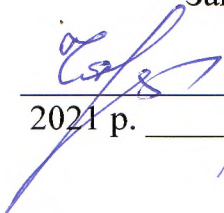


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Український державний університет науки і технологій

Кафедра Економіка та менеджмент

«ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедру


Тетяна Чаркіна
2021 р. 2 грудня «15»

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»



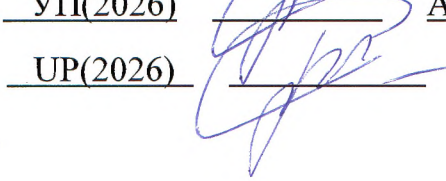
Галузь знань **07** **Управління та адміністрування**

Спеціальність **073** **Менеджмент**

ОПП **Управління проектами**

ТЕМА: УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ СТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ В М. ДНІПРІ

THEME: PROJECT MANAGEMENT OF CREATING A TRAVEL AGENCY IN DNIPRO

Керівник дипломної роботи,	<u>доцент</u>		<u>Вячеслав ЗАДОЯ</u>
Нормоконтролер,	<u>доцент</u>		<u>Вячеслав ЗАДОЯ</u>
Студентка групи,	<u>УП(2026)</u>		<u>Анастасія РИЛЬСЬКА</u>
Student,	<u>UP(2026)</u>		<u>Anastasiya Rylska</u>

Дніпро - 2021

Міністерство освіти і науки України
Український державний університет науки і технологій
Кафедра «Економіка та менеджмент»

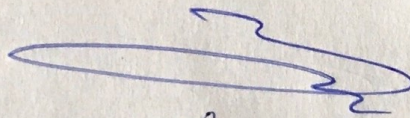
ДОВІДКА
про відсутність плагіату у випускній кваліфікаційній роботі

За результатами перевірки випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)
здобувача вищої освіти освітнього ступеня (ОС) «магістр»

РИЛЬСЬКОЇ АНАСТАСІЇ АНДРІЇВНИ

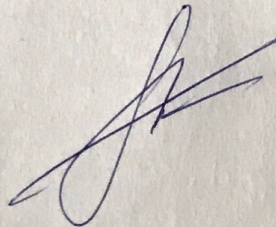
на тему: **Управління проектом створення туристичної агенції в м.
Дніпрі** в роботі не виявлено порушень академічної доброчесності.

Керівник ВКР



В.О. Задоя

Виконавець ВКР



А.А. Рильська

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 112 стор., 20 табл., 29 рис., 38 джерел, 1 додаток.

В магістерській роботі розроблено проект створення туристичної агенції в м. Дніпрі для задоволення потреб клієнтів за рахунок надання туристичних послуг, якість яких відповідає міжнародним стандартам.

Робота містить аналіз проблем, перспектив, маркетингові дослідження ринку туристичних послуг, характеристику агентств-конкурентів; обґрунтування проблеми та формування задуму проекту; оцінку проектних альтернатив, проектний аналіз та оцінку ефективності проекту; розробку основних структур проекту та стратегії його реалізації на всіх фазах життєвого циклу; розробку системи моніторингу та управління критичними показниками проекту.

Перелік ключових слів: УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ, ТУРИСТИ ПОСЛУГИ, БІЗНЕС-ТУРИЗМ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ВСТУП

Туризм відіграє важливу роль для всіх членів СОТ, особливо з точки зору його внеску зайнятості, ВВП та генерації іноземної валюти. Послуги, пов'язані з туризмом, як правило, трудомісткі, з численними зв'язками з іншими основними сегментами економіки, такими як транспорт, культурні та творчі послуги, фінансові та страхові послуги.

Вирішальним аспектом надання туристичних послуг є обсяг транскордонного переміщення споживачів. Це дозволяє різноманітним туристичним підприємствам, у тому числі у віддалених районах країни, стати експортерами послуг – організовуючи туристичні подорожі у різні країни світу. В той же час, як цифрові технології мають великий потенціал у багатьох аспектах туристичних послуг, цей сектор продовжує сильно залежати від транскордонного переміщення як клієнтів, так і співробітників, і залишається тісно пов'язаним з транспортними послугами.

Дослідженню основних тенденцій, проблем і перспектив розвитку світової туристичної галузі, як важливої частини національних економік країн світу присвячено чимало робіт, як вітчизняних так і закордонних науковців, таких, як: В. Мацука, О. Покатаєва, А. Виноградська, Н. Моїсєєва, Ю. Палеха, В. Кузнєцов, Т. Ткаченко, Н. Нечаюк, Л. Воротін, М. Кабушкін, В. Кифяк, Н. Корж, Н. Щербакова та ін.

Також ряд науковців-економістів в різні періоди досліджували проблематику розвитку системи управління туристичним бізнесом та формування ефективного механізму управління галуззю туристичних послуг на макро та мікро рівнях: Т. Чаркіна, Л. Марценюк, І. Андренко, М. Барна, І. Логунцова, М. Романенко, А. Тараненко [1–4].

Теоретичну базу магістерської роботи склали наукові праці та публікації провідних вітчизняних і закордонних спеціалістів із питань управління проектами. Для проведення даного дослідження та розробки проекту були використані роботи таких вітчизняних авторів, як С.Д. Бушуєва, Н.С. Бушуєвої, В.А. Рача, А.І. Білоконя, І.В. Трифонова, В.В. Морозова, Ю.П. Рака, О.Б. Зачко, К.В. Кошкіна, А.М. Возного та ін.

Практична частина магістерської роботи здійснена за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення з управління проектами Microsoft Project 2007.

Мета дослідження – розробка проекту створення туристичної агенції в м. Дніпрі.

Об'єктом дослідження є створення нової туристичної агенції в м. Дніпрі.

Предметом дослідження є процес управління проектом створення туристичної агенції в м. Дніпрі.

Продукт проекту – є створення туристичної агенції в м. Дніпрі для задоволення потреб клієнтів за рахунок надання освітнього туристичного продукту, якість якого відповідає міжнародним стандартам.

Результати дослідження та їх новизна. Розроблено інвестиційний проект створення нової агенції послуг з туризму в місті Дніпрі. Проект не є інноваційним, так як на ринку є аналоги.

РОЗДІЛ 1

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМИ ТА ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Загальна характеристика діяльності туристичних агенцій та еволюція їх розвитку

Серед найважливіших передумов, що визначають обставини розвитку туризму окремо виділяються наступні.

- Лібералізація сфери міжнародних відносин та стиснення географічного простору за рахунок прогресу на транспорті визначають зростання мобільності людей, розкриваючи можливості осягнути природне різноманіття та культурну спадщину людської цивілізації.
- Глобалізація світового інформаційного простору сприяє збільшенню обсягів доступної для засвоєння сучасною людиною інформації, створюючи плідне підґрунтя для саморозвитку.
- Утвердження англійської мови в якості мови інтернаціонального спілкування дозволило різко збільшити комунікативність сучасної цивілізації. Знання англійської мови нині є необхідною умовою саморозвитку та успішної кар'єри.
- Поширення масової культури та уніфікація вимог професійної майстерності відкриває сучасній людині можливості реалізовуватися в будь-якій країні світу. Прагнення здобути якнайкращу освіту та постійно розширювати свої знання є особливо актуальним для мешканців країн, що розвиваються та постсоціалістичних держав в світлі політики «відсмоктування мізків», яку проводять розвинуті країни.
- Інтенсифікація стилю життя примушує використовувати час максимально раціонально, стимулюючи практику поєднання відпочинку та навчання.

Подорожі завжди носили цільовий характер, часто поєднуючи в собі відразу кілька цілей. Метою поїздок визначається функціональна класифікація видів туризму: рекреаційний, лікувально-оздоровчий, пізнавальний, діловий, спортивний, етнічний, релігійний, транзитний, освітній [8].

Однак в цільовій класифікації видів туризму виділяють «рекреаційний» і «пізнавальний» як найпоширеніші види туризму. У той же час поїздка може включати в себе пізнавальні і рекреаційні цілі одночасно.

Поняття «пізнавальний туризм» є похідним від таких понять як «пізнавальний», «культурний», «культурно-пізнавальний», «екскурсійно-пізнавальний» туризм [9].

У таблиці 1.1 представлені систематизовані підходи до визначення поняття «пізнавальний туризм».

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття «пізнавальний туризм»

Підхід	Визначення	Автор
Економічний	Система відносин, пов'язаних з виробництвом, розподілом, обміном і споживанням освітнього туристичного продукту, в рамках народного та світового господарства	А.Р. Лебедєв
Діяльнісний	Поїздки з метою «освіта та професійна підготовка» пов'язані з такими основними видами діяльності, як відвідування короткострокових курсів, проходження певних програм навчання (формальних чи неформальних) або придбання певних навичок за допомогою формальних курсів.	Всесвітня туристська організація
Програмно-орієнтований	Пізнавальні тури, що здійснюються з метою виконання завдань, визначених навчальними програмами освітніх установ	В.П. Соломін, В.Л. Погодіна
Потребо-орієнтований	Туристські поїздки, екскурсії з метою освіти, задоволення допитливості і інших пізнавальних інтересів	І.В. Зорін, В.А. Квартальнов
Комбінований (діяльнісний + потребо-орієнтований)	Вид відпочинку, основний або другорядною метою якого є вивчення іноземних мов, кулінарій або інших дисциплін (економіки, менеджменті, маркетингу та ін.), А також допитливості, підвищення кваліфікації та придбання нового	

	досвіду в тій чи іншій професії або сфері діяльності	
--	--	--

Продовження таблиці 1.1.

Комбінований (діяльнісний + підхід з виділенням тимчасового ознаки)	Тури тривалістю від 15 днів до 3 місяців з метою підвищення кваліфікації або поглиблення знань з тих чи інших дисциплін	А. Щербініна
Комбінований (діяльнісний + підхід з виділенням територіальної ознаки)	Поїздки з метою отримання освіти за кордоном (з метою вдосконалення мови, отримання бізнес-освіти, вивчення спеціальних дисциплін)	Д.Ш. Сангінов
Комбінований (програмно-орієнтований + підходи з виділенням територіальної ознаки і споживчого сегмента)	Поїздки окремих індивідів або їх груп в певні регіони і країни з метою отримання освітніх послуг за визначеними програмами	В.Ю. Воскресенський
Комбінований (діяльнісний + підходи з виділенням територіального і тимчасового ознак)	Поїздки на період від 24 годин до 6 місяців для отримання освіти (загального, спеціального, додаткового), для підвищення кваліфікації - у формі курсів, стажувань, без заняття діяльністю, пов'язаною з отриманням доходу від джерел в країні (місці) тимчасового перебування	Ю.М. Чоботар

Узагальнюючи наведені вище трактування різних авторів, можемо сказати, що «пізнавальний туризм» - це поїздка або тур з пізнавальною метою, однак все автори сходяться на думці, що ця мета не єдина, а деякі з них стверджують, що пізнавальна мета може бути і не головною в такій поїздці. На наш погляд, останнє твердження в корені не вірно, так як головна мета поїздки повинна визначати вид туризму. Якщо вона не є пізнавальною, то і вид туризму, до якого вона повинна ставитися, тут інший.

Також помилково виділяти в пізнавальному туризмі мета задоволення допитливості і інших пізнавальних інтересів, так як «туризм» невіддільний від процесу пізнання, і будь-який його вид буде пов'язаний з отриманням будь-яких знань.

Крім того, надмірно згадується авторами деяких дефініцій часовий проміжок, відведений для освітньої мети поїздки, оскільки туристом або мандрівником вважається особа, що перебуває в відвідуваному місці (країні) не більше одного року. Таким чином, якщо термін поїздки перевищує один рік, то з точки зору туризму особа буде вважатися мігрантом або постійним жителем, а не туристом. Встановлюючи період «від 24 годин до 6 місяців» або «від 15 днів до 3 місяців», автори лише загострюють увагу на терміновості отримання освіти, що, по суті, не має для поняття «пізнавальний туризм» особливого значення.

Згідно зі статистичними даними, переважна більшість молодих людей в світі схиляються в бік так званого «корисного відпочинку» і вільного стилю подорожі. Більше 85% мандрівників відмовляються називати себе туристами і шукають в поїздках не тих стандартних туристичних розваг та екскурсійних маршрутів, що пропонує туроператор, а можливість побачити країну зсередини, очима місцевих жителів, відчутти на собі нові соціальні і культурні умови, а також поєднати відпочинок з вивченням або підтриманням існуючого рівня іноземної мови. При цьому вік 57% таких мандрівників становить 20-25 років, але за останні п'ять років подорожі «без кордонів» стають все більш популярними і у людей у віковій категорії від 25 до 35 років, з 2018 по 2021 рік їх кількість зросла з 23% до 31% [11].

Туристична агенція є однією з найважливіших організацій у приватному туристичному секторі, яка відіграє важливу та вирішальну роль у всьому процесі розвитку та просування туризму в країні чи регіоні.

Туристичне агентство надає можливість туристам відвідати об'єкти культурних пам'яток країни, та організовує допоміжні послуги. Тому турфірма виступає, як «імідж-розробник» країни.

Перспективним є туристичне агентство, яке займається проїзними квитками (авіа, залізничні, автомобільні та морські); оформлює проїзні

документи (паспорт, віза та інші документи, необхідні для подорожі); організовує проживання, розваги та інші послуги, пов'язані з подорожами. Воно також може надати туристичну страховку, іноземну валюту для мандрівників.

Туристичні агентства в основному поділяються на два типи: роздрібне туристичне агентство та оптове туристичне агентство.

Роздрібне туристичне агентство

Роздрібне туристичне агентство продає туристам продукти безпосередньо від імені постачальників продуктів і натомість отримує комісійні. Деякі пакетні тури продаються двома способами, тобто на комісійній основі та з націнкою.

Коли туристичне агентство продає тур з націнкою, це означає, що спочатку воно нараховує вартість туру, а потім продає його за вищою ціною. Ціна з націнкою — це різниця між роздрібною та оптовою ціною.

Відповідно до Airlines Reporting Corporation (ARC) роздрібне туристичне агентство визначається як «підприємство, яке виконує такі функції: котирує тарифи, здійснює бронювання, організовує проїзні квитки та проживання, організовує страхування подорожей, оформлює документи та приймає платежі».

Відповідно до SARC (1967), «роздрібний бізнес туристичних агентств складається з діяльності, пов'язаної з продажем туристичних продуктів/послуг безпосередньо туристам і виконує звичайні функції, такі як видача авіаквитків, бронювання проживання та транспортування, надання спеціалізованих послуг, а також приймання та здійснення платежів».

Основним джерелом доходу турфірми є комісійні, отримані від продавців. Однак ставка комісії відрізняється від організації до організації від компонента подорожі до компонента подорожі.

Туристична агенція отримує близько 95% їхнього доходу від комісії, а решта 5% від консультаційних послуг та інших.

Оптова туристична агенція

Ці агенції спеціалізуються на організації пакетних турів, які продаються клієнтам/туристам через мережу роздрібної туристичної агенції або безпосередньо потенційним клієнтам (якщо оптова турагенція має роздрібний відділ). Оптова туристична агенція закупає компоненти туристичної продукції оптом і розробляє турпакети.

Іноді оптова туристична агенція купує туристичні компоненти у постачальника оптом і перепродає їх іншим туристичним підприємствам.

Оптові турагентства збирають пакетні відпустки та продають їх клієнтам через роздрібні турагентства. Типовий пакетний тур включає – авіаквитки, проживання та інші послуги, наприклад, розваги, огляд визначних пам'яток, спортивні заходи тощо.

Ці пакети називаються «пакетними турами», більшість із цих турів включають послуги супроводу, але деякі продаються людям, які бажають подорожувати самостійно.

Як правило, оптовик отримує знижки на обсяги від основних постачальників, оскільки оптовик може погодитися придбати велику кількість місць у певної авіакомпанії або забронювати велику кількість номерів у певному готелі чи курорті.

Практично оптовий продавець, який продає пакетні тури, називається туроператором. Однак технічно є різниця між оптовим продавцем і туроператором. Оптовий продавець, який продає туристам продукти окремо, не збираючи їх у пакетний тур, називається консолідатором.

Здебільшого це спеціалізовані компоненти продуктів, такі як авіаквитки, проживання, конференції, конгреси тощо.

Різниця між оптовими туристичними агентствами та туроператорами

Оптові туристичні агенції можуть пропонувати або виконувати пакетні тури або можуть спеціалізуватися на розробці турів для в'їзних і виїзних

мандрівників. Їх часто називають туроператорами, але ці два принципово відрізняються:

Оптові турагентства не продають безпосередньо населенню, тоді як туроператори продають безпосередньо клієнтам.

Оптова туристична агенція зазвичай об'єднує, збирає та контактує для існуючих туристичних послуг, щоб сформулювати новий туристичний продукт, у неї є один або кілька компонентів туристичного продукту, тобто «інклюзивні тури».

Оптові туристичні агенції менш схильні, ніж туроператори, надавати наземні послуги, тобто агентства з обслуговування або наземні оператори.

Оптова туристична агенція може мати справу з одним компонентом туристичного продукту, тоді як туроператор пропонує різноманітні туристичні програми.

Розмір бізнесу у туроператорів великий порівняно з оптовою туристичною агенцією.

Туристичне агентство відіграє важливу роль у бізнесі туристичної сфери. Ось деякі найважливіші особливості бізнесу туристичних агентств:

- Важливий зв'язок між клієнтами та основними постачальниками.
- Забезпечує швидке обслуговування подорожей.
- Постачальник автентичної та надійної туристичної інформації.
- Соціальний безперервний процес.
- Встановлює добрі відносини з клієнтами та постачальниками.

Сьогодні туристичні агентства визнані життєво важливим компонентом подорожей і туризму і стали невід'ємною частиною індустрії подорожей і туризму в усьому світі. На них припадає понад 90% міжнародного та 70% внутрішнього туризму

Крім того, понад 60% усіх доходів туристичних агентств приходять від ділових подорожей. Більшість туристичних агентств продають як комерційні, так і туристичні подорожі, але є багато туристичних агентств, які спеціалізуються лише в тому чи іншому секторі.

Діяльність кожного туристичного агентства залежить від сфери його діяльності та організаційного розміру. Тут ми обговорюємо функції великого туристичного агентства, яке виконує всі види діяльності, наприклад, роздрібне туристичне агентство, оптові та туроперації тощо. Основними функціями великого туристичного агентства є:

Інформація про подорожі

Незалежно від розміру туристичного агентства воно повинно надавати туристам необхідну туристичну інформацію. Турфірма повинна надавати актуальну, точну та своєчасну інформацію про проїзд, проживання, екскурсії, покупки, імміграцію, паспорт, візу, митне оформлення та процедури, правила охорони праці та різні дозволи. подорожі в певні райони тощо.

Підготовка маршруту

Термін туристичний маршрут використовується для визначення місця відправлення, призначення та всіх зупинок у турах мандрівника. Це композиція з різних елементів і була розроблена після детального вивчення ринку. Турфірми готують маршрут для туристичних пакетів.

Квитки та бронювання

Туристичне агентство продає різноманітні туристичні товари. Купівля квитків і бронювання залишаються основним джерелом доходу. Туристичні агентства виконують функцію продажу та бронювання квитків від імені різних авіакомпаній.

Упаковка та розрахунок турів

Турфірми готують турпакети та продають їх туристам. Розрахунок і ціна туристичних пакетів багато в чому залежать від здатності турагентства ефективно вести переговори з основними постачальниками.

Бронювання

Це дуже важлива функція всіх видів туристичних агентств. Турфірма постійно на зв'язку з сектором розміщення, транспортними та іншими розважальними організаціями для бронювання номерів, місць у культурних програмах та транспорту.

Страхування подорожей

Деякі великі туристичні агенції виконують додаткові функції для обслуговування своїх клієнтів. Туристична страховка захищає мандрівників від захворювання, а також від втрати багажу в результаті широкого кола подій і проблем, пов'язаних з подорожжю.

Організація конференцій / з'їздів

Великі туристичні агенції пропонують повний пакет конференцій/з'їздів, включаючи реєстрацію учасників в аеропорту/готелі, проектори, діапроектори, телевізор, відеомагнітофон, інформаційний прилавок, огляд визначних пам'яток тощо.

Підключення та інтеграція туристичних агентств

В основному туристичне агентство обслуговує два типи клієнтів: бізнес-мандрівників і туристів. До речі, вимоги цих туристів різні, і агентству доводиться збирати або купувати комплектуючі, пов'язані з основними постачальниками, щоб задовольнити їхні потреби.

Контакти туристичних агентств

По суті, туристичні агенції підтримують тісні зв'язки з авіакомпаніями, готелями, прокатом автомобілів, банками, страховими компаніями, залізницями, урядом, торговими асоціаціями, іноземними туроператорами та

турагентами, земельними операторами, круїзними компаніями та школами туризму.

Туристичній індустрії довелося зіткнутися з несподіваним – справжньою глобальною пандемією.

Протягом цього напруженого часу туристичні агенції показали, що реалізують свої найкращі функції, щоб задовольнити клієнтів.

Безпека зараз є першорядною і має зосередитися на несподіваних і урядових рішеннях.

Щоб побачити, де сьогодні знаходиться туристична галузь і куди вона рухається, важливо озирнутися назад і зрозуміти, звідки прийшли.

Світ туристичних агентств фактично з'явився в 1800-х роках. Звісно, це може здатися давним, але це означає, що туристична галузь постійно рухається вперед та впроваджує інновації.

Перше туристичне агентство було засновано в 1841 році Томасом Куком. Але для звичайної людини ситуація не розвивалася до винаходу комерційного літака в 1920-х роках. Якщо згадати історію цієї пандемії, це означає, що індустрія туризму вже впоралася з масовою глобальною хворобою у вигляді іспанського грипу.

Ця історія зараз показує, що промислові туристичні агенції залишаються назавжди і витримують будь-який шторм. Тепер перейдемо до галузі в її нинішньому вигляді і того, як вона справляється з постійними змінами 21 століття.

Існує багато факторів, які посилюються в нинішню епоху викликів. Проте промислові туристичні агентства продовжують модернізуватися та пристосовуватися до кожного нового кроку в цьому напрямку. Три речі продовжують кидати виклик і змінювати індустрію: Covid, самостійні подорожі, технології.

COVID

Covid-19 вражає і все ще впливає на багато секторів світу, в якому ми живемо. Але жодна галузь не хоче відновлюватися так сильно, як індустрія туризму – це просто життєво важливо для ведення хорошого бізнесу у світі.

Найняти корпоративного туристичного агента може бути гіднішим у цей невизначений час.

Це пов'язано з тим, що державні вимоги щодо тестування та вакцинації змінюються майже щодня. Крім того, швидше за все, рейси скасують, а навколо все просто безладно. З'являється все більше шахраїв, які готові полювати на відчайдушних мандрівників.

Туристична агенція може подбати про все за вас. Будь-які проблеми, які виникають з вашого боку або з одним із бронювань, можуть вирішити їх, а не стресувати вас.

Самостійна подорож

Оскільки Інтернет доступний, люди відчують, що можуть це зробити самі. Особливо на таких веб-сайтах, як Airbnb, Uber та Skyscanner. Але такий підхід справедливий «сам по собі» частими проблемами, коли мова заходить про корпоративні подорожі.

Подорожі та технології

Сьогодні туристичні агенти можуть надати технологічний доступ і неперевершену підтримку клієнтів, щоб вирішити кожну вашу проблему.

Замість того, щоб дзвонити про кожну деталь (готель, автомобіль, рейс тощо), ви можете поговорити з однією людиною, яка може організувати це за вас.

Коли ви ділова людина, яка шукає речі, які потрібно зробити швидко і чисто, турагент — єдиний вихід.

І хоча майже кожній компанії було важко долучитися до епохи Інтернету, туристичні агенції знаходяться в авангарді. Спеціальні програми та платформи розроблені так, щоб бути унікальними для ділових мандрівників.

Технологія також просто спростила роботу кожного клієнта, який подорожує. Наприклад, багато авіакомпаній переходять на безконтактний режим. Вам не потрібно турбуватися, що папка буде переповнена всіма підтвердженнями бронювання та квитками – тепер на вашому телефоні все добре!

Розпізнавання облич зараз набагато більш поширене, ніж необхідність витратити довгий час на показ вашого посвідчення особи або використання сканера відбитків пальців. Загалом, коли справа доходить до подорожей, технології явно на краще.

Туристична галузь у майбутньому

Тепер індустрія подорожей назавжди змінилася через Covid-19, але це не означає, що вона погіршується. Завдяки новим правилам безпеки вам не доведеться так сильно переживати через хворобу.

Наприклад, носіння маски не тільки захищає вас від Covid, але й захищає від будь-яких інших захворювань, що передаються повітряно-крапельним шляхом, які можуть поширюватися через систему кондиціонування повітря в літаку.

Технології безперечно продовжуватимуть змінюватися та оновлювати світ подорожей. Туристичні агенції залишатимуться значною частиною цих оновлень, оскільки вони можуть краще знати про раптові зміни, оскільки вони працюють повний робочий день, щоб зробити вас щасливими.

Оскільки з кожним роком кількість туристів збільшується, з'являється попит на порядок і зручність подорожі. Це може тільки на користь бізнес-

мандрівникам – вони можуть пожинати успіх нових додатків і програм, зберігаючи при цьому місце в комфортному бізнес-класі.

Зміни в самих підприємствах, ймовірно, торкнуться туристичної галузі. З більш віддаленими працівниками вони звикнуть робити все онлайн.

Великий вплив на розвиток країни має розвиток туристичного бізнесу

Традиційні туристичні агентства, туроператори продовжують змінювати традиційну бізнес-модель. Вимоги нової ери та стандарти розвитку туристичних агентств, через віртуальне управління, підвищення конкурентоспроможності сайту та створення клієнта обслуговування, підвищення якості обслуговування та потреб клієнтів затверджуються турфірмою. Слід зазначити, що розвиток туристичного бізнесу приніс і нові можливості розвитку туристичних агентств,

1.2. Особливості розвитку ринку туристичних послуг на сучасному етапі

Сьогодні туризм – це глобальна галузь, яка приваблює сотні мільйонів людей до міжнародних та внутрішніх подорожей.

За даними Всесвітньої туристичної організації (СОТ) у 2018 році було 698 мільйонів міжнародних мандрівників (це становить близько 10 відсотків населення світу) [6]. Хоча частина цієї діяльності може включати тих самих мандрівників, які здійснюють більше однієї подорожі на рік, а отже точні масштаби туризму, як галузі складно врахувати, але можливо відмітити глобальний характер діяльності.

Туризм є життєво важливим для економіки країни, і сталий розвиток туризму вимагає розуміння складних взаємозв'язків і взаємодій між багатьма екологічними факторами та міждисциплінарними силами, які відіграють вирішальну роль у розвитку туризму.

Туризм – це галузь, яка охоплює складну взаємодію різних факторів навколишнього середовища. Розвиток туризму базується на багатьох

предметних областях, таких як антропологія, бізнес, комунікація, культура, економіка, географія, історія, гостинність, політика, психологія, роздрібна торгівля, соціологія, транспорт тощо. Міжнародний та міждисциплінарний характер індустрії туризму добре визнається науковцями, професіоналами та політиками. Свідченням цього є видання *Tourism: An International and Interdisciplinary Journal*, перший номер якого вийшов 1953 року в Загребі, Хорватія. Журнал *Tourism* видається англійською мовою з 2000 року.

Vrdoliak-Salamon and Chorak (2020) [7] провели контент-аналіз дослідницьких статей, опублікованих у журналі *Tourism* за період 2010-2020 років. Автори зазначають, що протягом 2010-2020 років вийшло 20 спецвипусків цього журналу. Проте статті зі спеціальних випусків не були включені до контент-аналізу для оцінки тенденцій у цій сфері, незалежно від конкретних питань. Всього 165 статей (без урахування статей у спецвипусках) були поділені на 9 категорій. Слід зазначити, що статтю можна розділити на кілька категорій залежно від її обсягу та охоплення. Аналіз авторів виявляє наступні 9 предметних галузей (кількість статей на кожен тему): теорія туризму, дослідження, освіта та людські ресурси (35), туризм та економіка (72), туризм і ринок (62), туризм і суспільство (56), туризм і космос (41), туристична політика та організація (19), облік і прогнозування в туризмі (8), види туризму (84), різноманітні (6). Цей аналіз вмісту охопив внески з 51 різних країн на шести континентах (крім Антарктиди). Наведений вище аналіз показує, що сфера туризму є справді міжнародною та глобальною.

За останні кілька десятиліть індустрія туризму процвітала, і отримувала вигоду від транспорту, проживання, харчування, розваг та роздрібно торгівлі. Туризм був вирішальним фактором у стратегіях економічного розвитку багатьох країн і туристичних напрямків.

Останніми роками туризм був однією з найважливіших і стабільних галузей у світі, а зараз вважається однією з основних. Добре відомо, що туризм

має переваги для будь-якої країни чи місця призначення, і його слід використовувати як інструмент розвитку в певних областях, особливо багатих з точки зору туристичних принад, або туристичних дестинацій.

Туристична дестинація описується просто як «географічне місце, куди подорожує людина». А. Бухаліс [8] розширює це визначення, стверджуючи, що географічне розташування «відвідувачі розуміють як унікальну сутність, яка має політичну та правову основу для маркетингу та планування туризму». Лінч і Тінслі [6] стверджують, що більшість досліджень, як правило, розглядають туристичне місце як «систему, що містить ряд компонентів, таких як пам'ятки, розміщення, транспорт та інші послуги та інфраструктура». Кожен із цих компонентів «залежить від інших частин успіху в залученні, обслуговуванні та задоволенні туриста». Згідно із принципами розвитку організації, основними ресурсами дестинації є її клімат, екологія, традиції та архітектура. Її вторинними ресурсами є ті, що створені спеціально для туристів, такі як харчування, проживання, транспорт і діяльність.

У своєму дослідженні 10 європейських країн Манрей і Манрей [8] визначили три широкі виміри, які відрізняють туристичний потенціал цих 10 країн. Це були «необхідні речі», «атракціони» та «оточення».

Розвиток дестинації можна охарактеризувати фазами, які воно проходить. У «передтуристичній фазі» є дві підфази. На першій підфазі місце призначення відвідують і відвідують переважно з метою відвідування друзів і родичів або у справах. На другому етапі розробники дестинації та місцеві жителі чи члени громади починають активно вивчати поведінку туристів, щоб залучити туристів до повторного відвідування не тільки для відвідування друзів і батьків або для бізнесу, але й для визначних пам'яток. пропонує пункт призначення.

Кодекс традиційного одягу, соціальні відносини, моделі роботи, стилі харчування та розміщення змінюються, щоб запропонувати туристам

«незабутні враження» від певного місця. В результаті цих змін виникає «фаза управління туризмом».

Розробники напрямків і маркетологи намагаються передбачити потреби та бажання туристів і відповідно організують подорожі та послуги для задоволення цих потреб.

Крім того, територія при росту чи зміні постійного населення, надає туристичний потенціал, дестинація залучає керівників і працівників на нові робочі місця.

Це прибуття нових членів громади призводить до зміни початкових відносин між туристом і може призвести до непорозумінь з місцевими шукачами роботи. Ця загальна зміна характеру місця призначення може свідчити про те, що воно приваблює різні типи відвідувачів на різних етапах розвитку.

Ще у 1977 році Бод-Бові та Лоусон розробили план розвитку туризму, який вони назвали «Послідовність аналізу продуктів для відпочинку на природі» [9].

Кларк і Годфрі також використовували три етапну схему для розвитку туризму: початкові маркетологи та розробники повинні з'ясувати, які туристичні ресурси є у їхньому місці призначення, а потім відповідні типи туристів, яких вони хочуть отримати. і, нарешті, маркетологи та розробники повинні вирішити, як досягти цільових туристів і досягти бажаного результату [10].

Подібним чином Гелднер, Макінтош та Річі розділили процес формування туристичної політики на чотири фази: фазу визначення, аналітичну фазу, операційну фазу та фазу впровадження [11].

Шарплі [10] описав розвиток як «постійні та позитивні зміни в економічному, соціальному, політичному та культурному вимірах людського стану, керуючись принципом свободи вибору та обмеженої здатності

підтримувати такі зміни». Такий опис пов'язано з тим, що впроваджуючи розробку дестинації на практиці, слід знати, що розвиток – це багатовимірне поняття. Тому розробники дестинації повинні не узгоджувати економічні аспекти туризму, а намагатися застосувати це до всіх інших соціальних, політичних та культурних прошарків.

Крім позитивного впливу на економіку, туризм також сприяє подальшому розвитку дестинацій. Щоб стати привабливим напрямком, потрібно покращити інфраструктуру та туристичні об'єкти. Крім того, рішення щодо інвестування та набору персоналу та навчання також мають вирішальне значення для розвитку місця призначення. Крім того, маркетологи та розробники туристичних послуг повинні рекламувати своє місце призначення, щоб створити імідж, який залучає цільові сегменти відвідувачів.

Балоглу та МакКлірі [11] показали, що чим більше різноманітних джерел інформації використовується для націлювання на рекламний простір, тим позитивнішим є імідж. Ці ж автори також відзначають, що усні рекомендації є першоджерелом у вигляді зображення місця призначення; тому тримання туристом задоволення має велике значення.

Криза COVID-19 сильно вдарила по туристичній економіці, з безпрецедентним впливом на робочі місця та бізнес. Туризм був одним із перших секторів, які сильно постраждали від пандемії через поширення вірусів, які були тісно пов'язані з туризмом у всьому світі. Сектор також ризикує стати одним із останніх, хто оговтається від поточних обмежень на поїздки та глобальної рецесії. Це має наслідки не тільки в туристичній економіці, а й в інших секторах, які підтримують туризм.

Небувалий шок для туристичної економіки посилюється покращенням санітарної ситуації. Хоча позитивні новини про вакцинацію викликали надії як у туристичного бізнесу, так і у мандрівників, проблеми залишаються.

Розгортання вакцини займе деякий час, і потенційний сектор може зникнути з циклами зупинки/запуску з часом. Це ще більше шкодить впевненості бізнесменів і мандрівників, а також перспективам виживання бізнесу. Немає доведеної стійкості туристичної економіки до попереднього шоку, самий масштаб і розвиток економічної та медичної природи цієї кризи означає, що шлях до відновлення дуже невизначений.

Хоча відбулося деяке відновлення міжнародного туризму, він залишається дуже обмеженим. Внутрішній туризм відновився в багатьох країнах, але може лише частково компенсувати втрату в'їзного туризму.

Наразі, за оцінками OESR, міжнародний туризм становить близько 80% у 2020 році. До 2021 року скороченого відновлення міжнародного туризму не буде, і воно, ймовірно, триватиме кілька разів. Це відповідає останнім прогнозам інших організацій. Останні оцінки Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO) вказують на зниження доходів від міжнародного туризму на 70% у річному обчисленні за перші вісім місяців року із втратою експортних надходжень від міжнародного туризму до глобальної фінансової кризи 2009 року. Також UNWTO прогнозує скорочення багатьох доходів приблизно на 70%, а відновлення до докризового рівня очікується не раніше 2023 року [5].

Внутрішній туризм забезпечує вкрай необхідний стимул для підтримки багатьох туристичних напрямків і бізнесу, і продовжує залишатися основним драйвером відновлення в коротко- та середньостроковій перспективі. З середини року спостерігається деяке зростання внутрішнього туризму, частково через обмеження на міжнародні подорожі. Однак цьому заважає той факт, що багато країн зіткнулися з новими вірусами, а внутрішній туризм, як очікується, закінчить рік набагато нижчим, ніж до COVID-19. Іспанія та Велика Британія, наприклад, прогнозують зниження внутрішнього туризму на 45-50% у 2021 році. Крім того, не всі напрямки чи підприємства отримують вигоду від

постійних обмежень на внутрішні переміщення та зміну моделей поведінки таких запитів.

Це має дуже відчутні економічні наслідки і наслідки для багатьох людей, суспільства і підприємств, а також для економіки в цілому.

Туризм генерує іноземну валюту, підтримує робочі місця та бізнес, стимулює регіональний розвиток та підтримує місцеві громади.

До пандемії цей сектор мав середні показники - 4,4% ВВП, 6,9% зайнятих і 21,5% експорту послуг (і 6,5% світового експорту за даними Світової організації торгівлі). Однак ці показники значно вищі для країн ОЕСР, де туризм є основним драйвером економічної активності, таких як Франція (7,4% ВВП), Греція (6,8%), Ісландія (8,6%), Мексика (8,7%). %), Португалії (8,0%) та Іспанії (11,8%).

Поки вітчизняні видатки скоротилися на 48,4%, міжнародні витрати різко скоротилися на 63,8%. Проте відбулося зниження міжнародного доходу нижче середньосвітового падіння на 69,4% – частково через деякі внутрішньоєвропейські підвищення. В результаті Європа залишилася на першому місці серед регіонів з точки зору доходу від міжнародних туристів.

Як і в інших регіонах, уряди деяких європейських країн допомогли мінімізувати скорочення внутрішніх витрат за допомогою стимулювання ініціативи. Наприклад, Італія впровадила план порятунку Italy Cure у травні 2020 року, який включав «святковий бонус» 500 євро, для малозабезпечених сімей, які змогли їх витратити на туристичні подорожі. Подальша підтримка включала гранти на туристичну діяльність, відкриття для відвідування закритих раніше міських історичних центрів, та 15 мільйонів євро на розвиток туризму.

Сицилія запустила схему ваучерів «Побачити Сицилію», пропонуючи туристам на острів знижку на квитки, безкоштовну ніч, безкоштовний тур та входи до пам'яток культури.

Загалом зайнятість у країнах ЄС у сфері подорожей і туризму скоротилася на 9,3% до 3,6 мільйонів робочих місць; однак, показники могли бути набагато гіршими якби не було швидкої реакції уряду, який впровадив схеми збереження робочих місць.

Фактично, схеми захисту робочих місць були запроваджені в багатьох європейських країнах, включаючи найбільші в економічних подорожах та туризмі країнах, таких як Франція, Німеччина, Італія, Іспанія, Великобританія, з вищим рівнем підтримки.

Механізм збереження робочих місць у Великобританії дозволила зберегти мільйони працівників, що відносяться до туристичного бізнесу по всій Великобританії.

Механізм включав гранти, що надавалися більшу частину цього періоду в розмірі 80% заробітної плати (3500 доларів США) для працівників, які числяться, але не працюють, а також сплачувалось страхування та пенсійні внески. У період з березня 2020 року по середину лютого 2021 року у Великобританії було надано виплат на суму 11,2 мільйона фунтів стерлінгів.

Подібна схема була створена і для само зайнятих.

З точки зору глобального рейтингу (рис 1.1), деякі європейські країни піднялись, інші впали в рейтингу.

Німеччина опустилася на одне місце з третього на четверте після того, як внесок туристичного сектора у ВВП зменшився на 46,9%.

Тим часом Італія піднялася на одне місце з шостого на п'яте, незважаючи на падіння ВВП на 51%. Франція, один від ключових напрямків у світі з точки зору міжнародного туризму, піднялась на одну позицію з сьомого на шосте, незважаючи, що внесок турбізнесу у ВВП скоротився майже вдвічі (48,8%).

Тим часом Великобританія, яка у 2019 році посіла п'яте місце у світі за кількістю поїздок опустилася на три місця до восьмого місця, отримавши падіння ВВП на 62,3%.

Постійні обмеження на поїздки та руйнівний карантин спричинили найбільшу катастрофу у 10 туристичних ринків. Більше того, Нідерланди піднялися на два місця з 15-го на 13-е після падіння на 36,5% кількості подорожей а туристичний вклад у ВВП нижче регіонального та глобального середнього рівня, а Швейцарія ввійшла до 20 найбільших туристичних країн після падіння кількості відвідувачів на 35,4%.

У той час як Іспанія, яка була першою країною в Європі та третьою у світі за обсягом міжнародних відвідувань у 2019 році, опустилася на три місця в 2020 році і пропустила вперед Францію, Німеччину та Італію.

Непрямий вплив туристичного бізнесу також є значним, що впливає на масштаби шоку для національної та місцевої економіки.

Пандемія COVID-19 мала значні наслідки для громад у всьому світі вважаючи, що туристичний бізнес дає поштовх соціально-економічному розвитку, створенню робочих місць, скороченню бідності та значний позитивний соціальний вплив, включаючи надання унікальних можливостей для національних меншин і молоді.

Переваги подорожей і туризму виходять за межі його прямого впливу з точки зору ВВП і зайнятості і поширюються на всю екосистему та ланцюг поставок, зв'язки з іншими секторами.

2019		USD bn	2020		USD bn
1	United States	1,869.7	1	United States	1,103.7
2	China	1,665.6	2	China	667.2
3	Germany	393.1	3	Japan	234.9
4	Japan	373.0	4	Germany	208.8
5	United Kingdom	305.0	5	Italy	132.2
6	Italy	269.8	6	France	123.2
7	France	240.5	7	India	121.9
8	Spain	202.1	8	United Kingdom	115.0
9	India	191.3	9	Mexico	91.2
10	Mexico	175.6	10	Australia	81.4
11	Australia	149.1	11	Brazil	78.0
12	Brazil	115.7	12	Spain	75.4
13	Canada	111.6	13	Netherlands	64.6
14	Thailand	106.5	14	Philippines	52.8
15	Netherlands	101.6	15	Canada	52.4
16	Philippines	90.0	16	Saudi Arabia	48.5
17	Saudi Arabia	79.2	17	Thailand	41.7
18	Turkey	77.6	18	Russia	40.1
19	Russia	75.5	19	South Korea	39.9
20	South Korea	73.2	20	Switzerland	36.8

Рис 1.1. Загальний внесок надходження доходів туристичної галузі до ВВП, 2019 та 2020 роки [Джерело 11]

У 2019 році подорожі та туризм були однією з найбільших у світі галузей по статистиці - 10,4% світового ВВП (9,2 трлн дол.), 10,6% усіх робочих місць (334 млн) і відповідав за створення 1 з 4 всіх нових робочих місць у світі. Крім того, витрати на іноземних відвідувачів склали 1,7 трлн доларів США в 2019 році (6,8% загального експорту, 27,4% світового експорту послуг).

Через COVID-19 та поточні обмеження на міжнародну мобільність, подорожі та туризм сектор зазнав збитків майже на 4,5 трильйона доларів, а його глобальний внесок у ВВП зменшився на 49,1% до 2019 року і досяг лише 4,7 трильйона доларів США в 2020 році; скорочення ВВП на 3,7%. глобальної економіки. Внутрішня кількість туристів зменшилась на 45%, а капіталоємність галузі зменшилась на безпрецедентні 69,4%.

У 2020 році було витрачено 62 мільйони робочих місць і лише 272 мільйони працювали у туристичному секторі по всьому світу. Це зменшення на 18,5% відчулося в усій екосистемі подорожей і туризму.

Під час пандемії непропорційно постраждали жінки, молодь і меншини

Загроза втрати роботи зберігається. Робочі місця під час кризи дотуються державними програмами утримання та працюють за скороченим робочим часом, який можна використовувати без повного відновлення у секторі подорожей і туризму.

Активні дії уряду деяких країн у всьому світі фактично створили механізм, що дозволяє зберегти мільйони робочих місць і засобів у туристичному секторі послуг, та суміжних галузях; без яких цифри були б набагато гірші. Проте внесок галузі у ВВП скоротився майже на 50%.

У 2020 році також підтримка лідерів громад була найбільшою.

Хоча державна підтримка відіграла важливу роль у цій кризі, міжнародна координація є важливою, ніж будь-коли. Швидке відновлення сектору можливе лише за наявності лідерів та громадськості. Чинovníки повинні мати узгоджену відповідь на відновлення міжнародних подорожей, у тому числі чіткі дорожні карти, правила та протоколи мобільності, які забезпечують довіру та відновлюють довіру споживачів.

Громадяни повинні навчитися співіснувати з вірусом, керуючи ризиками, пропонуючи безпечні подорожі та враховуючи обмеження. Все це можливо завдяки комплексному рішенню, в тому числі агресивному глобальному запровадженню вакцинації, комплексному режиму тестування для всіх невакцинованих подорожуючих, дотримуючись карантинних та постійних санітарно-гігієнічних протоколів, у тому числі носіння маски.

Дослідження показують, що в тому разі, якщо міжнародна мобільність і подорожі не будуть відновлені у 2022 році, буде втрачено 62 мільйони робочих місць.

Виходячи з вищенаведеного, проблеми можна систематизувати наступним чином (рис. 1.1).



Рис. 1.2. Дерево проблем ринку туристичних послуг

РОЗДІЛ 2

ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ

2.1 Формування задуму проекту з урахуванням альтернативних шляхів досягнення результату

Роль туристичних агентств і туроператорів у туристичній індустрії, безумовно, є важливою, але такі види бізнесу стикаються з низкою ризиків. Деякі з цих ризиків загалом стосуються роздрібно́ї торгівлі та сфери послуг, а інші стосуються індустрії подорожей.

Для виживання туристичного агентства у нинішніх умовах існує кілька проблем.

Традиційні туристичні агенції були єдиним центром для мандрівників, які не могли самі оцінити туристичні пакети. Проте з плином часу та зростанням залежності від смартфонів тенденція перемістилася до онлайн-туристів. Тепер клієнти можуть отримати доступ до інформації про подорожі, цін, пакетів тощо на різних веб-сайтах і знати, що для них найкраще. На цьому висококонкурентному ринку туристичні агенції, незалежно від того, чи є вони онлайн чи ні, стикаються з різними проблемами, щоб вижити на ринку.

З метою вирішення такої проблеми передбачається створення проекту, основним завданням якого є створення туристичної агенції у м.Дніпрі.

У Законі України «Про туризм» туризм визначається як «тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає» [15].

Для виявлення найбільш привабливого проекту необхідно виконати експертну оцінку альтернативних варіантів проекту (таблиця 2.1).

Альтернатива 1. Туристичне агентство, що здійснює переважно поїздки для освітніх цілей. Тобто подорожі у високорозвинені європейські країни с метою удосконалення мовних навиків, отримання бізнес-освіти вивчення спеціальних дисциплін.

Альтернатива 2. Туристичне агентство, що займається переважно міжнародним туризмом.

Альтернатива 3. Туристичне агентство, що здійснює внутрішні тури по Україні.

Інтегральна оцінка альтернативних проектів

Таблиця 2.1- Інтегральна оцінка

Фактори	Вага	Варіанти проекту			Інтеграційна оцінка		
		1	2	3	1	2	3
1. Попит на спосіб надання послуг	0,4	80	40	30	32	16	12
2. Конкурентоспроможність та собівартість наданих послуг	0,2	60	50	20	12	10	4
3. Доступність проекту за витратністю та можливість його забезпечення інвестиціями	0,15	90	80	65	13,5	12	9,75
4. Простота реалізації проекту	0,1	90	70	90	9	7	9
5. Наявність і доступність забезпечення матеріально-технічної бази	0,05	90	70	90	4,5	3,5	4,5
Всього:	1				71	48,5	39,25

Вибір робиться на користь варіанту проекту, що має найбільшу інтегральну оцінку.

Як видно із кількісної інтегральної оцінки варіантів альтернативних проектів, перший проект має найбільший бал і таким чином має більшу життєздатність.

Як якісна, так і кількісна оцінки показали, що проект створення туристичної агенції, що надає переважно освітні послуги. Прийmemo цей проект до реалізації.

2.2. Концептуальна сутність проекту

Метою даного проекту буде створення туристичної агенції в Дніпрі.

Місією (головною ціллю) даного проекту є задоволення потреб клієнтів за рахунок надання якісних послуг, якість яких відповідає міжнародним стандартам.

Модель розробки концепції проекту може бути представлена у вигляді наступної логічної схеми (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Базова модель побудови концепції проекту

Забезпечити прибутковість новостворюваного бізнесу можна шляхом:

- забезпечення ефективної системи надання послуг;
- створення великої бази постійних клієнтів;
- забезпечення якості надання послуг.

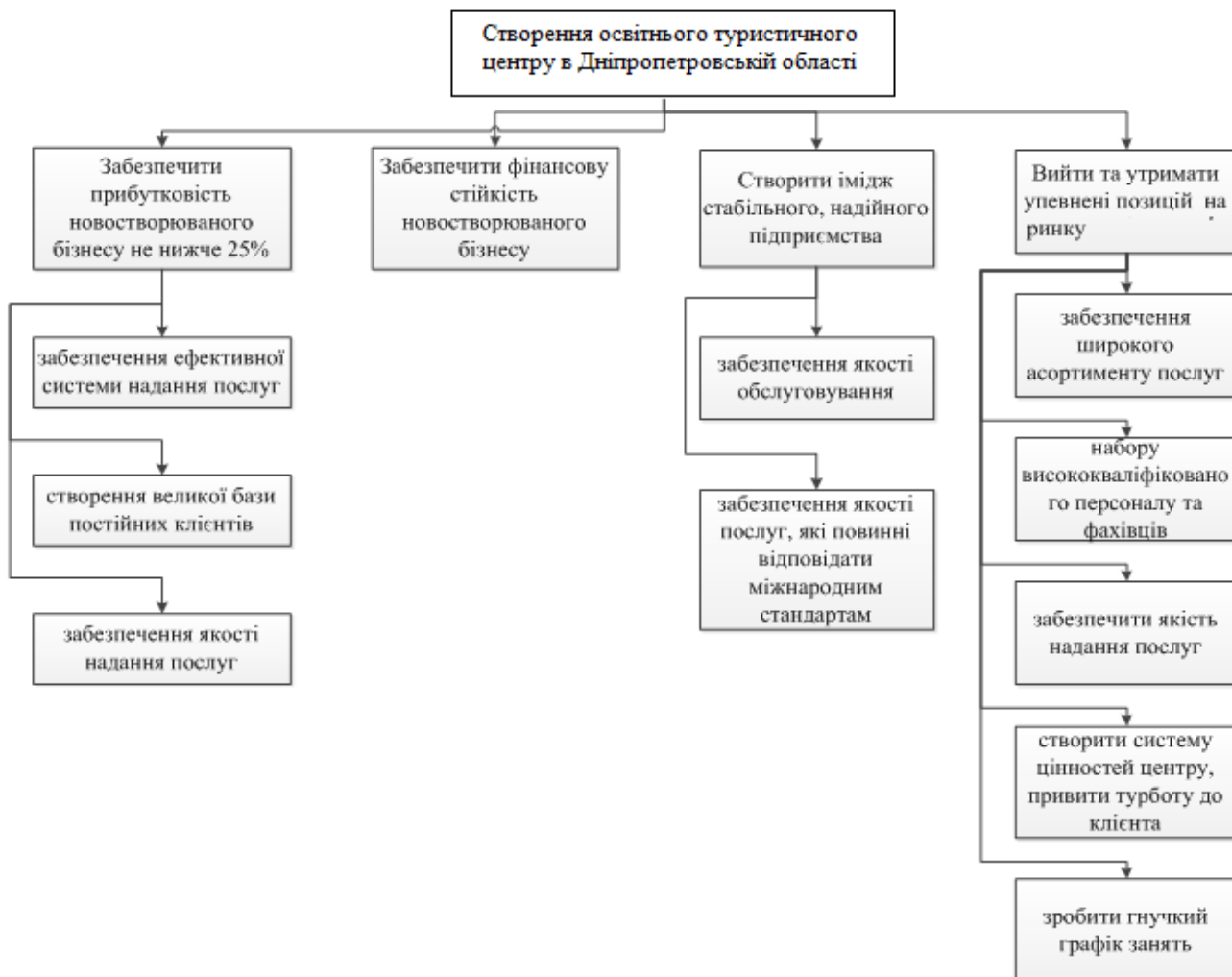


Рис. 2.2. Дерево цілей проекту

– забезпечення якості послуг, які повинні відповідати міжнародним стандартам.

Вийти та утримати упевнені позиції на ринку в регіоні можна шляхом:

- забезпечення широкого асортименту послуг;

- набору висококваліфікованого персоналу та фахівців;
- забезпечити якість надання послуг;
- створити систему цінностей агенції, привити турботу до клієнта;

2.2.2. Визначення змісту результату проекту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Статут проекту

Назва проекту	Проект створення туристичної агенції в Дніпрі «EDC-Travel»
Спонсор проекту	інвестор, лізингове фінансування
Керівник проекту	проектний менеджер
Робоча група проекту	маркетолог; бухгалтер; дизайнер; менеджер з персоналу та фахівців; менеджер з реклами.
Дата початку проекту	15.01.2022 р.
Дата завершення проекту	15.05.2022 р.
Дата отримання всієї дозвільної документації	01.02.2022 р.

На основі проведеного аналізу встановлені основні параметри майбутньої агенції «EDC-Travel» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Основні параметри туристичної агенції в Дніпрі «EDC-Travel»

Параметр	Характеристика
Місце знаходження	м. Дніпро
Фаховий склад	70% – фахівці, персонал; 20% – носії інформації; 10% - обладнання
Послуги, які надаються	Індивідуальний підбір навчального закладу. Оформлення поїздки на навчання.
Якість послуг	вища (відповідає міжнародним стандартам)
Форми	– індивідуальні; – групові
Графік навчання	Гнучкий
Наявність знижок	в наявності (багатодітні сім'ї та малозабезпеченим родинам, студенти)
Додаткові послуги	Запрошувальні квитки до театру, балету, цирк,

організація та проведення екскурсій як по місту та по Україні тощо.

Опис проекту.

Причини ініціації проекту. Середня освіта в зарубіжному навчальному закладі - це забезпечення дитині стабільного майбутнього; відкриття перед ним перспектив, зовсім іншого характеру, ніж навчання в Україні.

Навчання за кордоном - це інший стиль викладання і спілкування викладачів з учнями, на чільне місце ставиться розвиток критичного мислення дитини, в школах вітається, перш за все, творчий підхід, самостійність, індивідуальність, від дитини очікуються повна самовіддача і націленість на успіх.

Зміст проекту.

Для того, щоб забезпечити прибутковість новостворюваного бізнесу необхідно:

- забезпечити ефективну систему надання послуг;
- створити велику базу постійних клієнтів;
- забезпечити якість надання послуг.

2.2.3. Вимоги до проекту. На результат діяльності кожної компанії впливають такі чинники [3]:

- вклад персоналу – 51 %;
- унікальність товару чи послуги – 19 %;
- ціна – 16 %;
- спосіб розподілення (просування) – 13,5 %;
- інше – 0,5 %.

В нашому випадку до вимог, які вплинуть на результат проекту можна віднести за пріоритетом:

- відповідність персоналу та фахівців;

- розмір фінансування проекту;
- широкий профіль знань працівників;
- впровадження, як нових методик наданих послуг, так і методик комунікацій з клієнтом;
- естетичність приміщень приміщення (офісу);
- зручне місце розташування приміщення агенції;
- оренда приміщення (офісу);
- фаховий склад повинен складатися на 70% з персоналу та фахівців;
- якість занять має відповідати міжнародним стандартам;
- техніка та обладнання повинні відповідати таким вимогам як якість, сучасність та надійність.

Навчання персоналу повинне здійснюватися в двох напрямках: персоналу, що приймає клієнтів на рецепшені (адміністраторів) та фахівців із надання послуг споживачам.

Техніка та обладнання повинні відповідати таким вимогам як якість, сучасність та надійність.

Всі вимоги відображаються в контрактах з постачальниками відповідних товарів та послуг. Відбір постачальників проводиться на основі тендеру або по відгукам споживачів. [21]

2.2.4. Границі проекту. Границі проекту – це планові роботи та події, які є початком та кінцем проекту.

Границі проекту: 15.01.2022 - 15.05.2022 р.

Фаза концепції:

- отримання проектної документації;
- отримання дозвільної документації;
- маркетингові дослідження;
- розробка бізнес плану;
- оформлення документації оренди приміщення.

Фаза планування:

- планування бюджету проекту;
- розробка календарного плану;
- планування ресурсів;

Фаза виконання:

- покупка обладнання;
- розробка методичного забезпечення занять.
- набір персоналу та фахівців;
- розміщення реклами;
- встановлення обладнання.

Фаза завершення:

- моніторинг;
- підведення підсумків.

2.2.5. Результати поставки проекту.

На протязі та по закінченню всіх робіт збираються та передаються новостворюваній агенції такі документи:

- статут;
- установчий договір;
- свідоцтва про реєстрацію;
- договори з усіма учасниками проекту;
- акти виконаних робіт;
- звіти про витрати бюджету проекту (накладні, податкові накладні);
- сертифікати відповідності;
- посадові інструкції;
- штатній розклад;
- робоча програма, печатка.

2.2.6. Критерії приймання. Приймання проекту здійснюється засновником (власником) агенції після того, як будуть досягнуті цілі проекту.

Кінцевий продукт:

- Індивідуальний підбір навчального закладу.
- Оформлення поїздки на навчання.

Таблиця 2.4.

**Обмеження проекту створення туристичної агенції в Дніпрі
«EDC-Travel»**

№ з/п	Найменування обмежень	Опис обмежень
1.	Обмеження по обсягу інвестицій	1.Максимальний обсяг «вільних» коштів у інвестора становить 496,43 тисяч гривень 2.Інвестор може фінансувати проект по графіку: - 290,0 тисяч гривень на початок проекту з 15.01.2022; - 140,0 тисяч гривень не раніше 15.02.2022. - 66,43 тисяч гривень не раніше 1.04.2022.
2.	Обмеження по термінам виконання	Початок проекту – не пізніше 15.01.2022 Кінець проекту – не пізніше 15.05.2022
3.	Обмеження по вартості проекту	Обсяг заробітної плати виконавців проекту по договорам та штатному розпису не повинен перевищувати 30% від вартості робіт проекту.
4.	Обмеження по змісту	Фаховий склад: 70% – фахівці та персонал; 20% – носії; обладнання.
5.	Обмеження по ресурсам	В проекті не повинні застосовуватися лімітовані ресурси, до яких немає доступу
6.	Обмеження по відповідальності	Керівник проекту несе повну відповідальність перед замовником

Допущення проекту – це фактори, які для цілей планування вважаються вірними, реальними та визначеними без залучення доказів. Такими допущеннями проекту є наступні:

1. Замовник агенції відповідає вимогам до кандидатури професійного керівника, який має теоретичні та практичні навички роботи у сфері туризму;
2. В м. Дніпрі є кандидати на зайняття посад фахового складу агенції, які мають необхідні професійні знання та практичний досвід роботи з надання необхідних послуг.

3. Приміщення для розташування агенції потребує невеликого обсягу ремонтних робіт по переобладнанню приміщення.

2.2.9. Контрольні події розкладу.

– розробка концепції проекту	18.01.22;
– планування проекту	18.01.22;
– прийом директора агенції	22.01.22
– реєстрація підприємства	25.01.22;
– облаштування офісного приміщення	01.03.22;
– сайт	01.03.22;
– прийом фахівців та персоналу агенції	26.04.22;
– реклама компанія	14.05.22;
– здача проекту не пізніше	15.05.22.

У зв'язку з можливими змінами склад і структура робіт із проекту можуть уточнюватися, але обов'язково повинні погоджуватися Виконавцем та Замовником і оформлятися належним чином.

2.2.10. Кошторисна вартість.

Вартість проекту визначається сукупністю вартостей ресурсів проекту, вартостями і часом виконання робіт проекту.

Бюджетування є плануванням вартості, коли та скільки і за що будуть виплачуватися грошові кошти. Бюджет розподілу витрат складається у вигляді матриці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Кошторис проекту створення туристичної агенції в Дніпрі «EDC-Travel»

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Ціна одиниці (грн.)	Загальна сума (грн.)
1. Оплата праці персоналу				
1.1. Керівник проекту	місяць	4	18 030,00	72 120,00
1.2. Бухгалтер проекту	місяць	4	9 470,00	37 880,00

1.3. Адміністратор агенції	місяць	4	8 088,00	34 352,00
1.4. Менеджер з реклами	місяць	2	7 135,00	14 270,00
1.5. Директор агенції	місяць	2	15 600,00	15 000,00
1.6. Фахівці агенції всі :	місяць	12	8 320,00	97400,00

Продовження таблиці 2.6.				
2. Єдиний соціальний внесок	%	22,00	241 102,00	53 042,44
Всього по ст. Оплата праці персоналу (включаючи всі необхідні податки та платежі)*.	грн.			294 144,44
3. Придбання обладнання, предметів, програмного забезпечення, матеріалів та інвентарю				
3.1. Телефонія	шт.	3	368,00	1 104,00
3.2. Комп'ютерна техніка	шт.	3	13 000,00	39 000,00
3.3. Багатофункціональний пристрій (ксерокс, принтер, сканер разом)	шт.	2	1 500,00	3000,00
3.4. Мультимедійне обладнання (фліпчати 5 компл по 1500,00грн, дошка 5 компл по 1300,00 грн., на тощо 2000, 00 грн.)	шт.		30 000,00	30 000,00
3.5. Програма, що фіксує зворотні зв'язки з сайту та пропущені дзвінки по телефону	рік	1	3000,00	1 000,00
3.7. Меблі (столи- 10 шт по 1700,00 грн, стільці – 20 шт по 500,00 грн. , книжкові шафи – 3 шт по 2500,00 грн., на тощо 5 000, 00 грн.)	шт.	-	39 500,00	39 500,00
Всього по ст. 3.				113 604,00
4. Оплата послуг інших організацій				
4.1. Реєстрація організації	–			5 000,00
4.2. Оренда приміщення на 4 місяця	місяць	4	12 000,00	48 000,00
4.3. Розробка сайту	обсяг робіт	–	9 000,00	9 000,00
4.4. Рекламні Інтернет ресурси	дні	33	120,00	3 960,00
4.5. Друк: тиражування візиток (1000 шт.- 200,00 грн.), рекламних проспектів (5000 шт.- 500,00грн.), методичне забезпечення (100 шт.- 5000,00грн.)	шт.	–	5 700,00	5 700,00
Всього по ст. 4.				71 660,00
5. Інші витрати (Адміністративні витрати)				
5.1. Витрати на зв'язок				1 200,00
5.2. Канцтовари				15 500,00
5.3. Заправка картриджа	шт.	2	160,00	320,00
Всього по ст. 5.				17 020,00
Загальний бюджет проекту				496 428,44

Кошторис проекту становить 496,428 тис. грн.

Фінансування проекту здійснюється з одного джерела – приватним інвестором. Графік за яким інвестор буде здійснювати фінансування наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.7.

**Стислий кошторис витрат створення туристичної агенції в Дніпрі
«EDC-Travel»**

№ з/п	Стаття витрат	Обсяги фінансування, грн.	Обсяги фінансування, %
1	Оплата праці персоналу (включаючи всі необхідні податки та платежі)*	294 144,44	59
2	Придбання обладнання, предметів, програмного забезпечення, матеріалів та інвентарю	113 604,00	23
3	Оплата послуг інших організацій	71 660,00	14
4	Інші витрати (Адміністративні витрати)	17 020,00	4
	Всього витрати на проект:	496 428,44	100

Таблиця 2.8.

**Графік фінансування проекту створення туристичної агенції в Дніпрі
«EDC-Travel»**

Дата надходження коштів Джерело фінансування	15.01.2022	01.02.2022	1.03.2022
Інвестор	290 тис. грн	140 тис. грн.	66,428 тис. грн.
Всього	290 тис. грн	140 тис. грн.	66,428 тис. грн.

Фінансування проекту 496,428 тис. грн.

Максимальний обсяг «вільних» коштів у інвестора становить 496,428 тисяч гривень.

Резерв бюджету (розмір фінансування – витрати на проект) 0 тис. грн.

Залучення кредитних коштів не передбачено.

Після того, як бюджет набув офіційного статусу, він стає еталоном, по відношенню до якого відбувається порівняння фактичних результатів. У ході реалізації проекту виникають відхилення від раніше запланованих показників, що повинно своєчасно відображатися в поточних бюджетах. І по завершенні всіх робіт в якості підсумкового документа створюється фактичний бюджет, в якому відображаються реальні цифри.

2.2.12. Вимоги до управління конфігурацією проекту. Враховуючи масштаби проекту, управління конфігурацією і змінами, що реалізуються в проекті, виконуються на рівні документального узгодження з керівником проекту та інвестором проекту.

2.3 Опис основних характеристик проекту

Надавані агентством послуги залежать:

1. Отримання вищої освіти

Вища освіта в закордонному ВНЗ відкриває масу перспектив для студентів: отримання диплома міжнародного рівня, який високо цінується провідними роботодавцями різних країн, вивчення кількох мов, відкриття нових перспектив у побудові успішної кар'єри, освоєння сучасних міжнародних навичок і методик і т.п.

Варто відзначити, що існує безліч різних програм: від безкоштовної вищої освіти в Чехії, до традиційного, фундаментального, визнаного у всьому світі, дорогого освіти у Великобританії.

Послуги агентства з оформлення здобуття вищої освіти за кордоном:

1.1. Консультація загального характеру.

На даному етапі менеджер агентства розповість про:

- існуючі можливості отримання вищої освіти;
- системи навчання за кордоном;
- цінову політику;
- можливості працевлаштування - як у період навчання, так і після нього;

- необхідні вимоги для вступу;
- надасть рейтинги вузів (як загальні, так і за спеціальностями);
- надасть інформацію з порівняльної характеристики країн, пропонованих університетам програм.

1.2. Аналіз вимог

Разом з клієнтом менеджер проаналізує перспективні завдання, які необхідно вирішити за допомогою освіти за кордоном, вимоги та очікування від отримання освіти, характер, здібності, інтереси, хобі клієнта.

1.3. Критерії вибору університету.

Проаналізувавши інформацію про довгострокові плани і очікування клієнта, менеджер агентства зможе визначити основні критерії підбору вузу, за якими в подальшому підбере для студента найбільш відповідні йому університети. Основні критерії підбору вузу:

- Країна, де розташований вуз;
- Розмір університету;
- Рейтинг;
- Місце розташування;
- Наявність кампусу;
- Вартість навчання.

1.4. Підбір вузів.

У залежності від відповідності персональним критеріям менеджер підбере для с від трьох до п'яти (можливо, й більша кількість) найбільш підходящих навчальних заклади.

1.5. Підготовка документів для вступу.

На даному етапі починається реалізація поставлених завдань, а саме, підготовка необхідної документації для вступу в закордонні вузи. Ключові етапи даного процесу:

- Контроль і допомогу клієнту в правильному заповненні анкет;

- Допомога в складанні правильного мотиваційного листа до ВНЗ (даний лист є одним з найважливіших факторів, що впливають на прийняття рішення про зарахування);

- Допомога в оформленні рекомендаційних листів;

- Тестування з мови. Проведення можливо в офісі агентства «EDC-Travel» або в екзаменаційних центрах.

1.6. Комунікації з університетами.

Менеджер візьме на себе всі комунікації з університетами: електронні листування, телефонні переговори.

1.7. Контроль статусу надходження.

Менеджер буде контролювати надходження клієнта і повідомить йому про результати.

1.8. Підбір місця проживання.

Після остаточного визначення з місцем навчання менеджер допоможе вибрати найбільш прийнятне місце проживання: на кампусі, в незалежному гуртожитку, в сім'ї, квартирі і т.д.

Найчастіше клієнти, які відправляють своїх дітей на тривалу навчання, замислюються про купівлю або оренду нерухомості - поруч з університетом, де буде вчитися дитина. Один з підрозділів компанії DEC group, до якої входить агентство «EDC-Travel» - агентство закордонної нерухомості DEC property допомагає оформити та придбати об'єкти нерухомості.

1.9. Оформлення документів для поїздки.

Далі слід заключна стадія оформлення поїздки на навчання за кордон. Менеджер допомагає клієнту у наступних процедурах:

- Оплата навчання;
- Проведення візової процедури;
- Оформлення страховки;
- Оформлення перельоту, трансферу.

1.10. Консультаційна підтримка в період навчання.

2. Отримання академічної освіти / навчання в приватних школах

Середня освіта в зарубіжному навчальному закладі - це забезпечення дитині стабільного майбутнього; відкриття перед ним перспектив, зовсім іншого характеру, ніж навчання в Україні.

Навчання за кордоном - це інший стиль викладання і спілкування викладачів з учнями, на чільне місце ставиться розвиток критичного мислення дитини, в школах вітається, перш за все, творчий підхід, самостійність, індивідуальність, від дитини очікуються повна самовіддача і націленість на успіх.

3. Програми з вивчення іноземної мови

Сьогодні існує цілий спектр різноманітних програм з вивчення мов за кордоном: різні курси вивчення мов, канікулярні програми для школярів, мовні табори, спеціалізовані програми: англійська + футбол / теніс, англійська + танці, англійська + право, медичну англійську, бізнес-англійська і т . п.

Програми різняться за видами, періодам перебування, вартості і т.д.

Основними клієнтами агенції повинні стати споживачі-клієнти різних вікових та соціальних категорій.

Основними ознаками проекту є наступні:

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

2.4. Оцінка економічної ефективності проекту

Концепція проектного аналізу ґрунтується на з'ясуванні витрат на здійснення проекту та вивченні результатів з різнобічних позицій: інтересів акціонерів (або інших власників); економіки в цілому; організацій, які беруть участь у здійсненні проекту; природного та соціального зовнішнього середовища, в якому

здійснюватиметься проект. Подібні методики спрямовані на те, щоб розроблений проект був доцільним з економічного та технічного поглядів, з урахуванням не тільки технологічних або суто технічних аспектів проекту, а й системи управління фінансуванням, а також загальну тривалість результатів проекту.

Концепція проектного аналізу дає системне уявлення про методи порівняння та оцінки проектів, способи і засоби залучення ресурсів для реалізації, а також механізм управління їх життєвим циклом. Тобто проектний аналіз розглядається як складова управління проектом [8].

2.4.1. Комерційний аналіз.

На основі отриманих результатів аналізу можна зробити висновок, що для задоволення потреб споживачів в послугах та вирішенні низки проблем, які представлені у першому розділі дипломної роботи необхідно створити туристичну агенцію, в якій якість послуг відповідає вимогам міжнародних стандартів.

Основними клієнтами агенції повинні стати споживачі різного віку та соціального статусу.

Для більш детальної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища агенції проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Рекламна компанія повинна проводитися в тематичних і популярних рекламних виданнях Дніпровського регіону і комбінуватися з цільовою розсилкою буклетів поштою, рекламою в мережі Інтернет на тематичних сайтах.

Найефективнішим способом на даний момент є реклама в Інтернеті. В рамках проекту планується створивши свій сайт, щоб надати людям найдокладнішу інформацію по кожному пункту наданих послуг за потребами клієнта, розповісти про колектив, досвід і досягнення кожного фахівця. Тут же можна буде публікувати важливі оголошення, повідомлення про акції. І, звичайно ж, ті переваги, через які люди повинні вибрати саме нашу агенцію, а не інший заклад.

Крім того, необхідно розмістити рекламу на різних тематичних форумах, сайтах міста Дніпра, в соціальних мережах, на сайтах онлайн-словників. Як правило,

розмістити оголошення на подібних ресурсах можна безкоштовно або за мінімальну ціну.

Ще один відносно недорогий і ефективний спосіб розповісти про себе – роздача рекламних листівок. Це потрібно робити в місцях великого скупчення людей – в дитячих садочках і школах, в торгових центрах тощо. Одним словом, скрізь, де можуть знаходитися наші потенційні клієнти.

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз проекту створення туристичної агенції в Дніпрі «EDC-Travel»

Внутрішні сильні сторони	Потенційні зовнішні можливості
1. Різноманітний асортимент надання послуг 2. Методики навчання відповідають міжнародним стандартам і дозволяють домогтися найбільш оптимального співвідношення термінів і якості надання послуг. 3. Зручне розташування агенції 4. Можливість отримання професійну допомогу. 5. Фахівці агенції є висококваліфікованими, дипломованими фахівцями, що мають багаторічний досвід роботи в цьому бізнесі. 6. Раціональна цінова політика, та наявність діючого механізму вільного ціноутворення.	1. Максимально-можливе приведення цін на основні групи туристів у відповідність із цінами основних конкурентів дасть можливість залучити додатковий контингент клієнтів. 2. Прискорені темпи зростання ринку. 3. Безвізовий режим надасть змогу розширити пропозиції та асортимент послуг
Внутрішні слабкі сторони	Потенційні зовнішні загрози
1. Відсутність «історії» роботи агенції та відгуків споживачів. 2. Відсутність постійних клієнтів.	1. Посилення конкуренції на ринку; 2. Високі податки.

Не втратити клієнта, який дзвонить в агенція допоможе встановлення віджету зворотного дзвінка, який аналізує поведінку користувача на сайті та, в найбільш доречний момент, гарантовано з'єднує його з менеджером лише за секунди.

Також не втратити клієнта дозволяє «розумна телефонія», що дозволяє:

- запобігати втрачання дзвінків 24/7;
- зберігати історію дзвінків та аудіозапис всіх розмов;
- набір номера і перевід дзвінка в один клік;
- отримувати готову статистику по роботі співробітників та ін.

Ці технології будуть впроваджені.

В регіоні оперує велика кількість рекламних компаній, що надають повний спектр рекламних послуг для забезпечення реклами і просування продукції; ведеться виставкова діяльність. Проект є внутрішнім оперативним проектом підприємства, удосконалює систему послуг з розвитку освітнього туризму.

2.4.2. Організаційний аналіз.

Структура агенції згідно поставленим цілям і організаційній формі включає директора, бухгалтера, адміністратора, штату дипломованих фахівців, так і носіїв (рис. 2.3).

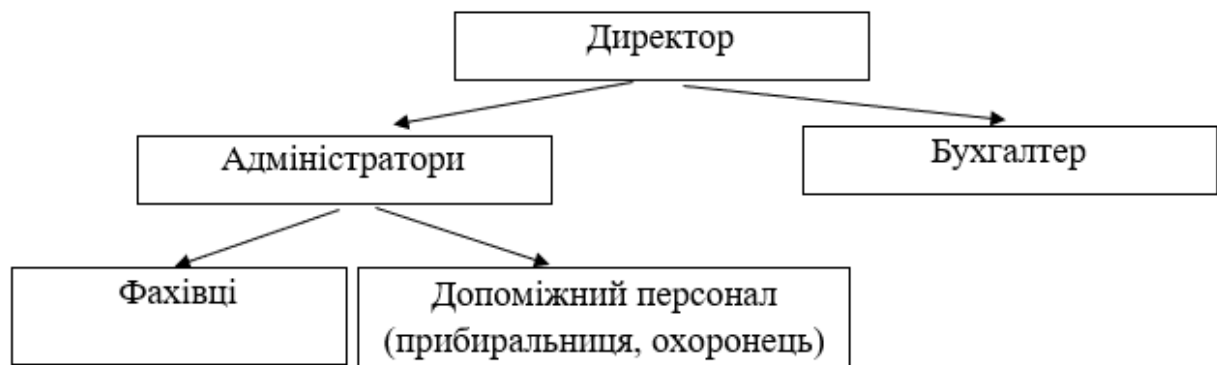


Рис. 2.3. Організаційна структура проекту створення агенції

Якщо орендувати приміщення для агенції в бізнес-центрі, то прибиральниця і охоронець будуть не потрібні, ці послуги забезпечує адміністрація орендодавця.

Поки агентство не опанує фінансової стабільності та в цілях економії фонду заробітної плати функції адміністратора може виконувати директор.

Так як на початковому етапі розвитку агенції, до штату будуть прийняті тільки 6 менеджерів. Якщо будуть сформовані групи на інші напрями, то будуть залучені фахівці за трудовими договорами.

2.4.3. Фінансово-економічний аналіз.

Створювана агенція повинна мати наступні характеристики.

Форма власності. Агенція краще створити як приватне підприємство, стисло – ПП. Взаємовідносини приватних підприємств, як і взагалі приватних осіб (фізичних і юридичних), регулюються цивільним правом. Суб'єкти цивільного права повністю самостійні і рівноправні. Вони вільні добровільно приймати чи не приймати на себе зобов'язання, керуватися вигодою або іншими цілями.

Безумовною перевагою заснування агенції у формі приватного підприємства, а саме ПП (приватне підприємство), є відсутність законодавчо встановленого обмеження, пов'язаного з формуванням статутного капіталу. Під час формування статутного капіталу приватного підприємства слід виходити лише з принципу «достатності для здійснення господарської діяльності», тобто засновник або засновники встановлюють розмір статутного капіталу на власний розсуд. Також є певна свобода і можливість самостійного визначення засновниками принципів і механізмів управління підприємством, здійснення господарської діяльності з використанням найманої праці або без його використання.

Даний проект розрахований на 4 місяців. Розмір інвестицій в проект відомий і складає відповідно до кошторису 496 428,44 грн. Передбачені такі джерела фінансування як власний капітал. Виплата заробітних плат здійснюється відповідно до чинного законодавства.

Оренда приміщення, комунальні послуги, послуги прибиральниці і охоронця за перші 12 місяців роботи агенції входить в кошторис проекту. Так як приміщення знімається в бізнес-центрі, то до розміру оренди входять і перелічені супутні послуги) – 12 000 грн за місяць.

Оподаткування фірми повинне здійснюватися за стандартною схемою передбаченою чинним законодавством для приватних підприємств: податок на прибуток 18%, податок на додану вартість 20%, нарахування по фонду оплати праці 22%.

Усього фонд заробітної плати складає 84 668 грн. на місяць.

При цьому, враховуючи становище на ринку, вважаю що не слід очікувати зростання операційних витрат.

Таблиця 2.10.

Фінансовий прогноз витрат

Показники	2022 р. (7 місяців роботи)	2023 р.	2024 р.
Інвестиції, тис. грн	496,43	-	-
Оренда, тис. грн	-	144,00	144,00
Фонд ЗП, тис. грн	592,68	1016,0	1016,0
Нарахування по фонду оплати праці 22%, тис. грн	130,39	223,52	223,52
Операційні витрати (реклама та інше), тис. грн	-	96,00	96,00
Витрати разом	1219,5	1479,52	1479,52

Планується, що агенція буде приносити дохід:

Середня ціна туру 10000 грн.

Прямі змінні витрати на один тур 8000 грн.

Маржинальний дохід (з урахуванням ПДВ) 2000 грн

Річний обсяг умовно-постійних витрат турфірми 800000 грн.

Рівень маржинального доходу розраховується таким чином:

Рівень маржинального доходу = Маржинальний дохід * 100% = 500 * 100% = 20% в складі доходу Ціна туру 10 000 грн

Як свідчить розрахунок, частка маржинального доходу в загальній виручці (рівень маржинального доходу) дорівнює 20%, умовно-постійні витрати турфірми в середньому за рік складуть 800 000 грн., ставка ПДВ, що сплачується з маржинального доходу — 20%. За таких умов виручка, що забезпечує беззбитковість реалізації турів (Вир) становитиме: Вир = Постійні витрати * 1,2 * 100% = 800000 * 1,2 * 100% = 240000 грн.

Рівень маржинального доходу 20%

фізичний обсяг беззбиткової діяльності туристичної фірми складе:

$$240000 / 10000 = 24 \text{ турів..}$$

Тобто прогнозований дохід помісячно складе (табл. 2.11):

Таблиця 2.11.

Прогнозований дохід

	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць та подальші
Дохід, тис. грн.	59,74	98,42	125,68	146,84

Сукупна вартість виконаних послуг за 2022 рік (7 місяців фактичної роботи) розраховується наступним чином: $59,74+98,42+125,68+146,84*3=724,36$ тис. грн.

Що в свою чергу дозволить довести сукупну вартість виконаних послуг за 2022 рік (7 місяців фактичної роботи) до рівня 724 360,00 грн.

Сукупна вартість виконаних послуг за 2 рік і подальші роки розраховується наступним чином: $146,84*12=1762,08$ тис. грн.

$$\text{ПДВ} = \text{Прогнозований дохід (ціна послуг з ПДФ)} * 0,2$$

$$\text{Податок на прибуток} = \text{Прибуток} * 0,18$$

Формула окупності проекту є одним з важливих показників при його оцінці. Період окупності для інвесторів є основним. Він характеризує наскільки ліквідний і прибутковий проект. Для правильного визначення оптимальності вкладень, важливо розуміти, яким чином виходить і розраховується показник.

Період окупності (формула його використання) передбачає знання таких показників:

– витрати за проектом – сюди включені всі інвестиції, здійснені з його початку;

– чистий дохід – це виручка від реалізації проекту, отримана за рік, за вирахуванням всіх витрат, включаючи податки;

– амортизація за період (рік) – розмір грошових коштів, які були витрачені на вдосконалення проекту і способів його реалізації (модернізація і ремонт устаткування, удосконалення техніки тощо);

– тривалість витрат (маються на увазі інвестиційні).

Премію за ризик пропонуємо визначати так. На підставі аналізу ризиків проекту якісно оцінюється рівень ризику за шкалою: низький, нижче середнього, середній, вище середнього, високий. Премія за ризик визначається в інтервалі від 0 до базової ставки у відповідності: низький – 0% (рівень ризику відповідає рівню ризику інвестування у банківський депозит); нижче середнього – $0,25 \cdot R_b$; середній – $0,5 \cdot R_b$; вище середнього – $0,75 \cdot R_b$; високий – R_b (де R_b – базова норма доходу).

Премію за низьку ліквідність можна визначити як різницю між процентними ставками довгострокових і короткострокових депозитів суб'єктів господарювання у національній валюті за даними НБУ. У 2021 році це $14,1 - 12,0 = 2,1\%$.

Номінальна ставка дисконту після оподаткування визначається за формулою:

$$R_N = (R_b + R_r + R_l) \cdot (1 - \gamma),$$

де R_b – базова норма доходу, %

R_r – премія за ризик, %;

R_l – премія за низьку ліквідність, %

γ – ставка податку на прибуток, частка.

Прогнозний темп інфляції бажано брати зі сторонніх джерел. На 2021 рік прогнозний темп інфляції можна взяти 6% .

Розрахунку ставки дисконту:

Рівень ризику проекту оцінено як середній.

Номінальна ставка дисконту після оподаткування:

$$R_N = (14,1 + 0,5 \cdot 14,1 + 2,1) \cdot (1 - 0,18) = 19,1\%.$$

Темп інфляції – 6%.

Реальна ставка дисконту:

$$R_R = \frac{19,1 - 6,0}{1 + 0,06} = 12,4\%.$$

Для прогнозування грошових потоків проекту необхідні: календарний план витрат власне проекту (вважаю доцільною щомісячну деталізацію), прогноз обсягів виробництва, надання послуг, обсягів обороту або інших показників, що характеризують обсяги основної діяльності проектного продукту. Цей прогноз повинен базуватись на результатах аналізу відповідних ринків. Це слугує основою для прогнозу операційного доходу. При прогнозуванні операційних витрат дуже важливим є їх розподіл на умовно-постійні та змінні. При прогнозуванні робочого капіталу доцільно обсяг оборотних активів визначати як відношення витрат до відповідного коефіцієнта оборотності. За необхідності залучення кредиту, розробляється схема його погашення.

Виконання всіх процедур прогнозування описується і обґрунтовується в роботі. Результати прогнозування за період прогнозування зводимо в таблицю 2.12.

Результати прогнозування у після проектний період

Таблиця 2.12

Час від початку проєкту	Обсяг виробни	Дохід, грн	Витрати, грн.	Амортизація, грн.	Капітальні вкладення, грн.	Приріст, РК	Прибуток до оподаткування	Податок на прибуток	Чистий прибуток	NCF	ФТС	Поточна вартість, NCF	Поточна вартість, CF	Поточна вартість інвестицій
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0,083	0	0	0	0	290000,0	0	0	0	0	-290000,00	0,99	-287188,78	0	287188,8
0,167	0	0	0	0	140000,0	0	0	0	0	-140000,00	0,98	-137298,88	0	137298,9
0,250	0	0	0	0	66228,44	0	0	0	0	-66228,44	0,97	-64321,02	0	64321,0
0,333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,96	0,0	0	0,0
0,417	25	38000,00	59750,00	24811,42	0	29875,00	21750,00	0,00	-21750,00	-26813,58	0,95	-25538,90	2915,89	28454,78
0,500	32	48640,00	66400,00	24811,42	0	3325,00	17760,00	0,00	-17760,00	3726,42	0,94	3514,87	6651,10	3136,23
0,583	35	53200,00	65250,00	24811,42	0	-575,00	12050,00	0,00	-12050,00	13336,42	0,93	12457,35	11920,25	-537,10
0,667	36	54720,00	66200,00	24811,42	0	475,00	11480,00	0,00	-11480,00	12856,42	0,93	11892,58	12331,96	439,39
0,750	57	86640,00	76150,00	24811,42	0	4975,00	10490,00	0,00	10490,00	30326,42	0,92	27780,91	32338,32	4557,41
1	62	94240,00	80900,00	24811,42	0	2375,00	13340,00	0,00	13340,00	35776,42	0,89	31829,56	33942,55	2112,99
1,250	162	246240,00	154900,00	24811,42	0	37000,00	91340,00	0,00	91340,00	79151,42	0,86	68391,30	100361,38	31970,09
1,500	168	255360,00	160600,00	24811,42	0	2850,00	94760,00	0,00	94760,00	116721,42	0,84	97949,25	100340,89	2391,64
1,750	177	269040,00	200150,00	24811,42	0	19775,00	68890,00	0,00	68890,00	73926,42	0,82	60250,22	76366,90	16116,67
2	660	1003200,00	659000,00	24811,42	0	229425,00	344200,00	0,00	344200,00	139586,42	0,79	110486,84	292083,61	181596,77
3	672	1021440,00	639400,00	24811,42	0	-9800,00	382040,00	0,00	382040,00	416651,42	0,70	293409,34	286508,10	-6901,24
4	708	1076160,00	673600,00	24811,42	0	17100,00	402560,00	0,00	402560,00	410271,42	0,63	257043,14	267756,63	10713,49

Таблиця 2.13

Динамічний термін окупності

Час, років	потік	ФТС	PV	Накопичення поточної вартості
0	0	1	0	0,0
0,083	-	0,99	-	-
	290000,00		287188,78	-287188,78
0,167	-	0,98	-	-
	140000,00		137298,88	-424487,66
0,250	-66228,44	0,97	-64321,02	-488808,68
0,333	0,00	0,96	0,00	-488808,68
0,417	-26813,58	0,95	-25538,90	-514347,58
0,500	3726,42	0,94	3514,87	-510832,71
0,583	13336,42	0,93	12457,35	-498375,36
0,667	12856,42	0,93	11892,58	-486482,79
0,750	30326,42	0,92	27780,91	-458701,88
1	35776,42	0,89	31829,56	-426872,32
1,250	79151,42	0,86	68391,30	-358481,03
1,500	116721,42	0,84	97949,25	-260531,78
1,750	73926,42	0,82	60250,22	-200281,56
2	139586,42	0,79	110486,84	-89794,72
3	416651,42	0,70	293409,34	203614,62

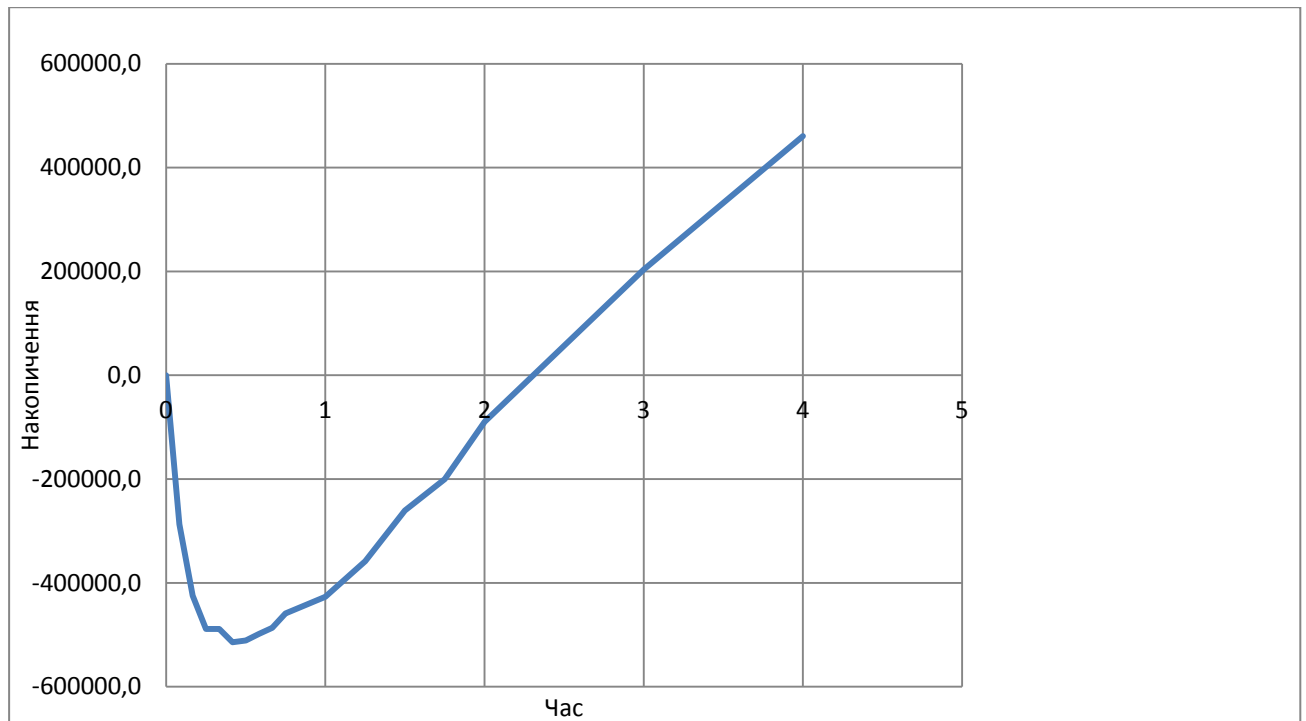


Рис 2.4. Графік накопичення чистої приведеної вартості

Показники ефективності:

- Чиста приведена вартість NPV:

У фінансах, чиста поточна/приведена вартість (англ. *net present value*, NPV) визначається як сума приведених вартостей (PV) вхідних і вихідних платежів (витрат та доходів) пов'язаних з інвестицією чи проектом протягом усього часу тривання. Зміна вартості грошей у часі означає, що чиста поточна вартість залежить не тільки від величини витрат та доходів, але й від часу в який ці платежі відбуваються та процентної ставки за допомогою якої платежі дисконтуються. Часто цим же ж терміном описують відповідний метод оцінки інвестицій який, згідно з міжнародними стандартами бізнес-планування, є одним із основних показників економічної ефективності інвестиційних проектів.

У випадку дослідження інвестицій які вимагають лише початкових витрат, а в наступні періоди досягаються доходи, формула часто записується у вигляді

Одиницею вимірювання чистої поточної вартості є грошова одиниця початкового періоду інвестиції. Інтерпретація величини чистої поточної вартості залежить від цілей інвестиційного аналізу та обраної ставки дисконтування. Наприклад, якщо дисконтування відбувається при використанні норми прибутку для інвестицій з подібним ступенем ризику, то

- означає, що досліджувана інвестиція обіцяє прибутки вище середніх,
- При ці прибутки будуть нижчими за середні.
- При досліджувана інвестиція не відрізняється від пересічної.

Якщо ж дисконтування відбувається при використанні середньозваженої (чи граничної) вартості капіталу, то показує приведену вартість очікуваного прибутку (або збитків, якщо від'ємне) від цієї інвестиції.

вартість NPV = 257 043, 14 грн.

Показник NPV вийшов дуже ефективним, вагомою частиною ефективності є високе значення соціальних вимог в порівнянні з інвестиціями проекту.

- Внутрішня норма доходу (IRR):

$$IRR = 18,8\%$$

- Дисконтований індекс дохідності (DPI):

$$DPI = 267\,756,63 \text{ грн.} / 10\,713,49 \text{ грн.} = 24.992 \text{ разів}$$

- Показник окупності інвестицій (PBP):

$$PBP = 2,533 \text{ років}$$

Для визначення динамічного терміну окупності будемо графік накопичення чистої приведеної вартості (таблиця 2.11 та 2.12 і рисунок 2.4).

Таким чином, навіть з урахуванням вартості коштів інвестора у часі можемо констатувати що проект демонструє досить високі показники окупності і можна з упевненістю розраховувати на вихід до точки беззбитковості вже через 30 місяці активної роботи агенції.

2.4.4. Технологічний аналіз. Відвідування агенції буде проходити за індивідуальним підбором потрібної консультації та надання допомоги в вирішенні проблеми клієнта. Паралельно будуть проводитися розважально-освітні прогулянки (екскурсії) по місту та Україні, в результаті чого, батьки та діти будуть більше часу проводити разом, спілкуватися, вирішувати «питання» які виникають між ними.

Таблиця 2.13.

Матриця зацікавлених сторін проекту

№ №№ п/п	Зацікавлена сторона проекту	Інтерес (и) зацікавленої сторони в проекті	Оцінка впливу («+» - позитивний вплив; «-» - негативний вплив, протистояння реалізації проекту)	Потенційні стратегії для забезпечення підтримки або скорочення кількості перешкод
1	2	3	4	5
1.	Керівник проекту	1. Досягнення цілей проекту. 2. Зростання прибутку агенції 3. Збільшення клієнтської бази. 4. Загальна оцінка діяльності агенції	+/- Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Чітко визначити цілі проекту. 2. Інформувати о ході реалізації проекту.
2.	Команда проекту	1. Зарплата. 2. Репутація.	+/- Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Мотивація. 2. Реальні строки виконання. 3. Доступність до необхідних ресурсів та інформації
3.	Постачальники обладнання	1. Отримання максимального прибутку. 2. Легкість та прозорість в оформленні договорів на постачання. 3. Своєчасна оплата за надані товари.	+/- Первинна (є контрактні взаємини)	1. Врахувати законні інтереси; 2. Донести цілі проекту; 3. Інформувати про проблеми, що виникають у питаннях співпраці
4.	Орендодавці	1. Отримання максимального прибутку. 2. Легкість та прозорість в оформленні договорів на постачання. 3. Своєчасна оплата за надані послуги.	+/- Первинна (є контрактні взаємини)	1. Врахувати законні інтереси; 2. Донести цілі проекту; 3. Інформувати про проблеми, що виникають у питаннях співпраці.
5.	Державна податкова служба України	1. Зацікавлені в позитивних результатах проекту, як інструменті збільшення прибутку . 2. Зацікавлені в отриманні податкових виплат 3. Своєчасна звітність	+/- Первинна (є контрактні взаємини)	1. Врахувати законні інтереси; 2. Донести цілі проекту; 3. Інформувати про проблеми, що виникають у питаннях співпраці.

Для управління зацікавленими сторонами використовується алгоритм:

1. Визначення всіх потенційних зацікавлених сторін проекту й збір інформації про них (інтереси, рівні знань, очікування й рівні впливу).
2. Визначення ступеня потенційного впливу або підтримки, які може виявити кожна із зацікавлених сторін проекту, і виробити підхід до них.
3. Оцінити, яким чином ключові зацікавлені сторони проекту швидше за все будуть реагувати або діяти в різноманітних ситуаціях.
4. Спланувати, як вплинути на них з метою посилення їх підтримки й скорочення потенційних негативних впливів.

2.4.7. Екологічний аналіз

Результати проекту не несуть загрози навколишньому середовищу і тому основними екологічними вимогами до проекту буде дотримання правил протипожежної безпеки, наявність системи пожежної сигналізації в приміщенні офісного типу.

2.4.8. Аналіз ризиків.

1. Об'єм надання послуг є основоположним чинником в економіці агенції. Для нормального функціонування і розвитку такого підприємства необхідна наявність і чітке виконання планів продажів послуг. Планування повинне здійснюватися на коротких (місяць) і середні (квартал) терміни. Крім того, постійно повинна вестися робота по моніторингу ринку аналогічної продукції в регіоні з метою визначення оптимальної асортиментної і цінової політики; забезпеченню надання якісних послуг.

2. Правильний підбір, навчання і мотивація персоналу допоможуть уникнути багатьох ризиків. Для цього мають бути визначені чіткі вимоги до працівника на кожній посаді. З кожним працівником має бути підписано трудовий договір, що описує всі його взаємини з працедавцем, посадові обов'язки і відповідальність. Обов'язкова наявність системи матеріальної і нематеріальної мотивації, що буде сприяти максимально повній реалізації можливостей кожного працівника-фахівця.

4. Для запобігання втраті електронних даних і збереження комерційної таємниці необхідно проводити заходи щодо захисту інформації. Методи, що застосовуються в цьому напрямленні загальновідомі: резервування важливої інформації, регулярне оновлення бази антивірусних програм, вживання захисних паролів регламентація прав доступу, зберігання в спеціально відведених місцях, охоронна сигналізація і так далі.

5. Політична ситуація є серйозним чинником ризику. При першому прояві ознак нестабільності політичної ситуації знижується активність в економіці. Виходом в даному випадку може стати диверсифікація бізнесу, освоєння нових напрямлень діяльності, розширення асортименту послуг.

6. Конкурентна боротьба завжди містить в собі ризик. Виграти зараз можна лише за рахунок надання послуг високої якості та помірної вартості наданих послуг.

7. Дефіцит бюджету, інфляційний ріст цін – необхідно здійснити пошук додаткових джерел фінансування або використати резервний фонд.

Управлінські рішення щодо найнебезпечніших ризиків представлені у таблиці 2.18.

Таблиця 2.14.

Управлінські рішення щодо найнебезпечніших ризиків

Назва ризику	Рішення з у правління ризиками
Ризик перевитрати ресурсів проекту	Втрати від настання ризику можна зменшити шляхом ретельного контролю за реалізацією проекту і за розподіленням ресурсів. При відповідальному підході менеджера проекту максимальні можливі збитки будуть знижені на 30% і складатимуть 70 тис. грн.
Ризик нестабільного фінансування проекту	Ймовірність можна зменшити шляхом формування резервного фонду у розмірі 20% від вартості реалізації проекту. Це рішення знизить ймовірність на 15%.

Проведений всебічний аналіз дозволяє зробити висновок, що проект створення туристичної агенції в Дніпрі «EDC-Travel» є об'єктивно доцільним.

Основні ризики проекту контрольовані, або їх вплив незначний.

Дані висновки дозволяють вирішити про доцільність проекту і прийняти його до виконання.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА І ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

3.1 Структуризація проекту

Після завершення концептуальної фази проекту отримано чітке уявлення про його суть, цілі і завдання, які він повинен вирішувати. Проект перейшов в стадію розробки.

Структурування проектів показує, як структурування – на рівні ключових комерційних умов – вписується в загальний процес розвитку.

Інформація про техніко-економічні обґрунтування та аналіз економічної життєздатності є ключовим вхідним матеріалом для структурування проекту – наприклад, визначення ключових технічних ризиків та надання оцінок попиту та готовності користувачів платити за послуги. Структура проекту тоді враховує комерційну життєздатність, доступність та аналіз співвідношення ціни та якості, який може виявити необхідність змін у запропонованому розподілі ризиків. Мета зазвичай полягає в тому, щоб структурувати проект, яка була б технічно можлива, економічно та комерційно життєздатною, фінансово відповідальною за ціною.

Вихідною точкою для структуризації ДПП є концепція проекту: тобто фізичний план проекту, технологія, яка буде використана, результати, які вона забезпечить, і люди, які він буде обслуговувати. Вони часто розробляються до прийняття рішення про реалізацію проекту як ДПП, як описано в розділі «Визначення проектів ДПП».

Специфікація виробничих вимог у контрактах ДПП описана в Розробці контракту ДПП. Структурування проекту ДПП зосереджується на визначенні та розподілі ризиків. Це має сенс, оскільки відповідний розподіл ризиків лежить за багатьма драйверами цінності ДПП, описаними в розділі Драйвери цінності ДПП. Дотримуючись цього підходу, інші елементи структури ДПП – такі як розподіл відповідальності та механізм оплати – впливають із розподілу ризиків. Наприклад, будівельний ризик може бути розподілений на приватну сторону на основі того, що вона найбільш кваліфікована для управління будівництвом. Це означає, що приватна сторона також повинна нести відповідальність і право приймати всі рішення, пов'язані з будівництвом. Механізм розподілу комерційного ризику на приватну сторону може мати форму механізму оплати, який оплачує користувач.

У цьому розділі надається література, починаючи з визначення пріоритетів проектних ризиків (ідентифікація ризиків), потім описує, як розподіляються ризики (розподіл ризиків), а потім пояснює, як розподіл ризиків пов'язаний з іншими аспектами структури проекту (Передача розподілу ризиків у структуру контракту) , представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.1. WBS-структура робіт проекту

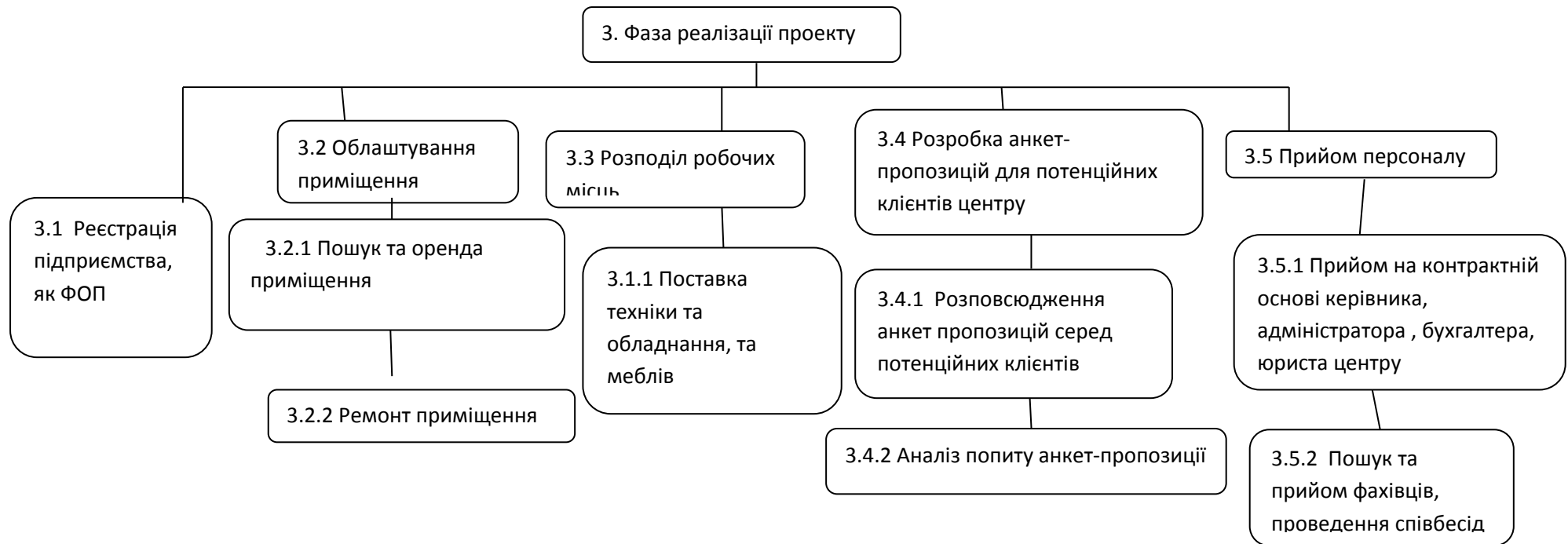


Рис. 3.2. Фаза реалізації WBS-структури робіт проекту

Організаційна структура виконавців (OBS) визначає всі рівні функціонального управління роботами проекту, починаючи з керівника і команди проекту на верхніх рівнях і закінчуючи організаціями, їх відділами і особами, що відповідають за виконання кожного пакету робіт, на нижніх рівнях. OBS визначає відповідність переліку пакетів робіт нижнього рівня кожній з гілок WBS-людей, безпосередньо організуючих виконання робіт, представлено на рис. 3.3.

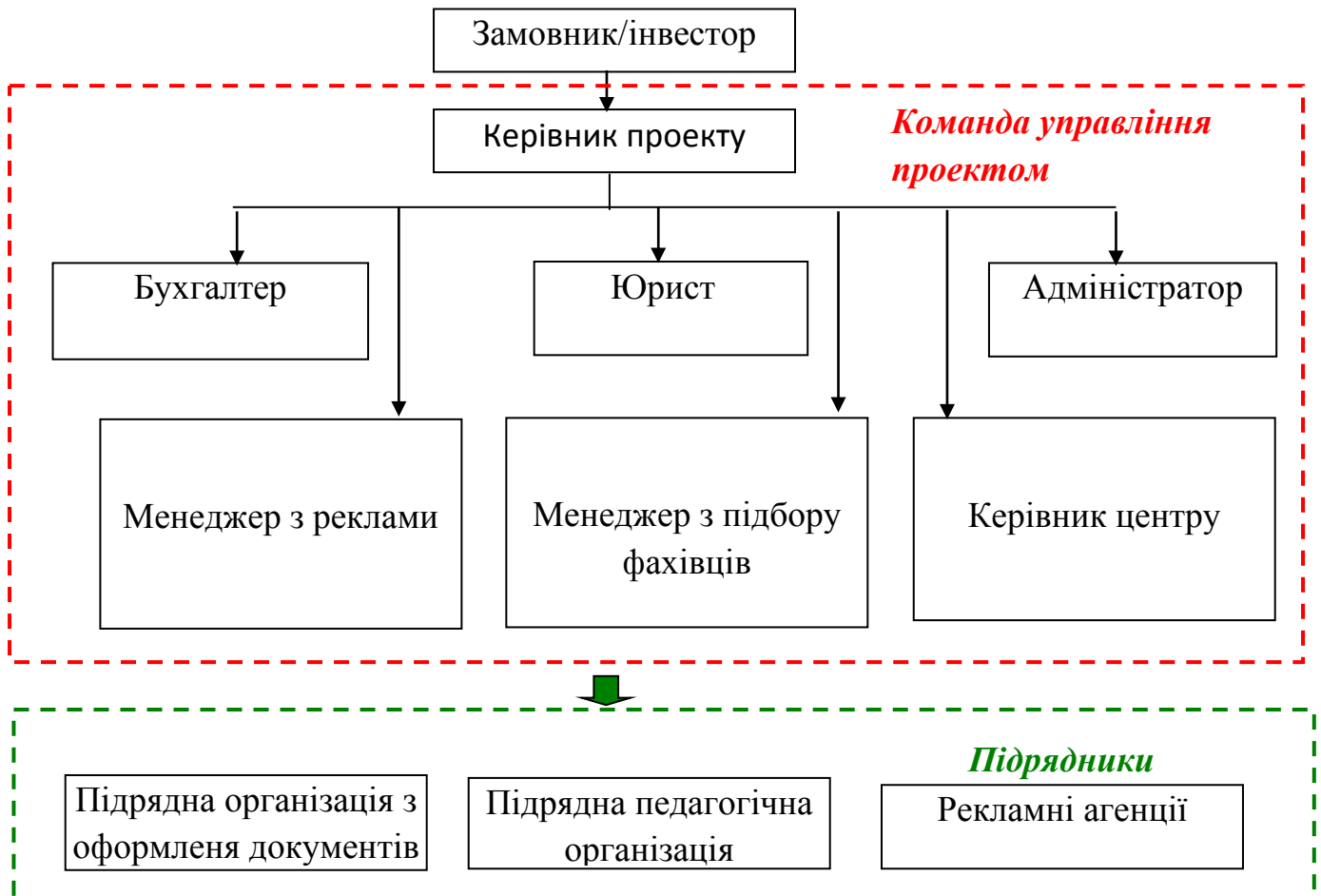


Рис. 3.3. OBS-структура проекту

Для забезпечення взаємодії Виконавця і Замовника при виконанні Сторонами своїх зобов'язань створюється організаційна структура проектного типу. Керівництво проекту забезпечує стратегічне управління, визначає пріоритети й контролює хід виконання проекту.

В проекті приймають участь: замовник (він же інвестор проекту), керівник проекту, команда проекту та підрядні організації.

До складу команди проекту увійдуть: адміністратор, юрист, бухгалтер, менеджер з реклами, менеджер з підбору персоналу, менеджер з реклами та майбутній керівник (директор, наймана особа) агенції.

Підрядні організації, що залучені до проекту:

- організація по оформленню документів;
- педагогічна організація;
- рекламні агенції.

Функції майбутнього керівника агенції може виконувати керівник проекту за умови, що він після завершення проекту очолить новостворену організацію. Це визначається на основі домовленості керівника проекту та замовника. В іншому випадку на посаду майбутнього керівника приймається особа відповідної кваліфікації. Участь майбутнього керівника необхідна в зв'язку з тим, що він повинен підібрати штат фахівців, з якими йому в подальшому комфортно буде працювати та фахівці будуть відповідати займаній посаді. Цього спеціаліста необхідно буде залучити вже на фазі реалізації проекту.

Команда проекту відповідає за загальне управління проектом, виконання робіт у рамках погоджених ресурсів, а також приймає всі рішення, не потребуючі зміни обсягу робіт по проекту.

1. Обов'язки й відповідальність.

а) Керівництво проекту очолюється керівником проекту з боку Замовника і є вищим органом управління проектом.

Основні функції керівника проекту наступні:

- організація участі співробітників кожної зі сторін у проекті;
- здійснення стратегічного керівництва проектом;
- визначення пріоритетів і контроль ходу виконання проекту;
- контроль за витратою коштів у рамках погодженого бюджету проекту;
- забезпечення поточного управління реалізацією проекту;
- розгляд і оцінка розроблених у ході реалізації проекту рішень і планів по їхньому впровадженню.

Керівник проекту відповідає за організацію взаємодії Замовника й Виконавця, координацію робіт з реалізації проекту. Для забезпечення такого контролю й координації проводяться засідання проекту за участю керівників проекту з кожної сторони.

Підготовка рішень, затверджуваних керівником проекту, а також оперативний дозвіл виникаючих проблем, покладає на керівників проекту з боку Замовника і виконавця, на основі інформації отриманої від членів робочої групи.

б) Керівник проекту від Замовника.

Керівник проекту від Замовника повинен мати необхідні повноваження для виконання наступних обов'язків у проекті:

- визначення організаційних і функціональних границь проекту;
- забезпечення проекту необхідними ресурсами з боку Замовника;
- організація засідань керівництва проекту і нарад робочої групи проекту;
- регулярний контроль стану проекту на відповідність погодженим рамкам

по надаваним керівником проекту з боку Виконавця звітам;

- затвердження проектних документів і результатів проекту.

в) Керівник проекту від виконавця.

Керівник проекту від Виконавця повинен мати необхідні повноваження для виконання наступних обов'язків у проекті:

- забезпечення проекту необхідними ресурсами з боку Виконавця;
- участь у нарадах керівництва проекту і організація нарад робочої групи

проекту;

- регулярний контроль бюджету проекту;
- організація контролю якості результатів проектних робіт;
- регулярний контроль стану проекту на відповідність погодженим

рамкам по надаваним керівником проекту з боку Виконавця звітам;

- вживання заходів по мінімізації ризиків;
- узгодження проектних документів і результатів проекту.

г) Робоча група проекту.

Склад ролей членів робочої групи визначається Уставом проекту. Призначення конкретних співробітників з боку Виконавця і з боку Замовника провадиться відповідно до розпоряджень керівника проекту з відповідної сторони.

Обов'язки і відповідальність.

Робоча група проекту очолюється керівником проекту з боку Замовника, що управляє її роботою і координує діяльність членів робочої групи з керівником проекту з боку Виконавця, беручи безпосередню участь у проектних роботах, відповідає за якість матеріалів, підготовлених виконавцем. Робоча група погоджує надані виконавцем проектні документи і звітні матеріали.

Члени робочої групи, як з боку замовника, так і з боку виконавця повинні мати достатню компетенцію в питаннях пов'язаних з організацією робіт зі створення програмного забезпечення управління проектами, а також мати повноваження, достатні для організації і виконання поставлених проектних робіт.

Керівник проекту від замовника сприяє керівникові проекту від виконавця в управлінні проектом і організації робіт із проекту.

Члени робочої групи з боку замовника забезпечують:

- надання у відповідності зі своєю компетенцією і повноваженнями інформації за запитом виконавця;
- участь у робочих нарадах і зустрічах по функціональних питаннях зі співробітниками замовника і організацій, підвідомчих йому для розгляду спірних питань і рішення проблем;
- розгляд і узгодження проектних матеріалів відповідно до порядку і строками, зазначеними в сітьовому графіку;
- узгодження проектних документів, у тому числі змістовний аналіз результатів роботи виконавця;
- участь у здачі-прийманні виконаних за проектом робіт.

Члени робочої групи з боку виконавця забезпечують:

- підготовку проектних документів і звітних матеріалів відповідно до порядку і строків;

- відповідають за розробку і узгодження проектних рішень із членами робочої групи з боку замовника;
- підготовлюють запити на надання замовником необхідної інформації для виконання проектних робіт;
- беруть участь у нарадах робочих груп і зустрічах по функціональних питаннях із співробітниками замовника і організацій, підвідомчих йому для розгляду спірних питань і рішення проблем.

д) Керівник проекту від замовника.

Керівник проекту з боку замовника забезпечує керівництво роботами з реалізації проекту і контроль їхнього виконання, відповідає за координацію взаємодії членів робочої групи з боку замовника з фахівцями виконавця.

У його функції входить:

- керівництво робочою групою проекту з боку замовника;
- контроль дотримання контрактних умов;
- забезпечення проекту необхідними ресурсами з боку Замовника, передбаченими сітковим графіком;
- координація дій і забезпечення співробітництва з фахівцями виконавця;
- планування роботи членів робочої групи проекту з боку замовника;
- контроль виконання робіт учасниками проекту з боку замовника;
- забезпечення процедури узгодження і затвердження звітних матеріалів;
- регулярний аналіз ходу виконання проекту із членами робочої групи проекту з боку замовника на відповідність його вимогам;
- надання необхідних матеріалів для підготовки засідання керівництва проекту.

Керівник проекту від Замовника прямо взаємодіє по всіх поточних питаннях реалізації проекту з керівником проекту від виконавця.

Керівник проекту від замовника щотижня інформує керівника проекту від замовника про стан справ у проекті.

е) Керівник проекту від виконавця.

Керівник проекту з боку Виконавця відповідає за відповідність обсягу проектних робіт, погодження змін обсягу проекту, управління проектом у рамках певного бюджету і забезпечує щоденне виконання робіт відповідно до оперативного плану робіт і бюджету.

У його функції входить:

- розробка сіткового графіка робіт і оперативних планів проекту і забезпечення проекту ресурсами з боку виконавця;
- керівництво і координація роботи робочої групи проекту з боку виконавця і контроль виконання поставлених перед ними завдань;
- організація і координація роботи членів проектної команди виконавця;
- контроль статусу проекту, строків і бюджету;
- регулярний аналіз ходу виконання проекту;
- контроль фактичних витрат робочого часу;
- забезпечення взаємної відповідності виконуваних робіт;
- забезпечення проходження загальноновизнаним стандартам управління проектами;
- організація підготовки проектних документів і звітних матеріалів;
- рішення проблем, що виникають на рівні робочої групи з боку виконавця й, при необхідності, їхнє винесення на рівень керівництва проекту;
- надання необхідних матеріалів для підготовки засідань керівництва проекту;
- підготовка зведеного звіту про поточний статус проекту.

Керівник проекту від виконавця прямо взаємодіє по всіх поточних питаннях реалізації проекту з керівником проекту від замовника.

Керівник проекту від Виконавця щотижня інформує керівника проекту від виконавця про стан справ у проекті.

Матриця відповідальності (RAM), ставить у відповідність ієрархічну структуру робіт (WBS) і організаційну структуру (OBS) для призначення відповідальних на всі пакети робіт проекту забезпечує опис і узгодження структури

відповідальності за реалізацію робіт за проектом з визначенням ролі кожного учасника в їх виконанні.

При розробці матриці відповідальності проекту використана методика RACI. Методика RACI є зручним і наочним засобом планування відповідальності членів проектної команди при виконанні завдань на кожному з етапів проекту. Термін RACI (або ARCI) є абревіатурою:

Відповідальний (Accountable) – повністю відповідає за виконання етапу/завдання, має право приймати рішення за способом реалізації. Відповідальним за завдання може призначатися лише одна людина.

Виконавець (Responsible) – виконує завдання, не несе відповідальність за вибір способу його рішення, але відповідає за якість і терміни реалізації. В кожного завдання має бути хоча б один виконавець.

Затверджувач (Consultbeforedoing) – надає консультації в ході рішення завдань проекту, контролює якість реалізації. Та людина, яка ухвалює деякий документ (якщо дана робота пов'язана із створенням документа). Він може бути лише один.

Узгоджувач (Informafterdoing) – може надавати консультації в ході рішення завдань проекту, не несе відповідальності. Та людина, яка бере участь в узгодженні деякого документа (якщо дана робота пов'язана із створенням документа). Їх може бути декілька.

Матриця розподілу відповідальності проекту RAM з врахуванням функціональної організаційної структури організації приведена в таблиці. 1.1.

Для зручності введемо короткі позначення по першим буквам відповідальностей (окрім першої відповідальності, так як відповідальний і виконавець починаються з однієї букви): О – відповідальний; В – виконавець; З – затверджував; У – узгоджувач.

Таблиця 3.1.

Матриця розподілу відповідальності проекту RAM

Код	Пакет робіт	Команда управління проектом						
		Керівник проекту	Юрист	Бухгалтер	Адміністратор	Менеджер з реклами	Менеджер з підбору фахівців	Майбутній керівник агенції
1	2	3	4	5	6	7	8	9
0.	Проект створення туристичної агенції в Дніпрі «EDC-Travel»							
1.	Розробка концепції проекту							
1.1	Призначення керівника проекту та формування команди	О, В, У						
1.2	Розробка бізнес-плану проекту	В		У				
1.3	Розробка та затвердження статуту проекту	О, В	У					
1.4	Розробка та затвердження проектної документації проекту	О, В						
1.5	Розробка обґрунтувань інвестування проекту	О, В		В				
1.6	Розробка та затвердження концепції	О, В, У						
2.	Планування проекту							
2.1	Оцінка та планування ресурсів проекту (трудових, матеріальних та ін)	О, В		В				
2.2	Формування календарного графіку проекту	О, В						

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.3	Отримання дозвільної документації	О, В	У	У				
2.4	Планування бюджету проекту	О, В		У,В	В			
2.5	Оформлення документації оренди приміщення	О, В	В,У					
2.6	Проведення тендеру на закупівлю товарів та обладнання	О, В		В	В			
2.7.	Формування договорів з усіма учасниками проекту	О, В	В,У	В				
2.8.	Формування штатного розпису.	О	В,У	В			О,В	
3.	Реалізація проекту							
3.1.	Реєстрація підприємства, як ФОП	О, В	В	В				
3.2.	Облаштування приміщення	О, У			В			
3.2.1.	Пошук та оренда приміщення	О, В		В				
3.2.2.	Ремонт приміщення	О, В						
3.3.	Розподіл робочих місць	О			В			
3.3.1.	Поставка техніки, меблів ін.	О, В		У				
3.4.	Розробка анкет-пропозицій для потенційний клієнтів	О			У		О,В	
3.4.1.	Розповсюдження анкет-пропозицій серед клієнтів	З				О,В	У	
3.4.2.	Аналіз попиту на послуги з анкет-пропозицій	У				О, В		З
3.5.	Прийом персоналу	З	В,О			О,В		У
3.5.1	Прийом на контрактній основі керівника, бухгалтера, адміністратора проекту	З					О, В	

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.5.2	Пошук та прийом фахівців, проведення співбесід	З					О, В	
4.	Фаза закриття							
4.1.	Первинне надання та заповнення наданих послуг	З		О,В	О,В			
4.2.	Проведення стажування фахівців	З,У					О, В	В
4.3.	Реклама агенції	З				О,В		У
4.4.	Формування фінансової звітності проекту	О		О,В				
4.5.	Затвердження акту закінчення робіт проекту	О, В						

Таблиця 3.2

Тривимірна структура проекту, об'єднуюча WBS, OBS і CBS (CTR-словник)

Код	Пакет робіт	Витрати, тис. \$	Тривалість, дні	Необхідні ресурси
1	2	3	4	5
Проект створення туристичної агенції в Дніпрі «EDC-Travel»				
1.	Розробка концепції проекту		87	Трудові
1.1	Призначення керівника проекту та формування команди		3	Трудові: замовник проекту
1.2	Розробка бізнес-плану проекту		2	Трудові: команда проекту
1.3	Розробка та затвердження статуту проекту		3	Трудові: команда проекту
1.4	Розробка та затвердження проектної документації проекту		3	Трудові: керівник проекту
1.5	Розробка обґрунтувань інвестування проекту		3	Трудові: керівник проекту
1.6	Розробка та затвердження концепції		3	Трудові: замовник, керівник проекту
2.	Планування проекту		25	Трудові
2.1	Оцінка та планування ресурсів проекту (трудових, матеріальних та ін)		4	Трудові: команда проекту
2.2	Формування календарного графіку проекту		4	Трудові: команда проекту
2.3	Отримання дозвільної документації		21	Трудові: команда проекту
2.4	Планування бюджету проекту		4	Трудові: команда проекту
2.5	Оформлення документації оренди приміщення		6	Трудові: команда проекту
2.6	Проведення тендеру на закупівлю товарів та обладнання		25	Трудові: команда проекту
2.7.	Формування договорів з усіма учасниками проекту		5	Трудові: керівник проекту
2.8.	Формування штатного розпису. Посадових інструкцій		5	Трудові: команда проекту
3.	Реалізація проекту	106,3	67	Трудові, матеріальні, обладнання
3.1.	Ресстрація підприємства, як ПП	5	9	Трудові, матеріальні.
3.2.	Облаштування приміщення	15	11	Трудові, матеріальні, обладнання

Продовж. табл. 3.2.

1	2	3	4	5
3.2.1.	Пошук та оренда приміщення		11	Матеріальні, трудові Матеріальні: витрати на оренду офісу
3.2.2.	Ремонт приміщення		11	Матеріальні, обладнання Матеріальні: оплата праці будівельній організації, що здійснює ремонт Обладнання: меблі
3.3.	Розподіл робочих місць	12,29	11	Трудові: команда проекту
3.3.1.	Поставка техніки, меблів та обладнання		11	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг
3.4.	Розробка анкет-пропозицій для потенційних клієнтів		3	Трудові: команда проекту
3.4.1.	Розповсюдження анкет-пропозицій серед клієнтів		3	Трудові, матеріальні: команда проекту
3.4.2.	Аналіз попиту на послуги з анкет-пропозицій		3	Трудові: команда проекту
3.5.	Прийом персоналу	5	33	Трудові: команда проекту
3.5.1	Прийом на контрактній основі керівника, бухгалтера, адміністратора проекту	5	33	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг
3.5.2	Пошук та прийом фахівців, проведення співбесід		33	Трудові: команда проекту Матеріальні: оплата послуг
4.	Фаза закриття	6	14	Трудові, матеріальні.
4.1	Первинне надання та заповнення наданих послуг		8	Трудові: команда проекту
4.2	Проведення стажування фахівців	5	14	Трудові: команда проекту
4.3	Реклама агенції		8	Трудові: команда проекту
4.4	Формування фінансової звітності проекту	1	5	Трудові: команда проекту
4.5.	Затвердження акту закінчення робіт проекту		4	Трудові: команда проекту
	<i>Інші витрати</i>	95,84		
	<i>Витрати на оплату праці</i>	294,14		
	<i>Всього</i>	496,28	193	

Таким чином, проведена за всіма напрямками структуризація проекту формує необхідну інформацію для подальшого планування і контролю його строків, ресурсів і затрат за часом і ресурсам.

Ресурсна ієрархічна структура (RBS-структура)

Далі необхідно скласти структуру, яка фіксує ресурси, необхідні на кожному рівні для досягнення цілей і підцілей проекту (RBS).

Ресурсна ієрархічна структура (RBS-структура) проекту ставить у відповідність ієрархічній структурі робіт (WBS) види необхідних ресурсів. RBS-структура використовується для управління ресурсами підприємства, що використовуються у проектах. RBS-структура описує наступні ресурси:

1. Матеріальні ресурси.
2. Обладнання.
3. Трудові ресурси.

Наявність єдиної структури для всіх проектів портфеля підприємства дозволяє оцінити потреби в ресурсах і більш якісно планувати ресурси всього підприємства.

RBS-структура представлена на рис. 4.4. Вона показала, що у проекті задіяні всі три види ресурсів: трудові, матеріальні та обладнання.



Рис. 3.4. RBS-структура проекту

Вартісна ієрархічна структура (CBS-структура)

Далі необхідно скласти структуру, яка фіксує вартість елементів проекту на кожному рівні (CBS).

CBS утворюється за алгоритмом, аналогічним алгоритму створення WBS і OBS. Загальну схему побудови CBS-структури проекту наведено на рисунку 1.5.



Рис. 3.5. Загальна схема побудови CBS-структури проекту

Перший рівень – це всі витрати на проект. Другий рівень – основні елементи CBS: матеріали, вузли, комплектуючі; витрати на утримання устаткування; трудові витрати; інші витрати. Третій рівень – подальша розбивка. Для трудових витрат це будуть: витрати на добір і навчання; витрати на оплату праці з поставки і монтажу устаткування; витрати на оплату праці. Четвертий рівень – подальша розбивка, наприклад, для оплати праці: оплата праці виконавців; оплата праці аналітиків; операторів. Ця структура дає змогу збирати інформацію про затрати, аналізувати й готувати звіти по затратах будь-якого підрозділу або елементу робіт.

CBS-структура представлена на рис. 3.6.

До трудових ресурсів відноситься праця членів команди проекту.

До матеріальних витрат відносяться витрати на: реєстрацію ПП агенції, установка налагоджування обладнання та техніка; підвищення кваліфікації фахівців агенції, ремонт приміщення, реклама компанії агенції в соціальних мережах (банерна реклама, контекстна реклама, просування сайту, електронна

розсилка) та інші витрати (що включають витрати на телефонію, інтернет, канцелярські приладдя та ін.)

До витрат на обладнання відносяться витрати на: комп'ютерну мережу на , програмне забезпечення, перевірка технічного стан обладнання.

Кошторис проекту створення туристичної агенції в Дніпрі «EDC-Travel» становить 496,43 тис.грн..

Найбільш капіталоемкою фазою проекту є фаза виконання.

Проект створення туристичної агенції в Дніпрі «EDC-Travel»

1. Розробка концепції проекту ЗП, ІВ

1.1. Призначення керівника проекту та формування команди ЗП, ІВ

1.2. Розробка бізнес плану проекту ЗП, ІВ

1.3. Розробка та затвердження статуту проекту ЗП, ІВ

1.4. Розробка та затвердження проектної документації ЗП, ІВ

1.5. Розробка обґрунтувань інвестування проекту ЗП, ІВ

1.6. Розробка та затвердження концепції ЗП, ІВ

2. Планування проекту ЗП, ІВ

2.1. Оцінка та планування ризиків проекту (трудові, матеріальні та інші) ЗП, ІВ

2.2. Формування календарного графіку проекту ЗП, ІВ

2.3. Отримання дозвільної документації ЗП, ІВ

2.4. Планування бюджету проекту ЗП, ІВ

2.5. Оформлення документації оренди приміщення ЗП, ІВ

3. Реалізація проекту 73,6 тис.грн + ЗП, ІВ

3.1. Реєстрація центру як ФОП 10,0 тис.грн. ЗП, ІВ

3.2. Облаштування приміщення 15,0 тис.грн. ЗП, ІВ

3.3. Розподіл робочих місць 12,29 тис.грн. ІВ

3.4. Розробка анкет-пропозиції для клієнтів 5,0 тис.грн ЗП, ІВ

3.5. Прийом персоналу ЗП, ІВ

4. Фаза закриття ЗП, ІВ

4.1. Первинне надання та заповнення інформації наданих послуг ЗП, ІВ

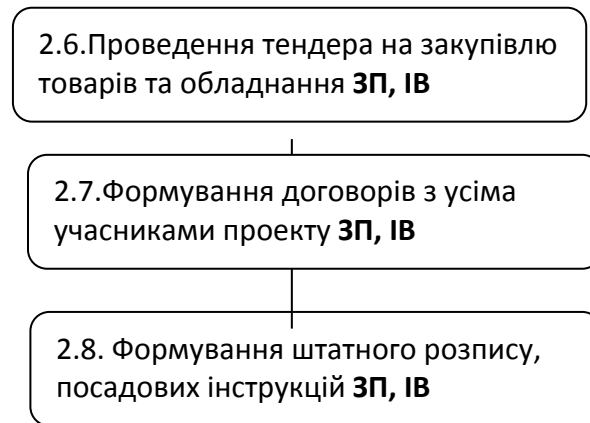
4.2. Проведення стажування працівників ЗП, ІВ

4.3. Реклама центру 10,0 тис.грн ЗП, ІВ

4.4. Формування фінансової звітності по проекту ЗП, ІВ

4.5. Затвердження акту закінчення робіт ЗП, ІВ

Продовження Рис. 3.6. CBS-структура проекту



ІВ – Інші витрати – 202,29 тис. грн..

ЗП – Заробітна платня членів команди по договорам – 294,14 тис. грн..

Рис. 3.6. CBS-структура проекту

Таким чином, проведена за всіма напрямками структуризація проекту формує необхідну інформацію для подальшого планування і контролю його строків, ресурсів і затрат за часом і ресурсам.

3.2. Формування основних планових рішень і документів по проекту

3.2.1. 3.1. Календарне планування. Управління часом в проекті включає процеси, необхідні для забезпечення своєчасного завершення проекту:

- ідентифікація робіт, які мають бути виконані в проекті;
- завдання послідовності робіт,
- документування взаємозв'язку між роботами;
- оцінка тривалості робіт;
- розробка календарного плану;
- завдання ресурсів по кожній роботі;
- контроль виконання календарного плану.

Найбільш складним при календарному плануванні є визначення тривалості кожної роботи. Після побудови структури мережі і виконання оцінок тривалості робіт, проект містить все необхідне для розрахунку календарного графіка.

Календарний графік (діаграма Ганта) – горизонтальна лінійна діаграма, на якій завдання проекту представлені протяжними в часі відрізками, датами, що характеризуються, початком і закінченням робіт представлений. Цей графік дає чітку і зрозумілу картину проекту в прив'язці до тимчасової шкали. Побудова діаграми Ганта виконана із застосуванням спеціалізованого програмного продукту – MS Project 2007 Pro Rus. Графік є робочим інструментом для управління. Комплекс робіт був визначений з врахуванням всіх можливих робіт в проекті, починаючи з нижнього рівня робіт. Додаток А

Календарний план проекту включає дати планового старту і очікуваного фінішу по кожній окремій роботі, ресурс по кожній роботі. На діаграмі Ганта завдання проекту представлені протяжними в часі відрізками.

Наступним етапом є визначення критичного шляху для проекту. Для цього на підставі наявних вхідних даних проведена процедура прямого і зворотного проходу по мережі і обчислена вихідна інформація. Для здобуття прийнятних з точки зору цілей проекту термінів його завершення розроблена оптимізація шляхом скорочення термінів виконання окремих завдань (регулювання ресурсами) або зміни залежностей (наприклад, виконання декількох робіт паралельно).

Ресурсне планування. Основне завдання управління ресурсами полягає в забезпеченні їх оптимального використання для досягнення кінцевої мети управління проектом – формування результату проекту із запланованими показниками.

У проекті ми розглядаємо трудові і матеріально-технічні ресурси. Ресурс співвідноситься з певними роботами, що виконуються в запланованій послідовності, а не з проектом в цілому. Тому основними завданнями управління ресурсами є:

- оптимальне планування ресурсів;
- управління матеріально-технічним забезпеченням.

Структурна модель управління ресурсами складається з наступних компонентів: планування, регулювання, контроль.

Важливою складовою процесу управління ресурсами є організація закупівель і постачань ресурсів.

Для всіх трудових ресурсів призначений стандартний календар використання робочого часу.

Вартість матеріальних ресурсів була визначена на основі кошторисної вартості матеріалів, вартості придбаних матеріалів.

Після планування ресурсів розробляється проектно-кошторисна документація на основі якої створюється система договорів.

В результаті проведених заходів, отримані:

- генеральний зведений план проекту. В ході реалізації проекту зведений план може використовуватися для доповідей вищому керівництву;

- функціональна матриця, що визначає побудову взаємин між елементами структури проекту і організацією, що визначають рівні відповідальності дійових осіб, позначених у вікнах матриці за допомогою кодів;
- робочий календарний мережевий графік Додаток Б, який включає по кожній роботі тимчасові і ресурсні оцінки. На основі цього графіка надалі створюється система наряд-завдань, де кожне завдання конкретизоване за часом і ресурсам.

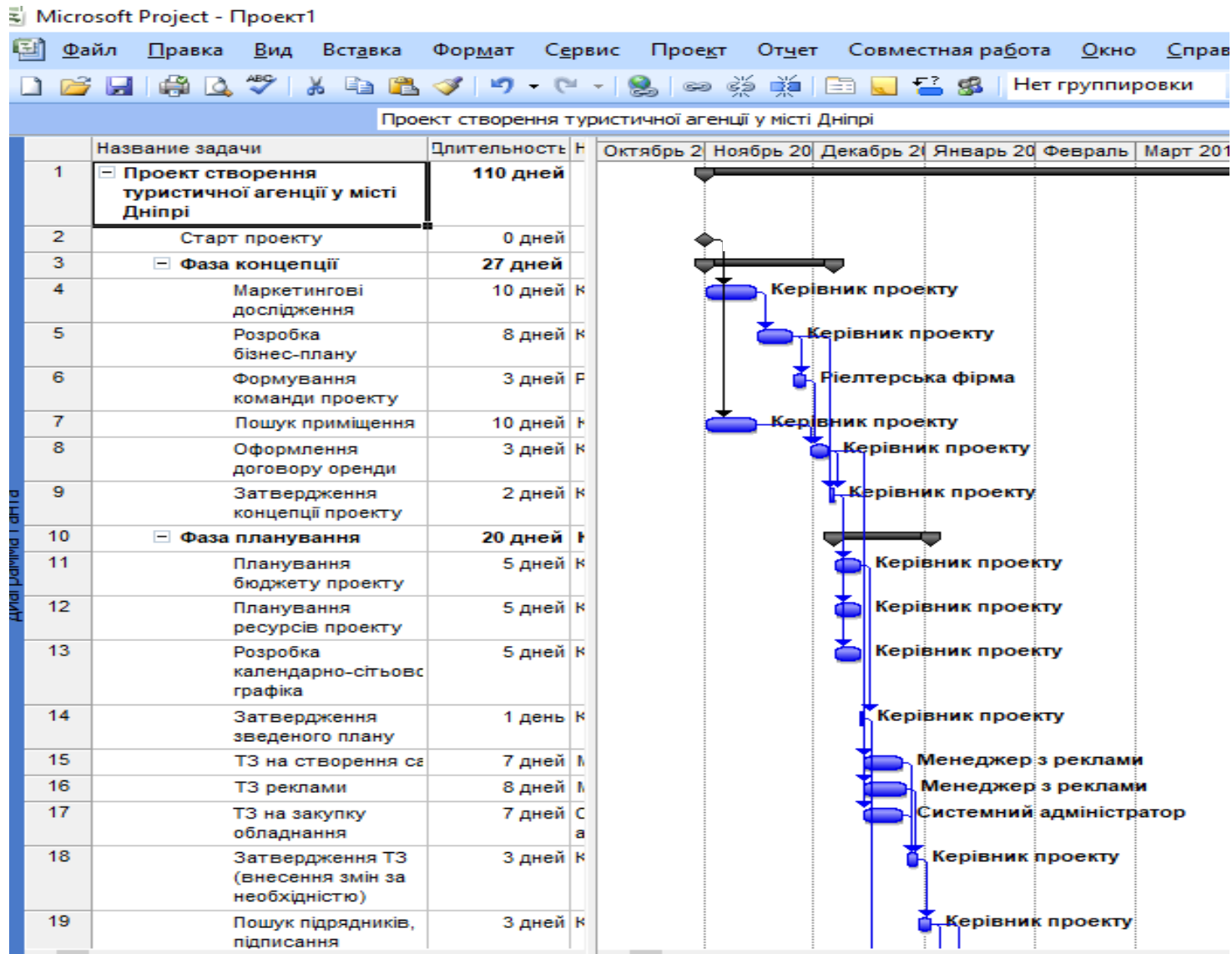


Рис.3.5. Діаграма Ганта

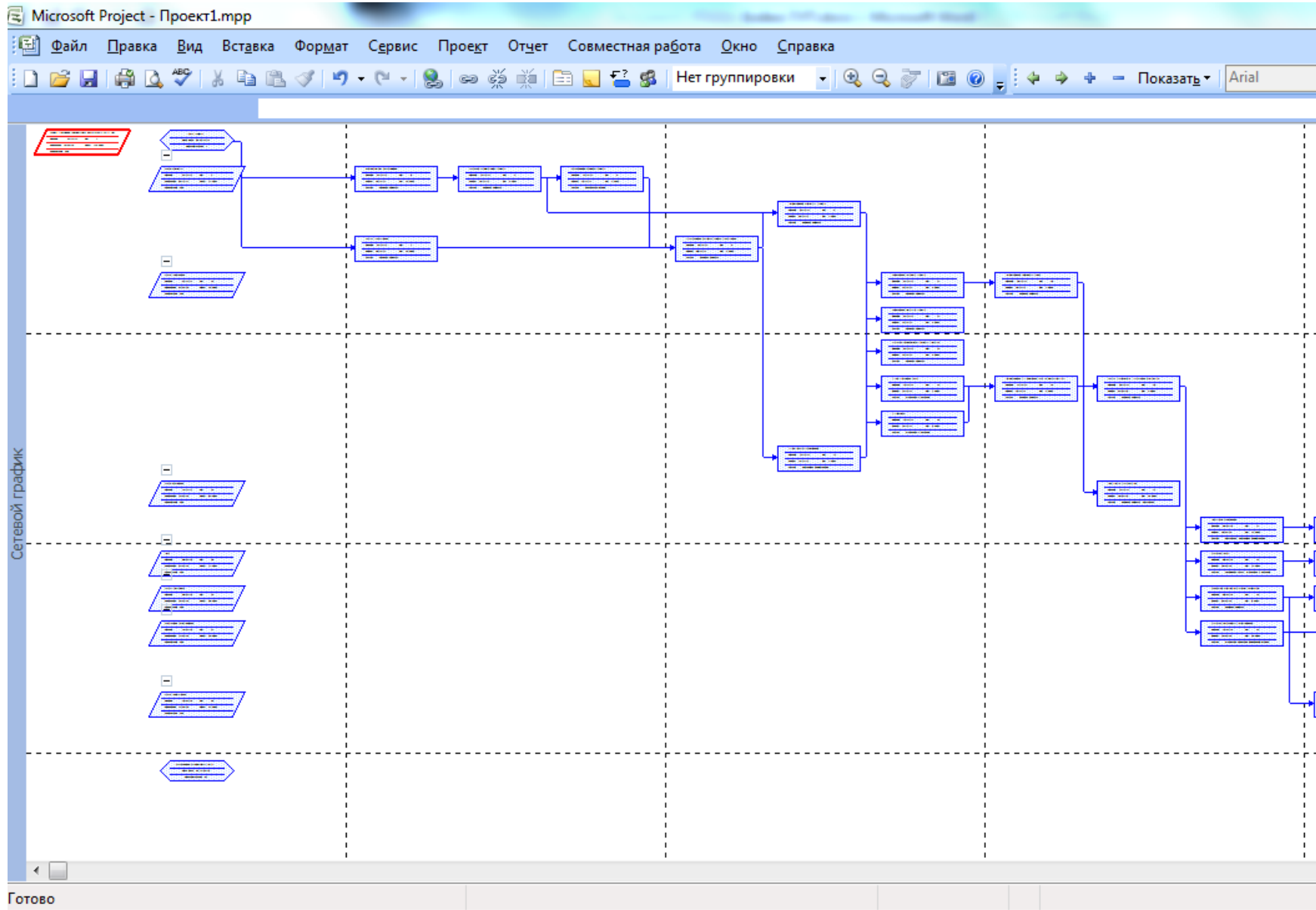


Рис. 3.6. Сітьовий графік проекту

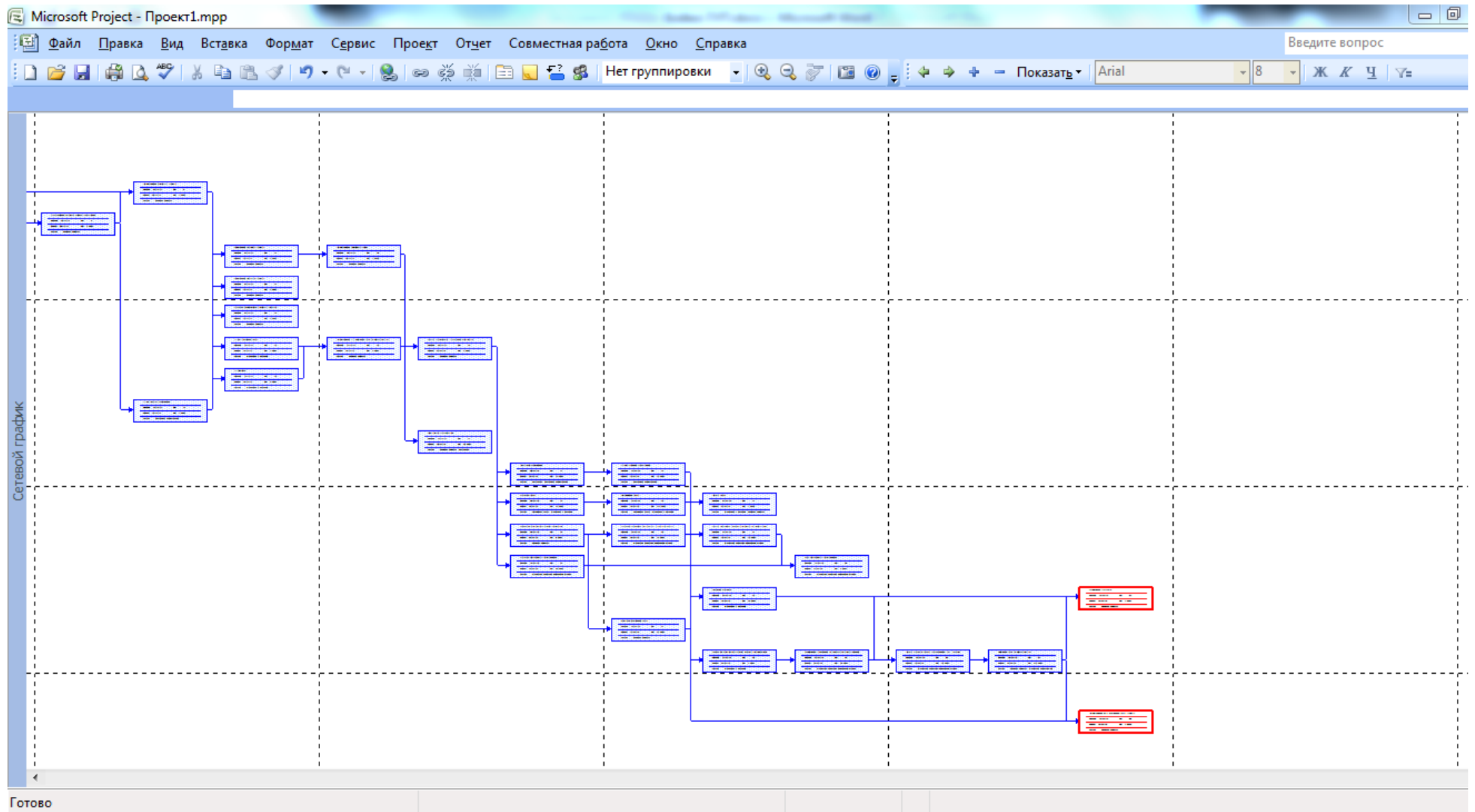


Рис. 3.6. Сітьовий графік проекту (продовження)

РОЗДІЛ 4

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ

4.1. Моніторинг і контроль проекту створення туристичної агенції в Дніпрі

Процес моніторингу та контролю проекту спрямований на відстеження та верифікацію проекту і здійснюється від початку проекту до його закриття. Різні види діяльності, що здійснюються під час цього процесу, визначають, чи виконується проект відповідно до встановленого плану. Цей процес заснований на структурі РМВОК. Це означає, що це перевірена практика, яка широко використовується в управлінні проектами.

Моніторинг і контроль проекту допоможуть виявити відхилення, які загрожують успішному завершенню проекту. Якщо відхилення не будуть виявлені та усунені, вони призводять до незапланованих і небажаних результатів проекту. Таким чином, цей процес гарантує виявлення відхилень і вжиття заходів на ранніх стадіях, щоб запобігти їх ескалації, що може призвести до серйозних і дорогих проблем.

Коли незаплановані проблеми вирішуються, з'являється впевненість, що проект буде завершено вчасно і очікувані результати будуть досягнуті. Існує кілька методів, які використовують керівники проектів разом з іншими ключовими зацікавленими сторонами для оцінки ефективності проекту. Моніторинг та оцінка складається з одного з цих підходів і повинні регулярно проводитися на різних етапах проекту. Це забезпечить своєчасне розпізнавання та вирішення проблем, що виникають.

Метою процесу моніторингу та контролю проекту є:

- Підтримуйте точну та актуальну інформацію про статус проекту та його ефективність протягом життєвого циклу проекту.
- Оцініть фактичну ефективність проекту проти бажаного та запланованого результату.
- Пропонуйте оцінки проекту та результативності, які можна використовувати для оновлення графіка та бюджету.
- Визначте, чи потрібні коригувальні чи превентивні дії.

Оцініть ефективність змін і надайте інформацію, яка підтримує прогнозування на різних етапах.

Що стосується сфери цього процесу, моніторинг і контроль застосовуються до, але не обмежуються, управління проектом та управління ризиками та контролем, заходи контролю якості, впровадження проекту протягом усього життєвого циклу, контроль планування та контроль змін управління протягом життєвого циклу проекту .

4.2. Особливості оперативного управління проектом

Найбільш критичним показником у даному проекті є вартість.

Управління вартістю буде здійснюватись таким чином.

Входи:

- а) базова вартість 496,43 тис. грн.;
- б) представлення звітності про виконання надходить у вигляді: актів виконаних робіт, накладних на матеріали, техніку та обладнання;
- в) запити на зміни у вигляді письмових звернень про зміну договірних обов'язків;
- г) план управління вартістю.

Методи і засоби:

- а) визначення ступеня виконання згідно з графіком робіт, графіком фінансування, графіком поставок;
- б) додаткове планування.

Виходи:

- а) переглянуті кошториси витрат у разі узгодження зміни вартості товару або послуг;
- б) коректуючи дії: підписання додаткових угод, пошук альтернативних способів;
- в) оцінка витрат по завершенню.

4.3. Case-приклад оперативного управління проектом

При реалізації проекту створення туристичної агенції в Дніпрі виникла проблема з пошуку кваліфікованого керівника на посаду директора майбутньої агенції (код 3.5.1).

Оперативне управління матиме такий вигляд:

Входи згідно плану проекту:

- а) роботи з прийому директора повинні бути виконані до 15.01.2022 року;
- б) затримка становить 5 календарних днів;
- в) зміна дати прийому директора приведе до зміни дат пошуку іншого персоналу, розробку методичного забезпечення, прийом персоналу та ін. і відстрочить строки закриття проекту на 5 днів.

Додаткова інформація:

- а) із-за несвоєчасного прийому висококваліфікованого директора під загрозою зриву є налагодження всієї роботи за проектом, тому що тоді неможливо здійснювати роботу із розробки посадових інструкцій, методичного матеріалу, пошуку співробітників в школу та запуск школи в роботу;

б) наймати недостатньо кваліфікованого директора може поставити під зрив весь проект.

Методи і засоби:

- а) технічні знання і навички менеджера проекту;
- б) зустрічі з замовником;
- в) активізація пошуку гідної кандидатури на посаду директора;

Виходи.

Результати:

- а) прийняти на роботу висококваліфікованого директора із запізненням, але обумовити з ним більш інтенсивне навантаження по роботі та роботу в вихідні дні;
- б) оплатити директору премію за навантаження в розмірі оплати за 5 пропущених дні (без зміни розміру кошторису)..

Запити на зміни: зміна кінцевих розрахунків по контракту з майбутнім директором школи.

Подання звітності про виконання.

Входи:

- а) план проекту;
- б) результати робіт.

Методи і засоби:

- а) аналіз відхилень якості: якість реалізації робіт (розробка посадових інструкцій, методичного матеріалу, пошуку співробітників в школу та запуск школи в роботу) не змінилася;
- б) аналіз відхилення часу: відхилення від дати прийому директора не зміниться, або якщо зміниться, то не вплине на загальний термін реалізації проекту;
- в) аналіз ресурсів: додаткові ресурси не потрібні, так як умови взаємодії з директором, в разі затримки прописані в договорі в рамках бюджету. Тобто за контрактом передбачена передача ризику іншій стороні, якою є майбутній директор школи;

г) аналіз кошторисної вартості виконаних робіт: не змінна.

д) методи і засоби поширення інформації: прописані умови в трудовому договорі з прийнятим директором.

Виходи. Звіт про виконання:

а) строки робіт не змінюються;

б) якість робіт не змінюється;

в) кінцева вартість робіт не змінюється.

Всі учасники проекту задоволені.

Змін в календарному плану проекту на діаграмі Ганта не відбудеться, а зміниться тільки навантаження трудових ресурсів, так як в випадку затримки за графіком директор надолужить графік, працюючи в вихідні.

ВИСНОВКИ

Таким чином в сучасних умовах туризм являє собою одну з найбільш розвинених галузей світового господарства, форм зовнішньоекономічної діяльності. В деяких зарубіжних країнах туризм являється одною з пріоритетних галузей, внесок у валовий національний дохід яких складає 15-35%. До них відносяться Угорщина, Чехія, Австрія, Швейцарія, Італія, Франція, Іспанія, Португалія та ін.

Міжнародний туризм сьогодні істотно впливає на розвиток світогосподарських зв'язків, економіку окремих країн. Розвиток туризму, ріст об'єму туристичних послуг збільшує кількість робочих місць. Міжнародний туризм являється активним джерелом надходжень іноземної валюти.

Туризм як соціально-економічне явище все більше набирає всіх ознак самостійної галузі національної економіки. По-перше, його суб'єктами є досить однорідні за призначенням і технологією виробництва товарів і послуг підприємства (туристичні бази, готелі, фірми, транспорт, зв'язок тощо). По-друге, поступово вдосконалюється система управління туризмом, логічним завершенням якої сьогодні є Державна туристична адміністрація України. І, по-третє, незважаючи на значну диверсифікацію, у туристичній індустрії створюється однорідна за цільовим призначенням продукція.

Мета дослідження – розробка проекту розвитку туризму в Дніпропетровській області.

Об'єктом дослідження є створення туристичної агенції в Дніпрі.

Предметом дослідження є процес управління проектом створення туристичної агенції в Дніпрі.

Продукт проекту – є створення туристичної агенції в Дніпрі для задоволення потреб клієнтів за рахунок надання туристичного продукту, якість якого відповідає міжнародним стандартам.

Як видно із кількісної інтегральної оцінки варіантів альтернативних проектів, 1 проект має найбільший бал і таким чином має більшу життєздатність.

Побудовано дерево цілей., до яких відноситься:

- забезпечити прибутковість новостворюваного бізнесу не нижче 25%
- забезпечити фінансову стійкість новостворюваного бізнесу
- створити імідж стабільного, надійного підприємства
- вийти та утримати упевнені позиції на ринку регіону

Кошторис проекту складає 496,43 тисяч гривень.

Розроблено фінансово-економічний аналіз проекту. Таким чином, навіть з урахуванням вартості коштів інвестора у часі можемо констатувати що проект демонструє досить високі показники окупності і можна з упевненістю розраховувати на вихід до точки беззбитковості вже через 15,4 місяці активної роботи агенції.

Структура агенції згідно поставленим цілям і організаційній формі включає директора, бухгалтера, адміністратора, штату дипломованих фахівців, обладнання так і носіїв .

Якщо орендувати приміщення для агенції в бізнес-центрі, то прибиральниця і охоронець будуть не потрібні, ці послуги забезпечує адміністрація орендодавця.

Поки агенція не опанує фінансової стабільності та в цілях економії фонду заробітної плати функції адміністратора може виконувати директор.

До основних зацікавлених сторін проекту відносяться: керівник проекту, команда проекту, постачальники, підрядники, орендодавці, податкова служба України.

Детальний календарний графік проекту побудовано із застосуванням спеціалізованого програмного продукту – MS Project 2007.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Чаркіна Т. Ю. Організація хабів як один із елементів розвитку туризму. Туризм як стратегічний напрям розвитку залізничног підприємства : монографія / О. М. Гненний, Л. В. Марценюк, Т. Ю. Чаркіна, О. В. Орловська, В. М. Проценко; за заг. ред. Л. В. Марценюк; Дніпров. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна.
2. Логунцова, И.В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы. Государственное управление: Электронный вестник. 2020. Выпуск № 80. С.49-65.
3. Романенко, М. ZOOM чи туристичний бум: чи збільшиться внутрішній туризм після карантину. URL:<https://hromadske.ua/posts/zoom-chi-turistichnij-bum-chizbilshitsya-vnutrishnij-turizm-pislya-karantinu> (дата звернення: 21.11.2020).
4. Тараненко, А. Карантин вихідного дня та його вплив на сферу туризму. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/karantinvihidnogo-dnya-vbivaye-turizm-chi-ye-kompromis-noviniukrajini-50124177.html> (дата звернення: 21.11.2020)
5. Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. Free Press, (2019), [Baloglu and Brindberg, 1997]
6. Affective images of tourism destinations. тJournal of Travel Research, 35 (1997), pp. 11-15
7. A model of destination image formation. Annals of Tourism Research, 26 (1999), pp. 868-897
8. Exploratory research of tourist motivations and planning. Tourism Management, 25 (2004), pp. 387-396
9. Baud-Bovy and Lawson, 1998. Tourism and recreation handbook of planning and. design. Architectural press, (1998),
10. Marketing services: Competing through Quality. Free Press, (1991), Building a strong services brand: Lessons from Mayo Clinic. Business Horizons, 50 (2017), pp. 199-209

11. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/economic-conditions-outlook-2021>
12. Tian L. Study on the Development of Travel Agencies under the Impact of Tourism Electronic Business[J]. Journal of Jinling Institute of Technology, 2008.
13. Lalitha K, Paul N I J. «A Study on the Impact of E-Commerce on Retail Marketing in Tourism» [C]// International Seminar on "tourism Sector in India-Development, Sustainability and Challenges. 2015.
14. Lu Q, Yang Y, Yuksel U. The impact of a new online channel: An empirical study[J]. Annals of Tourism Research, 2015, 54:136-155.
15. Закон України "Про туризм" від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР.
16. Передній О.С. Міжнародні економічні відносини. Навчальний посібник – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 274 с.
17. Панирян Г.А. Международные экономические отношения: экономика туризма. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 166 с.
18. Патійчук В. О. Україна в системі міжнародного релігійно-паломницького туризму // Наук. вісн. Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки.–2008.– № 1.– С. 223–227.
19. Приянчук И. Законодательное стимулирование индустрии гостеприимства: 13. зарубежный опыт и украинские перспективы / И. Приянчук, М. Лесик // Новости турбизнеса. – 2008. – №.23-24. – 66 с.
20. Патійчук В. О. Україна в системі міжнародного релігійно-паломницького туризму // Наук. вісн. Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки.–2006.– № 1.– С. 223–227.
21. Сенин В. С. Организация международного туризма / В. С. Сенин. – М. : Финансы и статистика, 2008. – С. 159–167.
22. Смолій В. А. Економічний словник-довідник з туризму / В. А. Смолій, В. К. Федорченко, В. І. Цибух. – К. : Видавничий Дім “Слово“, 2008. – С. 74–92.

23. Смирнов І. Г. Туристично-фінансові потоки та моделі управління в міжнародному туристичному бізнесі // Географія і сучасність: Зб. наук. пр. Київ. нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова.– Київ, 2008.– Вип. 5 (15). – С.13-20
24. Статистичні бюлетені: Туризм в Україні – 2007 [Текст] // Статистичний Бюлетень. – К.: ДТА – 2008. – 43 с.
25. Статистичні бюлетені: Туризм в Україні – 2007 [Текст] // Статистичний Бюлетень. – К.: ДТА – 2008. – 43 с.. - ISSN 1813-6796.
26. Туризм на порозі ХХІ ст.: освіта, культура, екологія. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (19-20 жовтня 2008 р.). - К., 2008. - 268 с;
27. Туризм на порозі ХХІ ст.: освіта, культура, екологія. Каталог виставки. - К., 2008. - 123 с
28. Туристичні об'єкти України. Навч. пос. - Харків, 2008. - 175 с.
29. Устименко Л.М. Реалізація культурно-просвітницького потенціалу туризму в організації дозвілля молоді. // Автореферат на здоб. наук. ступ, к.пед.н. - К., 2008. – 201 с.
30. Устименко Л. М., Афанасьєв І. Ю. Історія туризму: Навч. посіб.– К.: Альтер-прес, 2005.– 320 с.
31. Федорченко В.К. Історія туризму в Україні. Навч. пос. - К., 2008. - 195 с;
32. Федорченко, С.В. Проблеми розвитку малого бізнесу в Україні [Текст] / С.В. Федорченко. - // Економіка та держава. - Київ, 2008. - N5. - С. 4-5.
33. Фоменко Н.В. Рекреаційні ресурси та курортологія. – К: ЦНЛ, 2007. – 312 с.
34. Холлоуей Дж. К. Туристический бизнес / Дж. К. Холлоуей, Н. Тейлор. – К. : Знання, 2008. – С. 13–16.

35. Харрис Г. Стимулирование международного туризма в XXI веке / Годфри Харрис, Кеннет М. Кац ; под ред. В.А. Квартального; пер. с англ. Е.В. Мошняга. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 240 с.
36. Школа І.М., Козменко В.М., Бабінська О.В. Міжнародні економічні відносини: Підручник / За ред. І.М. Школи. – Київ: КНТЕУ, 2008. – 589 с.
37. Шаповал Г.Ф. Історія туризму. Посібник. - Экоперспектива, Мінськ, 2005. – 237 с.
38. WTO: Tourism Highlights 2010, World Tourism Barometer (Vol 2, No. 3, February, 2010)

Додаток