

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

*Г.М. Тарасюк
О.А. Рудківський
О.В. Мілінчук
Я.М. Лагута*

«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ТУРИЗМІ»

навчальний посібник з дисципліни для студентів галузі знань 24 «Сфера
обслуговування»

Житомир
2020 р.

УДК 005:338.486
Т41

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Державного університету «Житомирська політехніка»
Протокол № 4 від «26» червня 2020 р.*

Рецензенти:

Мельник Л.М. – д.е.н., професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя.

Меліх О.О. – д.е.н., професор, завідувач кафедри туристичного бізнесу і рекреації Одеської національної академії харчових технологій.

Коротун С.І. – к.геогр.н., доцент, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Національного університету водного господарства та природокористування.

Тарасюк Г.М., Рудківський О.А., Мілінчук О.В., Лагута Я.М.
Т41 Навчальний посібник з дисципліни «Управління проектами в туризмі» для студентів галузі знань 24 «Сфера обслуговування». – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. – 101 с.

У навчальному посібнику представлено теоретичні відомості, основні терміни та запитання, які можна використати в навчальному процесі студентами галузі знань 24 «Сфера обслуговування». Посібник сприятиме формуванню у студентів відповідного рівня знань та навичок в сфері управління проектами в туризмі, які вони можуть використати у своїй подальшій практичній діяльності.

УДК 005:338.486

© Г.М. Тарасюк, 2020
© О.А. Рудківський, 2020
© О.В. Мілінчук, 2020
© Я.М. Лагута, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тема 1. Загальна характеристика управління 6	6
туристичними проектами.....	6
1.1. Сутність системи управління туристичними проектами.....	6
1.2. Цілі, принципи та функції управління проектами. Життєвий цикл туристичного проекту.....	15
1.3. Обґрунтування доцільності реалізації туристичного проекту	24
Тема 2. Функціональні особливості управління туристичними проектами ...	40
2.1. Планування, організація, мотивація та контроль як складові управління туристичними проектами	40
2.2. Особливості управління туристичними проектами	54
Тема 3. Методика управління проектами	75
3.1. Планування та затвердження турпроекту.....	75
3.2. Формування організаційної структури та команди проекту	78
3.3. Реалізація туристичного проекту	82
3.4. Представлення туристичного проекту потенційному споживачу....	93
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	97

ВСТУП

Донедавна управління проектом вважалось мистецтвом, яке вимагало природного дару, розуму, волі, життєвого досвіду та знань. Так було протягом багатьох віків. Однак розвиток цивілізації та науково-технічного прогресу потребував нової сфери діяльності, нової професії — професії проект-менеджера.

Управлінські функції з формування та раціонального використання капіталу підприємства повинні виконувати висококваліфіковані фахівці, які мають необхідні знання та навички ефективного управління проектами різних спрямувань.

Цей навчальний посібник є основами Управління проектами в туризмі для студентів економічних спеціальностей галузі знань 24 «Сфера обслуговування». Вивчення курсу “Управління проектами в туризмі” ґрунтується на знаннях студентами попередніх курсів, а саме: теорії управління, планування, проектного аналізу, системного аналізу та ін. Крім того, він передбачає знання студентами комп’ютерної техніки та широке використання ІТ.

Метою даного посібника є надання студентам знань з основ управління проектами в туризмі і навчання методиці складання, планування та аналізу проектів в туристичній сфері. За допомогою цього посібника студент має опанувати методологію,

необхідну для успішного управління проектами, а також набути навичок адаптації і впровадження проектних рішень у практичну діяльність. Після вивчення курсу студент повинен знати: теоретичні основи управління проектами, основні функції управління проектами, способи організації управління проектами та планування змісту проекту, джерела ресурсного забезпечення проекту, ризики, що виникають при управлінні проектами, системи контролю за виконанням проекту; вміти: планувати зміст проекту, контролювати хід виконання проекту, формувати команду проекту,

користуватися пакетами прикладних програм для управління проектами.

Навчальний посібник підготовлений відповідно до програми курсу “Управління проектами в туризмі”. Він містить теоретичні, практичні завдання по темах для самоконтролю.

Розрахований на студентів, які навчаються за програмами підготовки бакалаврів і магістрів економічних фахових спрямувань. Посібник може бути корисний аспірантам, викладачам, керівникам, менеджерам та спеціалістам, які займаються управлінням проектами в сфері туризму.

Тема 1. Загальна характеристика управління туристичними проектами

1.1. Сутність системи управління туристичними проектами

В результаті комплексних економічних перетворень, що відбуваються в Україні, створюються нові, впроваджуються існуючі моделі та механізми побудови сучасних економічних відносин як в державі, так і на підприємствах. Відповідно будь-який підприємець розуміє, що для подальшої прибуткової діяльності, насамперед, необхідно досконало управляти господарською діяльністю. Важливе місце при цьому належить *проектному управлінню*, а саме, необхідності вирішувати наступні питання:

- як спланувати та скоординувати реалізацію проекту;
- як залучити кошти із зовнішніх джерел для фінансування реалізації проекту;
- як краще розпорядитись власними коштами;
- як досягти максимальних прибутків за мінімальних витрат;
- як створити команду працівників для реалізації проекту;
- як мотивувати персонал до ефективної діяльності;
- як уникнути конфліктів в команді проекту.

Вирішуючи всі перелічені питання, ми стикаємось з проблемою управління проектами, тобто з особливим мистецтвом, яке можна виокремити і вивчити. Що ж ми розуміємо під поняттям «проект»?

Під проектом розуміють комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, що пов'язанні ресурсами, виконавцями та строками, відповідно оформлені і направленні на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період. Кінцевими цілями проектів є створення та освоєння нової техніки, технології та матеріалів, що сприяє виходу вітчизняної продукції на світовий ринок.

Проект – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

Термін “проект” (від латинського “кинутий вперед”) спеціалісти трактували до недавнього часу як креслення, пояснювальна записка і кошториси, на основі яких можна збудувати літак, споруду чи завод; або це текст, що передує документу - плану, договору, угоді. Наведемо ще кілька варіантів визначення поняття “проект”, які зустрічаються в літературі:

1. Проект – це окреме підприємство з конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються (Англійська асоціація проект-менеджерів);

2. Проект – це певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення (Тлумачний словник з управління проектами).

Ці визначення є універсальними, методологічно виваженими та широко застосовуваними в зарубіжній практиці управління проектами.

Є проекти наукові, технічні, комерційні, виробничі, фінансові тощо. Але кожний конкретний проект визначають такі чинники як складність, терміни реалізації, масштаб, вимоги до якості тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що проект має ряд лише йому властивих ознак, наявність яких допоможе здійснити ефективну реалізацію проекту. *Основними ознаками проекту є наступні:*

- зміна стану проекту задля досягнення його мети;
- обмеженість у часі;
- обмеженість ресурсів;
- неповторність.

До основних властивостей проекту, які впливають із його ознак та за якими вони можуть бути класифіковані на типи, відносять: масштаб проекту, його розмір, кількість учасників та ступінь впливу на навколишнє середовище.

Як уже зазначалося в інших розділах даного підручника туризм є одним із видів діяльності, що динамічно розвивається в Україні. Тому саме в цій сфері економіки необхідні ґрунтовні знання щодо реалізації нових проектів, які б враховували туристичну специфіку України.

Туристичний проект – це створення нової туристичної пропозиції та її маркетингове, організаційне та фінансове обґрунтування з метою отримання прибутку та/або досягнення соціального ефекту.

Прикладами туристичних проектів є створення туристичного центру з усіма атракціями й інфраструктурою; тур до окремої пам'ятки природи, історії та культури; курорт; відкриття нової фірми-турагента; формування зв'язків з підприємствами розміщення, транспорту та харчування; проектування окремої екскурсії, туру тощо.

Класифікацію проектів, зокрема туристичних, доцільно провести за сегментами попиту, на які орієнтується туристичне підприємство:

1. Національність (етнічний туризм);
2. Релігійні погляди (релігійний туризм);
3. Доход сім'ї (соціальні проекти або люкс туризм; дешеві тури або ексклюзивні);
4. Тип сім'ї (проекти для туристів-одинаків; сімей без дітей; для сімей з дітьми; багатосімейний туризм);
5. Професія туриста (спеціальні тури для співробітників різних галузей економіки, політики, суспільного життя);
6. Мотив поїздки (рекреаційний; діловий, спортивний, пізнавальний, комунікативний);
7. Тривалість туристичного проекту (довгі – більше 21 дня; короткі – 2-4 дні; середні – 7-14 днів);
8. Проекти різного географічного спрямування тощо.

Необхідність управління проектами, а саме необхідність координації використання людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів і техніки управління для досягнення

відповідного рівня прибутків учасників проекту, високої якості продукції, пов'язана з масовим зростанням масштабів і складності проектів, вимог до термінів їх здійснення, якості виконуваних робіт.

Початком розвитку управління проектами було створення у 30-х роках ХХ століття радянськими вченими розробки методів календарного планування з використанням циклограм. Одними з перших методів управління були розроблені на Заході в 50-х роках методи сіткового планування, в 80-х роках появились перші комп'ютерні програми оптимізації процесу управління.

На сьогодні *управління проектами* – це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва проектами. Умови ринку стають більш вибагливими, підвищуються темпи змін, що відбуваються тощо.

При управлінні проектами суб'єкт туристичної діяльності при організації в'їзного, виїзного, зарубіжного туризму та екскурсійного повинен дотримуватись наступних вимог.

1. Внесення змін в програму обслуговування туристів (не порушуючи основних умов туру, які вказані в заявці туристичне обслуговування), а також збільшення обумовленої вартості туру більш, ніж на 5 % можливе тільки при погодженні з туристом і при умові інформування його про це не пізніше, ніж за 20 днів до початку туру;

2. Розповсюджувати лише достовірну інформацію про туристичні послуги;

3. Розривати договір (контракт) з туристом про надання послуг без відшкодування туристу збитків лише в умовах форс-мажорних обставин, внаслідок яких надання таких умов є неможливим;

4. При виконанні обов'язків туроператора встановлювати ціни на туристичні послуги, а також порядок і форму їх оплати, точно виконувати програму туристичного обслуговування і надавати своєчасну інформацію про всі зміни, що вносяться в програму;

5. При виконанні обов'язків турагента отримувати інформацію від туроператорів про тур, наявність сертифікатів готельних послуг та послуг проживання, програму туристичного обслуговування;

6. Дотримуватись вимог законодавства, які регулюють трудові відносини, правила і норми безпеки праці;

7. Дотримуватись вимог відносно безпеки життя і здоров'я туристів, збереження його майна. Суб'єкт туристичної діяльності зобов'язаний до початку туру ознайомити туристів з елементами ризику конкретної туристичної подорожі і засобами їх запобігання;

8. Надавати туристам в повному обсязі і у визначені строки оплачувані туристичні послуги в кількості та якості, що обумовлені договором і програмою туристичного обслуговування;

9. Нести відповідальність за матеріальну і моральну шкоду, нанесену туристам своїми діями чи діями партнерів в організації туру;

10. Відшкодовувати (у відповідності до укладеного договору зі страховими компаніями) збитки, нанесені туристам у разі ненадання в повному обсязі чи не у відповідній якості туристичних послуг з власної вини та з вини партнерів по організації обслуговування;

11. Надавати туристам повну інформацію про програму обслуговування, їх права, обов'язки і правила поведінки; правила в'їзду в країну тимчасового перебування, дату і час початку та кінця подорожі; про порядок зустрічі, супроводження туристів, їх екскурсійне обслуговування тощо.

Таким чином, можемо надати узагальнене визначення управління туристичними проектами.

Управління туристичними проектами – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.

Важливим елементом є оточення проекту, оскільки важливо визначити середовище, в якому виникає, існує і завершується проект. *Оточення проекту* – це чинники вливу на його підготовку та реалізацію. Їх можна

поділити на внутрішні й зовнішні.

До зовнішніх відносяться політичні, економічні, суспільні, правові, науково-технічні, культурні та природні.

До політичних чинників належать: політична стабільність, підтримка проекту державними установами, міжнаціональні взаємини, міждержавні стосунки, критика з боку асоціацій споживачів тощо. До правових стабільність законодавства (нормативно-правові акти, що впливають на бізнес сьогодні та можуть вплинути на нього завтра), дотримання прав людини, прав власності, прав підприємництва, фінансові та податкові інструкції, що впливають на рентабельність фірми сьогодні та можуть вплинути на нього в майбутньому. До економічних – структура внутрішнього валового продукту, умови регулювання цін, рівень інфляції, стабільність національної валюти, розвиненість банківської системи, стан ринків, рівень розвитку підприємництва і т.д. До технологічних факторів можуть належати: поява нових технологій обслуговування в туризмі поява нових інформаційних технологій. Важливим при визначенні оточення проєктів рівень розвитку фундаментальних та прикладних наук, рівень інформаційних та промислових технологій, рівень розвитку енергетики, транспорту, зв'язку, комунікацій тощо.

До внутрішніх чинників можна віднести широту регіонального охоплення асортименту турів, глибина асортименту турів за кожним географічним напрямком, ступінь оновлення асортименту турів; широта інформаційних послуг, що надаються туристам; місце розташування підприємства; наявність якісної технології надання послуг клієнтам, функціональна відповідність послуг вимогам цільових сегментів; наявність гарантій безпеки життя, майна та здоров'я туристів; фінансова стабільність і платоспроможність; рентабельність продаж за окремими географічними напрямками діяльності, рентабельність продаж за окремими збутовими територіями; ціноутворення, реклама фірмовий стиль тощо.

Організація проєкту є розподілом прав, відповідальності обов'язків між

учасниками проекту.

Учасниками управління проектами є юридичні або/та фізичні особи, які зобов'язанні виконати деякі дії, передбачені проектом, та інтереси яких будуть задіяні при реалізації проекту.

В число учасників можуть входити інвестори, банки, підрядчики, постачальники, гуртові покупці продукції, лізингодавці та інші фізичні чи юридичні особи. Учасником проекту може бути також держава.

Автором головної ідеї проекту, його попереднього обґрунтування є *ініціатор туристичного проекту*. Ділова ініціатива по здійсненню проекту, як правило, належить замовнику. *Замовник* – це зацікавлена сторона в здійсненні туристичного проекту, майбутній власник та користувач результатів проекту. Він визначає основні вимоги та масштаби проекту, забезпечує фінансування проекту за рахунок власних коштів або коштів інвесторів, укладає угоди з виконавцями проекту, не з відповідальність по цих угодах та в цілому за проект перед суспільством та законом, керує процесом взаємодії між учасниками проекту.

Якщо *інвестор*, тобто та сторона туристичного проекту, яка забезпечує його фінансування, не є замовником, то вкладення коштів у проект можуть здійснювати банки, інвестиційні фонди та інші кредитні організації. Тобто вони вступають у договірні відносини із замовником, контролюють виконання контрактів, здійснюють розрахунки з іншими сторонами по мірі виконання робіт. Ціллю інвесторів є максимізація прибутку на свої інвестиції від реалізації туристичного проекту. Вони є повноцінними партнерами проекту й власниками всього майна, яке придбане за рахунок інвестицій до того часу, поки не будуть виплачені всі кошти по контракту (кредитному договору) із замовником. Необхідно пам'ятати про фінансове забезпечення для туристичних підприємств, наявність якого контролює банківська установа.

Свої повноваження по керівництву роботами по реалізації проекту, а саме, планування, контроль та координація робіт всіх учасників проекту,

замовник та інвестор делегують *керівнику туристичного проекту*. Склад функцій та повноважень керівника туристичного проекту визначається контрактом із замовником. Перед керівником та його командою ставиться завдання керівництва та координації робіт протягом життєвого циклу турпроєкту, до досягнення поставлених цілей та результатів при дотриманні встановлених термінів, бюджету та якості.

Команда проєкту – це специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проєкту. Вона створюється на період здійснення проєкту і завданням її є здійснення функцій управління проєктом.

Склад команди залежить від характеристик туристичного проєкту, а саме від його масштабу, складності тощо. Членами команди є: інженер проєкту, керівник контрактів, контролер проєкту, бухгалтер проєкту, керівник відділу матеріально-технічного забезпечення, керівник робіт із проєктування, керівник маркетингу (розробка та просування туристичних послуг тощо). Важливо включати до учасників туристичного проєкту представників готельного та ресторанного бізнесу, а також автотранспортні підприємства, які обслуговують відповідні проєкти.

Крім того, учасниками проєкту є: контрактор, або генеральний контрактор (сторона, яка бере на себе відповідальність за виконання робіт по контракту), субконтрактор (вступає в договірні відносини з контрактором чи субконтрактором більш високого рівня), координатор робіт по експлуатації, проєктувальник (юридична особа, що виконує за контрактом проєктно-дослідницькі роботи в межах проєкту), ліцензори (організації, що виділяють ліцензії на право виконає л окремих туристичних робіт: внутрішній, зовнішній туризм тощо), постачальники, органи влади, власник земельної ділянки, виробник кінцевого продукту проєкту (турпослуги), споживачі продукції (туристи). На здійснення проєкту можуть впливати й інші сторони з оточення проєкту, які можуть бути віднесені до учасників проєкту, це: конкуренти основних учасників проєкту, спонсори проєкту, різні консалтингові, юридичні, посередницькі організації, що залучені в процес

здійснення проекту.

Досліджуючи команду сформовану для управління туристичним проектом необхідно пам'ятати, що:

- в штаті суб'єкта туристичної діяльності повинно нараховуватись не менше 30 % спеціалістів, які мають спеціальну туристичну освіту чи стаж роботи в сфері туризму не менш як 3 роки.
- керівник суб'єкта туристичної діяльності повинен мати вищу освіту, а також спеціальну туристичну освіту чи досвід роботи не менш, ніж 3 роки у сфері туризму.
- суб'єкт туристичної діяльності має право залучати гідів - перекладачів і екскурсоводів при умові наявності у них документів, що підтверджують їх професійну підготовку, копії таких документів повинні зберігатись у суб'єкта туристичної діяльності.
- надання послуг в сфері активного туризму, організації та проведення туристично-спортивних заходів здійснюються при умові наявності професійно підготовлених кадрів спортивного туризму.

Важливим елементом управління проектами є своєчасна та точна підготовка проектних матеріалів.

Проектні матеріали - це сукупність документів, що містять опис і обґрунтування проекту.

Наприклад, для проведення екскурсії необхідно мати наступну проектну документацію:

1. Технологічну карту екскурсії (це технічний документ, складений та затверджений суб'єктом туристичної діяльності, що визначає логічну послідовність перегляду історико-культурних об'єктів на туристичному маршруті);
2. Контрольний текст екскурсії (це технічний документ, розроблений та затверджений керівником суб'єкта туристичної діяльності, що включає науковий, актуалізований зміст інформації, яка надається екскурсантам);
3. Матеріали "Портфеля екскурсовода" (це комплекс інформаційних

матеріалів, таких як, фотографії, копії документів, географічні карти, схеми, репродукції і т.д., що використовуються екскурсоводом в ході екскурсії);

4. Схеми маршрутів транспортних екскурсій (попередньо намічений суб'єктом туристичної діяльності шлях туристичної подорожі, що характеризується визначеним порядком пересування туристів через географічні пункти);

5. Програма обслуговування туристів (це перелік історико-культурних об'єктів, визначних місць, а також перелік туристичних послуг, що надаються туристам у визначеній послідовності, часі, місці та умовах обслуговування).

Існує також багато й інших елементів та характеристик, які відіграють важливу роль при управлінні проектами, а саме, початкові умови, обмеження та вимоги до проекту, види забезпечення проекту, методи та техніка управління проектами тощо.

1.2. Цілі, принципи та функції управління проектами. Життєвий цикл туристичного проекту

Найважливіша передумова успішного застосування прийомів та методів управління туристичними проектами полягає у визначенні й розумінні його цілей. Вони визначають сутність проекту. Визначення цілей та їх опис є основою для подальшої роботи над проектом.

Ціль проекту – це бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту.

При постановці цілей туристичного проекту потрібно знайти відповіді на наступні питання:

1. Як конкретно повинен виглядати результат проекту (характеристика турпродуктів)?

2. Які умови повинні враховуватись в процесі реалізації проекту (вимоги та обмеження, наприклад, візовий режим)?

3. Хто це буде робити? Коли це буде зроблено (виконавці турпроект)?

4. Скільки це буде коштувати (бюджет турпроект)?

Як цілі проекту можуть висуватися економічні і соціальні результати, вирішення соціальних й екологічних проблем і т.д. Цілі проекту повинні бути чітко визначені, результати, що будуть отримані в результаті їх досягнення бути вимірюваними, а обмеження і вимоги повинні бути реально виконуваними. Визначення цілей - процес творчий але обґрунтування цілей повинне стати документальною угодою основних сторін. Тобто цілі проекту повинні бути описані. Сам процес описання цілей включає наступні складові.

I. Результати проекту:

1.1. Предмет проекту;

1.2. Економічна ефективність проекту.

II. Реалізація проекту.

2.1. Терміни реалізації проекту;

2.2. Ресурси, що будуть використані.

III. Ієрархія цілей (як доповнення вказується, яка ієрархія повинна прийматись, якщо одна із цілей не може бути досягнута).

Як правило, для управління проектами характерне визначення однієї ведучої цілі. *Головною ціллю управління туристичними проектами є вирішення наступних завдань у найкоротший час, із найменшими витратами та найкращою якістю:*

‣ посилення перспективності проекту, тобто розробка стратегічних напрямків розвитку інноваційних туристичних процесів, що передбачені проектом, проведення поточної та оперативної роботи по цих напрямках;

‣ підвищення якості рішень, що приймаються, визначення кількості цілей і прийняття рішень (їх своєчасність та оперативність, комплексність, тощо);

‣ збільшення оперативності управління, тобто прагнення всіх учасників проекту до скорочення терміну проектування й реалізації проектних рішень. Це забезпечує: скорочення термінів прийому, обробки та передачі

інформації; зменшення числа ланок, рівнів ” в організаційній структурі управління проектами; наближення центрів прийнята рішень до необхідних виконавців; більш чіткий розподіл і більш тісну кооперацію праці розробників та виконавців проекту;

‣ забезпечення економічної ефективності проекту, що пов'язано з мінімізацією витрат на здійснення нововведень і максимізацією результату;

‣ підвищення відповідальності за проектні рішення. Прогресивні рішення позитивно впливають на розвиток підприємства, невдачі, навпаки, призводять до втрат ресурсів та відбиваються на матеріальному й моральному стані розробників.

Важливим у процесі управління проектами є дотримання основних принципів.

Основними принципами управління туристичними проектами є:

‣ *ціленаправленість*, що виражається в цільовій орієнтації проекту на забезпечення кінцевих цілей діяльності туристичного підприємства;

‣ *системність*, що передбачає розгляд проекту нововведень із системних позицій. Це означає, з однієї сторони, те, що процес управління туристичними проектами є одним цілим із своїми закономірностями формування й розвитку, а, з іншої, можливість розділення проекту на підсистеми і дослідження їх взаємозв'язку, оскільки кожна з них впливає як на всі інші підсистеми, так і на весь проект в цілому. Таким чином, виникає можливість відкрити і спроектувати раціональний зв'язок підсистем, їх співвідношення і субординацію, дати кількісні й якісні оцінки ходу реалізації проекту та його окремих частин. На практиці потрібна чітка структуризація проекту й розробка комплексу взаємозв'язаних організаційно-економічних, законодавчих, політичних, техніко-технологічних та інших заходів, що забезпечують його реалізацію;

‣ *комплексність* передбачає розгляд явищ в їх зв'язку і залежності. Комплексний підхід в проект-менеджменті передбачає: спільне використання різних форм та методів управління при розробці і реалізації нововведень;

розгляд всіх спільних цілей управління по рівнях і ланках організаційної структури підприємства; зв'язок окремих елементів проекту між собою і з головною (кінцевою) ціллю проекту; розгляд окремих проблем проекту з точки зору часових інтервалів;

➤ *забезпеченість*, яка полягає в тому, що всі заходи, що передбачені туристичним проектом, повинні бути укомплектовані різними видами ресурсів, що необхідні для його реалізації;

➤ *пріоритетність* означає, що при розробці і реалізації проекту перевага надається першочерговим завданням, виходячи з загальної концепції стратегічного розвитку;

➤ *економічна безпека заходів*, що плануються. Вона повинна розраховуватися на основі оцінки ймовірності виникнення збитків або будь-яких втрат в результаті нездійснених запланованих проектом подій.

Досягнення цілей проекту, в тому числі і туристичного, можливе при застосуванні наступних загальновідомих підходів до управління: *класичний підхід*, який об'єднує такі основні функції управління, як планування, організацію, впровадження, контроль та керівництво. Цей підхід був запропонований Генрі Файолем у 1949 році;

➤ *управління проектом як циклом розв'язання проблеми*. Для вирішення проблеми, що виникла, потрібно здійснити відповідні кроки реалізації проекту. На першому етапі необхідно провести аналіз проблеми, зібрати відповідні дані, розробити можливі пропозиції вирішення проблеми, провести їх оцінку. На наступному етапі важливо здійснити альтернативний вибір (прийняти найкраще рішення). Наступним кроком є організація команди виконавців, розробка плану, його впровадження, та проведення моніторингу.

➤ за життєвим циклом проекту.

Життєвий цикл туристичного проекту – це час від моменту його задуму до моменту ліквідації.

Слід відмітити, що для різних учасників проекту події “початок проекту

кінець проекту” будуть різними. Наприклад, для інвесторів початок проекту пов'язаний з вкладенням коштів у підприємство. Закінченням проекту буде вилучення об'єкту з експлуатації та припинення отримання прибутку від вкладених коштів. Для інших учасників та виконавців його закінченням буде припинення виконання окремих етапів робіт.

Життєвий цикл проекту розбивають на фази та стадії. Виділяють такі *фази життєвого циклу проекту*:

- > зародження;
- > зростання;
- > зрілості;
- > завершення.

Стадія проекту одна з послідовно виконуваних частин створення проекту, встановлена нормативними документами, що закінчується заданим результатом.

Фаза зародження включає такі стадії, як розробка концепції, яка характеризується появою загальної ідеї; стадія аналізу та вивчення можливостей, що визначає приблизні витрати, обсяг робіт, терміни виконання, визначається реальність даного проекту.

Фаза зростання включає стадії планування та розробки туристичних продуктів. На даному етапі розробляється план виконання, готуються необхідні документи, тобто загальний бюджет проекту, план ресурсного забезпечення та календарний план.

Фаза зрілості включає стадію забезпечення необхідними матеріалами та обладнанням та стадію надання туристичних послуг. Проводиться контроль обсягів, витрат, якості та своєчасності виконання робіт.

Фаза завершення характеризується завершенням робіт, проводиться оцінка отриманих результатів, аудит, порівняння з наміченими цілями, підсумкова звітність, нагороджується та розпускається команда. Зрозуміло, що наприкінці проекту робляться відповідні висновки, узагальнюються позитивні та негативні результати, їх причини з метою прийняття

відповідних рішень та накопичення досвіду.

А.Ю. Александрова виділяє шість стадій життєвого циклу туристичного проекту (центру).

1. *Стадія розвідки* характеризується низьким рівнем розвитку туристичної інфраструктури та поганою транспортною доступністю. У цей час турцентр відвідують лише окремі туристи авантюрного типу, яких приваблюють природа та культура. Туристична діяльність ніяк не впливає на екологічне та культурне середовище регіону.

2. *Стадія залучення* настає тоді, коли місцеве населення ініціює розвиток туризму в регіоні. Кількість туристських прибуттів починає зростати. Органи місцевої влади створюють програми розвитку туристичної інфраструктури.

3. *Стадія розвитку* визначається різким зростанням туристських прибуттів. У період туристичного сезону, чисельність відвідувачів значно перевищує чисельність місцевого населення. Зростаючий попит приваблює інвесторів, активно розвивається туристична інфраструктура. Разом з тим посилюється навантаження на екосистеми регіону.

4. *Стадія укріплення* характеризується уповільненням і стабілізацією темпів зростання туристських прибуттів. Чисельність відвідувачів ще й досі перевищує чисельність місцевого населення. На туристичний ринок регіону можливий прихід ТНК.

5. *Стадія стагнації* означає втрату регіоном колишньої привабливості. Він продовжує функціонувати за рахунок відвідувань особливо відданих туристів. Перед регіоном постають серйозні екологічні та економічні проблеми. Адже тут побудована інфраструктура, в туризмі зайнята велика частка трудових ресурсів, а турпотік постійно скорочується.

6. *Стадія спаду* завершує життєвий цикл туристичного центру. Турпотік стає мінімальним і включає в основному екскурсантів та туристів на „уїк-енд”. Об’єкти туристичної інфраструктури перебудовуються та перепрофілюються. Ринок нерухомості поживляється. Органи місцевої

влади починають роботу над зміною спеціалізації регіону.

В міжнародній практиці виділяють чотири стадії розробки та реалізації інвестиційного проекту:

- передінвестиційна;
- інвестиційна;
- експлуатаційна;
- ліквідаційна.

На першій стадії аналізується ідея ініціатора та розробляється концепція проекту. З метою обґрунтування концепції проекту обов'язково вивчаються прогнози і напрямки розвитку інноваційної діяльності, шляхи розвитку регіону, міста, країни, що зачіпають інтереси підприємства. Особлива увага повинна приділятися аналізу умов для реалізації початкового задуму проекту та передпроектному обґрунтуванню інвестицій, оцінці життєздатності проекту і т.п. Поява задуму проходить в процесі стратегічного планування як елемент стратегії фірми.

Прикладом туристичної ідеї (поєднання передінвестиційної та інвестиційної стадій) є туристичний проект, який реалізують ОАЕ. Вивчення туристичних можливостей країни може призвести до неочікуваних результатів. Наприклад, ОАЕ вважались центром конгресного туризму. Щоб завоювати популярність в якості курортного напрямлення, країні пришилось створити ряд спеціальних комплексів з власного інфраструктурою. Проект ОАЕ як туристичної країни включає створення двох штучних островів, які отримали назву Пальмових із-за їх майбутньої форми. На них передбачається побудувати 2000 сучасних вілл, які зможуть купувати не тільки громадяни ОАЕ, але і іноземці, 40 готелів категорії „люкс”, декілька торгових комплексів, кінотеатрів і океанаріум. Океанаріум – єдиний на Близькому Сході – зможе привабити нову категорію туристів для ОАЕ. Новий сегмент туристів – нові можливості для розвитку туристичної індустрії. Крім того, „17 гілок” островів передбачається захистити грядою штучних бар'єрних рифів, спроектувати вздовж берегової волосою дві бухти, які можуть приймати

до 150 невеликих та 50 океанських яхт. В акваторії рифів буде створений заповідник для птахів і морських тварин, що також стане привабливим об'єктом для індустрії туризму. З материковою частиною острови будуть поєднані мостами протяжністю 300 метрів. Як передбачається, реалізація проекту займе біля 6 років, з яких 2 роки – це набивка островів. Розробка проекту та дослідні роботи зайняли 4 роки. Створення островів дозволить країні збільшити свою берегову лінію на 120 км.

За результатами робіт, що виконані на даній стадії, приймається попереднє інвестиційне рішення та розробляється попередній план.

План проекту являє собою перелік робіт із зазначенням термінів, виконавців, результатів, які ведуть до отримання комплексу показників, що намічені концепцією проекту.

Він є основою для проведення тендерів, укладання контрактів із розробниками й виконавцями всіх передбачених робіт, складання детального сіткового графіка роботи та оцінки робіт, що заплановані. План складається за участю всіх зацікавлених осіб, що сприяють його реалізації. Частіше всього передінвестиційна стадія закінчується розробкою бізнес-плану, який являє собою конкретний план дій підприємця (суб'єкта туристичної діяльності) по реалізації своєї ідеї. Бізнес-план являє собою складну систему техніко-економічних розрахунків, оцінок, обґрунтувань, що на даній стадії детально не завжди вдається зробити. Але всі розділи бізнес-плану повинні бути продумані, а потім уточнені на інвестиційній стадії.

Інвестиційна стадія проекту включає розробку проектно-кошторисної документації, підготовку до будівельно-монтажних робіт, проведення тендерів, конкурсів, аукціонів, укладання контрактів, організацію закупівель і постачання матеріальних цінностей, необхідних для реалізації проекту і т.д. Найбільш важливою частиною є складання проектно-кошторисної документації, оскільки саме на цьому етапі приймаються всі важливі рішення по проекту, проводяться технічні та економічні розрахунки, складаються калькуляції, кошториси, схеми, макети, маршрути і т.п. Звичайно, характер

цієї документації залежить від об'єкта інвестування й цілей розробки проекту. Крім розробки проекту, до цієї стадії відноситься і реалізація проекту. Реалізація туристичного проекту це введення в дію окремих елементів туристичного проекту.

Стадія експлуатації включає весь період експлуатації проекту. За цей період проект повинен окупити вкладені в розробку та реалізацію ресурси.

На стадії ліквідації проекту проводиться завершення проекту як одноразовий захід. Хоча можливо деякі його частини застосовувати для розробки іншого проекту.

Специфіка методології управління туристичними проектами викликає необхідність виокремлення *основних функцій*, тобто тих задач, які розв'язуються проект-менеджерами в процесі реалізації проекту, а саме:

- прогнозування та планування проектної діяльності;
- організацію роботи;
- координацію й регулювання процесів розробки і реалізації проекту;
- активізацію і стимулювання праці виконавців;
- облік, контроль і аналіз ходу розробки і реалізації проекту.

Основними функціями проектного менеджменту, які визначені Американським Інститутом управління проектами та спрямовані на управління цілями є: управління обсягом робіт, якістю, витратами, часом.

Оскільки цілі, завдання, роботи, їх обсяг змінюється, то виникає необхідність *управління предметною сферою проекту або його обсягом*. Інколи цю функцію називають управління результатами, “управління роботами або обсягами”.

Для проекту повинні бути встановлені вимоги та стандарти якості результатів, за якими оцінюється успішність проекту. Це забезпечує виконання такої функції як *управління якістю*.

Функція *управління витратами* це фінансовий контроль завдяки накопиченню, аналізу та складанню звітів по витратах проекту.

У кожному проекті встановлюється період часу та терміни виконання

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

Кожний проект має також встановлений бюджет, але для того, щоб він був здійснений в рамках бюджету необхідне *управління вартістю*. *Додатковими функціями*, які спрямовані на управління певними об'єктами є:

➤ *управління персоналом або людськими ресурсами*. В проекті виникає коло обов'язків, пов'язаних з підбором кадрів, розподілом обов'язків, організацією ефективної роботи команди, плануванням і контролем її роботи. Тому дана функція включає спрямування і координацію діяльності людей, залучених до проекту;

➤ *управління комунікаціями або інформаційними зв'язками* передбачає накопичення інформації, якою обмінюються члени проектної команди, керівництво і яка сприяє успішному завершенню проекту;

➤ *управління контрактами та забезпеченням проекту* – передбачає проведення відбору, переговорів та підписання замовлень, контроль за постачанням матеріально-технічних ресурсів;

➤ здійснення проекту пов'язано з невизначеністю різних елементів, тобто з ризиком. Знизити його можна при виконанні функції – *управління ризиком*, що включає сукупність дій, пов'язаних із визначенням ступеня ймовірності виникнення ризику в проекті;

➤ *управління проектною інтеграцією* – забезпечує координацію всіх функцій проекту.

Саме поєднання даних функцій та інструментів їх реалізації забезпечує реалізацію туристичного проекту, дозволяє досягнути бажаного результату.

1.3. Обґрунтування доцільності реалізації туристичного проекту

Початкова фаза туристичного проекту розпочинається з процесу формування його концепції та її обґрунтування. Розробка концепції проекту передбачає виконання наступних основних робіт:

➤ обґрунтування цілей туристичного проекту на основі вивчення ринку та аналізу виробничих можливостей;

➤ попередню оцінку капітальних витрат на проект та прогноз оборотного капіталу;

➤ оцінку тривалості туристичного проекту;

➤ прогноз збільшення капіталу від реалізації проекту;

➤ визначення джерел та розмірів фінансування;

➤ визначення основних характеристик туристичного проекту тощо.

Стадія підготовки проекту поділяється на два етапи: попередня оцінка та додаткові дослідження.

Ідея туристичного проекту повинна бути детально розроблена на стадії ретельного дослідження. Ідея проекту може бути обумовлена:

➤ прагненням виконати завдання, що стоять перед країною;

➤ незадоволеними потребами й пошуком можливих шляхів їх задоволення;

➤ ініціативою приватних чи державних фірм, які прагнуть одержати переваги у використанні нових можливостей;

➤ труднощами або обмеженнями в перебігу розробки, викликаними браком важливих виробничих потужностей, нерозвиненістю сервісу, нестачею матеріальних і людських ресурсів або адміністративними чи іншими перешкодами;

➤ наявністю невикористаних або недовикористаних матеріальних чи людських ресурсів та можливістю їх застосування в продуктивніших галузях;

➤ необхідністю зробити додаткові капіталовкладення;

➤ прагненням створити сприятливі умови для формування відповідної інфраструктури виробництва й управління;

➤ стихійними лихами (посухи, повені та землетруси).

Ідеї щодо проекту надходять також з-за кордону в результаті:

➤ пропозицій іноземних громадян або фірм про інвестиції;

➤ інвестиційних стратегій, розроблених іншими країнами, а також

можливостей, що виникають у зв'язку з міжнародними угодами;

- домінуючих поглядів фахівців або ж консенсусу в рамках міжнародної спільноти з таких питань, як народонаселення, стан навколишнього природного середовища та боротьба із зuboжінням;

- діяльності організацій по наданню двосторонньої допомоги і поточних проектів цих організацій у даній країні.

Ідея туристичного проекту піддається попередній перевірці в дослідженнях можливостей. Попередні дослідження ґрунтуються здебільшого на загальних оцінках, ніж на детальному аналізі, тому їх можна проводити у трьох напрямках:

- дослідження регіонів (виявлення можливостей у даному регіоні);
- маркетингові дослідження (виявлення можливостей у даній сфері туризму);
- дослідження природних ресурсів, сільськогосподарської та промислової продукції тощо.

Щоб виявити кращий варіант проекту, потрібно розглянути широке коло можливих його варіантів. Надто часто вибір якогось одного способу чи варіанта проекту робиться передчасно. Корисно внести всі можливі варіанти до початкового переліку обговорюваних ідей, а потім шляхом використання логічної схеми відбору відкинути ті варіанти, які гірші. В міру відсіву альтернативних варіантів деталі й розрахунок кожного аспекту проекту уточнюються. Відхилення варіантів проекту відбувається на основі відбору ідей, які згодом буде прийнято і піддано детальному аналізу на стадіях розробки та експертизи туристичного проекту, щоб переконливо мотивувати відхилення якогось варіанту проекту.

Інколи добре виконані дослідження щодо підготовки туристичного проекту можуть служити достатнім його обґрунтуванням, проте якщо економічна сторона проекту викликає сумніви, слід неодмінно провести додаткові дослідження за проектом.

Додаткові дослідження включають:

- вивчення ринку за конкретними групами товарів (попит, його стійкість та ціна);
- оцінка конкретних сировинних і матеріальних ресурсів за ступенем доступності існуючих та призначених цін на ці ресурси;
- відбір можливих для використання технологій;
- визначення та уточнення масштабів проекту, можливі транспортні втрати;
- уточнення екологічної допустимості, тобто чіткий план впливу на довкілля;
- визначення потенційних джерел фінансування, порівняння альтернатив;
- визначення часових меж альтернативних проектів.

Коли проектна туристична ідея конкретизована, то вона піддається поточній перевірці на можливість виконання, проводиться дослідження цих можливостей. Попередній аналіз повинен підтвердити можливості технічної реалізації у відповідній країні або регіоні чи місті та виявити всі шанси економічного впровадження.

Передпроектне дослідження повинне дати відповіді на наступні питання:

1. Технічна можливість виконання проекту:
 - особливі вимоги до місця реалізації та порівняння з потенційними місцями проекту (клімат, власність на землю і т. ін.);
 - наявність або можливість забезпечення машинами та обладнанням;
 - гнучкість послуг в розрахунку на диверсифікацію турпродукту;
 - наявність необхідної інфраструктури;
 - кваліфікаційні вимоги до управлінського апарату та обслуговуючого персоналу;
 - вимоги до інших ресурсів;
 - планові терміни.
2. Економічна можливість виконання проекту.

➤ очікуваний збут, поділений на найважливіші групи продуктів та регіональні ринки (в'їзний та виїзний туризм);

➤ витрати на створення підприємства, очікувані річні поточні витрати, в тому числі умовно-постійні адміністративно-управлінські витрати і т.д.;

➤ розвиток ринку робочої сили;

➤ можливі інвестори (власний капітал, кредити банків і т.д.);

➤ фінансовий результат проекту.

3. *Обов'язково потрібно визначити також джерело ризику.*

В заключних проектних дослідженнях, на основі яких приймаються інвестиційні рішення, використовують елементи попередніх етапів аналізу. Як правило, заключні дослідження складаються з наступних частин; техніко-економічний аналіз, фінансовий аналіз та загальноекономічний аналіз.

При проведенні **техніко-економічного аналізу** розглядаються питання технічних можливостей, питання ринку збуту та закупівель, потреб матеріалів із врахуванням використовуваної техніки тощо, при цьому враховуються потреба в додатковій інформації зі сторони потенційних партнерів та інвесторів.

Взагалі, техніко-економічний аналіз розбивають на такі пункти:

1. *Передісторія та зародження проекту.* Зазначається ім'я та адреса ініціатора проекту, галузь і ціль підприємницької діяльності, орієнтація проекту (наприклад, на проведення екскурсій чи турів), орієнтація проекту на внутрішній ринок або на виїзний туризм, політико-економічна підтримка проекту;

2. *Ринок збуту.* Аналізується річний попит для всієї економіки та регіону, досліджується тенденція розвитку на ринку збуту, програма надання туристичних послуг, експорт та імпорт продукції галузі, абсолютна потужність та порівняння з обсягами всього туристичного ринку;

3. *Ринки матеріалів та інших ресурсів.* Розглядаються питання наявності сировини, основних та допоміжних матеріалів, наявність комунікацій, тенденції розвитку на ринках закупівель (ціни та обсяги),

конкретизується необхідність у ресурсах тощо;

4. *Місцезнаходження.* Необхідно представити точні дані про місцезнаходження, клімат, можливості забезпечення землею, відстань до ринків сировини та інших закупівельних ринків, відстань до ринків збуту, потенціал робочої сили в регіоні, транспортну систему;

5. *Техніка проекту.* Вибраний спосіб просування туристичного продукту, необхідне обладнання, маркетингове забезпечення,

6. Юридична форма та організаційна структура, *а також інші витрати на організацію;*

7. *Потреба в робочій силі для туристичного проекту,* при цьому виділяють кваліфікованих та декваліфікованих робочих та менеджерів,

8. *Визначення термінів реалізації туристичного проекту.* Визначається тривалість різних етапів проекту та тривалість можливих випробувань.

Фінансовий аналіз може складатися з таких етапів:

1. Спільне представлення грошових потоків надходжень та виплат проекту;

2. Представлення джерел фінансування (власний та позиковий капітал);

3. Складання планових балансів для зовнішнього представлення, планування ліквідності;

4. Розрахунок економічної ефективності;

5. Оцінка проекту за допомогою стандартних критеріїв інвестиційних розрахунків.

Загальноекономічний аналіз включає опис загальної економічної ситуації, спільне представлення витрат та вигід проекту, які торкаються національних економічних суб'єктів, переоцінку витрат та результатів по національно-економічних критеріях тощо.

Необхідно здійснити екологічну та соціальну експертизу майбутнього проекту та зробити загальні висновки.

Екологічна експертиза дозволяє оцінити вплив проекту на навколишнє середовище в таких напрямках:

- забруднення повітряного басейну, ґрунтів та водойомів;
- зниження біологічної різноманітності;
- перевезення, використання або віддалення небезпечних чи токсичних відходів;

- засоленість та заболоченість земель.

Соціальна експертиза дозволяє визначити масштаби впливу проекту на соціальне середовище, вигоди, які отримують мешканці регіону реалізації проекту, а також можливий негативний вплив проекту на населення.

Проект може вважатися вивіреним і готовим для передачі на стадію детальної розробки та реалізації за дотримання таких умов:

- проведено відбір альтернативних варіантів проекту, визначено основні переваги та недоліки;

- ідентифіковано основні організаційні й політичні проблеми, які можуть вилити на долю проекту, і визначено, як вони можуть бути розв'язані;

- визначено очікувані вигоди й витрати, можливий ризик та шанси реалізації;

- існує цілковита підтримка як влади, так і інших учасників проекту.

Питання економічної ефективності при плануванні проектів розглядаються в різних масштабах та на різних стадіях планування. Відповідно розрізняють і методи, що застосовуються на окремих етапах планування та оцінки:

- на етапі проведення технічного аналізу та при плануванні фінансування проекту, коли відомі не всі умови підприємницької діяльності, вибір здійснюється на практиці за допомогою спрощеного часткового аналізу;

- на вирішальній стадії оцінки необхідно розглянути проект в цілому, приймаючи до уваги результати часткового аналізу, а потім прийняти позитивне або відхиляюче проект рішення. Це здійснюється за допомогою глобальних моделей. Глобальними вони називаються тому, що дозволяють

враховувати всі умови фінансової сфери.

Ефективність туристичного проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників.

Виділяють такі показники ефективності проекту:

- показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників;
- показники економічної ефективності, які враховують народногосподарські вигоди й витрати проекту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і допускають грошовий вимір;
- показники бюджетної ефективності, які відображають фінансові наслідки здійснення проекту для державного та місцевого бюджетів.

Для розрахунку цих показників можуть використовуватись однакові формули, але значення вихідних показників для розрахунків істотно відрізнятимуться.

Залежно від тривалості циклу проекту оцінка показників ефективності може бути різною. Показники комерційної ефективності можуть розраховуватися не тільки на весь цикл проекту, а й на місяць, квартал, рік.

Розрізняють три основні *методи визначення ефективності проектів* на початкових етапах проведення технічного аналізу. Вони не враховують фактор часу або враховують його не повністю.

- порівняння витрат;
- порівняння прибутку;
- порівняння рентабельності, до якого відноситься як спеціальний випадок статистичний метод окупності (pay-back).

Однак ці показники відносяться до числа показників моментного статичного ряду і не враховують динамічних процесів у їх взаємозв'язку.

Для оцінки ефективності проектів доцільніше використовувати показники, які дають змогу розрахувати значення критеріїв ефективності проектів, беручи до уваги комплексну оцінку вигід і витрат, зміну вартості

грошей у часі та інші чинники. Правильне визначення обсягу початкових витрат на проект є запорукою якості розрахунків окупності проекту.

При аналізі ефективності проекту використовують наступні показники:

1. *Сума інвестицій* – це вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватись. Ці витрати мають ДОБІ остроковий характер. За період функціонування проекту протягом його “життєвого циклу”, капітал, вкладений у такі активи, повертається у вигляді амортизаційних відрахувань як частина грошового потоку, а капітал вкладений в оборотні активи, в тому числі в грошові активи, по закінченню “життєвого циклу” проекту має залишатися у інвестора у незмінному вигляді й розмірі. Сума інвестицій у фінансові активи являє собою номінальну суму витрат на створення цих активів;

2. *Грошовий потік* дисконтований або недисконтований дохід від – здійснення проекту, який включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції. Якщо у завершальний період “життєвого циклу” проекту підприємство-інвестор одержує кошти у вигляді недоамортизованої вартості основних засобів і нематеріальних активів та має вкладення капіталу в оборотні активи, вони враховуються як грошовий потік за останній період;

3. *Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV)*. Це найвідоміший і найуживаніший критерій. У літературі зустрічаються й інші його назви: чиста приведена вартість, чиста приведена цінність, дисконтовані чисті вигоди. NPV являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигід від зроблених інвестицій). Чиста теперішня вартість проекту – це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки доходності і сумою інвестицій. Для розрахунку NPV проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для дисконтування потоків витрат та вигід і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус), При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту звичайно є ціною капіталу для фірми. В

економічному аналізі ставка дисконту являє собою закладену вартість капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при інвестуванні найприбутковіших альтернативних проектів.

Якщо NPV позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша нуля - проект не приймається.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (1.1)$$

або

Розрахунок NPV робиться за такими формулами:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}, \quad (1.2)$$

де B_t - вигоди проекту в рік t ; C_t - витрати на проект у рік t ; i - ставка дисконту; n - тривалість (строк життя) проекту.

Основна перевага NPV полягає в тому, що всі розрахунки проводяться на основі грошових потоків, а не чистих доходів. Окрім того, ефективність головного проекту можна оцінити шляхом підсумовування NPV його окремих підпроектів. Це дуже важлива властивість, яка дає змогу використовувати NPV як основний критерій при аналізі проекту.

Основним недоліком NPV є те, що її розрахунок вимагає детального прогнозу грошових потоків на термін життя проекту. Часто робиться припущення про постійність ставки дисконту.

4. *Термін окупності інвестицій* час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів. У господарській практиці його можуть визначати без урахування необхідності грошових потоків у часі або з урахуванням такої необхідності. *Термін окупності проекту – Payback Period*

(PBP) використовується переважно в промисловості. Один із найбільш часто вживаних показників оцінки ефективності капітальних вкладень. На відміну від показників, які використовуються у вітчизняній практиці, показник «термін окупності капітальних вкладень» базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням коштів, які інвестуються в інновації та суми грошового потоку до теперішньої вартості. Критерій прямо пов'язаний з відшкодуванням капітальних витрат у найкоротший період часу і не сприяє проектам, які дають великі вигоди лише згодом. Він не може слугувати з-а міру прибутковості, оскільки грошові потоки після терміну окупності не враховуються. Критерій найменших витрат (НВ) використовується тоді, коли оцінка вигід проекту складна й ненадійна. При цьому порівнюють наведені витрати по різних варіантах проект) і вибирають той, який при найменших витратах забезпечує найкращі результати. Критерій прибутку в перший рік експлуатації дає змогу перевірити, чи забезпечують вигоди за перший рік експлуатації проекту "достатню" дохідність. По ньому порівнюється чистий дохід за перший рік експлуатації з капітальними витратами проекту, включаючи процентний дохід у період робіт по будівництву (береться накопичена сума процентів, а не наведені проценти). Якщо відношення вигід до витрат менше ціни капіталу, то проект, можливо, є передчасним, а при більшому відношенні можна зробити висновок, що з проектом, очевидно, припізнилися.

5. *Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR)* У літературі зустрічаються й інші назви: внутрішня ставка рентабельності, внутрішня ставка доходу, внутрішня норма прибутковості. Це рівень ставки дисконтування, при якому чиста приведена вартість проекту за його життєвий цикл дорівнює нулю. IRR проекту дорівнює ставці дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю. IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на

беззбитковому рівні. Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту. Розрахунки проводяться за формулою:

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} = 0 \quad (1.3)$$

На практиці визначення IRR проводиться за допомогою такої формули:

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)} \quad (1.4)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна; a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A ; b – величина NPV, при величині ставки дисконту B .

При застосуванні IRR виникають такі труднощі:

- неможливо дати однозначну оцінку IRR проектів, у яких зміна знака NPV відбувається більше одного разу;
- при аналізі проектів різного масштабу IRR не завжди узгоджується з NPV;
- застосування IRR неможливе для вибору альтернативних проектів відмінного масштабу, різної тривалості та неоднакових часових проміжків.

Коефіцієнт вигід/витрат – Benefit/Cost Ratio (BCR).

BCR є відношенням дисконтованих вигід до дисконтованих витрат. Основна формула розрахунку має такий вигляд:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C}{(1+i)^t}} \quad (1.5)$$

Критерій відбору проектів полягає в тому, щоб вибрати всі незалежні проекти з коефіцієнтами BCR, більшими або рівними одиниці. При застосуванні цього критерію слід пам'ятати, що коефіцієнт BCR має такі недоліки:

- може давати неправильні ранжирування за перевагою навіть незалежних

проектів;

- не годиться при виборі взаємовиключних проектів;
- не показує фактичну величину чистих вигід.

BCR має кілька варіантів розрахунку:

1. При жорстких обмеженнях на капітал, на відміну від обмежень як по капіталу, так і по поточних витратах:

$$BCR = (B - ПВ)/КВ, \quad (1.6)$$

де ПВ - поточні витрати; КВ - капітальні витрати.

2. За наявності дефіцитних або унікальних ресурсів:

$$BCR = (B-C)/R, \quad (1.7)$$

де R - вартість дефіцитних ресурсів.

Прикладом дефіцитних ресурсів може бути іноземна валюта. Головною потенційною проблемою при застосуванні цих різновидів критерію є подвійний рахунок, якого слід уникати.

Критерій BCR може бути використаний для демонстрації того, наскільки можливе збільшення витрат без перетворення проекту на економічно непривабливий. Основна перевага критерію полягає в можливості швидкого з'ясування його значень для оцінки впливу на результати проекту рівнів ризиків та непевностей.

6. *Індекс прибутковості* – Profitability Index (PI) є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій:

$$PI = \frac{1}{K} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{B_i - C_1^n}{(1+i)^i} \quad (1.8)$$

PI тісно пов'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й PI > 1, і навпаки, якщо PI > 1, проект ефективний, якщо PI < 1 - неефективний.

Приклад визначення основних фінансових показників для обґрунтування доцільності туристичного проекту (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Розрахунок ефективності проекту, що аналізується

<i>Показник</i>	<i>1-рік</i>	<i>2-рік</i>	<i>3-рік</i>	<i>4-рік</i>
1. Сума інвестицій, тис. грн.	450,0	-	-	-
2. Виручка від реалізації, тис. грн.	-	200,0	250,0	400,0
3. Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	-	50,0	40,0	45,0
4. Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	5,0	5,0	8,0
5. Ставка дисконту, %	-	18	18	18
6. Грошові потоки, тис. грн.	-	245,0	215,0	363,0
7. Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	-	207,63	154,41	220,93
8. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.	-	207,63	362,04	582,97
9. Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 40%.	-	175,0	109,69	132,29
10. Дисконтовані вигоди, тис. грн.	-	173,73	183,14	248,32
11. Дисконтовані витрати, тис. грн.	-	42,37	28,73	27,39

1. Сума інвестицій у проект становить 450 тис. грн.
2. Дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту становитимуть за всі роки 582,97 тис. грн.
3. Чиста теперішня вартість проекту:
 $582,97 - 450,0 = 132,97$ тис. грн.
Оскільки, $NPV > 0$, інвестиційний проект є вигідним для підприємства-

інвестора. За три роки функціонування проекту грошовий потік не лише задовольняє очікування інвестора у відношенні щодо одержання доходу, а й перевищують очікувані доходи на 132,97 тис. грн.

4. Термін окупності інвестицій. Застосуємо алгоритм розрахунку інвестицій:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}$$

t_0 – номер першого року, у якому досягається умова $\sum PV \geq CI$,

CI – сума інвестицій у проект, тис. грн.

PV – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.

Отже, для даного прикладу,

$$TO = (3-1) + \frac{450.0-362.04}{363.0} = 3,24 \text{ роки}$$

5. Внутрішня норма рентабельності.

Для розрахунку даного показника визначимо NPV, для якої ставки дисконту є негативною.

6. Наприклад, при ставці дисконту 40%, NPV дорівнює 416,98 тис. грн.

Отже, $IRR = 0,18 + (582,97(0,4 - 0,18) / (582,97 - 416,98)) = 0,95$, або при ставці 95% сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам.

Тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю.

7. Коефіцієнт вигід/витрат.

Даний показник розраховується як відношення дисконтованих вигід до дисконтованих витрат:

$$605,19 : 98,49 = 6,14.$$

Отже, на 1 грн. теперішньої вартості вкладених коштів у проект підприємство отримає 6,14 грн. теперішньої вартості доходу.

7. Індекс прибутковості.

$$582,97/450,0 = 1,3.$$

Отже, $PI > 0$ і проект є ефективним.

Контрольні питання

1. Що таке проект? Які різновиди проектів Ви знаєте?
2. Дайте визначення турпроектів, прокласифікуйте турпроекти за сегментами попиту.
3. В чому сутність та які основні складові управління проектами? На Вашу думку, в чому полягає об'єктивна необхідність управління туристичними проектами?
4. Які елементи системи управління туристичними проектами Ви знаєте, охарактеризуйте їх склад та взаємозв'язок?
5. Які основні стадії життєвого циклу туристичного центру як одного із альтернативних туристичних проектів?
6. Які основні цілі управління туристичними проектами?
7. Назвіть функції управління проектами.
8. Які основні етапи передбачає техніко-економічний аналіз, фінансовий та загальноекономічний аналіз проекту?
9. Охарактеризуйте вплив фактору часу на зміну вартості грошових потоків, отриманих протягом реалізації проекту?
10. Назвіть основні показники оцінки ефективності проекту, охарактеризуйте переваги та недоліки використання кожного із них.

Тема 2. Функціональні особливості управління туристичними проектами

2.1. Планування, організація, мотивація та контроль як складові управління туристичними проектами

До ресурсів туристичного проекту відносяться трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні та інші ресурси. Крім того, вони поділяються на два основних класи – відновлювані, тобто ті, що можуть бути повторно використані на різних операціях проекту (трудові ресурси, обладнання), та невідновлювані, які на операціях проекту витрачаються та використовуватись більше не можуть. Одним із важливих питань в управлінні проектами є питання планування потреби в ресурсах. Іноді існує така ситуація, коли підприємства не планують належним чином і не наділяють проектну команду належними ресурсами, що в кінцевому етапі призводить до негативних результатів.

Тому планування ресурсів повинно означати визначення того, які ресурси та в якій кількості будуть використані на роботах проекту.

Планування ресурсів туристичного проекту передбачає здійснення таких етапів:

1. Загальна оцінка потреби у ресурсах та їх розподіл у часі, а саме, грошових коштів, матеріалів, обладнання, трудових ресурсів, інформаційних ресурсів, машин, обчислювальної техніки тощо;
2. Складання таблиці потреб у ресурсах по роботах туристичного проекту;
3. Побудова ресурсної гістограми (побудова стовпчикової діаграми, де по горизонталі вказуються календарні терміни, по вертикалі - щоденна кількість необхідних для виконання усіх робіт ресурсів по кожній професії окремо);
4. Складання таблиці наявних ресурсів;
5. Зіставлення потреби і наявності ресурсів, визначення їх нестачі або надлишків;
6. Визначення постачальників ресурсів по проекту;

7. Оптимізацію сумарних графіків потреби в ресурсах;

8. Врахування факторів, які впливають на забезпеченість проекту ресурсами;

9. Формування графіків постачання ресурсів.

За необхідності використання прийомів планування в умовах обмежених ресурсів (якщо ресурс лімітований або його неможливо збільшити) необхідно подовжити тривалість роботи, поки цей ресурс стане доступним, або обмежити час (застосовують, коли неможливо подовжити термін виконання проекту), потрібно поновлювати нестачу ресурсів за рахунок додаткового їх придбання;

10. Перепланування календарного плану;

11. Контроль і побудова нових ресурсних планів і гістограм.

Обсяг потреби в ресурсах безпосередньо залежить від масштабу туристичного проекту, тобто від обсягу робіт, які треба виконати.

Для того, щоб забезпечити виконання проекту необхідно визначити джерела фінансування проекту.

Фінансування туристичного проекту класифікується за різними ознаками:

1. За походженням капіталу: внутрішнє та зовнішнє фінансування;

2. За юридичним статусом власника капіталу: власне та позикове фінансування;

3. За тривалістю надання капіталу: безстрокове, довгострокове (більше 5 років), середньострокове (від 1 до 5 років), короткострокове (до 1 року).

Існують такі джерела фінансування:

➤ власні фінансові кошти, а саме, нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, статутний капітал, внески власного капіталу, зокрема, поширеною формою фінансування проектів є одержання фінансових ресурсів через випуск акцій та облігацій;

➤ різні форми позикових коштів, а саме, кредити, позики тощо;

➤ іноземні та міжнародні інвестиції, лізингове фінансування;

➤ асигнування з державного, регіонального або місцевого бюджету.

Кожне з цих джерел має свої переваги та недоліки. У світовій практиці основною формою залучення засобів для інвестування є розширення акціонерного капіталу, а також позики й випуск облігацій.

Процес фінансування туристичного проекту *передбачає такі етапи:*

1. Попереднє вивчення життєздатності проекту, яке передбачає визначення доцільності фінансування, а саме чи буде отриманий хоча б середній прибуток;

2. Розробка плану його реалізації. На цьому етапі визначають всі показники та ризики, прогнозують вплив на проект внутрішніх та зовнішніх чинників;

3. Розробка схеми фінансування проекту;

4. Контроль за виконанням плану фінансування та його умовами, як правило, по таких аспектах, як фактичні витрати, потік грошових коштів, фінансовий стан, звітність, управління фінансами.

Кінцевим результатом процесу планування ресурсів є представлення переліку типів і кількості ресурсів, необхідних для виконання туристичного проекту. Ці ресурси будуть уточнюватися за результатами наступних стадій планування та аналізу плану проекту.

Формою представлення планових розрахунків можуть бути бюджети туристичного підприємства.

Змоделюємо модель фінансування новостворюваного туристичного підприємства.

Наприклад, створюється туристичне підприємство у місті Києві, метою господарської діяльності якого є наступне:

1) створення туристичної фірми, що здійснює організацію *ділового туризму*;

2) співпраця зі всіма підприємствами ділового туризму м. Києва;

3) проведення рекламної компанії, з метою створення сприятливого інвестиційного клімату, перспективних компонентів бізнес-інфраструктури

м. Києва;

- 4) залучення до співпраці незалежних інвесторів і кредиторів;
- 5) створення додаткових робочих місць, кількістю 11 чоловік.

На сьогодні діловий туризм в м. Києві стабільно розвивається, кількість туристичних агентств, що пропонують ділові тури за кордон досить обширна, але сегмент ринку, з яким планує працювати створюване підприємство ТОВ „Бізнес-тур” є також обширним. Тому фірма претендує на зайняття своєї ніші на ринку туристичних послуг.

Ряд підприємств м. Києва уже спеціалізуються на організації групових поїздок бізнесменів з ціллю вивчення нових ринків і підписання торгівельних угод. При цьому туристська фірма нерідко допомагає бізнесменам: вивчає економічну ситуації на тому чи іншому ринку, збирає дані про можливих ділових партнерів, надає необхідні економічні матеріали, організовує ділові зустрічі тощо. Саме така діяльність є актуальною для ТОВ „Бізнес-тур”.

Для реалізації ідеї необхідний стартовий капітал для реєстрації туристичного підприємства, придбання обладнання і оплати праці персоналу на початковий період роботи в сумі 1500 тис. грн. Для початку роботи необхідно орендувати приміщення, обладнання, створити фонд оплати праці і т.д., тому планується залучити кредит у розмірі 800 тис грн. під 30 % річних на 1 рік. Інші 700 тис. грн. - внески власників. Під оплату процентів виділяється в кошторисі окрема стаття „проценти і погашення кредиту”, запланована величина є достатньою для повернення кредиту протягом року. При успішній реалізації туристичних послуг додаткових кредитів підприємство не буде необхідності залучати. Після повернення кредиту кошти, що залишаються, направляються (за домовленістю власників) на потреби туристичного підприємства, а також на виплату премій. Основні фінансові ресурси фірми формуються за рахунок реалізації туристичних послуг.

Таблиця 2.1

Економічне обґрунтування потреби у фінансових ресурсах турагенства

Найменування заходів	1-й етап 01.01.19. - 01.01.20	В т.ч. організаційний період 01.01.19. - 01.04.19
Заходи по реєстрації ТОВ „Бізнес-тур”	10,0	10,0
Придбання оргтехніки:		
комп'ютери (4 шт.)	80,0	80,0
принтери (1 шт.)	10,0	10,0
ксерокс (1 шт.)	15,0	15,0
факсимільний апарат	6,0	6,0
телефонні апарати (6 шт.)	6,0	6,0
Придбання меблів	50,0	50,0
Витрати на рекламу	280,0	160,0
Оплата комунальних послуг	25,0	15,0
Витрати на канцпотреби	18,0	8,0
Оренда приміщення, послуги зв'язку	230,0	80,0
Оформлення ліцензії на надання послуг	6,0	6,0
Витрати на відрядження	134,0	74,0
Фонд оплати праці (в т.ч. відрахування)	530,	185,0
Непередбачені витрати	100,0	45,0
ВСЬОГО	1500,0	750,0

Потенційний ризик і проблеми туристичної діяльності ТОВ „Бізнес-тур”, а відповідно загрозу зростання витрат, можна було б визначити

наступними факторами:

1. Нестабільність політичної ситуації в Україні, що впливає на діловий туризм;

2. Внаслідок високого рівня злочинності іноземні туристи не наважуються приїжджати до України;

3. Нестабільна система законодавства, темпи інфляції, зміна рівня податків, та вимог до туристичної діяльності – все це впливає на собівартість послуг і спричиняє ускладнення при плануванні.

4. Недостатня кількість готельних місць тощо.

Розрахуємо грошові потоки ТОВ „Бізнес-тур” в наступній таблиці (табл.2.2).

Бюджет туристичного проекту – це план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети (отримання прибутку туристичним підприємством чи досягнення соціального ефекту).

У бюджеті відбиваються оцінені результати скоригованого календарного плану та стратегія реалізації туристичного проекту. Тобто при плануванні витрат недостатньо знати тільки загальний обсяг капітальних вкладень в проект, але й щорічну потребу в фінансуванні, а для першого року - поквартальну та помісячну розбивку. Загальний бюджет показує витрати на проект та джерела фінансування протягом всього періоду його здійснення. Він покликаний показати, як джерела фінансування покривають капітальні та поточні витрати. При складанні бюджету повинна забезпечуватись така динаміка інвестицій, яка дозволила б виконувати проект відповідно з часовими та фінансовими обмеженнями. Крім того, зниження ризику проекту та обсягу витрат за рахунок відповідної структури джерел фінансування.

Таблиця 2.2

Прогнозування руху грошових коштів (тис. грн.)

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Внески власників до статутного капіталу	300,0	-	200,0	-	150,0	-	150,0	-	-	-	-	-
Залучені кредитні ресурси	400,0	200,0	200,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Находження від реалізації	-	60,0	100,0	120,0	140,0	210,0	230,0	250,0	260,0	250,0	180,0	200,0
Всього надходження	700,0	260,0	500,0	120,0	290,0	210,0	380,0	250,0	260,0	250,0	180,0	200,0
Меблі, оргтехніка, канцтовари	167,0	3,0	4,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,5	1,0	1,0	1,5
Витрати по реєстрації, оформленню ліцензій	16,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Оренда приміщення, комунальні платежі, зв'язок	35,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Витрати на рекламу	40,0	30,0	30,0	35,0	25,0	25,0	20,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Зарплата і відрахування	25,0	30,0	50,0	50,0	55,0	55,0	55,0	55,0	35,0	35,0	45,0	45,0
Відрядження	10,0	15,0	12,0	22,0	18,0	12,0	15,0	7,0	3,0	4,0	6,0	15,0
Виплати основної суми від кредиту	-	-	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
Процент по кредиту	-	-	-	-	25,0	35,0	50,0	45,0	40,0	40,0	20,0	25,0
Податки	-	26,0	55,0	11,0	28,0	23,0	39,0	25,0	26,0	25,0	21,0	22,0
Інші витрати	15,0	20,0	10,0	7,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	5,0	7,0	15,0
Всього витрат	308,0	144,0	261,0	226,0	258,0	256,0	285,0	251,0	223,5	225,0	215,0	238,5
Фінансовий результат	392,0	116,0	239,0	- 106,0	32,0	-46,0	95,0	-1,0	36,5	25,0	-39,0	-38,5

Призначення бюджетування на туристичних підприємствах полягає у наступних функціях:

- фінансове планування;
- критерій результативності;
- контроль;
- мотивація;
- координація;
- комунікація;
- сприяння прийняттю управлінських рішень тощо.

Крім вище розглянутих функцій, можна виділити такі завдання цього процесу як удосконалення процесу розподілу ресурсів, підвищення ефективності їх використання, а також відповідальності за їх використання керівників відповідного рівня; засіб навчання менеджерів; засіб зворотного зв'язку.

Технологія бюджетування дозволить до початку організації туристичного проекту спрогнозувати його ефективність. Порядок розробки бюджету представлено на рисунку.

Як видно із рисунку, всі операційні бюджети підприємства складаються на підставі бюджету продажу. *Прогноз продажу туристичним підприємством* – це прогнозна кількість туристичних продуктів, які будуть реалізовані у звітному періоді. Прогнозувати продаж дуже важко, оскільки майбутнє завжди невизначене. Однак „важко” не є „неможливо”.

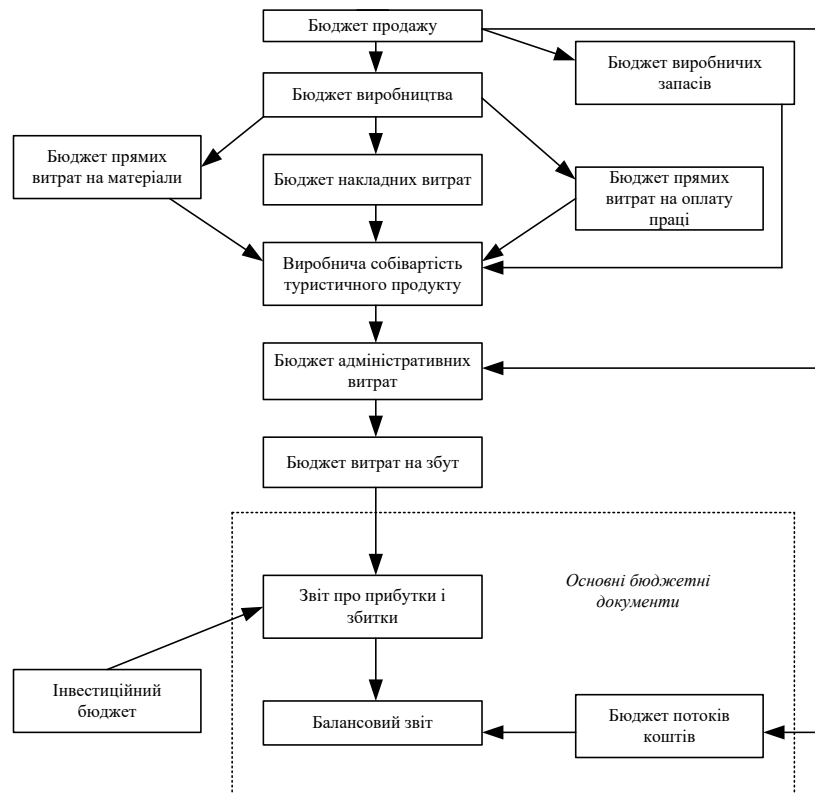


Рис. 2.1. Схема формування бюджету проекту

Для передбачення майбутніх обсягів продажу застосовують комплексний підхід, що включає дослідження ринку, статистичну інформацію та прогнози фахівців про економічний розвиток туристичної сфери й економіки в цілому.

Для туристичних підприємств бюджет виробництва буде рівним сумі витрат на надання туристичних послуг, при цьому доцільним є об'єднання витрат на оплату праці, накладних витрат та витрат на сировину та матеріали в єдиний *бюджет надання туристичних послуг*, який на відміну від *бюджету продажу*, який є дохідним, матиме лише витратну частину (форма кошторису). Поєднання вищерозглянутих бюджетів із бюджетом адміністративних витрат та витрат на збут дозволить сформувати фінансові бюджети туристичного підприємства:

- 1) Бюджетний баланс;
- 2) Бюджет доходів та витрат;
- 3) Бюджет потоків грошових коштів.

Наступною важливою функцією проектного менеджменту в туризмі є

організація.

Однією з важливих проблем *функції організації*, від вирішення якої залежить ефективність проектного управління в цілому, є проблема оцінки діяльності функціонального виконавця в системі проектування організаційної структури управління. Функціональний виконавець підпорядкований, щонайменше, функціональному керівнику та керівнику проекту. Якщо функціональному керівнику виконавець підпорядкований постійно, то керівнику проекту – тимчасово, на період виконання робіт, пов'язаних із реалізацією даного проекту. В багатьох випадках виконавець одночасно приймає участь у декількох проектах, в зв'язку із чим підпорядковується декільком керівникам. Якщо система орієнтована на кінцеву ціль - виконання проекту, то вона сприяє скороченню термінів виконання проекту, підвищенню оперативності вирішення поточних проблем, пов'язаних з ходом виконання проекту, більш збалансованій узгодженості програми робіт із ресурсними можливостями, економії ресурсів, а також більш об'єктивній оцінці діяльності окремих спеціалістів. Приклад організаційної структури управління туристичним підприємством, на базі якої можливе формування туристичних проектів представлена на наступному рисунку.

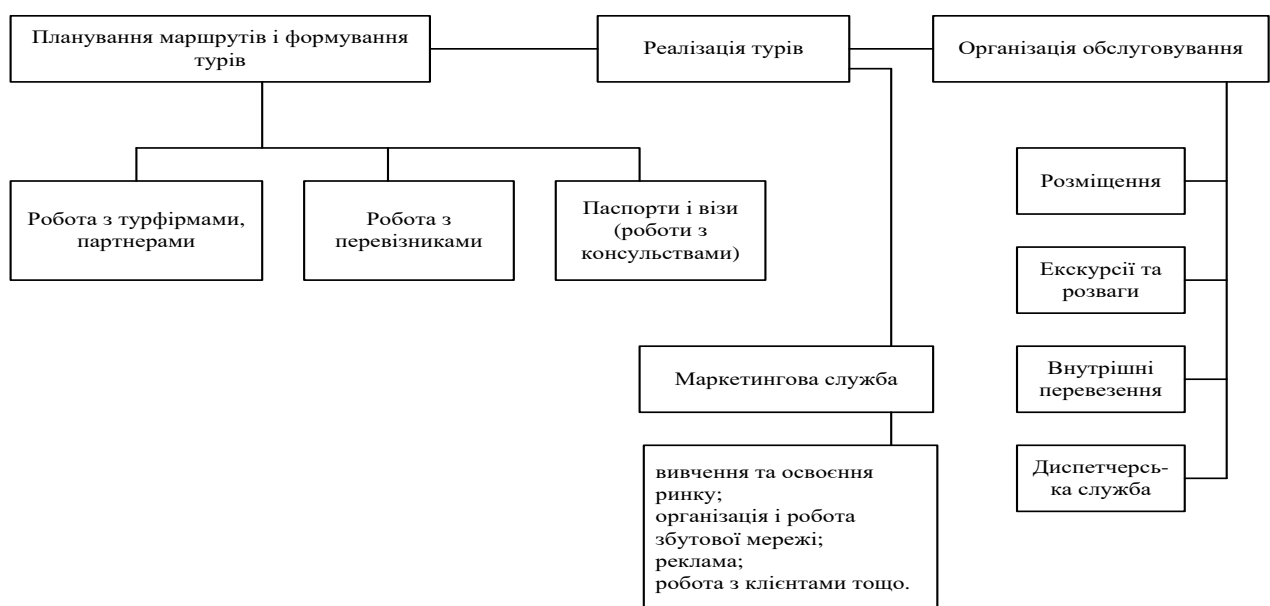


Рис.2.2. Типова організаційна структура управління туристичним підприємством

Важливим завданням управління туристичним проектом є формування команди. Керівникам проекту і функціональних підрозділів, що беруть участь у створенні проекту, на цій стадії приходиться вирішувати ряд специфічних задач, пов'язаних з мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством і т.п. Це створює сприятливі умови для роботи, допомагає перебороти величезні психічні навантаження, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проектних рішень, дозволяє уникнути конфліктів і стресів, що в кінцевому рахунку позначаються на науково-технічному рівні і якості проекту.

Створення професіональної команди для нового туристичного проекту – один із основних обов'язків проект-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряд навиків управління у *визначенні, відборі і об'єднанні в команду* спеціалістів із різних відділів і організацій.

Команда проекту – сукупність працівників, що здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту.

Формуючи команду, проект-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами.

Керівництво втілює свої рішення, використовуючи на практиці основні принципи мотивації. Відносно управління можна дати наступне визначення мотивації:

Мотивація – це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, направленої на досягнення цілей організації.

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є *матеріальне стимулювання праці*: основна, додаткова форми оплати праці, а також заохочувальні винагороди та компенсаційні виплати.

Розвиток команди є важливою умовою успішної реалізації проекту. Це особливо справедливо, коли проект вимагає науково-технічних та інших професійних знань, умінь і навиків. При підборі команди необхідно враховувати, що сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3-5 років,

персонал проекту в сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Отже, організація професійного розвитку персоналу є однією із функцій управління персоналом проекту.

Професійний розвиток – це процес підготовки, перепідготовки и підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків на новій посаді у проекті.

Завданням управління з питань розвитку команди у проекті є забезпечення:

- > відповідного професійного рівня персоналу вимогам робочого місця, посади;
- > умов для мобільності працівників, як передумови раціональної їх зайнятості й використання;
- > можливості кар'єрного росту.

Згідно ст. 6 ЗУ «Про туризм» професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів у галузі туризму здійснюються державними, комунальними, та приватними навчальними закладами в порядку, визначеному законодавством.

Підготовку окремих категорій фахівців туристичного супроводу (гідів-перекладачів, екскурсоводів, спортивних інструкторів провідників тощо), які не потребують здобуття громадянами професійно-технічної або вищої освіти із здобуттям кваліфікації за певним освітньо-кваліфікаційним рівнем, може здійснюватися у встановленому порядку юридичними чи фізичними особами.

Центральний орган виконавчої влади у сфері туризму бере участь у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, затверджує перелік посад фахівців туристичного супроводу, кваліфікаційні вимоги до них та порядок видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу.

У зв'язку з чим, управління персоналом проекту повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення наступних проблем:

- > розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;

- > визначення потреб в навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії;
- > вибір форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- > вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- > фінансове забезпечення усіх видів навчання в потрібній кількості.

Крім планування, організації та мотивації, важливою функцією проектного менеджменту в сфері туризму є контроль.

Система контролю виконання туристичного проекту – це логічна структура формальних та неформальних процедур, що передбачена для аналізу та оцінки ходу виконання проекту та оцінки ефективності управління ресурсами, витратами, зобов'язаннями протягом всього терміну його реалізації (періодичний моніторинг поточної діяльності, порівняння обсягів та витрат з плановими стандартами проекту, виявлення відхилень з метою усунення додаткових витрат).

Це також процес, в якому керівник проекту встановлює – чи досягаються поставлені цілі, виявляє причини, які дестабілізують хід роботи й обґрунтовує прийняття управлінських рішень, що коригують виконання робіт по проекту, перш ніж будуть завдані збитки проекту. *Основними задачами контролю* є перевірка фактичних даних, зіставлення їх із плановими і виявлення відхилень.

Існують три основні види контролю:

- попередній,
- поточний,
- заключний.

Попередній контроль здійснюється до фактичного початку виконання робіт і направлений на дотримання певних правил і процедур, як правило, він торкається ресурсного забезпечення робіт.

Поточний контроль здійснюється при реалізації проекту, він включає

контроль часу, досягнення проміжних цілей проекту, виконання заданих обсягів робіт, контроль бюджету, контроль ресурсів, контроль якості. Основна мета – оперативне регулювання ходу реалізації проекту. Такий підхід базується на порівнянні досягнутих результатів з встановленими в проекті вартісними, часовими, ресурсними характеристиками. У залежності від необхідної точності розрізняють такі *технології поточного контролю*:

- > контроль на момент закінчення робіт;
- > контроль в момент 50 % готовності робіт;
- > контроль в заздалегідь встановлених певних точках проекту;
- > регулярний оперативний контроль;
- > експертна оцінка ступеню виконання робіт і готовності проекту.

Заключний контроль проводиться на стадії завершення проекту з метою інтегральної оцінки реалізації проекту. Основним призначенням його є узагальнення отриманого досвіду для подальшої розробки й реалізації проектів-аналогів і з метою вдосконалення процедур управління.

Основними принципами управління в процесі контролю є:

- > наявність плану контролю;
- > визначення базової траєкторії, нормативів, стандартів для порівняння з ними поточних значень, що контролюються ;
- > постійне спостереження за ходом робіт і зіставлення поточного стану проекту з базовою траєкторією і стандартами;
- > оцінка розходження планових показників з їх поточними значеннями;
- > вживання заходів для розв'язання проблем, що виникають.

Необхідно зазначити також, що запорукою успішного контролю є ефективне планування. Плани, що часто змінюються важко контролювати.

Розглянемо приклад заключного контролю за даними господарської діяльності „Київ-туроператор”.

За планом за перших 10 днів проектна команда туристичного підприємства мала виконати 80% обсягів певної роботи, яка коштує 800 тис.

грн. Але, після закінчення звітного періоду проект-менеджер отримав таку інформацію:

- фактичний обсяг виконаних робіт на певну дату (*Оф*) - 680 тис. грн. (або 70% всієї роботи);
- плановий бюджет на весь період проекту (*Бпл.*) - 640 тис. грн.;
- скоригований бюджет на певну дату (*Бек.*) - 560 тис. грн.;
- загальний бюджет усього проекту (*Бз*) - 2400 тис. грн.;
- прогнозний термін виконання проекту (*Тв.пр.*) - 4 тижні;
- необхідно оцінити хід виконання туристичного проекту.

1. Визначимо коефіцієнт по витратах:

$$K_v = \frac{B_{ск'}}{B_{ф}} = \frac{560}{680} = 0,824. \text{ Тобто з кожної витраченої гривні за планом члени}$$

команди мали витрати лише 0,824 грн.

2. Відповідно при збереженні даних перевитрат вартість всього проекту складатиме:

$$B_{пр} = \frac{B_z}{K_v} = \frac{2400}{0,824} = 2913. \text{ Таким чином, перевищення витрат на проект}$$

становитиме 513 тис. грн.

1. Наступним кроком визначимо своєчасність виконання проекту: так як за планом проектна команда повинна була виконати робіт на суму 800 тис грн. за 10 днів, то рівномірно витрачаючи кошти, підприємство реалізувало б проект за 30 днів (2400 тис. грн. /80 тис. грн.). Але за перші 10 днів туристичне підприємство на реалізацію проекту використало лише 680 тис. грн. або 68 тис. грн. за день, відповідно весь проект буде реалізовано (при умові рівномірного витрачання коштів) за 35 днів (2400 тис. грн. /68 тис. грн.). Таким чином, маємо відставання у 5 днів.

2.2. Особливості управління туристичними проектами

При проектуванні та наданні туристичних послуг суб'єкти туристичної діяльності зобов'язані:

- 1) надавати споживачам повну і достовірну інформацію про туристичні

послуги: транспортні, умови проживання, харчування, програму обслуговування, можливі ризики під час подорожі, роз'яснювати споживачам їх права і обов'язки.

2) надавати споживачам у повному обсязі, належної якості та у визначені терміни оплачені ними послуги, обумовлені договором та погодженою програмою обслуговування.

Договори на туристичне обслуговування між суб'єктом туристичної діяльності і споживачем укладаються у письмовій (електронній) формі і повинні відповідати вимогам чинного законодавства. Вимоги до змісту туристичного договору обумовлені законами України та Ліцензійними умовами.

3) нести відповідальність за матеріальну та моральну шкоду, завдану споживачам та відшкодовувати завдані збитки. З метою гарантування прав та інтересів споживачів здійснювати фінансове забезпечення своєї цивільної відповідальності у встановлених розмірах через гарантію банку або іншої кредитної установи.

4) дотримуватись вимог ст. 13 ЗУ „Про туризм” щодо гарантування безпеки життя і здоров'я споживачів, збереження їхнього майна, забезпечення їх кваліфікованими фахівцями туристичного супроводу, необхідним спорядженням та інвентарем.

5) забезпечувати виконання вимог чинного законодавства щодо охорони навколишнього середовища та об'єктів історико-культурної спадщини, раціонального використання туристично-рекреаційних ресурсів та їх збереження, мінімізацію або припинення шкідливого впливу на довкілля та компенсацію завданих збитків.

6) укладати договори тільки з тими закладами тимчасового розміщення і харчування, які мають відповідні дозволи або яким присвоєнні відповідні категорії, типи та класи і встановлений відповідний рівень обслуговування. До договорів повинні додаватись копії сертифікатів відповідності зазначених закладів.

7) у встановлені терміни подавати державну статистичну звітність:

✓ „Звіт про діяльність туристичної організації” за формою №1-ТУР та №1-ТУР (к), затвердженими наказом Держкомстату України від 04.03.98 №96;

✓ „Звіт про обсяги реалізованих послуг” за формою №1- послуги, затвердженою Держкомстатом України 18.07.2002 наказ №271;

✓ „Звіт про експорт (імпорт) послуг” за формою №9-ЗЕЗ, затвердженою Держкомстатом України 15.07.2002, наказ №266;

✓ „Звіт з праці” за формою №1-ПВ, затвердженою Держкомстатом України 21.07.2003, наказ №224.

Копії документів звітності зберігаються у суб'єкта туристичної діяльності.

Суб'єкти туристичної діяльності мають право у випадках, передбачених договором змінити не більше, ніж на 5 % від первісного розміру ціну туристичного продукту, послуги у разі істотних змін обставин та інформувати про це споживача, але не пізніше, ніж за 10 днів до початку подорожі, якщо її тривалість перевищує 10 днів. За 5 днів - при тривалості подорожі від 2 до 10 днів, за 48 годин до початку послуги - при її тривалості 1 день.

У разі перевищення ціни туристичного продукту більше, ніж на 5 % споживач має право відмовитись від виконання договору, а туроператор (турагент) зобов'язаний повернути йому всі раніше сплачені кошти.

Суб'єкти туристичної діяльності та заклади розміщення повинні дотримуватись кваліфікаційних вимог, встановлених Ліцензійними умовами, Державним класифікатором професій ДК-03-005 і міждержавними стандартами на туристично-екскурсійне обслуговування та громадське харчування. Ці вимоги стосуються керівників туристичних підприємств і організацій та їх працівників, а також фахівців деяких професій закладів тимчасового розміщення та харчування. Зокрема, у штаті підприємств туроператорів повинно бути не менше 50 % фахівців, які мають спеціальну

туристичну освіту або стаж роботи в галузі туризму не менше 3 років, у турагентів – не менше 30 % фахівців, які відповідають цим вимогам.

Суб'єкти туристичної діяльності повинні залучати до роботи (екскурсійної діяльності, супроводу груп, проведення походів та експедицій, організації змагань з відповідних видів туризму) фахівців туристичного супроводу за умови наявності у них документів, що підтверджують фахову підготовку. Копії цих документів зберігаються у суб'єкта туристичної діяльності.

При проектуванні туристичних послуг необхідно пам'ятати про обов'язковість страхування споживачів (медичне і від нещасних випадків). Страхування забезпечується суб'єктами туристичної діяльності через угоди зі страховими організаціями (страховиками). Страхування здійснюється один раз на весь період подорожі.

При проектуванні туристичних послуг необхідно враховувати умови безпеки туристичних послуг. З метою гарантування безпеки споживачів під час надання їм туристичних послуг суб'єкти туристичної діяльності повинні:

– інформувати споживачів (туристів) про можливу небезпеку чи загрозу безпеці під час надання туристичних послуг та необхідність виконання загальнообов'язкових вимог та запобіжних чи попереджувальних заходів (медичних оглядів, щеплень, інструктажів тощо);

– створювати безпечні умови в місцях надання туристичних послуг та масових туристичних заходів (зльотів, змагань, зборів, конкурсів, вечорів тощо), забезпечувати необхідне облаштування трас походів, прогулянок, екскурсійних маршрутів, трас змагань;

– забезпечувати дотримання спеціальних вимог безпеки при наданні туристичних послуг з підвищеним ризиком (гірський, лижний, велосипедний, водний, спелео, пішохідний, автомобільний, мототуризм) тощо, організувати навчання туристів засобам профілактики і захисту від травм, запобігання нещасним випадкам, надання першої медичної допомоги;

– забезпечувати туристів кваліфікованими фахівцями туристичного

супроводу, спеціальним спорядженням та інвентарем;

– здійснювати перевезення туристів з дотриманням вимог правил на конкретних видах транспорту, зокрема перевезення організованих груп дітей автомобільним транспортом з обов'язковим дотриманням вимог „Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту”, затверджених Постановою Кабінету Міністрів України від 18.02.77 №176.

При цьому обов'язковим є:

- * оформлення дозволів на здійснення перевезень;
- * виготовлення схеми маршруту і складання графіка руху по ньому з погодженням їх у органах Державтоінспекції;
- * наявність списку групи дітей, що перевозяться;
- * призначення керівника групи і супроводжуючих осіб (не менше одного супроводжуючого на 10 дітей);
- * заборона перевезення дітей у темну пору доби та у несприятливих умовах (туман, ожеледиця тощо).

Проектування туристичної послуги може здійснюватися *туристичним підприємством*, яке надає послуги або іншими організаціями на договірній основі, або за ініціативою зацікавлених підприємств та організацій, включаючи громадські організації споживачів.

Основою для проектування послуг є короткий опис туристичної послуги – набір вимог, виявлених в результаті дослідження ринку узгоджених із замовником послуг та які враховують можливості виконавця послуги. Керівництво туристичного підприємства затверджує порядок та процедури розробки конкретної послуги, організації надання послуги і визначає відповідальність кожного учасника процесу проектування послуги.

Проектування туристичної послуги здійснюється в наступній послідовності:

1. Встановлення нормованих характеристик послуги;
2. Встановлення технології обслуговування туристів;
3. Розробка технологічної документації;

4. Визначення методів контролю якості;
5. Аналіз проекту;
6. Надання проекту на затвердження.

Для кожної характеристики послуги повинні бути вказані відповідні споживачу і виконавцю значення. Конкретні характеристики послуги повинні бути не нижче вимог державного стандарту на відповідний вид послуги.

Проект повинен включати конкретні вимоги по забезпеченню безпеки послуги, мінімізації ризиків для споживачів послуги та їх майна, обслуговуючого персоналу і навколишнього середовища.

Проектування вимог до процесу обслуговування туристів Документація, що деталізує вимоги до обслуговування туристів повинна включати:

- опис процесів, форм і методів обслуговування туристів;
- значення характеристик процесу обслуговування туристів;
- вимоги до типу, кількості і пропускної можливості обладнання;
- кількість необхідного персоналу і рівень його професійної підготовки;
- договірне забезпечення поставок виробів і послуг; гарантії;
- необхідні погодження (з власниками рекреаційних ресурсів, органами санітарно-епідеміологічної і пожежної безпеки Державтоінспекції та ін.).

Конкретні вимоги до процесу обслуговування туристів повинні бути не нижче вимог, встановлених нормативними документами. Проектування процесу обслуговування туристів здійснюють за окремими етапами надання послуги (наприклад, надання інформації про послуги, надання самої послуги, розрахунки за послугу) і складання для кожної із них технологічних карт.

Зміст і порядок етапів можуть варіюватися в залежності від виду послуги.

Результатом проектування туристичної послуги є технологічна документація (технологічні карти, інструкції, правила, регламенти та ін.).

В документації по контролю якості повинні бути встановлені форми, методи, і організація контролю за здійсненням процесу обслуговування туристів з ціллю забезпечення його відповідності проєктованим

характеристикам.

Проектування контролю якості включає:

– визначення ключових моментів в процесі обслуговування, які суттєво впливають на характеристики послуги;

– визначення методів коригування характеристик послуги;

– виокремлення методів оцінки контрольованих характеристик.

Аналіз проекту є завершальним етапом проектування і його ціллю є підтвердження, що:

– характеристики проекрованої послуги забезпечують безпеки життя і здоров'я туристів та охорону навколишнього середовища;

– вимоги до процесу обслуговування туристів відповідають запроєктованим характеристикам послуг;

– методи контролю якості забезпечують об'єктивну оцінку характеристик процесу обслуговування.

Аналіз проекту здійснюють представники відповідних функціональних підрозділів туристичного підприємства. Аналіз проекту направлений на виявлення і своєчасне усунення невідповідностей в проекті.

Результатом аналізу проекту є уточнений зміст технологічної документації туристичного підприємства.

Затвердження проекту є завершальним етапом проектної розробки. Документацію на спроектовані туристичні послуги і процеси обслуговування туристів затверджує керівник туристичного підприємства за погодженням із замовником.

Зміни проекту допускаються тільки в обумовлених випадках із погодженням із замовниками та затверджується керівником туристичного підприємства.

Проектування окремих видів туристичних послуг.

Проектування послуги „туристична подорож”.

Порядок проектування даної послуги передбачає виконання двох етапів:

1) проектування кожного туру, що включається до послуги „туристична

подорож” у відповідності до програми обслуговування туристів;

- 2) проектування послуги „туристична подорож” в цілому.

Проектування туру, що здійснюється туристичним підприємством передбачає узгодженості можливостей із запитами туристів.

Короткий опис послуги „туристична подорож” складають на основі вивчення потреб та купівельної спроможності населення на види і форми туристичних подорожей і можливостей рекреаційних ресурсів в конкретному районі.

Короткий опис послуги „туристична подорож” конкретизують в проекті програми обслуговування туристів. Розробка програми обслуговування включає визначення:

- 1) маршруту подорожі;
- 2) переліку туристичних підприємств-виконавців послуги;
- 3) періоду надання турів кожним підприємством-виконавцем послуги;
- 4) складу екскурсій і визначних об’єктів;
- 5) переліку туристичних походів і прогулянок;
- 6) комплексу розважальних заходів;
- 7) тривалості перебування в кожному пункті маршруту;
- 8) кількості туристів, які приймають участь в подорожі;
- 9) видів транспорту для внутрішніх перевезень;
- 10) потреби в інструкторах-методистах по туризму, екскурсоводах, гідах-перекладачах, в іншому обслуговуючому персоналі і необхідної додаткової їх підготовки;
- 11) необхідної кількості транспортних засобів;
- 12) реклами, інформаційних та картографічних матеріалів, опису подорожі для інформаційних листків до туристичних путівок.

Результатом проектування послуги „туристична подорож” є наступні технологічні документи туристичного підприємства:

1. Технологічна карта туристичної подорожі (див. табл. 1);
2. Графік завантаження туристичного підприємства (див. табл. 2);

3. Інформаційний листок до туристичної путівки, який надається споживачу.

Інформаційний листок включає наступну обов'язкову інформацію:

1. Визначення виду і типу туристичної подорожі, основний зміст програми обслуговування протягом подорожі, протяжність і тривалість всього маршруту та окремо його похідної частини, категорійність походів.

2. Опис траси подорожі – пунктів перебування, тривалість перебування і умови розміщення в кожному пункті обслуговування (тип будівлі, число місць в номері, його санітарно-гігієнічне обслуговування).

3. Короткий опис району подорожі (особливості рельєфу; визначні місця тощо), програми обслуговування в кожному пункті подорожі (у відповідності до технологічної карти туристичної подорожі);

4. Перелік послуг, що надаються за додаткову плату;

5. Наявність і коротка характеристика спортивних споруджень і площадок, автостоянок, пасажирських канатних доріг, водойм, пляжів, атракціонів, дитячих ігрових площадок, бібліотек, кінозалів і т.д.;

6. Адреса туристичного підприємства, з якого починається туристична подорож і проїзд до нього;

7. Додатково наданою інформацією може бути інформація про вікові обмеження, прийом батьків з дітьми, сімейних; спеціальна інформація для туристичних подорожей з походами і т.д.

Таблиця 2.3

Технологічна карта туристичної подорожі по маршруту
_____ (найменування маршруту)

1. Основні показники маршруту	
Вид маршруту	
Категорія складності	
Протяжність маршруту (км) в т.ч. пішки (на ковзанах) на човнах (байдарках і т.д.)	
Тривалість подорожі (діб)	

Число туристичних груп	
Число туристів в групі	
Всього туристів по маршруту	
Всього людино-днів обслуговування	
Початок обслуговування на маршруті першої групи	
Початок обслуговування на маршруті останньої групи	
Кінець обслуговування останньої групи	
Вартість путівки	
2. Адреса туристичного підприємства, з якого починається маршрут	
3. Короткий опис подорожі (повторюється в інформаційному листі туристичної путівки)	
4. Керівник туристичного підприємства, що обслуговує маршрут (з підписом)	

Складання технологічної карти туристичним підприємством за кожним маршрутом є обов'язковим.

Таблиця 2.4

Графік завантаження туристичного підприємства групами туристів на місяць
20 __ року

Номер групи	Номер маршруту	Дати обслуговування		
		і	2...30	31
1	2	3	4	5

Складання графіку завантаження туристичного підприємства є обов'язковим для суб'єктів туристичної діяльності.

Проектування послуги „туристичний похід” передбачає:

1) проведення експедиційного обстеження району та маршруту туристичного походу;

- 2) підготовку проекту розміщення і обладнання туристичних приютів і стоянок на трасі туристичного походу;
- 3) розрахунок необхідної кількості туристичного інвентарю, спорудження і транспортних засобів;
- 4) визначення потреби в інструкторах-методистах по туризму, в іншому обслуговуючому персоналі і організація їх підготовки;
- 5) підготовка рекламно-інформаційних матеріалів з описом траси походу;
- 6) визначення заходів по забезпеченню безпеки даної послуги;
- 7) розробка трас походів повинна здійснюватися по територіях із сприятливими погодними умовами та тими, які відповідають екологічним і санітарно-гігієнічним нормам і вимогам, встановленими діючою нормативною документацією, а також з врахування реальних можливостей розвитку конкретного виду туризму.

Документальною основою проектування послуги „туристичний похід є звіт про проведення експедиційного обстеження маршруту туристичного походу, а також матеріали соціологічного вивчення побажань туристів по обслуговування на даній трасі.

Вимоги до структури та змісту звіту про проведення експедиційного обстеження є наступними:

Зет про проведення експедиційного обстеження є інформаційною основою проектування нової туристичної подорожі, *включаючи і похід*.

Текстова частина звіту може включати наступні розділи:

1) . Довідкові дані про район походу; інформація про похід, обґрунтування вибору даного маршруту; графік руху і технічний опис походу; інформація про заходи безпеки, можливі екстремальні ситуації, способи орієнтування в умовах обмеженості бачення; висновки про проведення походу та узагальнення рекомендацій щодо вдосконалення маршруту та проведення походу і т.д.

2) . Додатки до інформаційного листка повинні включати списки

особистого і групового спорядження, рекомендації по укомплектуванню спорядження та інвентарю; раціон харчування у поході, інформація про можливості поповнення продуктів протягом маршруту, маса продуктів на кожного туриста та на всю групу; кошторис витрат на похід; розклад руху транспорту, місцезнаходження пунктів медичної допомоги; фотографії, що додаються до звіту, повинні ілюструвати складні ділянки маршруту, а також відомі місця (фотографії необхідно занумерувати і підписати); в додатки також включається карта району походу з нанесеним на неї маршрутом, з визначенням напрямку руху, місцями ночівлі, перешкодами і орієнтирами тощо.

Результатом проектування послуги «туристичний похід» є *паспорт траси туристичного походу* (див. табл. 3-7).

Паспорт траси повинен бути узгодженим із:

- органами санітарно-епідеміологічної служби;
- іншими організаціями, що контролюють пересування транспортних засобів (Державтоінспекцією, водною інспекцією і т.д.);
- органами управління (власниками, земельними угіддями, по яких проходить траса туристичного походу).

Таблиця 2.5

Паспорт траси походу

Найменування туристичного підприємства	
Вид туризму	
Траса походу	
Найменування основних географічних пунктів	1.
Протяжність (км)	2.
Тривалість (діб)	3.
Число туристів в одній групі	
Період роботи з _____ по _____	
Паспорт складений в 20__ році в _____ екз.	
Внесені зміни в 20__ р. на ст. _____	
Екземпляри паспорту направлені	1. 2.

Таблиця 2.6

План проходження траси походу (включається до паспорту траси)

День подорожі	Ділянки траси	Км	Способи пересування

План проходження траси повинен включати підсумок по протяжності траси з активним способом пересування. До паспорту траси допускається вклейка типографічно виданих карт і схем масштабом не менше 1:200000 із визначенням траси походу.

Таблиця 2.7

Коротка характеристика траси походу

(опис складних ділянок траси походу, включається до паспорту траси)

Інформація	Місяці	06	07	08	09
Температура	середня мінімальна максимальна				
Швидкість вітру, м/хв	середня максимальна				
Середній рівень опадів					
Можливі стихійні явища і дії групи при їх виникненні					

Таблиця 2.8

Теоретичні і практичні заняття на турбазі

(включається до паспорту траси)

№ п/п	Тема	Число годин занять	Форма проведення

Туристське спорядження для проходження траси
(включається до паспорту траси)

Спорядження, що надається туристичним підприємством по путівці, в т.ч. Групове (на ___ туристів і одного інструктора) Особисте (на ___ туристів)	
Спорядження, що надається за окрему плату	

Крім походів, туристичне підприємство може спроектувати інші послуги активного туризму.

До послуг активного туризму належать: проведення походів вихідного дня, спортивних категорійних і некатегорійних походів (експедицій) та спортивних турів, масових туристичних заходів, зльотів, конкурсів, фестивалів, вечорів тощо, змагань зі спортивних туристичних походів, техніки туризму чи видів туризму (чемпіонатів, кубків, першостей). Організатори послуг активного туризму повинні проводити свою діяльність з урахуванням вимог ЗУ „Про туризм”, „Правил проведення походів та подорожей з учнівською та студентською молоддю України”, затверджені наказом Міністерства освіти України від 06.04.99 №96, інших нормативно-правових актів. Діяльність, пов'язана з організацією і наданням послуг з активного туризму, проводиться у тісній взаємодії міського чи районного органів виконавчої влади в галузі туризму з громадськими об'єднаннями (організаціями, спілками тощо), що координують певні види туризму.

Проектування послуги „екскурсія”.

Проектування послуги „екскурсія” передбачає визначення:

- тематичної направленості;
- об'єктів огляду;
- тривалості екскурсій;
- обсягів інформації;

- форми переміщення по маршруту екскурсії;
- результатів соціологічного вивчення пропозицій екскурсантів по умовам обслуговування.

Екскурсійне обслуговування туристів повинно включати організацію всіх видів екскурсій, відвідування музеїв, виставок, об'єктів соціального характеру та інших екскурсійних об'єктів, передбачених умовами екскурсії.

Екскурсійне обслуговування туристів повинно здійснюватися за програмами складеними суб'єктом туристичної діяльності, який здійснює обслуговування, згідно з придбаним туром. Крім зазначених у програмі екскурсійних заходів, суб'єкт туристичної діяльності може організовувати за бажанням туристів додаткове екскурсійне обслуговування за окрему плату. Екскурсії як окремий вид послуг можуть надаватися різним категоріям населення:

Місцевим жителям, відпочиваючим, школярам, студентам, учасникам конференцій, виставок, нарад, транзитним пасажиром.

Результатом проектування послуги „екскурсія” є *наступні технологічні документи:*

1. Технологічна карта екскурсії;
2. Контрольний текст екскурсії;
3. Матеріали „портфеля екскурсовода”;
4. Схема траси маршруту транспортної екскурсії (географічне представлення ділянок переміщення, місць зупинок з позначенням тривалості і протяжності).

Для здійснення екскурсійної діяльності організатори також повинні мати:

5. Договори з транспортними підприємствами (при здійсненні транспортних екскурсій);
6. Договори із закладами культури та розваг (музеями заповідниками, театрами, спортивними закладами тощо);
7. Прейскурант цін на екскурсійні послуги.

Приклад технологічної карти екскурсії.

Затверджую
керівник туристичного підприємства

(ПБ, дата, печатка)

Технологічна карта екскурсії

Ділянки (етапи) переміщення по маршруту від місць збору екскурсантів	Місця зупинок із зазначенням об'єкта предста-	Тривалість представлен ня визначних місць	Основний зміст інформації	Методичні вказівки

Тема екскурсії _____

Тривалість (год.) _____

Протяжність (км) _____

Автор-розробник _____

Зміст екскурсії _____

Маршрут екскурсії _____

в т.ч. варіанти маршрут (зимовий, літній) _____

Екскурсійне обслуговування повинно включати організацію подорожей, що не перевищують 24 години, у супроводі фахівця- екскурсовода за задалегідь складеними маршрутами з метою ознайомлення з пам'ятками історії, культури, природи, музеями, з визначними місцями тощо. Екскурсоводами можуть працювати особи, які мають вищу базову (бакалавр) або повну вищу (спеціаліст, магістр) освіту (ЗУ „Про вищу освіту” р. II, ст. 6) та відповідний диплом чи посвідчення (сертифікат) про спеціальну

підготовку екскурсовода.

При проведенні екскурсій екскурсовод чи гід-перекладач повинен мати табличку (бейдж), де зазначено назву суб'єкта туристичної діяльності та його телефон, а також прізвище, ім'я та по-батькові екскурсовода. Екскурсовод чи гід-перекладач має право проводити екскурсії за умови дозволу на конкретну затверджену методичною радою тему за наявності наряду-путівки (ваучера), яка має містити такі положення:

Найменування суб'єкта туристичної чи екскурсійної діяльності, номер ліцензії (для туроператора чи турагента), дозвіл на проведення екскурсійної діяльності, прізвище екскурсовода чи гід-перекладача, тему екскурсії, маршрут і вид транспорту, тривалість, години початку і закінчення екскурсії, лату проведення екскурсії, місце збору екскурсантів, чисельність екскурсантів, найменування замовника і його телефон, ціну, підпис особи, яка виписала наряд-путівку (ваучер) і печатку або номер реєстраційного свідоцтва суб'єкта підприємницької діяльності.

Після закінчення екскурсії наряд-путівка повертається суб'єкту туристичної (екскурсійної) діяльності, що веде їх облік. Форму наряду-путівки встановлює і виготовляє її суб'єкт туристичної (екскурсійної) діяльності.

Обов'язки екскурсовода чи гід-перекладача визначаються кваліфікаційними характеристиками та посадовими інструкціями.

Екскурсоводи чи гід-перекладачі незалежно від місця роботи зобов'язані:

- проводити екскурсії, забезпечуючи науковий зміст викладу відповідно до технологічної карти та контрольного тексту,
- дотримуватись маршруту екскурсії та інформувати туристів щодо вимог дотримання правил поведінки та безпеки;
- забезпечити страховий захист екскурсантів;
- готувати та своєчасно оновлювати індивідуальні тексти екскурсій;
- раз на три роки проходити підвищення кваліфікації у ліцензованих

зкладах освіти туристичного профілю та атестацію згідно вимог чинного законодавства.

При проектуванні послуг міжнародного (виїзного) туризму можуть організовуватись виключно підприємствами-туроператорами, які отримали ліцензію на цей вид туристичної діяльності, і обов'язково на підставі договорів та інших документів з іноземними партнерами щодо надання комплексу туристичних послуг.

Договори між туроператорами і зарубіжний партнерами та додатки до них мають бути двомовними (українська мова та мова зарубіжної договірної сторони) і відповідати вимогам Ліцензійних умов та „Положення про форму зовнішньоекономічних договорів” затвердженого наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 06.09.2001 №201.

Послуги виїзного туризму можуть реалізовуватись туроператорами (організаторами туру) або турагентами.

Турагенти повинні реалізовувати послуги лише договорів з туроператорами.

При проектуванні послуг в'їзного туризму необхідно враховувати можливість здійснювати як групові, так і індивідуальні подорожі (тури) для іноземних туристів. ГО України послуги можуть надавати підприємства-туроператори та інші суб'єкти підприємницької діяльності, які отримали ліцензії чи дозволи на надання туристично-екскурсійних послуг. Такі послуги також можуть надаватись на підставі договорів з іноземними партнерами які залучають туристів до подорожей в Україну, та українськими партнерами щодо надання послуг з проживання, харчування, транспортного обслуговування, організації відпочинку, лікування розваг, екскурсійного обслуговування тощо.

Відповідальність та якість надання всього комплексу послуг іноземним туристам на території України несуть туроператори

Прийом іноземних туристів туроператори (через свого зарубіжного партнера) повинні забезпечити наявність у паспорті туриста візи, необхідної

для перетину Державного кордону України а також наявність на момент перетину кордону страхового полісу виданого страховиком-резидентом України, який відповідно до законодавства має право займатись цим видом страхування.

Проектування послуг внутрішнього туризму з організації подорожей по Україні має здійснюватись відповідно до вимог чинного законодавства, зокрема ЗУ „Про туризм” та Ліцензійних умов.

Індивідуальні та групові подорожі по Україні можуть організовуватись виключно підприємствами туроператорами на підставі та при обов’язковій наявності договорів про співпрацю з вітчизняними партнерами, які повинні забезпечити надання споживачам послуг з проживання, харчування, транспортування організацію відпочинку, оздоровлення, лікування розваг екскурсійних послуг тощо.

Послуги внутрішнього туризму можуть бути реалізовані споживачам туроператорами або турагентами. Останні повинні реалізовувати послуги лише на підставі угод з туроператорами та партнерами в Україні (наприклад, транспортними організаціями, страховими компаніями тощо). Угоди між туроператорами і турагентами зберігаються у кожної із сторін.

Проектування послуг з організації оздоровлення та відпочинку дітей має здійснюватись відповідно до вимог ЗУ „Про туризм”, „Правил проведення туристських подорожей з учнівською і студентською молоддю України”, затверджених наказом Міністерства освіти України від 06.04.99 №96, „Тимчасового положення про дитячий оздоровчий заклад”, затвердженого наказом Міністерства освіти України від 30.06.99 №229.

Суб’єкти туристичної діяльності України, які претендують на організацію оздоровлення дітей повинні:

своєчасно підготувати матеріальну базу, отримавши дозволи служб нагляду (пожежна охорона, санепідемстанція, технагляд тощо) та мати сертифікати відповідності на заклади розміщення і харчування;

розробити програми відпочинку дітей з урахуванням строку відпочинку

та вікових особливостей, зокрема проведення:

- екскурсійної програми;
- фізкультурно-оздоровчої роботи;
- розважальних заходів;
- туристичних заходів, походів та прогулянок, для чого розробити та

затвердити паспорти цих маршрутів.

– забезпечити підготовку місць проведення масових заходів, зокрема проведення вечорів відпочинку та дискотек, перегляду телепередач, організації вечірніх вогнищ тощо;

– гарантувати безпеку проведення всіх заходів та виконання вимог щодо гарантування безпеки життя і здоров'я дітей, а також охорону навколишнього середовища;

– забезпечити дитячі групи кваліфікованими фахівцями туристичного супроводу (керівники груп, екскурсоводи, інструктори з туризму, вихователі тощо).

Відповідно до вищенаведеного матеріалу можна зробити висновки про необхідність врахування ряду особливостей проектування туристичних послуг з метою надання якісного та безпечного туристичного продукту потенційним туристам.

Контрольні питання

1. Визначте етапи планування фінансових ресурсів, необхідних для реалізації туристичних проектів.
2. Які елементи включає бюджет туристичного проекту?
3. Сплануйте організаційну структуру управління туристичного агентства регіонального рівня.
4. Яких принципів необхідно дотримуватись при формуванні команди туристичного проекту?
5. Що включає в себе система контролю виконання туристичного проекту?
6. Назвіть основні особливості управління туристичними проектами.
7. Які інструменти забезпечення безпеки споживачів туристичних послуг Ви знаєте?
8. Що є результатом проектування туристичної послуги?
9. Які вимоги до проектування туристичних таких послуг як „туристична подорож”, „туристичний похід”, „екскурсія”?
10. Яких умов необхідно дотримуватись при проектуванні послуг виїзного, в'їзного та внутрішнього туризму?

Тема 3. Методика управління проектами

3.1. Планування та затвердження турпроектів

В управлінні туристичними проектами можна виділити декілька основних етапів, послідовна реалізація яких дозволить успішно впроваджувати проект у життя. Дана поетапність розписана в наведених нижче пунктах.

Етап 1. Розробка плану турпроекту

Менеджер проекту зустрічається із замовниками проекту для обговорення плану проекту. Менеджер проекту вносить заключні зміни в план на основі рекомендацій до проекту з боку замовника.

Перегляд плану проекту з експертами і основними зацікавленими особами вимагає від замовника рішення за допомогою компетентних працівників туристичної фірми п'яти наступних задач:

- спланувати неформальну зустріч (як правило, віч-на-віч) з основними зацікавленими особами чи іншими членами організації, які мають відповідний досвід;
- передивитись контрольні точки плану проекту і затвердити контрольні процедури;
- розглянути вхідні впливи і зворотні зв'язки, адекватно відреагувати на ідеї і пропозиції щодо покращення;
- розглянути зворотні зв'язки з командою проекту і визначити ті зміни, які в результаті їх аналізу, ймовірно, необхідно внести в план;
- при необхідності продивитись і скоректувати планові документи.

Туристичний агент (оператор) перед представленням проекту споживачам повинен назначити неформальну зустріч для перегляду попереднього плану проекту з основними зацікавленими особами і іншими обізнаними людьми для отримання зворотного зв'язку. Це дасть можливість проаналізувати і прокоментувати проектний план і процедури управління

змiнами перед тим, як вони будуть закiнченi. Крім того, це дозволяє командi отримати користь вiд iдей i досвiду iнших людей. Прикладом проекту може бути вiдкриття фiлiї туроператора, розробка нового туристичного продукту, просування турпродукту на ринок тощо.

Етап 2. Представлення плану турпроекту на затвердження

План проекту представляється клiєнту на зовнiшнiй нарадi. Пiд час презентацiї менеджер проекту вказує i пояснює основнi проектнi елементи, стратегiї i пiдходи. Наприклад, менеджер проекту описує основнi заходи безпеки пiд час туристичної подорожi з метою, щоб клiєнт надалi дотримувався нових процедур.

Друга частина наради присвячена питанням i запитам клiєнта вiдносно плану. Починаючи з цього моменту, клiєнт вносить запит на проведення щотижневих нарад по перегляду стану проекту. Команда проекту приймає цей запит i вносить вiдповiднi змiни в документацiю плану проекту.

Пiдготовка до представлення передбачає розробку короткого опису основних ключових моментiв плану i пiдготовку до потенцiйних питань, зауважень по проекту. Як правило, перед презентацiєю проекту менеджер повинен провести презентацiю перед командою. Можливо, щоб рiзнi частини проекту представляли окремi члени команди, щоб презентацiя була бiльш гладкою, узгодженою професiйною.

Представлення плану турпроекту на затвердження передбачає рiшення менеджера проекту за допомогою команди наступних семи задач:

- * представлення короткої, але ясної презентації важливих елементів плану проекту;
- * аналіз презентації для виявлення важливих проблем;
- * представлення плану спонсору проекту для затвердження та внесення ним зауважень;
- * корегування плану при необхідності і його представлення користувачам та зацікавленим особам;
- * коригування і завершення плану на основі важливих зворотних

зв'язків;

- * отримання підписів від спонсора проекту, споживачів і зацікавлених осіб;

- * розподіл ключових елементів заключного плану проекту між відповідними зацікавленими особами.

Хоч і використовується поняття “заклучний проект”, але план буде змінюватися в результаті контрольних процедур зміни проекту.

Етап 3. Формування проектних визначень

Менеджер турпроектів і його команда складає список термінів, які вимагають подальшого тлумачення для виконання проекту. Кожний елемент списку повинен бути конкретно визначеним для уникнення неправильного розуміння в ході виконання проекту. Даний список розповсюджується між всіма особами, які беруть участь у проекті.

Наприклад, питання регулярної звітності. Поняття “регулярної” може означати різні часові періоди - “щоденна”, “щотижнева” чи щомісячна”. Хоч щотижнева і є досить конкретним терміном, але “в 16.00 кожної п'ятниці” виглядає ще краще. Для довгострокових проектів часто використовуються такі фрази, як “закінчення в другому кварталі”. Як правило, це інтерпретується спеціалістами по маркетингу як “початок кварталу”, а виробниками як “кінець кварталу”. В цьому випадку для великою групи робітників може виникнути трьохмісячне розходження з реальністю.

Завдання проектних визначень вимагає від менеджера турпроектів та його команди виконання чотирьох наступних задач:

- тлумачення ключових термінів, що використовуються в проектній документації;
- досягнення згоди з командою по всім ключовим термінам;
- складання глосарія термінів;
- досягнення ясності при формальних та неформальних каналах зв'язку між членами командами і іншими зацікавленими особами у випадку використання неоднозначних термінів.

3.2. Формування організаційної структури та команди проекту

Етап 4. Визначення організаційної структури турпроект

Менеджер турпроект відповідає за формування і підтримку зв'язків функціональної і мотивованої команди, здатної здійснити проект.

Цей обов'язок включає: відбір і прийняття на роботу членів команди, структурування задач, розподіл відповідальностей і повноважень всередині команди, гарантію того, що члени команди володіють необхідними ресурсами і освітнім рівнем, а також підтримка функціональної команди по проекту в цілому.

Менеджер і інвестор або потенційний споживач, працюючи разом повинні розробити проектну організацію, яка найкраще задовольняє виконання проектних задач. Ступінь повноважень, які менеджер верхнього рівня надає менеджеру проекту, в більшій мірі залежить від організаційного оточення.

Наприклад, в проектній структурі менеджер турпроект володіє великою автономією при прийнятті проектних рішень і несе пряму управлінську відповідальність перед командою. З іншого боку, менеджер проекту з функціонально орієнтованою організацією працює координатором проекту, володіючи малими повноваженнями при прийнятті рішень.

Крім того, більшість організацій включає в "основну команду" і "розширену команду". Члени основної команди несуть першочергову відповідальність по проекту та за його успіх.

Типова основна команда по розробці нового тур продукту включає наступних відповідальних осіб:

- менеджер по бронюванню і продажам;
- менеджер по візовому забезпеченню;
- менеджер по інформаційному забезпеченню;
- менеджер по персоналу;
- менеджер по маркетингу;

- менеджер по продажі турпродуктів;
- менеджер по роботі з клієнтами;
- менеджер по рекламі;
- менеджер по турпродуктам;
- менеджер по формуванню турпродуктів;
- екскурсоводи та інші зацікавлені особи турпроекту.

Чисельність основної команди варіюється в залежності від розміру і складності проекту, але, як правило, коливається між вісьмома та дванадцятьма чоловіками. Члени розширеної команди – це ті, хто надає цінну підтримку членам основної команди, але цей обов'язок являється одним з багатьох обов'язків. Їх кількість може сильно варіюватися. Наприклад, відповідальний по забезпеченню послуг документування продукту для основної команди.

В повноваження менеджера проекту входить створення основної команди, в якій кожний член відповідає за керівництво членами розширеної команди.

Визначення організаційної структури проектної організації вимагає від менеджера проекту, що працює в тісному контакті зі спонсором проекту, виконання наступних п'яти задач:

- оцінка різних проектних альтернатив;
- визначення підходу, який найкращим чином задовольняє нужди проекту;
- оцінка організаційних обмежень;
- визначення оптимальної структури у відповідності з обмеженнями;
- обговорення рекомендацій з потенційними споживачами та замовниками турпроекту і прийняття рішення.

Етан 5. Визначення ролей та відповідальності

Для того, щоб гарантувати, що реалізація турпроекту виконується вчасно, з відповідним рівнем якості та показниками виконання, менеджер проекту делегує свої повноваження членам команди.

Команда по плануванню призначає кожну поставку конкретному члену команди у відповідності з його технічними знаннями і навиками. Менеджер проекту продилюється ці призначення для того, щоб переконатися, що відповідальність рівномірно розподілена між всіма членами команди.

Визначення ролей і відповідальності вимагає від менеджера проекту і його команди рішення наступних семи задач:

- підбір людей в команду відносно структури і основних робіт із списку робіт;
- робота з кожним членом команди для розуміння того, як він буде здійснювати роботу по кожному призначенню;
- створення рівномірного балансу робочого навантаження між всіма членами команди;
- підтвердження призначення для кожного члена команди для початку здійснення своїх обов'язків;
- створення матриці відповідальності для підведення висновків по всіх призначеннях;
- визначення всіх поставок чи робіт, які виявились непризначеними і гарантування того, що вони доступні членам команди;
- визначення ключових персональних ризиків із-за недоліку досвіду чи кваліфікації.

Етап 6. Визначення відповідності засобів зв'язку

Команда турпроектну повинна визначити найбільш ефективні способи розподілу проектної інформації, необхідної для задоволення різних груп зацікавлених осіб.

Ефективні механізми комунікації включають, але не зводяться:

- до використання членами команди регулярної звітності про стан реалізації проекту, періодичних нарад команди проекту і зустрічей між членами команди “віч-на-віч для забезпечення комунікацій проекту;
- до взаємодії зі споживачем, яка, як правило, проходить на нараді у менеджера проекту, при функціональній взаємодії, на управлінських нарадах,

за допомогою звітів і документації;

- до використання менеджером проекту і членами команди звітів про стан проекту і управлінських зустрічей як механізмів взаємодії з менеджерами верхнього рівня.

Визначення відповідних засобів комунікації вимагає від менеджера проекту здійснення чотирьох наступних задач:

- визначити, які підходи до комунікації найбільш ефективно використовувати в зв'язаних проектах;
- запитати зацікавлених осіб про їх переваги в питаннях комунікації,
- забезпечити, щоб всі зацікавлені особи мали доступ до будь-яких обраних засобів зв'язку, таких як електронна пошта;
- здійснити обмежене тестування обраної комунікаційної технології і забезпечити зворотній зв'язок.

Етап 7. Розробка плану управління комунікаціями

Вимоги до комунікації з кожною групою зацікавлених осіб а також методи розподілу інформації формують план управління комунікаціями. До цього плану додаються шаблони і формати звітів, взяті з “Глобальної методології управління проектами”.

Розробка плану управління комунікаціями вимагає від менеджера турпроектів рішення наступних задач:

- документування вимог до комунікації, що надходять від різних зацікавлених осіб, і використовуваної технології чи засобів розповсюдження інформації;
- доведення до відома плану зацікавленим особам для отримання від них зворотного зв'язку і пропозицій.

Ліан управління комунікаціями, який являється складовою частиною загального плану проекту, визначає інформаційні і комунікаційні потреби проекту, описує методи планування для задоволення цих вимог.

Як правило, план включає в себе заплановані звіти, наради чи зустрічі для підтримки комунікацій зі всіма зацікавленими особами План повинен

визначити формат і змістовні вимоги до розповсюджуваної інформації, а також час, коли інформація повинна поступати. Він також повинен пояснювати, як виконувати коригування плану і хто відповідає за необхідність і здійснення цих виправлень

3.3.Реалізація туристичного проекту

Етап 8. Визначення бажаного внутрішнього персоналу

При виборі ресурсів в проекті, замовник і менеджер турпроектів повинні оцінити всіх внутрішніх кандидатів, які доступні по проекту.

Із цього списку потенційних кандидатів вони обирають людей чия кваліфікація, зайнятість краще всього відповідають вимогам Зробивши це, здійснюється перевірка трудового стажу і показники виконання для кожної окремої особи, а також його знання, досвід і поточне завантаження. Опираючись на ці дані, спонсор і менеджер турпроектів ранжирують кандидатів по пріоритетах. Це дозволяє їм визначити основного кандидата на кожну посаду і здійснити заміну у випадку, якщо основний кандидат буде недоступним. Наступним корком менеджера проекту є перегляд групи людей в цілому для того щоб переконатися, що вони будуть добре і ефективно працювати разом як команда.

Чинники, які впливають на здатність виконувати проект, можуть бути такими:

- історія подібних робіт і виконання по ним;
- спеціальні знання і досвід;
- робоча дисципліна;
- поточне робоче завантаження;
- вартість і готовність працювати понаднормово;
- зацікавленість до проекту.

Кількість часу, за який необхідно зібрати людей, які добре разом працюють, завжди визначає менеджер проекту, але чим більше часу

витрачається на це, тим вище ймовірність успіху проекту і тим менше проблем в проекті буде в майбутньому.

Етап 9. Переговори по призначення персоналу

Після того, як по турпроекті підібрані члени команди, менеджер проекту повідомляє кожного із відповідних функціональних підрозділів для підтвердження ними персоналу. В деяких випадках менеджер проекту повинен співпрацювати з головами функціональних підрозділів для того, щоб розв'язати питання перевантаження персоналу проекту чи інших, які перешкоджають призначенням. В процесі переговорів необхідний компроміс, і менеджер проекту повинен мати ресурси другого і третього рангу для задоволення функціональних потреб.

Після того, як члени команди прийшли до згоди, кожний функціональний менеджер підписує лист із запитом ресурсів, підтверджуючий призначення по проекту.

Етап 10. Набір нових членів команди

Менеджер проекту не набирає кадрів зовні, так як всі необхідні ресурси є всередині організації. Коли в організації не вистачає необхідних кадрів, можуть знадобитися кваліфіковані робітники ззовні.

Першим етапом є отримання повноважень на найм. Як правило, це досягається отриманням наказів про прийом на роботу, підписаної керівництвом.

Кваліфіковані кандидати повинні пройти інтерв'ю ключовими членами команди проекту і іншими зацікавленими особами для отримання множинних оцінок.

Визначення і прийом нових членів команди із зовнішніх організацій вимагає від менеджера турпроекті, тісно працюючого з іншими членами команди і зацікавленими особами, виконання наступного:

- отримання права на зовнішній найм, включаючи витрати, пов'язані з цим набором;
- тісної роботи із особою, що здійснює найм персоналу з необхідною

кваліфікацією;

- розробки і реалізації стратегії найма;
- забезпечення того, щоб кандидат з необхідною кваліфікацією пройшов інтерв'ю у основних членів команди і найбільш відповідав вимогам конкретного напрямку по запланованому турпроекті.

Етап 11. Публікація інформації про команду

Менеджер турпроекті вносить інформацію про команду в проектну папку, яка друкується і розсилається всім зацікавленим особам. Ця інформація включає в себе: номери домашнього, мобільного і робочого телефонів, а також адреса електронної пошти для кожної особи, включеної в проект.

Друкування інформації про команду може вимагати від менеджера проекту наступних дій:

- отримання інформації про всіх членів команди і інших зацікавлених осіб проекту;
- визначення тих, хто повинен отримати інформацію про команду;
- визначення найбільш сприятливих засобів розповсюдження інформації про команду проекту.

Папка команди проекту повинна бути простим, легко редагованим документом, який розповсюджується між всіма членами команди і зацікавленими особами проекту.

Етап 12. Оцінка виконання за попередніми проектам

Процес ідентифікації ризику починається з простої наради методом “мозкового штурму” по питанню – “Що погано іде в проекті?”

Цей етап процесу дає кожному бачення потенційних „вузьких місць” в проекті. Він також допомагає зрозуміти кожному, який вклад він повинен внести для того, щоб уникнути потенційних проблем, а також являється початковою точкою для планування невизначеностей. Спочатку не всі бажають приймати участь в цьому процесі, тому менеджер проекту запитує кожного з приводу складання списку ризиків, які траплялись в подібних

проектах.

Передивившись результати команда обмінюється попереднім досвідом в питаннях визначення та управління ризиками. Оцінка виконання по попереднім аналогічним туристичним проектам вимагає від менеджера проекту та його команди визначення того, які уроки можуть бути засвоєні і які ризики повинні бути прийняті до уваги.

Визначення ризику – це процес, в якому робиться спроба передбачити майбутні наслідки поточних дій. Очікування неочікуваного вимагає високого рівня вмінь, які приходять з досвідом.

Найбільш ефективним способом оцінки виконання попередніх проектів для нужд поточного являється аналіз основних причин проблем, які негативно вплинули на проекти. Звичайні ключові події включають в себе наступні ситуації:

- усвідомлення того, що важлива робота була переглянута чи недооцінена;
- ключовий ресурс в потрібний момент був недосяжним;
- складність реалізації технічних вимог не була правильно усвідомлена;
- споживач змінив свої вимоги після того, як була закінчена велика проектно-пошукова робота;
- команда проекту оцінювала тільки “поточні випадки” і не проводила аналіз ризикових елементів в плані проекту.

Оцінка виконання минулих проектів вимагає від менеджера даного турпроекту і його команди виконання п’яти наступних задач:

- виокремлення минулих проектів, які подібні з поточним;
- проведення співбесід з менеджерами проекту і основними зацікавленими особами;
- кількісна оцінка триманої інформації;
- перевірка проектних файлів і засвоєння уроків, отриманих із звітів;
- визначення того, які уроки можуть бути засвоєними і які ризики можуть бути враховані.

Паралельно з планом виконання проекту здійснюється сім наступних допоміжних процесів:

- о розвиток команди;
- о розподіл інформації;
- о забезпечення якості;
- о робота з пропозиціями;
- о вибір джерела;
- о адміністрування контракту;
- о перевірка змісту.

Етап 13. Забезпечення своєчасного надання інформації зацікавленим особам

З точки зору проектних комунікацій менеджер проекту відповідає за гарантію того, що план управління комунікаціями ефективно реалізується і що всі зацікавлені особи проекту своєчасно отримали необхідну інформацію.

Члени команди проекту відповідають за ефективний зв'язок один із одним, як цього вимагає проект, і передачу всієї зв'язаної проектною інформації менеджеру проекту для зберігання і подальшого розповсюдження.

Командні наради, електронна пошта, сітьові бази даних, системи управління документообігом підприємства, програмного забезпечення управління проектами і організаційна сітка можуть бути використані для швидкого, ефективного і своєчасного розподілу і запису проектною інформації.

Розподіл інформації вимагає від менеджера турпроектну і його команди виконання п'яти наступних задач:

- перегляд і реалізація плану управління комунікаціями;
- проведення нарад по проекту по мірі необхідності інформування людей;
- забезпечення обміну формальною і неформальною інформацією;
- визначення і обмін інформацією по бар'єрам у виконанні проекту;
- спроба реагування на спеціальні інформовані запити від основних

зацікавлених осіб проекту.

Етап 14. Документування ключових зв'язків турпроект

Найбільш ефективними зв'язками в турпроекті частіше всього є неформальні і усні зв'язки по проекту.

Члени команди безперервно потребують обміну інформації для того, щоб інформувати один одного про різні аспекти проекту.

Будь-яка інформація, яка може вплинути на проект, доступна широкій аудиторії чи використовується як вхідні дані для прийняття рішення по проекту також повинна бути задокументована. Форма документації може варіюватися від неформальних нарад по електронній пошті до меморандумів чи звітів про стан проекту.

Підтримка записів по всім комунікаціям вимагає від менеджера проекту виконання трьох наступних задач:

- відбір всієї неформальної інформації, яка повинна бути документована, також інформації, яка може вплинути на проект. Вона може бути розрахованою на більш широку аудиторію чи використовуватися як вхідна інформація для процесу прийняття рішення;
- документування інформації в формі, що відповідає її важливості і needs тих, хто буде її виконувати;
- передача копії документованої інформації менеджеру проекту для зберігання і архівування.

Етап 15. Зворотній зв'язок по адекватності комунікацій

Після того, як турпроект запущений і команда отримала необхідний досвід по розподілу проектної інформації, у зацікавлених осіб необхідно запросити зворотній зв'язок з приводу адекватності отриманої інформації.

Повинні бути прийняті зусилля по визначенню типу, формату і частоти отримання інформації, необхідної для задоволення проектних needs.

В деяких випадках зацікавлені особи зазначають, що їм необхідно отримувати інформацію з більшою ступеню детальності і частоти. ІНОДІ менеджери турпроект виявляють, що конкретним зацікавленим особам

потрібна тільки підсумкова інформація чи інформація необхідна їм лише у випадку виникнення проблем.

Запит на зворотній зв'язок по адекватності комунікацій вимагає від менеджера проекту виконання наступних задач:

- перегляд плану управління комунікаціями;
- запит зацікавлених осіб проекту на предмет зворотного зв'язку (в усній чи письмовій формі) про те чи є отримувана ними інформація адекватною їх запитам у відповідності до наступних критеріїв:

- тип інформації;
- частота інформації;
- глибина деталізації інформації;
- форма та формат інформації;
- Обговорення зворотного зв'язку з командою проекту;
- коригування плану управління комунікаціями.

Етап 16. Початкові роботи по підборі команди

Робота команди заключається в навчанні груп окремих осіб спільній роботі по направленню до спільної мети в атмосфері взаємної довіри та поваги.

Однак на те, щоб члени команди пізнали один одного краще необхідно досить багато часу і іноді командна робота складається під пресом спільного рішення важливих проектних цілей.

Початкове формування команди вимагає від менеджера турпроектну здійснення п'яти наступних задач:

- організація команди по формуванню при запуску проекту;
- прив'язка всіх членів команди до елементів календарного плану проекту;
- прояснення ролей, обов'язків і очікувань;
- узгодження основних правил для направлення командної поведінки і встановлення взаємодій, включаючи загальні методи проведення нарад, рішення проблем, розв'язання конфліктів.

- залучення до групових робіт, які дозволяють людям пізнати один одного і відчувати один до одного взаємну повагу і довіру.

Етап 17. Встановлення системи нагородження та заохочення

Робота по турпроекті нерідко вимагає розробки календарних планів, при яких люди часто повинні приносити свої інтереси в жертву проекту, який реалізується.

Хоч для людей важливо отримувати внутрішнє задоволення від роботи, але також може бути корисним забезпечити і зовнішнє заохочення, а також більш формальну систему нагородження за добре виконану роботу.

Заохочення може приймати різні форми, починаючи з особистих коментарів і похвали за окремі виконані роботи закінчуючи формальним погодженням і нагородами від менеджера верхнього рівня за якісне командне виконання. Нагороди затверджуються менеджером верхнього рівня.

Нагороди також можуть мати багато форм, включаючи як внутрішні, так і зовнішні. Внутрішні нагороди можуть варіюватися від запрошення команди на вечерю до надання людям додаткового вільного часу. Зовнішні нагороди можуть варіюватися від визнання заслуг по проекту до забезпечення преміальних програм по проекту чи інших програм матеріального заохочення.

Створення систем нагородження та заохочення вимагає від менеджера турпроекті в тісному контакті зі спонсором проекту і керівництвом функціонального підрозділу виконання п'яти наступних задач:

- визначення ключових віх в календарному плані проекту, які будуть точками в часі для виконання процедур заохочення і нагородження як у ставленні індивідуальних осіб, так і у становленні команд;

- визначення неформальних систем заохочення і нагородження, які знаходяться в рамках повноважень менеджера проекту*

- визначення формальних систем заохочення і нагородження, які відповідають, але все одно вимагають формального приймання;

робота по затвердженню системи заохочення і нагородження спонсором

проекту і керівництвом функціональних підрозділів;

- управління системами заохочення і нагородження рівномірно, неупереджено, опираючись на індивідуальному і командному виконанні по важливим віхам проекту.

Етап 18. Підвищення ступеню єднання членів команди

Команда турпроектів часто формується з представників різних функціональних напрямків, які збираються разом як команда на періодичних нарадах по перегляду стану реалізації турпроектів.

В інших випадках члени команди обмінюються письмовими повідомленнями чи повідомленнями по електронній пошті, а розмовляють в основному по телефону.

Доведено, що об'єднання членів проекту в одному приміщенні є ефективним методом покращення зв'язків між членами команди і роботи команди в цілому.

Якщо проект дуже важливий для організації, то повинні бути проаналізовані додаткові затрати з метою об'єднання команди.

В тих випадках, коли об'єднання неможливе, може бути створена окрема робоча кімната проекту, де інформація по проекту може бути розвішена по стінам і члени команди можуть збиратися там для обговорення і розв'язання проблем по проекту.

Підвищення ступеню єднання членів команди вимагає від менеджера турпроектів, що співпрацює зі спонсором проекту і керівництвом функціональних підрозділів, виконання чотирьох наступних задач:

- оцінка рівня об'єднання членів команди і визначення того, чи може підвищити об'єднання команди рівень комунікації по проекту;

- визначення того, чи підвищать майбутні прибутки від об'єднання членів команди проекту витрати на це;

- в тих випадках, коли об'єднання проекту неможливо - створення робочої команди проекту для відображення і обговорення інформації по проекту;

- забезпечення легкої у використанні системи електронної пошти для покращення комунікації обміну проектними документами.

Етап 19. Навчання членів команди і учасників турпроект

Менеджери проекту повинні гарантувати, що члени команди мають як технічні, так і економічні навички, необхідні для виконання своїх обов'язків.

Проекти, пов'язані з розробкою нового продукту чи інформаційної системи часто вимагають використання нових технологій, які вимагають нових знань і умінь.

З нетехнічного боку ефективне функціонування команди вимагає від її членів як знання методології управління проектами, так і умінь, пов'язаних із роботою в команді.

Вміння по роботі в команді включають в себе такі елементи, як етапи формування команди, управління нарадами, рішення проблем, прийняття рішень, розв'язання конфліктів, динаміка роботи групи і управління міжособистими стосунками.

Забезпечення потреби в навчанні вимагає від менеджера турпроект виконання п'яти наступних задач:

- визначення вмінь, необхідних для успішної роботи команди;
- оцінка індивідуальних і колективних вмінь членів команди;
- планування технічного і нетехнічного навчання більшості членів команди;
- робота з окремими особами, які мають певні потреби в навчанні для обладнання відповідних навчальних класів; обмін знаннями для взаємодопомоги при навчанні.

Етап 20. Тренінг членів команди для покращення виконання турпроект

Багато менеджерів турпроект знаходяться в складному становищі, маючи обов'язок контролю над виконанням проекту членами, але не маючи прямих лінійних відносин керівництва з ними.

Таким чином, найбільш ефективними засобами покращення виконання

являється тренування членів команди. Тренування розпочинається з розгляду питання про те, які люди потребують допомоги з обов'язковим наданням їм можливості відчувати себе вільним при обговоренні їх проблем і думок. При цьому мандр проекту часто є об'єктивним спостерігачем і при необхідності проявляє ініціативу, дає поради та інструктажі.

Важливо, щоб менеджер проекту сприймався членами команди як людина відкрита до відвертої розмови, яка зацікавлена допомогти членам команди в досягненні індивідуального і командного успіху.

Вдосконалення виконання членами команди вимагає від менеджера турпроекту виконання чотирьох наступних задач:

- перегляд виконання членами команди і визначення можливих областей вдосконалення;
- можливість зі сторони членів команди обговорювати свої питання, думки і проблеми;
- опитування членів команди на предмет надання можливої допомоги;
- необхідне тренування членів команди для покращення управління проектом.

Етап 21. Виявлення і розв'язання конфліктів

Ключова задача менеджера тур проекту – допомогти людям сконцентруватися на їх роботі і виконувати свої обов'язки якомога продуктивніше.

Продуктивність членів команди може різко впасти при виникненні конфліктів.

Конфлікти можуть приймати різні форми: від міжособових конфліктів між членами команди до конфліктів по виділенню ресурсів з менеджерами різних функціональних підрозділів.

В обов'язки менеджера проекту входить виявлення конфліктів на ранній стадії і розв'язання їх до того, як вони негативно вплинуть на календарний план і задачі проекту.

Виявлення і розв'язання конфліктів вимагає від менеджера турпроекту

виконання п'яти наступних задач:

- передбачення потенційних конфліктів і по можливості здійснення превентивних дій;
- отримання інформації про конфлікти по мірі їх виникнення і пошук розуміння їх основних причин;
- переконання членів команди на першому етапі спробувати розв'язати конфлікти один з одним чи всередині свого функціонального підрозділу;
- спроба прийняти компромісне рішення для того, щоб обидві сторони досягли своїх цілей;
- пошук допомоги з боку спонсора проекту в розв'язанні конфліктів, які знаходяться поза компенсації менеджера проекту.

3.4. Представлення туристичного проекту потенційному споживачу

Етап 22. Перегляд результатів турпроекту командою

Команда проекту повинна детально оцінити результати даного турпроекту перед заключним його отриманням споживачем і іншими зацікавленими особами проекту. Цей перегляд дозволить команді визначити всі найважливіші результати проекту і передбачити, що вимагається для кінцевого прийняття проекту.

Спочатку важливо скоригувати опис змісту проекту, який розробляється на ранніх стадіях проекту. В ці виправлення змісту повинні входити критерії, що використовується для заключного приймання проекту споживачем. Потенційні розбіжності з приводу заключного критерію приймання між командою проекту і зацікавленими особами будуть мінімальними, якщо зміни управління проектом будуть внесені у відповідності з планом управління змістом.

Статус проекту, а також інші важливі результати, які можуть завадити прийманню або затримати його, повинні бути переглянуті разом із спонсором проекту.

Проведення командного перегляду результатів проекту вимагає від менеджера турпроектів і членів його команди виконання п'яти наступних задач:

- проведення нарад команди для перегляду виконання проекту у порівнянні з його змістом;
- коригування споживчих критеріїв приймання (визначення всіх прийнятних змін в першому описі змісту);
- досягнення консенсусу в питанні про те, в якому ступені заключний зміст проекту задовольняє критеріям приймання;
- визначення всіх важливих результатів і необхідних дій;
- перегляд проектних результатів зі спонсором проекту і споживачем на предмет їх приймання.

Етап 23. Формальне приймання змісту турпроектів

Споживачі і інші зацікавлені особи повинні провести свої власні оцінки фази чи всього проекту в цілому перед тим, як здійснити приймання.

Оцінки можуть варіюватися від простого тестування і перегляду до високо інтенсивного використання і тестування турпродукту.

Споживачі часто приймають зміст проекту умовно, в залежності від виконання інших важливих умов. Обов'язком менеджера турпроектів є своєчасне розв'язання таких питань і отримання формального приймання проекту споживачем.

Своєчасне приймання особливо важливо для проектів, які вимагають формального приймання перед затвердженням заключної оплати.

Отримання формального приймання змісту проекту вимагає від менеджера турпроектів і його команди виконання чотирьох наступних задач:

- організація і проведення формальної оцінки заключного змісту проекту з ключовими зацікавленими особами;
- узгодження всіх важливих результатів і дій, необхідних для приймання зацікавленими особами змісту проекту;
- розробка і реалізація плану для забезпечення всіх важливих результатів

по проекту;

- запит формального приймання проекту зацікавленими особами.

Контрольні питання

- 1- Які етапи виділяють при плануванні та затвердженні проекту?
2. Охарактеризуйте основні розділи тану проекту.
3. Сформулюйте вимоги до змісту туристичного проекту.
4. Визначте вимоги до представлення туристичного проекту потенційному клієнту.
5. Перерахуйте переваги та недоліки проектної організаційної структури при реалізації туристичного проекту.
6. Яких спеціалістів доцільно включити до команди по реалізації туристичного проекту.
7. Складіть список вимог до комунікацій в туристичному проекті.
8. Назвіть основні вимоги до документообігу в процесі реалізації проекту.
9. Які мотиваційні заходи доцільно використовувати в процесі реалізації туристичного проекту?
10. Які задачі виконує менеджер туристичного проекту при прийнятті результатів по реалізації конкретного проект

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Аронов И. З., Мирющенко Е. Е., Мирющенко Н. Е. Управление проектами и всеобщее управление качеством // Стандарты и качество. – 1996. – № 9. – С. 43-48.
2. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
3. Болотин Сергей Алексеевич. Управление проектом: Учеб. пособ./ Санкт-Петербургский гос. архитектурно-строительный ун-т. – СПб., 2000. – 95 с.
4. Бурков В. Н., Новиков Д. А. Как управлять проектами: Научно-практическое издание. – М.: СИНТЕГ-ГЕО, 1997. – 188 с.
5. Бушуев С. Д., Морозов В. В. Динамическое лидерство в управлении проектами /Украинская ассоциация управления проектами. – К., 1999. – 312 с.
6. Вайнинг Роб. Два взгляда из-за океана на проблему управления проектами // ЭКО.– 1994. – №5.
7. Воропаев В. И. Управление проектами в России: Основные понятия, история, достижения, перспективы /Российская Ассоциация Управления проектами (СОВНЕТ). – М.: Алане, 1995. – 225 с.
8. Воропаев В. И. Управление проектами как фактор повышения эффективности инвестиционно-строительной деятельности // Экономика. – 1996. – № 10. – С. 37-52.
9. Воропаев В. И. Управление проектами – проблема международная // Финансовый бизнес. – 1997. – № 5. – С. 12.
10. Риски в современном бизнесе. /Грабовый П. Г., Петрова С. М. и др. – М.: Алане. – С. 95-200.
11. Джонс Дж. К. Методы проектирования. – М.: Мир, 1986.
12. Друкер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты. – М., 1994. – 191 с.
13. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособ. в 2-х чч. Ч. 1. Стратегическое планирование. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – С. 269-

305.

14. Управление проектами=Project managment: Учебник для студ. экон. напр, и спец. вузов. / Ильин А. И., Лукманова И. Г., Немчин А. М. и др. – СПб., 1996. – 610 с.

15. Катасонов В. Ю., Морозов Д. С. Проектное финансирование: организация, управление риском, страхование.- М.: Анкил, 2000. – 272 с.

16. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: Навч. посіб. / МАУП.– К.: МАУП, 2002. – 198 с.

17. Управление проектами: (Зарубежный опыт) / Кочетков А. И., Никешин С. Н., Рудаков Ю. П., Шапиро В. Д. и др. – Санкт-Петербургская академия недвижимости. – СПб: ДваТрИ, 1993. – 446 с.

18. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 345 с.

19. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2000.

20. Лукманова И. Г., Поляков В. Г., Квашин А. Г. Управление проектами – дань моде или насущная потребность? // ЭКО. – 1994. – № 5. – С. 151-158.

21. Маудер У. Выбор проекта. Планирование работ над проектами и руководство проектами. – М.: Мир, 1991.

22. Методичні рекомендації з формування собівартості проектних робіт з урахуванням вимог положень (стандартів) бухгалтерського обліку (Наказ Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 29 березня 2002 року, № 64).

23. Мир управления проектами: основы, методы, организация, применение / Под ред. Х. Решке, Х. Шелле. – М.: Алане, 1994. – 304 с.

24. Проектний аналіз. /Москвін С. О., Бевз С. М., Верба В. А. та ін. – Київ: Лібра, 1999, – 368 с.

25. Практикум з курсу «Управління проектами» для студентів-магістрів усіх спеціальностей / Укл. Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, Г. М. Хворова. – К.: КДЕУ, 1996. – 15 с.

26. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку в Україні. – К.: Компас, 2001, – 168 с.

27. Резниченко В. Определение стоимости строительства в составе инвестиционного проекта // Проект. – 1994. – № 3. – С. 10-13.
28. Резниченко В. Современная технология управления инвестиционными проектами // Проект. – 1995. – № 2-3. – С. 31-35.
29. Словник-довідник з питань управління проектами / Українська асоціація управління проектами під ред. Бушуєва С. Д.. – К.: Видавничий дім “Деловая Украина”, 2001. – 640 с.
30. Солунский А. И. Порядок подготовки, организации и проведения торгов // Проект. – 1993. – № 5-6. – С. 261-262.
31. Стоянов Е. Финансовый менеджмент. – М.: Перспектива, 1994.
32. Топка В. В. Вероятностное моделирование в управлении проектами. – М.: Институт проблем управления. – 1995. – С. 33.
33. Тянь Р. Б., Холод Б. Ткаченко В. А. Управління проектами: Навч. посіб. для студ. екон. спец. / Дніпропетровська академія управління, бізнесу та права. Кафедра економіки підприємства. – Д., 2000. – 222 с.
34. Управление программами и проектами / М. Л. Разу и др. – М.: ИНФРА, 1999. – 392 с.
35. Управление проектами / Под ред. Шапиро. – СПб: Два-Три, 1996. – 610 с.
36. Фальцман В. К., Давыдова Л. А. Основы управления предприятием. – М.: ТЕИС, 2000.
37. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. – М.: Экономика, 1990.
38. Холм Р. Н. Основы финансового менеджмента. – М.: Дело, 1993.
39. Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г., Юркевич А. А. Управление проектами=Project managment: Толковый англо-русский словарь-справочник. – М.: Высшая школа, 2000. – 379 с.
40. Шефов А. А. Управление проектами: Учеб. пособ. /Владимир: Издательство Владимирского гос. ун-та, 2000. – 128 с.

Навчальне видання

Тарасюк Галина Миколаївна

Рудківський Олег Анатолійович

Мілінчук Ольга Володимирівна

Лагута Ярослав Миколайович

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ТУРИЗМІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Електронне видання

Комп'ютерний набір та верстка: О.А. Рудківський

