення: 12.01.2023 р.).

57. Державне агентство розвитку туризму. Офіційний сайт. URL : <https://www.tourism.gov.ua/>. (дата звернення: 25.02.2023).

58. Законодавство України / [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.rada.kiev.ua/> (дата звернення 10.02.2020);

59. Загальнонаціональна програма «Здоров'я-2020: український вимір». URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/244717787> (дата звернення 10.12.2022).

60. Наукова періодика України ; Нац. бібл. України ім. В. І. Вернадського. – [Електронний ресурс]. – URL : <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення 10.02.2010).

61. Національна туристична організація України. Офіційний сайт. URL : https://www.ntoukraine.org/index_ua.html. (дата звернення: 25.02.2023).

62. Основи європейської політики на підтримку дій всієї держави і суспільства в інтересах здоров'я і благополуччя : український вимір. URL : https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0017/215432/Health2020-Long-Rus.pdf (дата звернення 10.12.2022).

63. Офіційний веб-сайт Української асоціації управління проектами. URL: <http://upma.kiev.ua/index.php?lang=ukrainian> (дата звернення 10.02.2023).

64. Пояснювальна записка до Концепції Загальнодержавної програми “Здоров'я-2020: український вимір”. URL. – http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=3748&skl=8 (дата звернення 10.12.2022).

65. Туристична асоціація України. Офіційний сайт. URL : <http://www.tau.org.ua/>. (дата звернення: 25.02.2023).

66. Українська асоціація туристичних агенцій. Офіційний сайт. URL : <https://uata.com.ua/>. (дата звернення: 25.02.2023).

67. UNWTO (United Nations World Tourism Organization). Офіційний сайт. URL : <https://www.unwto.org/>. (дата звернення: 25.02.2023).

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

І. Л. Сазонець, О. М. Сазонець

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА РИЗИКАМИ В ТУРИЗМІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку 28.08.2023 р. Формат 60x84 1/16.
Друк цифровий. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 13,75. Тираж 300 прим.

ТОВ «Центр учбової літератури»
вул. Лаврська, 20 м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.