

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

**ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Кафедра проектного менеджменту

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
В ТУРИЗМІ**

[Електронний ресурс]

*Методичні рекомендації
з виконання магістерської роботи
для студентів денної та заочної форм навчання
Спеціальність 073 – Менеджмент
Спеціалізація «Управління проектами в туризмі»*

**Одеса
2017**

Рецензенти:

Бабов К.Д. – доктор медичних наук, професор, директор ДУ «Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології МОЗ України».

Ахламов А.Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедру економічної та фінансової політики Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України.

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою
Одеського регіонального інституту державного управління
НАДУ при Президентіві України.

Протокол № 1 від 20 вересня 2017 року

Управління проектами в туризмі [Електронний ресурс] : метод. реком. з виконання магістерської роботи для студентів денної та заочної форм навчання Спеціальність 073 – Менеджмент, Спеціалізація «Управління проектами в туризмі» / уклад. : Т. М. Безверхнюк, І. К. Бабова, І. А. Сенча, І. С. Боровік. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 88 с.

© ОРІДУ НАДУ
при Президентіві України, 2017.
© Безверхнюк Т.М., Бабова І.К.,
Сенча І.А., Боровік І.С., 2017.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Передмова | 4 |
| Розділ 1. Магістерська робота як кваліфікаційне дослідження | 6 |
| 1.1. Загальні положення..... | 6 |
| 1.2. Структура магістерської роботи..... | 12 |
| 1.3. Оформлення магістерської роботи..... | 16 |
| 1.3.1. Загальні вимоги до оформлення магістерської роботи..... | 17 |
| 1.3.2. Оформлення таблиць..... | 22 |
| 1.3.3. Оформлення ілюстрацій..... | 24 |
| 1.3.4. Оформлення формул..... | 25 |
| 1.3.5. Оформлення списків..... | 26 |
| 1.3.6. Оформлення посилань на джерела та списку використаних джерел..... | 27 |
| 1.3.7. Оформлення додатків..... | 29 |
| 1.4. Презентація і захист магістерської роботи..... | 30 |
| Розділ 2. Методичні вказівки щодо змістовного наповнення магістерської роботи | 34 |
| 2.1. Змістовне наповнення вступу магістерської роботи..... | 34 |
| 2.2. Перший розділ магістерської роботи..... | 38 |
| 2.3. Другий розділ магістерської роботи..... | 43 |
| 2.4. Третій розділ магістерської роботи..... | 53 |
| 2.5. Четвертий розділ магістерської роботи..... | 59 |
| 2.6. Список рекомендованих для вивчення джерел..... | 81 |
| Додатки | 84 |

ПЕРЕДМОВА

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII (ст. 5), магістерський рівень вищої освіти передбачає здобуття особою поглиблених теоретичних та/або практичних знань, умінь, навичок за обраною спеціальністю (чи спеціалізацією), загальних засад методології наукової та/або професійної діяльності, інших компетентностей, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності.

Магістерська робота є самостійною кваліфікаційною працею випускника магістратури, що містить елементи наукової новизни.

При написанні магістерської роботи реалізуються такі завдання:

- закріплення і поглиблення знань, отриманих слухачем магістратури у процесі навчання;
- залучення слухачів до самостійної наукової роботи;
- формування навичок системного аналізу джерел і матеріалів;
- набуття слухачами досвіду чітко, послідовно і грамотно у письмовому вигляді викладати теоретичні положення;
- формування умінь готувати документи з управління проектами;
- розвиток умінь аналізу, узагальнення, формулювання висновків.

Кожна магістерська робота, від творчого задуму до остаточного оформлення кваліфікаційної праці, має неповторну специфіку. Однак усі роботи наділені загальними особливостями, які охоплюють універсальні послідовні процеси (етапи):

1. Вибір теми, обґрунтування її актуальності, визначення рівня її розробленості; визначення об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження;
2. Збір, вивчення й аналіз необхідної наукової та прикладної інформації з теми дослідження;
3. Відпрацювання гіпотези й теоретичних передумов дослідження, визначення предметної області;
4. Вибір методів та інструментів дослідження;
5. Обробка й аналіз результатів експериментального дослідження;
6. Написання тексту роботи, оформлення її вступу та висновків, формування додатків та списку використаних джерел;
7. Підготовка до публічного захисту і захист наукового дослідження.

Вдало і обґрунтовано обрана тема магістерської роботи значною мірою визначає доцільність і результативність усього дослідження. Теми і проблеми досліджень зумовлені потребами розвитку суспільства, необхідністю усунення певних протиріч або задоволення певних потреб. Мотивом вибору теми дослідження можуть бути необхідні для розв'язання проблеми досвід, творчий потенціал випускника магістратури. При цьому необхідно враховувати і наявність потрібної для майбутнього дослідження матеріалів проектно-кошторисної або технічної документації, відповідних технічних та інструментальних засобів тощо. Примірний перелік тем магістерської роботи наведено на web-сторінці кафедри проектного менеджменту на сайті інституту.

Дотримання послідовності етапів наукового пошуку забезпечує високий професійний рівень дослідження і ефективність впровадження результатів магістерської роботи. Її написання повинно проходити у процесі постійного консультування з керівником роботи.

Метою методичних рекомендацій є надання допомоги слухачам щодо розвитку, закріплення і вдосконалення навиків самостійної роботи з оволодіння методами та інструментами управління проектними процесами, обґрунтування нових технологій, продуктів або послуг і виконання наукових досліджень.

Розділ 1.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА ЯК КВАЛІФІКАЦІЙНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Підготовка фахівців з вищою освітою в Україні здійснюється за відповідними освітньо-професійними програмами на таких рівнях вищої освіти: початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти; перший (бакалаврський) рівень; другий (магістерський) рівень; третій (освітньо-науковий) рівень; науковий рівень.

Магістр – це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти, відповідає сьомому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою поглиблених теоретичних та/або практичних знань, умінь, навичок за обраною спеціальністю, загальних засад методології наукової та/або професійної діяльності, інших компетентностей, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності.

Магістр – це фахівець, який на основі кваліфікації бакалавра або спеціаліста здобув поглиблені спеціальні уміння та знання інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування та продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань у певній галузі. Магістр повинен мати широку ерудицію, фундаментальну наукову базу, володіти методологією наукової творчості, сучасними інформаційними технологіями, методами отримання, обробки, зберігання і використання наукової інформації, бути спроможним до творчої науково-дослідницької і науково-педагогічної діяльності. Підготовка магістрів в вищих навчальних закладах завершується написанням та захистом магістерської роботи.

Магістерська робота – це самостійне навчально-наукове дослідження, що виконує кваліфікаційну функцію, тобто готується з метою публічного захисту і отримання освітнього ступеня магістра. Основне завдання її автора – продемонструвати рівень своєї наукової кваліфікації, уміння самостійно вести науковий пошук і вирішувати конкретні наукові завдання.

Магістерська робота як наукова праця повинна мати цілісний, однорідний та завершений характер, відповідати сучасному розвитку науки в певній галузі, мати внутрішню єдність та логічність у відображенні ходу і результатів дослідження, а її тема – бути актуальною. Автор магістерської роботи повинен вміти аналізувати теоретичні підходи до вирішення обраної проблеми, застосувати адекватні загальнонаукові та спеціальні методи її дослідження. Результати дослідження та висновки повинні бути науково обґрунтованими, об'єктивними та корисними для подальших наукових досліджень.

Основні вимоги до магістерської роботи як наукової праці:

- цілеспрямованість;
- об'єктивність;
- чітка логічність та послідовність побудови роботи і викладу матеріалу;
- глибина дослідження та повнота висвітлення питань;
- переконливість аргументації викладених думок;
- точність і стислість формулювань, конкретність викладу матеріалу;
- обґрунтованість висновків і рекомендацій.

Магістерська робота як навчальна праця є підсумком всього процесу навчання, має виявити рівень теоретичної загальнонаукової та професійної підготовки автора, його вміння застосовувати одержані знання під час вирішення професійно-орієнтованих завдань та здатність до самостійної професійної діяльності. Магістрант повинен також продемонструвати:

- вміння узагальнювати та аналізувати наукові джерела і фактичні, зокрема статистичні дані;
- вміння працювати з нормативно-правовими актами;
- здатність використовувати сучасні методи дослідження, напрацьовані у галузях знань (економіка, менеджмент, соціологія та ін.) та сучасні інформаційні технології;
- здатність до забезпечення інноваційної діяльності в процесі виконання своїх професійних (функціональних) обов'язків.

Магістерська робота подається у вигляді, який дозволяє зробити висновок, наскільки повно відображені та обґрунтовані положення, висновки та рекомендації, які містяться в роботі, оцінити їх новизну та значущість.

Випускник магістерської програми за напрямом «Менеджмент, спеціалізації «Управління проектами в туризмі» при підготовці та захисту магістерської роботи має показати володіння **професійною компетенцією**, що розкривається у здатності поєднання проектного і стратегічного підходів до:

- *проективання майбутнього продукту туристичного проекту* на одному з трьох рівнів: проектування об'єктів туристичної індустрії; проектування туристичних продуктів; проектування розвитку дестинації;
- *планування проектних дій зі створення або розвитку туристичного продукту* відповідно до рівнів проектування: розроблення бізнес-плану туристичного підприємства / проектів створення туристичного продукту / портфеля проектів розвитку туристичної дестинації;
- *програмування скоординованого виконання заходів зі створення та просування продукту проекту* суб'єктами туристичного бізнесу та іншими заінтересованими сторонами для забезпечення успішної реалізації проекту.

Здатність випускника до проектування, як технології створення прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану (явища або процесу), розкривається через уміння:

- аналізувати глобальні туристичні тренди та тенденції розвитку туризму в Україні, ідентифікувати проблеми і визначати пріоритети розвитку регіонального туристичного ринку, прогнозувати ринкові потреби і споживчий попит на туристичні інновації, обґрунтовувати доцільність ініціювання туристичного проекту виходячи зі стратегічних пріоритетів розвитку території/галузі та споживчих трендів (1 розділ магістерської роботи);
- аналізувати природно-ресурсний, соціально-економічний та інституціональний потенціал території – місця реалізації проекту; аналізувати туристичний ринок з визначенням перспективних сегментів споживачів, їх поведінки і мотивів відносно різних типів туристичних продуктів; визначати відповідність попиту і пропозиції, ступінь задоволеності споживачів туристичними продуктами, що пропонуються на ринку; аналізувати конкурентне середовище; здійснювати SWOT-аналіз для визначення стратегії поведінки на ринку при створенні проектного об'єкта; обґрунтовувати альтернативні варіанти продукту проекту (2 розділ магістерської роботи);

- описувати продукт проекту через систему параметрів проектованого об'єкта та їхніх кількісних показників: виробничий план (технологія створення туристичного продукту, бізнес-процес надання туристичної послуги, моделювання/інжиніринг/реінжиніринг бізнес-процесів підприємства, моделювання портфелю проектів розвитку дестинації тощо); інвестиційні та операційні витрати, собівартість, інвестиційний аналіз (3 розділ магістерської роботи).

Здатність випускника до планування проектних дій повністю розкривається у 4 розділі магістерської роботи через уміння застосування відповідних інструментів і методів у межах 9 областей знань проектного менеджменту на фазах життєвого циклу проекту – ініціація і планування проекту (4 розділ магістерської роботи).

Здатність випускника до програмування як технології поєднання проектного і стратегічного підходу розкривається через уміння:

- системно аналізувати стратегічні та програмно-планові документи стосовно розвитку туристичній сфері в поєднанні з комплексним аналізом нормативно-правової бази щодо регламентування дій в даній сфері (1 та 2 розділ магістерської роботи);

- оцінювати привабливість проектованого об'єкту (продукту проекту) для інвесторів, населення і туристів (2 та 3 розділ магістерської роботи);

- розробляти комунікаційну стратегію і програму маркетингу проекту (4 розділ магістерської роботи);

- визначати стратегічні фактори конкурентоспроможності проектованого об'єкту (продукту проекту) (1 та 3 розділ магістерської роботи).

Порядок підготовки і захисту магістерської роботи в ОРІДУ НАДУ

1) Кожний студент до зазначеного терміну заповнює уніфіковану форму заяви, в якій зазначається тема магістерського дослідження і науковий керівник. Формулювання теми магістерської роботи повинно бути стислим (не більше 10 слів) та точно передавати сутність дослідження. Заяви розглядаються на засіданні кафедри проектного менеджменту – теми магістерських робіт уточнюються, співробітники кафедри дають свою згоду на виконання обов'язків наукового керівника. У встановлені терміни видається наказ, який затверджує теми магістерських робіт і відповідних наукових керівників. Після цього теми магістерських робіт коригуванню не підлягають.

2) Відповідно до навчального графіку студенти самостійно виконують дослідження за встановленою структурою магістерської роботи, консультуючись з науковим керівником і, за необхідністю, з іншими викладачами кафедри. Магістерська робота оформлюється на українській мові відповідно до вимог ДСТУ. Про порушення студентом графіка виконання магістерської роботи науковий керівник інформує завідувача кафедри, який приймає відповідні адміністративні рішення.

3) Надрукована магістерська робота з відгуком наукового керівника і з зовнішньою рецензією проходить попередній захист в порядку, встановленому завідувачем кафедрою проектного менеджменту за погодженням з науковим керівником. Якщо в результаті попереднього захисту були висловлені певні зауваження щодо тексту роботи, студент має у визначені терміни їх усунути.

4) Після усунення всіх зауважень магістерська робота переплітається на пластикову пружину в порядку, зазначеному в таблиці 1.2, підписується студентом і науковим керівником, реєструється із зазначенням дати подання її на кафедру проектного менеджменту. Електронний варіант роботи повинен бути повністю ідентичним за змістом роботи на паперовому носії, оформлюється одним файлом у форматі *.doc (*.docx) або *.rtf, де назвою файлу є прізвище автора, подане в транскрипції літерами латинського алфавіту, наприклад, Ivanchuk.doc. Електронний варіант магістерської роботи передається до відділу з навчальної роботи ОРІДУ.

5) З метою забезпечення належного оформлення, відділом з навчальної роботи здійснюється нормо-контроль магістерських робіт. Після усунення зазначених в ході нормо-контролю зауважень і підтвердження цього факту відділом з навчальної роботи магістерська робота допускається до захисту. Робота, яка несвоєчасно потрапила до відділу з навчальної роботи та не відповідає встановленим вимогам, до захисту не допускається.

6) До захисту магістерської роботи у Державній екзаменаційній комісії (ДЕК) допускаються студенти, які виконали навчальний план й успішно склали всі іспити й заліки. Оцінка дотримання графіка виконання магістерської роботи, її змісту, якості доповіді та додаткових показників проводиться за 100-бальною шкалою (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Шкала оцінювання магістерської роботи під час публічного захисту

| КРИТЕРІЇ | | БАЛИ |
|----------|---|-------------|
| 1 | Організація магістерського дослідження | 0-10 |
| 1.1 | Виконання магістерської роботи згідно з графіком | 0-5 |
| 1.2. | Наявність довідки про впровадження або наукової публікації | 0-5 |
| 2 | Текст магістерської роботи | 0-65 |
| 2.1 | <i>Загальні вимоги до тексту роботи</i> | <i>0-20</i> |
| 2.1.1 | Актуальність теми дослідження та обґрунтованість її вибору | 0-3 |
| 2.1.2 | Коректність формулювання мети і завдань магістерської роботи відповідно до теми дослідження | 0-3 |
| 2.1.3 | Відповідність роботи обраній темі, а також поставленим цілям і завданням, логічність викладення матеріалу та пропорційність структури роботи | 0-3 |
| 2.1.4 | Повнота та відповідність вступу і висновків роботи її змісту | 0-4 |
| 2.1.5 | Правильність оформлення роботи (нумерація сторінок, оформлення титульного аркуша, дотримання вимог до розміру полів, шрифту, міжстрокового інтервалу та ін.), відсутність редакційних помилок | 0-3 |
| 2.1.6 | Правильність оформлення списку літератури (порядок, повнота, сучасність, відсутність помилок) | 0-2 |
| 2.1.7 | Наявність та якість ілюстративних матеріалів (рисуноків, схем, діаграм, графіків, таблиць) та відповідність їх оформлення встановленим вимогам | 0-2 |
| 2.2 | <i>Зміст магістерської роботи</i> | <i>0-45</i> |
| 2.2.1 | Якість проведеного теоретико-методологічного аналізу проблеми та вміння використовувати якісні методи наукового дослідження, повнота критичного огляду літературних джерел, коректність їх використання | 0-9 |
| 2.2.2 | Наявність наукової полеміки та власної думки автора роботи | 0-9 |
| 2.2.3 | Наявність і глибина особистого аналізу сучасних статистичних матеріалів, якість та обґрунтованість використання кількісних методів наукового дослідження | 0-9 |
| 2.2.4 | Наявність та логічний зв'язок заходів, що пропонуються для вирішення проблеми, з проведеним у роботі аналізом статистичних та фактичних матеріалів, їх актуальність та реальність | 0-9 |
| 2.2.5 | Практична значущість дослідження | 0-9 |
| 3 | Захист магістерської роботи | 0-25 |
| 3.1 | Володіння культурою презентації (вільне володіння текстом доповіді, наявність в структурі доповіді всіх належних елементів) | 0-5 |
| 3.2 | Вміння стисло (в межах регламенту), послідовно й чітко викласти сутність і результати дослідження | 0-5 |

| | | |
|---------------------------------|---|------------|
| 3.3 | Повнота і ґрунтовність відповідей на запитання членів ДЕК, на зауваження та пропозиції, що містяться у рецензії та відзиві на магістерську роботу | 0-8 |
| 3.4 | Здатність аргументовано захищати власні пропозиції, думки та погляди | 0-7 |
| Загальна кількість балів | | 100 |

1.2.

СТРУКТУРА МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Базова структура магістерської роботи містить такі основні елементи: вступ, основну частину, висновки та пропозиції, список використаних джерел, додатки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Базова структура магістерської роботи

| <i>Елемент базової структури</i> | <i>Обсяг</i> | <i>Примітки</i> |
|--|-----------------------------|--|
| Титульний аркуш | 1 стор. | |
| Бібліографічний опис та анотація магістерської роботи | 1 стор. | |
| Зміст | 1-2 стор. | |
| Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів та їх пояснення | 1 стор. | Надається за необхідністю |
| Вступ | 3 – 5 стор. | |
| Основна частина: 4 розділи | 60 – 75 стор. | Орієнтовно |
| Висновки та пропозиції | 3 – 5 стор. | |
| Список використаних джерел | не менше 50 найменувань | Виключно джерела, які згадуються в тексті роботи |
| Додатки | кількість не регламентовано | |
| Відгук наукового керівника | 1 – 2 стор. | Обов'язковий |
| Зовнішня рецензія | 1 – 2 стор. | Обов'язкова, зразок у додатку А |

| | | |
|---|-------------------|------------------------------------|
| Довідка про практичне впровадження результатів дослідження | не регламентовано | Бажано, зразок у додатку Б) |
| Відомості про публікації, про участь в конференціях, семінарах і т.п. | | Бажано, додаються копії матеріалів |
| Електронний варіант роботи | | CD |

Структура магістерської роботи, безумовно, залежить від її тематики, проте це відображається у підрозділах основної частини роботи або їх змістовному наповненні, а кількість і зміст частин базової структури залишаються незмінними.

ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ та **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ОПИС** оформлюється відповідно до зразку, який надається кафедрою проектного менеджменту. Зміна будь-якої частини титульного аркушу та бібліографічного опису не припустима.

АНОТАЦІЯ магістерської роботи – це її стисла характеристика, тобто коротке викладення її сутності, змісту і отриманих результатів. Зразок анотації представлено у додатку В.

ЗМІСТ магістерської роботи містить найменування та номери початкових сторінок усіх розділів, підрозділів та пунктів (якщо вони мають заголовки), зокрема вступу, висновків до розділів, загальних висновків, додатків, списку використаної літератури та ін. Зміст магістерської роботи зазвичай займає 1-1,5 сторінки. Він має відображати сутність теми дослідження та логіку дослідження. Назви розділів і підрозділів повинні бути стислими і зрозумілими, літературно грамотними, тісно пов'язаними з назвою роботи, але не повторювати її.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, символів, одиниць, скорочень і термінів та їх пояснення (визначення) не є обов'язковим елементом магістерської роботи, але, якщо в тексті роботи часто використовуються мало поширені умовні позначення, формування такого переліку значно полегшує працю як автора, так і наукового керівника, рецензента та членів державної екзаменаційної комісії.

Якщо спеціальний термін, скорочення, символ або позначення повторюється менше трьох разів, то вони не вносяться до переліку умовних позначень, їх розшифрування наводиться у тексті при першому згадуванні.



Навіть якщо в магістерській роботі наданий перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів, при першій появі їх в тексті приводять розшифрування

ВСТУП розкриває сутність і стан проблеми, що обрано автором для вирішення, її значущість; підстави, вхідні дані та гіпотезу дослідження; містить обґрунтування необхідності проведення дослідження – тобто вступ є дуже відповідальною частиною магістерського дослідження, свого роду її *візитною карткою*.

Вступ обов'язково має містити:

- обґрунтування актуальності та наукової і практичної значущості обраної теми магістерського дослідження;
- формулювання мети, завдання, предмету і об'єкту дослідження;
- гіпотезу дослідження;
- методи дослідження, що використовувались автором для досягнення мети дослідження;
- опис наукової новизни і практичної значущості результатів дослідження;

За наявності оприлюднення результатів магістерської роботи наводиться інформація про наукові та науково-практичні конференції, семінари, наради, на яких доповідалися результати роботи, а також вказується наявність публікацій у наукових журналах, збірниках наукових праць, матеріалах конференцій.



*Всі наведені складові вступу повинні бути відображені без скорочень їх кількості і власних інтерпретацій назв; при цьому загальний об'єм вступу не повинен перевищувати 3-5 сторінок. Тому у вступі величезна увага приділяється логічності, лаконічності та точності формулювань, їх повної відповідності змісту магістерської роботи. І саме тому **вступ готується після завершення магістерського дослідження!***

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ мають містити стисле викладення теоретичних і практичних результатів, отриманих автором магістерської роботи особисто в ході дослідження, а також обґрунтування перспектив проведення подальших досліджень у даній сфері, рекомендації щодо впровадження результатів дослідження у практику.

Ознайомлення з текстом висновків повинно сформувати уявлення про ступінь досягнення автором магістерської роботи поставленої мети і вирішення її завдань. *Кожне конкретне завдання, що сформульоване у вступі, повинно знайти відображення у висновках.*

Саме у висновках концентровано надаються ті здобутки автора магістерської роботи, що виносяться на обговорення й оцінку Державної екзаменаційної комісії в процесі захисту роботи – тобто *висновки є квінтесенцією магістерської роботи.*

Висновки та пропозиції можуть бути оформлені як пронумерований арабськими цифрами виклад результатів дослідження, описаних в розділах основної частини роботи.



В висновках не допускається посилання на інших авторів, їх цитування, а також наведення загальновідомих істин.

Обсяг висновків – від 3 до 5 сторінок

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ у магістерській роботі формується у вигляді нумерованого списку (використовуються тільки арабські цифри) за алфавітом. Бібліографічний опис джерел складають відповідно до ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання (ГОСТ 7.1–2003, IDT).



Як правило, правильна бібліографічна характеристика наводиться в книгах на звороті титульного аркуша!

Список використаних джерел повинний містити 50 – 100 найменувань.

Список складається виключно з тих джерел, на які є посилання у тексті магістерської роботи

ДОДАТКИ мають включати допоміжний матеріал, необхідний для повноти сприйняття магістерського дослідження і наводяться тільки в разі необхідності.

Таким допоміжним матеріалом є, зазвичай:

- проміжні математичні доведення, формули та розрахунки;
- таблиці допоміжних цифрових даних;

- опис інструкцій, методик та алгоритмів, що використовувалися у дослідженні;
- допоміжні ілюстрації;
- громіздкі таблиці, блок-схеми тощо.



Для додатків можна не дотримуватися вимог щодо розміру шрифту та міжрядкового інтервалу.

В додатки виносяться всі таблиці, що не вміщуються на 2 сторінки стандартного розміру.

Кількість додатків не регламентується

ДОВІДКА ПРО ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ та ВІДОМОСТІ ПРО ПУБЛІКАЦІЇ значно підвищує рейтинг магістерської роботи, оскільки є свідомством її практичної та наукової значущості. Зразок оформлення довідки про практичне впровадження наданий у додатку Б.

1.3.

ОФОРМЛЕННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Магістерська робота на здобуття кваліфікації «магістра» **виконується виключно українською мовою.**

Мові та стилю магістерської роботи потрібно приділяти істоту увагу. Мовностилістичне оформлення роботи краще усього дозволяє судити про загальну культуру її автора. Найбільш характерною особливістю письмової наукової роботи є формально-логічний спосіб викладення матеріалу.

Науковий виклад складається з міркувань, метою яких є доказ істин, встановлених унаслідок дослідження фактів дійсності. Для наукового тексту характерна смислова завершеність і цілісність. Завдяки використанню спеціальної термінології, з'являється можливість у стислій формі давати розгорнуті визначення і характеристики наукових фактів, понять, процесів і явищ.

Основне місце в науковій мові займають форми недоконаного виду дієслова теперішнього часу, оскільки вони не виражають відношення дії, що описується, до моменту висловлювання (наприклад: «У даній роботі розглядаються...»). Крім того, поширення отримали вказівні займенники «цей», «той», «такий», які не тільки конкретизують предмет, але і виражають

логічні зв'язки між частинами висловлювання (наприклад: «Ці дані послуговують достатньою основою для висновку...»). Займенники «щось», «де-то», «що-небудь» унаслідок невизначеності їх значення в тексті магістерської роботи використовувати не рекомендується.

Обов'язковою умовою об'єктивності викладу матеріалу є вказівка на те, яким є джерело повідомлення, ким висловлена думка, кому належить той або інший вислів. У тексті ця умова може бути реалізована за допомогою використання спеціальних слів і словосполучень (за повідомленням, за відомостями, на думку, за даними і т. ін.).

Стиль письмової наукової мови – це безособовий монолог. Тому виклад ведеться від третьої особи, оскільки увагу зосереджено на змісті і логічній послідовності повідомлення, а не на суб'єкті. Порівняно рідко вживається форма першої і абсолютно не вживається форма другої особи однини займенників. Авторське «я» нібито відступає на другий план.

Якостями, що визначають культуру наукової мови, є точність, ясність і стислість. Смыслова точність – одна з головних умов, що забезпечує наукову і практичну цінність наведеної в тексті магістерської роботи інформації, оскільки неправильний добір слова може істотно спотворити значення написаного, допустити двояке тлумачення тієї або іншої фрази, надати всьому тексту небажаної тональності. Ясність – це вміння писати доступно і дохідливо. Стислість означає вміння уникнути непотрібних повторів і зайвої деталізації.

1.3.1

ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. Оформлення магістерської роботи має відповідати вимогам національних стандартів України: ДСТУ 3008:2015 Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання; ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання (ГОСТ 7.1–2003, IDT).

2. Розміри полів і абзацного відступу представлено на рисунку 1.1.

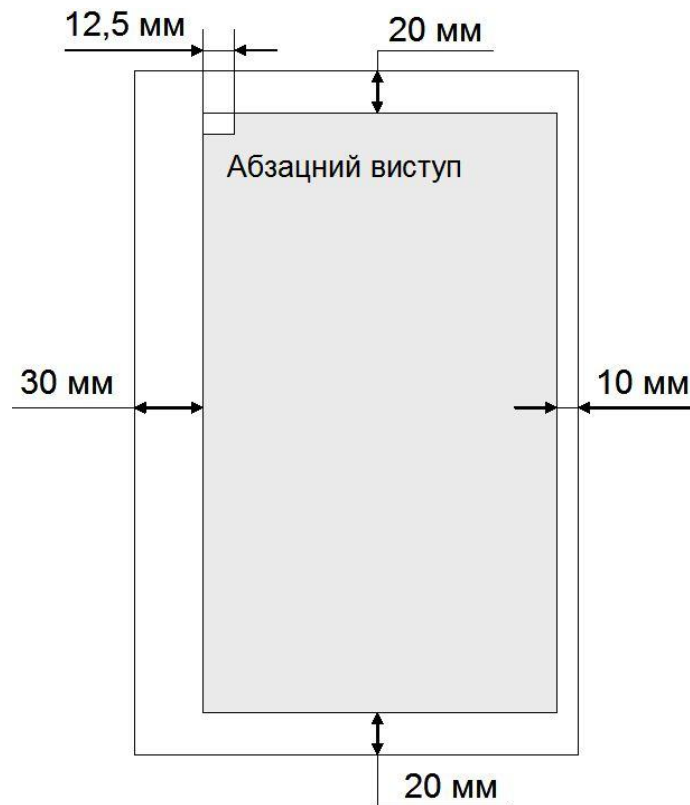


Рисунок 1.1 – Поля та абзацний відступ

3. Сторінки роботи нумерують наскрізне арабськими цифрами, включаючи додатки. Номер сторінки проставляють праворуч у верхньому куті сторінки без крапки в кінці. Титульний аркуш має номер 1, але цей номер не проставляється.

4. Основний текст роботи виконується шрифтом Times New Roman, 14пт, нормальне накреслення, колір чорний, ефектів немає, інтервал – 1,5 строки; вирівнювання по ширині, розстановки переносів немає.

5.



Використання шрифту Times New Roman 12пт можливе виключно у великих таблицях, які займають від 0,5 до 2 сторінок документу, а також у таблицях Додатків

6. В тексті роботи **не повинні використовуватися:** курсив, виділення напівжирним (жирним) та підкреслення.

7. Заголовки структурних частин тексту (**ВСТУП, РОЗДІЛ, ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**) пишуться великими літерами жирним шрифтом. Після заголовків перед текстом роботи залишається інтервал у 2 рядка, тобто два полуторних інтервали (рис. 1.2).

ВСТУП

Готельне господарство на сучасному етапі розвивається на індустріальній основі і являє собою галузь економіки, яка забезпечує значні бюджетні надходження, в тому числі валютні за рахунок розвитку іноземного туризму. В багатьох країнах та містах ця галузь стає однією з найважливіших сфер заняття населення. Як розвиток туризму викликав розширення готельної справи, так і використання готельних і туристичних комплексів сьогодні сприяє, у свою чергу, розвитку іноземного туризму, культурних зв'язків, розширенню спілкування між людьми та зближенню народів.

У сучасних економічних умовах готельні підприємства України

Рисунок 1.2 – Зразок оформлення заголовків у тексті магістерської роботи

8. Заголовки структурних частин вирівнюються по центру (при вирівнюванні по центру не повинно бути абзацного виступу).

9. Заголовки підрозділів тексту розміщуються з абзацного виступу і пишуться маленькими літерами з першою великою напівжирним шрифтом.

10. Крапка після назви частини тексту (розділу або підрозділу) не ставиться (рис. 1.3).

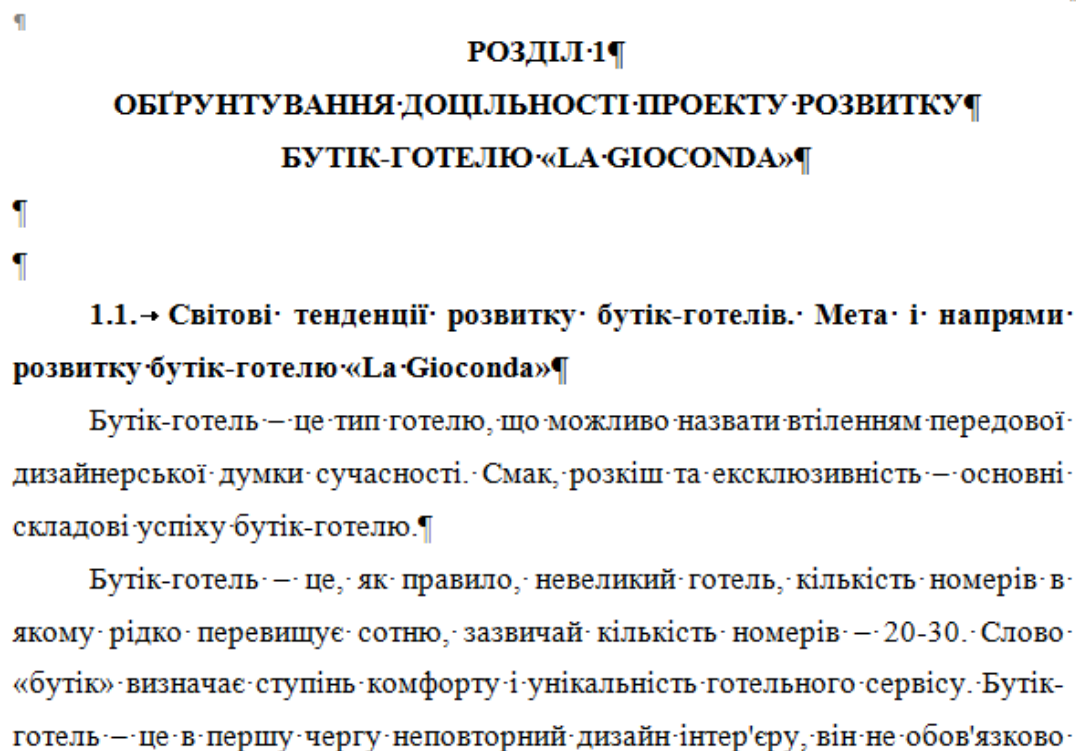


Рисунок 1.3 – Зразок оформлення заголовків розділів і підрозділів основної частини магістерської роботи

11. Зміст для зручності можна оформлювати у вигляді таблиці, але при цьому границі таблиці не повинні бути видимими під час друку тексту. Всі назви в змісті пишуться маленькими літерами з першої великої букви. Зміст для зручності можна оформлювати у вигляді таблиці, але при цьому границі таблиці не повинні бути видимими під час друку тексту. В змісті рекомендується використовувати одинарний інтервал (рис. 1.4).

12. Висновки до розділів розміщуються після кожного розділу роботи; відстань від попереднього тексту становить 2 рядки (два Enter), тобто відстань та ж, що між заголовком розділу і його текстом. Назва «**Висновки до розділу 1**» пишеться з абзацного виступу жирним шрифтом маленькими буквами з першої великої. Текст висновків починається з наступного рядка, теж з абзацного виступу (рис. 1.5).

ЗМІСТ

| | | |
|--|----|---|
| Вступ..... | 4 | к |
| Розділ 1. Обґрунтування доцільності створення пейнтбольного клубу у сел. °Комінтернівське Комінтернівського району Одеської області..... | 8 | к |
| 1.1. → Тенденції розвитку екстремального відпочинку в Україні та у світі..... | 8 | к |
| 1.2. → Сучасний стан розвитку пейнтболу. Кращі пейнтбольні клуби світу..... | 12 | к |
| 1.3. → Очікуваний мультиплікативний ефект від функціонування пейнтбольного клубу у сел. °Комінтернівське..... | 20 | к |
| Висновки до розділу 1..... | 23 | к |
| Розділ 2. Аналіз умов створення пейнтбольного клубу..... | 27 | к |
| 2.1. → Аналіз ресурсного потенціалу території..... | 27 | к |
| 2.2. → Дослідження споживачів..... | 39 | к |
| 2.3. → Дослідження конкурентів..... | 44 | к |

Рисунок 1.4 – Зразок оформлення змісту



Зверніть увагу! Зміст на рисунку 1.1 оформлено у вигляді таблиці, яка має видимі пунктирні границі блакитного кольору. Це виконано спеціально для того, щоб показати приклад розміщення змісту в таблиці. Проте в роботі границі таблиці змісту мають бути невидимими!

постачання яких розташоване на митній території України, податку на майно (в частині земельного податку). Ставки податку було змінено з першого січня 2016 року [17].



Висновки до розділу 1

«La Gioconda» – це бутік-готель у м. Одеса, що знаходиться біля моря та працює протягом року. Готель є зручним варіантом як для проживання на довгий строк так і для короткострокового перебування. Завантаженість готелю у високий сезон має стійку тенденцію до збільшення, але явно просліджується

Рисунок 1.5 – Зразок оформлення висновків до розділів

1.3.2 ОФОРМЛЕННЯ ТАБЛИЦЬ

1. Слово «Таблиця» пишеться з абзацного виступу при форматуванні за шириною (не по центру!).
2. Таблиці нумеруються у межах розділу. Тобто, наприклад, всі таблиці **РОЗДІЛУ 1** будуть мати номери: **1.1, 1.2, 1.3** і т.д. незалежно від того, в який підрозділ вони потрапили (див. рис. 1.6).

104

за допомогою профілактичних та лікувальних заходів [14].

Таблиця 1.1 – Демографічна ситуація в Україні у 1990 та 2010 рр.

| Показники | 1990 | 2010 |
|--|---------|---------|
| Кількість наявного населення (тис. осіб) | 51838,5 | 45962,9 |
| Кількість народжених (тис. осіб) | 657,2 | 497,7 |
| Кількість померлих (тис. осіб) | 629,6 | 698,2 |
| Природний приріст (тис. осіб) | 27,6 | -200,5 |

Аналіз показників захворюваності та поширеності хвороб протягом ряду років свідчить про їх стійке поширення. За останні десять років зростає поширеність хвороб, а саме з 174⁰577,5 в 2006 р. до 186⁰786,5 на 100 тис. населення у 2010 р. (на 7,0%), що вказує на їх хронізацію та зростання потреби в медичній допомозі. Крім того, зростає рівень первинної захворюваності серед

Рисунок 1.6 – Зразок оформлення таблиці

3. Якщо у тексті тільки одна таблиця, її нумерують згідно з наведеними вимогами.
4. Таблиця повинна мати назву, яку друкують малими літерами (крім першої великої) і вміщують після номеру таблиці через знак тире. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці. Крапка після номеру і після назви не ставиться.
5. Якщо в таблиці великий (об'ємний) текст, то допускається використання 12 шрифту і одинарного інтервалу.

6. Якщо рядки або графи таблиці виходять за межі формату сторінки, таблицю поділяють на частини, розміщуючи одну частину під другою, або поруч, або переносячи частину таблиці на наступну сторінку, повторюючи в кожній частині таблиці її головку і боковик. При поділі таблиці на частини допускається її головку або боковик замінити відповідно номерами граф чи рядків, нумеруючи їх арабськими цифрами у першій частині таблиці.

7. Якщо таблицю необхідно перенести на наступну сторінку, то на цій сторінці пишеться с абзацного виступу «Продовження таблиці 1.1» і далі продовжується таблиця (див. рис. 1.7).

рази, будинків та пансіонатів відпочинку – в 1,15 рази, баз та інших закладів відпочинку в 1,14 рази; тобто на 57%, 12,7% та 12% відповідно.¶

Таблиця 1.3 – Статистика закладів охорони здоров'я за 1990 – 2010 рр.¶

| Показники | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 |
|---|------|------|------|------|------|
| Кількість лікарняних закладів, тис. | 3,9 | 3,9 | 3,3 | 2,9 | 2,8 |
| Кількість лікарняних ліжок, тис. | 700 | 639 | 466 | 445 | 429 |
| Кількість лікарських амбулаторно-поліклінічних закладів, тис. | 6,9 | 7,2 | 7,4 | 7,8 | 9,0 |

14¶

¶
Продовження таблиці 1.3¶

| | | | | | |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Санаторії та пансіонати з лікуванням | 505 | 551 | 549 | 524 | 510 |
| Санаторії-профілакторії | 556 | 517 | 377 | 291 | 234 |
| Будинки і пансіонати відпочинку | 332 | 294 | 266 | 321 | 290 |
| Баз та інші заклади відпочинку | 2213 | 1862 | 2010 | 2016 | 1947 |

Рисунок 1.7 – Зразок оформлення таблиці з переносом на наступну сторінку

8. В тексті роботи обов'язково повинно бути посилання на таблицю. Наприклад, можна написати: «За даними таблиці 1.1 можна дійти висновку...», або «Дані по класифікації надано у таблиці 1.1...» і т. ін.

9. Якщо таблиця перевищує 2 сторінки, її слід перенести в додатки.

1.3.3

ОФОРМЛЕННЯ ІЛЮСТРАЦІЙ

1. Ілюстрації (креслення, рисунки, графіки, схеми, діаграми, фотознімки тощо) слід розміщувати в магістерській роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці.

2. Ілюстрації повинні мати назву, яку розміщують під ілюстрацією. За необхідності під ілюстрацією розміщують пояснювальні дані.

3. У тексті роботи усі ілюстрації іменуються словом «рисунок» або скорочено «рис.»

4. Слово «Рисунок» вирівнюється по центру без абзацного виступу.

5. Сам рисунок також вирівнюється по центру без абзацного виступу.

6. Рисунки нумеруються у межах розділу. Наприклад, всі рисунки **РОЗДІЛУ 1** будуть мати номери: **1.1, 1.2, 1.3** і т.д. незалежно від того, в який підрозділ вони потрапили (див. рис. 1.8).

Збільшення виробництва у 2017 р. до 2,7 млн. т буде досягнуто за рахунок підвищення врожайності з 8,5 т/га (у 2011 році) до 10,1 т/га та розширення плононосної площі садів з 223 до 262 тис. га (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Плононосні площі та урожайність плодівих і ягідних насаджень в Україні

Для закладання нових садів виробництво садивного матеріалу повинно становити від 16,4 тис. до 23,8 млн. шт. щорічно. Потреба в потужностях для зберігання плодів і ягід у звичайній охолодженій атмосфері складає 287,8, у

Рисунок 1.8 – Зразок оформлення рисунку в тексті роботи

7. Якщо у роботі вміщено тільки одну ілюстрацію, її нумерують згідно з наведеними вимогами.

8. В тексті роботи обов'язково повинно бути посилання на рисунок. Наприклад, можна написати: «На рисунку 2.1 зображено ...», або «див. рисунок 3.2...» і т. ін.

1.3.4

ОФОРМЛЕННЯ ФОРМУЛ

1. Усі формули, які використовуються та описуються в роботі мають бути пронумеровані.

2. Формули нумеруються у межах розділу. Наприклад, всі формули **РОЗДІЛУ 2** будуть мати номери: **2.1, 2.2, 2.3** і т.д. незалежно від того, в який підрозділ вони потрапили (див. рис. 1.9). Номер формули записується в дужках, наприклад: (2.1).

3. Формула вирівнюється по центру, підпис формули по правому краю.

4. Відступ від тексту до формули має складати 1 рядок (1,5 інтервали).

NPV – сума поточних ефектів за весь розрахунковий період приведена до початкового інтервалу планування. Величина NPV для постійної норми дисконту (E) розраховується за формулою:

¶

$$\Delta = NPV = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1+E)^t} \quad (3.1) \quad \square$$

¶

де R_t – результати, що досягаються на t-му кроці розрахунку, ¶

Z_t – витрати, які здійснюються на тому ж кроці, ¶

T – горизонт розрахунку (тривалість розрахункового періоду); він дорівнює номеру кроку розрахунку, на якому проводиться закриття проекту, ¶

$\Delta = (R_t - Z_t)$ – ефект, що досягається на t-му кроці, ¶

E – постійна норма дисконту, що дорівнює прийнятній для інвестора нормі доходу на капітал. ¶

Рисунок 1.9 – Зразок оформлення формул

5. Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів, що входять до формули, слід наводити безпосередньо під формулою у тій послідовності, в якій вони наведені у формулі. Пояснення значення кожного символу та числового коефіцієнта слід давати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають з абзацу словом «де» без двокрапки.

1.3.5 ОФОРМЛЕННЯ СПИСКІВ

1. В роботі можна використовувати як однорівневі, так і багаторівневі списки.

2. Оформлення однорівневих списків передбачає використання лише одного маркера у вигляді рисочки «-» (див. рис. 1.10).

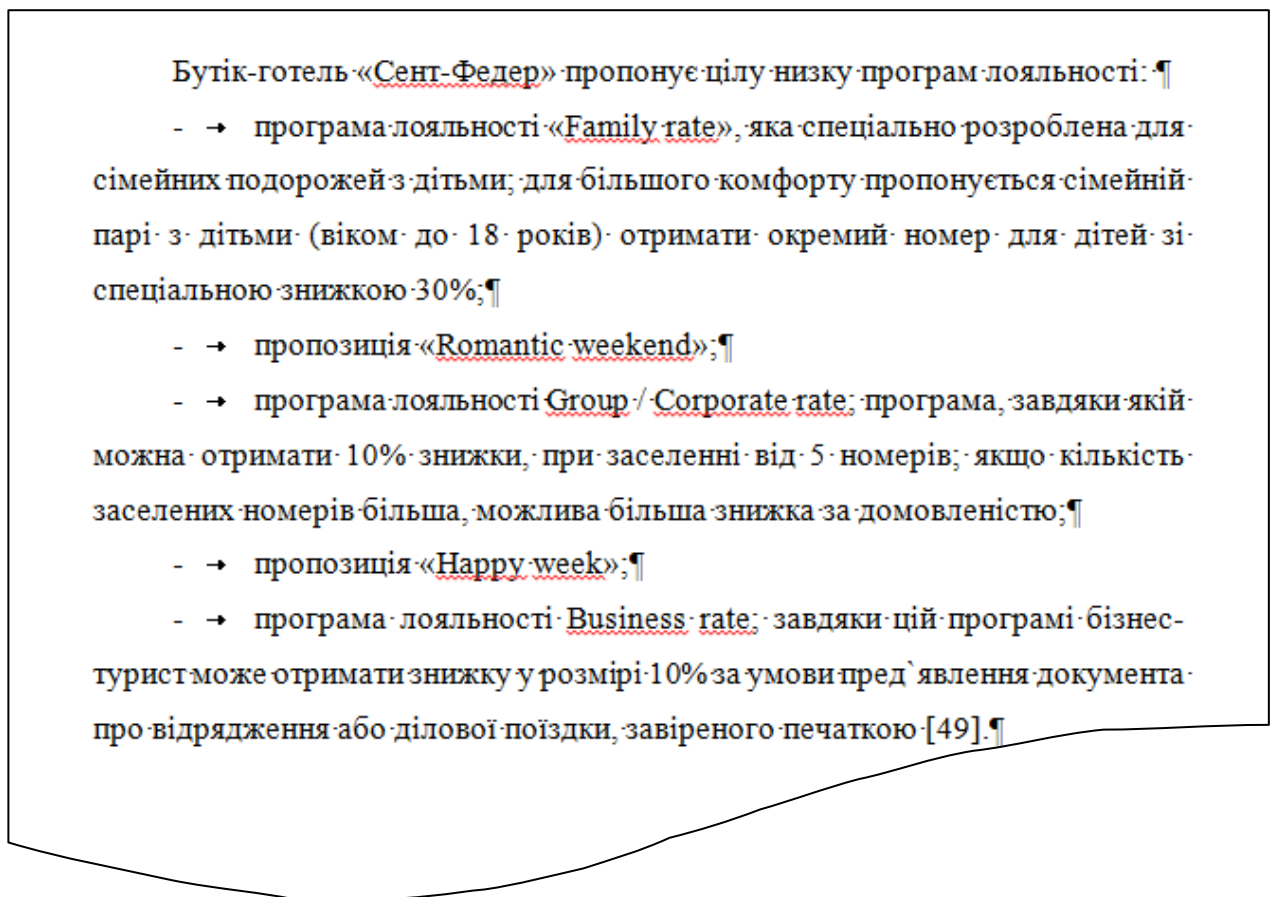


Рисунок 1.10 – Зразок оформлення однорівневого списку

3. У дворівневих списках перший рівень відмічається арабською цифрою після якої ставиться крапка, другий рівень списку позначається маленькими буквами українського алфавіту після яких ставиться дужка.

1.3.6

ОФОРМЛЕННЯ ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА ТА СПИСКУ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ПОСИЛАННЯ НА ДЖЕРЕЛА

З метою можливості відтворення матеріалу використаних джерел роботи, для забезпечення вимог наукової етики, у тексті вміщують посилання. Посилання робляться після закінчення цитування джерела або після узагальненого викладу даних, запозичених з конкретного джерела (джерел).

Посилання на джерела оформляють у квадратних дужках відповідно до списку використаних джерел. Наприклад: «Учений розробив методику прогнозування потреби у висококваліфікованих фахівцях [12, с. 35]» означає посилання на матеріал, вміщений на тридцять п'ятій сторінці друкованого джерела, яке розміщене у списку під дванадцятим номером. Або: «За останні три роки число учнів у малокомплектних школах збільшилося у два рази [37, с. 56-60]» свідчить, що статистичні дані про чисельність учнів розміщені на сторінках з 56-ї по 60-у у джерелі, що подане у списку під номером 37.

Враховуючи особливості викладеного у роботі матеріалу, допускаються посилання лише на порядковий номер джерела. Наприклад: «Інституційне оформлення державної служби розпочалося із набуттям чинності Закону України «Про державну службу» [7]». У цьому випадку цифра 7 означає порядковий номер, під яким названий правовий акт вміщено у списку використаних джерел. Або: «Сьогодні оголошення про вакантні посади державних службовців розміщуються на офіційних веб-сайтах органів державної виконавчої влади [24-27; 32]». Тут розуміється, що у списку використаних джерел під порядковими номерами 24, 25, 26, 27 та 32 вміщено опис відповідних Інтернет-ресурсів.



Наявність посилань є обов'язковою вимогою щодо оформлення магістерської роботи

ОФОРМЛЕННЯ СПИСКУ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Список використаних джерел оформлюється згідно ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 «Бібліографічний запис, бібліографічний опис. Загальні вимоги

та правила складання». Загальна кількість використаних джерел інформації – не менше 50 джерел.

2. Назва структурного елемента роботи «**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**» вирівнюється по центру без абзацного виступу і пишеться великими літерами жирним шрифтом.

3. Після назви робиться відступ на 2 рядки (2 рази по 1,5 інтервали) (див. рис. 1.11).

4. Всі літературні джерела записуються у алфавітному порядку. Спочатку записуються україномовні та російськомовні джерела у загальному алфавітному порядку. Останніми - джерела іноземного походження в алфавітному порядку.

5. Кожен новий запис робиться з нового рядка, з абзацним відступом у 1,25 см.

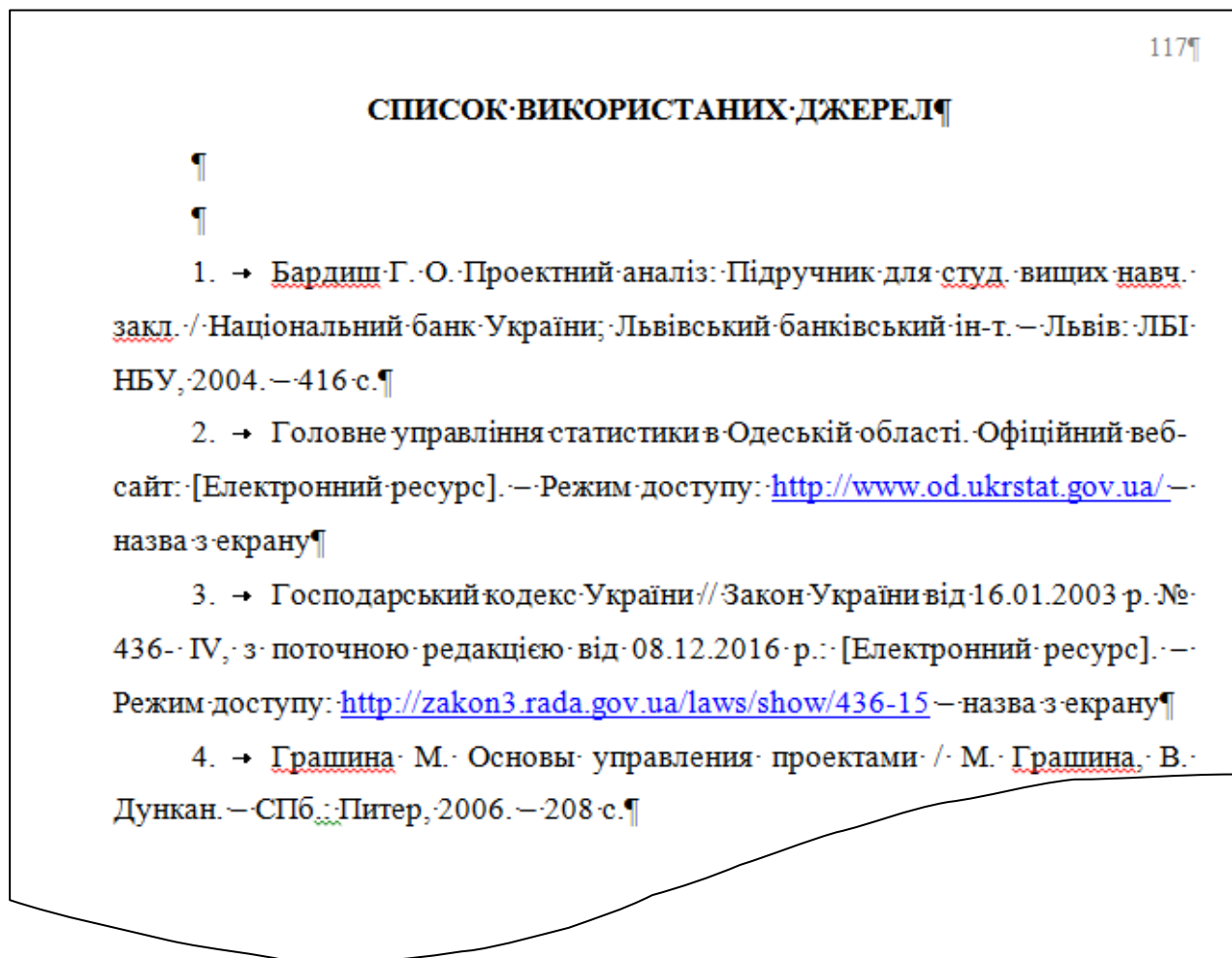


Рисунок 1.11 – Зразок оформлення списку використаних джерел

1.3.7

ОФОРМЛЕННЯ ДОДАТКІВ

1. Після списку літератури повинен бути титульний лист для додатків, на ньому має бути написано одне слово «**ДОДАТКИ**», розташоване по середині сторінки та виділене жирним шрифтом. Сторінка цього листа вноситься в зміст, як сторінка, з якої починаються додатки.



Додатки мають включати допоміжний матеріал, необхідний для повноти сприйняття дослідження і наводяться тільки в разі необхідності

2. Додатки повинні мати наскрізну нумерацію сторінок.
3. Розміщувати додатки слід у порядку появи посилань на них у тексті магістерської роботи.
4. Кожен додаток починається з нової сторінки. Поля додатків становлять: ліві – 3, праві – 1, верхні і нижні – по 2 см.
5. Додатки називають буквами українського алфавіту, окрім **букв Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь**.
6. За необхідності текст додатків може поділятися на розділи, підрозділи, пункти і підпункти, які слід нумерувати в межах кожного додатку. У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатку (літеру) і крапку, наприклад. А.2 – другий розділ додатку А; Г.3.1 – підрозділ 3.1 додатку Г.
7. Таблиці нумеруються у межах одного додатку. Тобто, наприклад, всі таблиці **Додатку Л** будуть мати номери: Л.1, Л.2, Л.3 і т.д.
8. Рисунки нумеруються у межах одного додатку. Тобто, наприклад, всі рисунки **Додатку Л** будуть мати номери: Л.1, Л.2, Л.3 і т.д.
9. Оформлення таблиць, рисунків та формул в додатках аналогічне оформленню в основному тексті роботи.

1.4.

ПРЕЗЕНТАЦІЯ І ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Віддрукована магістерська робота з відгуком наукового керівника і рецензією підлягає обговоренню на засіданні кафедри (так званий «попередній захист» роботи). Якщо в результаті обговорення на засіданні кафедри були висловлені певні зауваження щодо тексту роботи, слухач має у визначені терміни їх усунути.

Після повного завершення магістерської роботи друкований примірник переплітається на пластикову пружину, підписується автором, реєструється із зазначенням дати подання її на кафедру. До роботи додається відгук наукового керівника, зовнішня рецензія та довідка про впровадження результатів (розміщуються після додатків і також переплітаються).



Магістерська робота друкується виключно чорними чорнилами, всі рисунки в тексті роботи друкуються в чорно-білому кольорі, використання кольорового друку можливе тільки в додатках!!!

ПРОЦЕДУРА ЗАХИСТУ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Захист магістерської роботи проводиться під час проведення державної атестації на засіданні державної екзаменаційної комісії.

Час виступу автора під час захисту магістерської роботи не повинен перевищувати 8–10 хвилин, що відповідає виголошенню трьох-чотирьох сторінок друкованого тексту. Зміст виступу потрібно ретельно продумати й підготувати. Він має бути коротким і водночас змістовним. У ньому мають знайти відображення суть досліджуваної проблеми, її актуальність, елементи новизни наукової розробки та практична значущість результатів, використані методи її вирішення. Виступ повинен містити інформацію щодо структури роботи, основні висновки, узагальнення, конкретні пропозиції й рекомендації.

Приблизний зміст і відповідний час виступу такий:

- обґрунтування актуальності обраної теми магістерського дослідження, постановка проблеми (2-3 хвилини);
- цілі, завдання, очікувані результати проекту, що розроблений (2-3 хвилини);

– особливості проекту, методи і результати його аналізу, очікуваний економічний та соціальний ефекти (2-4 хвилини).

Автор має дати аргументовані відповіді щодо критичних зауважень наукового керівника і рецензента. Ці відповіді слід підготувати до захисту магістерської роботи, при цьому автор роботи повинен вирішити:

- з якими зауваженнями необхідно безумовно погодитися;
- які зауваження є спірними і чому;
- які зауваження не приймаються і які підстави для цього є.

Відповідаючи, автор повинен чітко визначити свою позицію по суті зроблених йому зауважень. Відповіді мають бути конкретними, обґрунтованими, коректними і, по можливості, короткими. Такі відповіді дозволяють членам ДЕК переконатися у здатності автора самокритично реагувати на зауваження, у його вмінні вести дискусію.

Автор має також відповісти на запитання, які ставляться під час захисту.



Під час захисту магістерської роботи кожен з присутніх може ставити запитання автору з теми дослідження, виступати з оцінкою роботи

Під час відповідей магістрантові необхідно бути особливо уважним і зібраним, оскільки саме за відповідями визначається як загальний рівень його підготовки, так і сильні та слабкі місця роботи. Тому під час виступу:

- переконайтеся, що Ви правильно зрозуміли питання;
- відповідайте лаконічно і переконливо, спираючись на фактичний матеріал, викладений в магістерській роботі (не слід спиратися на попередній досвід навчання або праці, також не слід приводити аргументи третього лиця);

- ніколи не відповідайте «Не знаю», «Не пам'ятаю», «Не впевнений», тощо; Ви є автором Вашої роботи, тому безперечно знаєте відповіді на всі запитання, що стосуються Вашого дослідження;

- на питання, що не стосуються сутності магістерського дослідження, відповідайте тільки тоді, коли впевнені в своїх знаннях або аргументах; зазвичай же в таких випадках прийнято відповідати так: «Вирішення цієї проблеми не входило в завдання нашого дослідження».

Рішення щодо оцінки магістерської роботи приймається на закритому засіданні Державної екзаменаційної комісії після захисту всіх магістерських робіт, запланованих на певний день.

На засіданні ДЕК може виступати керівник магістерської роботи, а з дозволу голови ДЕК й інші особи.

У своїх виступах вони можуть зупинитися на окремих позитивних та негативних моментах магістерської роботи, вказати на її наукову цінність або недоліки, звернути увагу на особливості, які мали місце під час написання магістерської роботи та її захисту на засіданні ДЕК.

Завершуватися такі виступи повинні конкретними пропозиціями про врахування при остаточній оцінці магістерської роботи тих чи інших «особливих зауважень» щодо написання магістерської роботи або її захисту.

Виступи на засіданні ДЕК інших осіб надають членам ДЕК більш повну інформацію про індивідуальні особливості написання та захисту магістерської роботи, допомагають визначити позицію щодо можливості врахування цих особливостей при остаточній оцінці магістерської роботи.

ПРЕЗЕНТАЦІЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Основна мета презентації – підвищення сприйняття результатів магістерського дослідження членами державної екзаменаційної комісії та присутніми.

Презентаційний ілюстративний (графічний) матеріал може бути поданий на 5-7 аркушах формату А4 та виконаний за допомогою комп'ютера, чорнилом, тушшю або пастою чорного кольору на білому непрозорому папері згідно з правилами оформлення ілюстрацій магістерської роботи. У верхньому правому куті кожного аркуша повинен бути номер аркуша.

До роздавального матеріалу можна вносити графіки, схеми та таблиці, які мають смислове навантаження в роботі та дають змогу наочно ілюструвати зміст доповіді. Нумерація елементів графічного матеріалу на цих аркушах йде за послідовністю посилання на них під час презентації результатів магістерської роботи на захисті.

Дозволяється виконувати графіки як у кольоровому, так і в чорно-білому варіанті. Ілюстративний матеріал на паперових носіях подається членам Державної екзаменаційної комісії під час захисту в папці-швидкозшивачі у кількості не менше чотирьох примірників.

Доповідь магістранта може супроводжуватися також демонстрацією фільмів, відеофільмів та ін.

Найчастіше магістерська робота супроводжується презентацією, виконаною за допомогою програмного забезпечення MS PowerPoint.

Презентація, зазвичай, складається із 5 – 7 слайдів. При створенні презентації слід пам'ятати, що:

- інформація на слайдах не повинна дублювати доповідь, читати слайди теж не рекомендується;
- слайди не можна перевантажувати інформацією, не слід також виносити на слайди великі таблиці або ілюстрації з текстом, набраним мілким шрифтом;
- інформація на слайдах не повинна бути загальновідомою (формули, правила, тези відомих науковців тощо);
- на слайдах показуються графіки, схеми, рисунки, що розроблені автором роботи;
- слайди на великому екрані виглядають зовсім не такими, як на моніторі комп'ютера, тому слід бути дуже обережними при виборі кольорів для фону і шрифту.
-



Будьте готові захищати роботу без слайдів, оскільки завжди існує ймовірність технічних неполадок!

Розділ 2.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ЗМІСТОВНОГО НАПОВНЕННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Магістерська робота кваліфікується як навчально-дослідницька праця, в основу якої покладено моделювання більш-менш відомих рішень. Виконання магістерської роботи повинне не стільки вирішувати наукові проблеми (завдання), скільки засвідчити, що її автор здатний належним чином вести науковий пошук, розпізнавати професійні проблеми, знати загальні методи і прийоми їх вирішення.

Основними структурними частинами магістерської роботи за спеціалізацією «Управління проектами в туризмі» є: вступ, чотири розділи, висновки та рекомендації. Змістове наповнення структурних частин магістерської роботи в систематизованому вигляді фіксує як вхідні передумови дослідження, так і весь його хід, а також отримані при цьому результати.

2.1.

ЗМІСТОВНЕ НАПОВНЕННЯ ВСТУПУ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Вступ складається з наступних структурних елементів: актуальність проблеми магістерського дослідження; мета дослідження; завдання дослідження; предмет та об'єкт дослідження; методи дослідження; наукова новизна та практична значущість дослідження; інформація про оприлюднення результатів дослідження; структура роботи.



Актуальність проблеми – це стисле обґрунтування необхідності розробки обраної теми магістерського дослідження для отримання позитивного соціального або економічного ефекту

Для обґрунтування актуальності теми у вступі необхідно коротко і лаконічно описати: сутність проблеми; її значущість для подальшого суспільного розвитку; роботи відомих науковців та практиків над вирішенням зазначеної проблеми; питання, що залишилися невирішеними; обґрунтування необхідності свого дослідження.



Мета дослідження – це те, до чого прагне слухач у своєму магістерському дослідженні, тобто кінцевий результат роботи. Мета дослідження зазвичай співзвучна назві теми магістерського дослідження. Формулювання мети магістерського дослідження зазвичай починається з преамбули: «розробити...», «встановити...», «обґрунтувати...», «виявити...» т.д.

Мета дослідження пов'язана з об'єктом і предметом дослідження, а також з його кінцевим результатом та базується на тих засобах та способах, через здійснення яких досягається кінцевий результат.

Кінцевий результат дослідження передбачає вирішення проблемної ситуації, яка відображає суперечність між типовим станом об'єкта дослідження в реальній практиці і вимогами суспільства до його більш ефективного функціонування.

Мету дослідження формулюють одним реченням. Щоб досягти поставленої мети, необхідно розв'язати кілька (як правило, до 5) завдань. Мета і завдання мають бути взаємопов'язані і розкривати тему, заявлену в назві роботи. Не можна формулювати мету так: «Дослідити (вивчити, проаналізувати) певний процес (об'єкт, явище)», оскільки дослідження й аналіз – це не мета, а засоби її досягнення.

Формулюючи мету, варто чітко зазначити, що саме Ви хочете встановити, визначити, виявити, з'ясувати в своїй роботі.



Завдання дослідження – визначають основні етапи магістерського дослідження для досягнення поставленої мети. При формулюванні завдань магістерського дослідження необхідно врахувати, що опис вирішення цих завдань складе зміст розділів і підрозділів магістерської роботи, назви яких співзвучні поставленим завданням. У переліку вирішуваних завдань необхідно виділяти найбільші без їх дроблення на дрібніші задачі. Формулювання завдань зазвичай починається зі слів: «дослідити...», «проаналізувати...», «вивчити...», «визначити...», «розробити...» та ін.

Формулюючи завдання, вкажіть, що конкретно Ви передбачаєте зробити: проаналізувати, визначити особливості, систематизувати вітчизняний і зарубіжний досвід, виокремити, дослідити й описати, розглянути, з'ясувати, простежити, показати, класифікувати, експериментально перевірити й обґрунтувати, визначити тенденції, окреслити шляхи підвищення ефективності, розробити рекомендації тощо.



Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію й обране для вивчення.

Предмет дослідження – це те, що міститься в межах об'єкта. Це теоретичне відтворення об'єктивної дійсності, тих суттєвих зв'язків та відношень, які підлягають безпосередньому вивченню в даній магістерській роботі, є головними, визначальними для конкретного дослідження

Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового пізнання співвідносяться між собою як загальне й часткове. В об'єкті виділяють ту його частину, яка є предметом дослідження. Саме на нього спрямовують увагу, оскільки предмет дослідження визначає тему роботи.



Методи дослідження – способи рішення науково-технічних завдань; інструмент для проникнення в глибину дослідницьких об'єктів. Вказують на шляхи досягнення мети та розв'язання поставлених у роботі завдань, свідчать про достовірність і вірогідність отриманих наукових результатів

Перераховувати методи дослідження слід коротко та конкретно, визначаючи, що саме досліджувалось певним методом. Це дасть змогу пересвідчитися в логічності та прийнятності вибору саме цих методів.



Наукова новизна – розкриває головну наукову концепцію автора, дає наукове пояснення його досліджень у новому якісному й кількісному аспектах (розвиток відомих ідей, наукове обґрунтування нових способів вирішення проблем, технічних рішень та ін.)

У вступі надається стислий опис нових наукових положень (рішень), запропонованих особисто автором магістерської роботи. При цьому необхідно показати відмінність одержаних результатів від відомих раніше, описати ступінь новизни (вперше одержано, удосконалено, дістало подальшого розвитку тощо).



Практична значущість дослідження – відомості про практичне застосування одержаних результатів або рекомендацій щодо їх використання

Відзначаючи практичну цінність одержаних результатів, необхідно також надати інформацію щодо ступеня їхньої готовності до використання та його масштабів, тобто визначити можливі галузі їхнього впровадження.



Структура роботи – це стисла характеристика роботи за структурними елементами, з зазначенням усіх структурних елементів (вступ, розділи, висновки), загального обсягу роботи в сторінках та кількісною характеристикою елементів, які доповнюють роботу (таблиці, рисунки, додатки)

2.2.

ПЕРШИЙ РОЗДІЛ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У першому розділі магістерської роботи надається теоретичний аналіз проблеми дослідження з метою отримання таких результатів:

- обґрунтування актуальності та значущості проблеми, на вирішення якої спрямовано туристичний проект, що пропонується до реалізації, з урахуванням світових туристичних трендів та тенденцій розвитку світового і національного туристичного ринку;
- позитивний досвід та можливі шляхи вирішення проблеми;
- ресурсні, правові та інші обмеження щодо вирішення проблеми;
- очікувані ефекти у випадку вирішення проблеми.

Інформаційну базу для підготовки першого розділу складають відомості із таких джерел, як:

- офіційні сайти державних органів влади і місцевого самоврядування;
- наукові видання, в тому числі матеріали конференцій, круглих столів, тощо;
- офіційні сайти підприємств та організацій;
- офіційні сайти науково-дослідних інститутів та об'єднань;
- фондові матеріали.



В магістерському дослідженні можна використовувати інформацію тільки із офіційних джерел та наукових видань.

Не використовуйте неперевірену, випадкову інформацію, це може призвести до невірних, викривлених висновків і бути сприйняте як фальсифікація фактів.

Обов'язково посилайтеся на джерело інформації, інакше Вас можуть звинуватити у плагіаті та зняти роботу з захисту.

Обсяг першого розділу – до 15 сторінок, тому викладення матеріалу повинно бути стислим, логічним і точним.

Результати проведеного дослідження подаються у висновках до розділу.

Узагальнену структуру першого розділу представлено на рисунку 2.1.

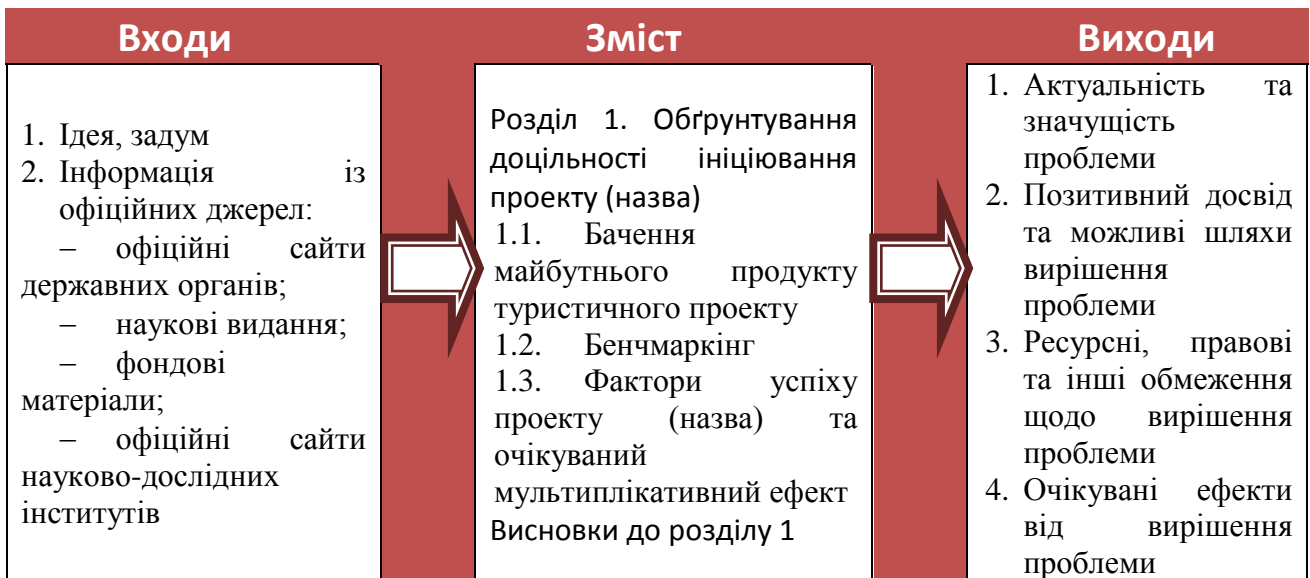



Рисунок 2.1 – Узагальнена структура першого розділу і логіка його написання

РЕКОМЕНДОВАНИЙ ЗМІСТ ПІДРОЗДІЛІВ ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

1.1. Бачення майбутнього продукту туристичного проекту


У підрозділі 1.1 необхідно надати специфічну термінологію магістерського дослідження, а далі перейти до описання існуючої проблеми, якій присвячене дослідження. Визначити актуальність проекту, обґрунтувати необхідність, соціально-економічну спрямованість та реалістичність виконання проекту. Необхідно показати глобальні та вітчизняні тенденції у даній сфері, туристичні тренди, сталість потреби на ринку у даному виді туристичного продукту.

| | |
|---|---|
| <p>ПРИКЛАД</p>  | <p>На початку 80-х років ХХ століття прогресивним видом рекреації стає нетрадиційна або екстремальна рекреація, що активно розвивається в Європейській індустрії відпочинку. В рекреаційній сфері можна використовувати будь який тип виробництва, елементи побутового життя та традицій за умов реформування та реорганізації для видовищності процесу. Територіальних рамок для організації екстремальної та нетрадиційної рекреації практично не існує [46].</p> <p>В туризмі поняття нетрадиційні та екстремальні види рекреації розмежовують, проте через спільні методи дослідження та способи реалізації відпочинку даної категорії, вищезгадані терміни часто розглядають сукупно.</p> <p>Нетрадиційні види рекреації – це сукупність нестандартних способів відпочинку в екзотичних та еко-природних резерваціях, пов’язані з незвичайними подорожами та використанням нетрадиційних транспортних засобів. Екстремальна рекреація – це рекреація, способи реалізації якої пов’язані з ризиком травматизму та ризиком для життя. До екстремальної рекреації часто відносять також пригодницьку рекреацію.</p> |
|---|---|

| | |
|--|---|
| | <p>Крім використання спеціального спорядження екстремальна рекреація відбувається в певному середовищі: природньому чи урбанізованому та з використанням одного з природних ресурсів, як основи середовища атракції. Умовно нетрадиційні та екстремальні типи рекреації поділяють на вуличні, гірські, повітряні, водні, наземні тощо...</p> <p>На світовому ринку туристичних послуг екстремальний туризм користується великим попитом, крім того, для свого розвитку він не потребує значних фінансових витрат. В Україні в цілому й в Одеській області зокрема є значний потенціал для розвитку екстремальних видів відпочинку, проте він недостатньо розвинений. Більшість форм екстремального відпочинку є маловідомими як для вітчизняних туристів, так і для місцевого населення, тому для них сформовано здебільшого негативне ставлення. Крім того, за специфікою широко застосованих природних ресурсів, а саме морського узбережжя, екстремальний відпочинок має скоріше супровідний до пляжного відпочинку характер.</p> <p>Проте слід зазначити, що для розвитку рекреації та туризму в цілому в області використовується менше 10% території, де рекреаційно-туристичні ресурси доступні, високо аттрактивні та в міру комфортні. При цьому вони частково виснажені (як, наприклад, грязі лиманів) або навіть забруднені. А екологічно чисті рекреаційно-туристичні ресурси Одеської області взагалі не такі вже й великі. І розміщені вони головним чином у Одеській, Татарбунарській, Білгород-Дністровській рекреаційно-туристичних зонах [10].</p> <p>Відтак, розвиток таких видів екстремальної рекреації, які не потребують особливих природні умов і великих інвестицій, може стати одним із джерел соціально-економічного розвитку тих територій Одеської області, де відсутні традиційні рекреаційно-туристичні ресурси...</p> |
|--|---|

1.2. Бенчмаркінг продукту туристичного проекту

У підрозділі 1.2 фіксується дослідження міжнародного та вітчизняного досвіду щодо варіантів вирішення зазначеної в п. 1.1 проблеми дослідження, надається характеристика існуючих технологій / методів / сценаріїв вирішення проблеми; визначається тип туристичного проекту.

| | |
|---|--|
| <p>ПРИКЛАД</p>  | <p>Масовий розвиток зеленого туризму в світі почався з другої половини 20 століття. На початку XXI ст. індустрія зеленого туризму визнається експертами ВТО як суттєвий, найбільш динамічно зростаючий сектор світового туристичного господарства. Обсяги надання агротуристичних послуг у постіндустріальних країнах нині практично в 2 - 4 рази перевищують обсяги зростання готельної бази і курортного сервісу в цих країнах [17].</p> <p>Туризм у XXI ст. є соціальним і політичним явищем, значно впливає на світовий устрій та економіку багатьох країн і цілих регіонів. Особливих успіхів світовий туризм досяг за останні 30 років, коли кількість міжнародних туристів зросла в 3,8 рази, а валютні доходи від нього збільшилися в 25 разів [1]. Поряд із розвитком таких популярних видів туризму, як екстремальний, спелеотуризм тощо, альтернативно став розвиватися зелений туризм.</p> <p>Зелений туризм добре зарекомендував себе в країнах Східної і</p> |
|---|--|

Центральної Європи. Згідно зі статистичними даними Всесвітньої туристичної організації 2014 р., так звані «зелені» подорожі займають від 7 до 20% загального обсягу поїздок [4]. Станом на 2015 р. темпи зростання зеленого туризму оцінюються від 10–20% до 30% на рік, а частина його доходів від міжнародного туризму становить 10–15%.

Тільки один європейський ринок зеленого туризму, за оцінками Європейської федерації фермерського та сільського туризму EuroGites, становить близько 2 млн. койко-місць. Український ринок потенційно здатний прийняти і розмістити в селах приблизно 150 тис. «зелених» туристів [6]. Лідером у попиті і пропозиції сільського туризму довгий час вважалась Франція, де ще в 1951 р. була створена організація, яка пропонувала притулок у селах під час канікул. Кілька років пізніше була заснована Національна федерація розвитку сільського туризму. Поступово такі організації зареєструвалися і в інших західноєвропейських країнах. Сьогодні в країнах Західної і Середньої Європи сільське середовище відіграє важливу роль у використанні вільного часу і в туризмі.

Зелений туризм активно розвивається у Польщі, Фінляндії, Швейцарії, Швеції та інших країнах. За оцінками експертів, із зеленим туризмом пов'язані від 0,5 до 0,9 млн. робочих місць, до послуг туристів в Європі може бути надано більше 2 млн. місць розташування в сільських садибах [8].

На сучасному етапі всі національні організації зеленого туризму країн Європи об'єдналися в Європейську федерацію фермерського і сільського туризму (European Federation for Farm and Village Tourism – EuroGites). Основні цілі цієї організації: сприяння розвитку зеленого туризму та цільове інвестування проектів розвитку сільського туризму. Кожна з європейських країн має свої особливості організації зеленого туризму. В Італії зелений туризм більш пов'язаний із курортним, дегустаційним та гастрономічним туризмом. В Австрії зелений туризм включає заняття із збору трав, приготування молочних продуктів, активний гірський та ековідпочинок. У Фінляндії під зеленим туризмом розуміється відпочинок на берегах заповідних озер та річок. В Іспанії зелений туризм особливо розвинений на Канарських і Балеарських островах, саме тут із кожним роком відкриваються все нові агросадиби. Цікавим є той факт що в Німеччині зелений туризм має на увазі участь у міжнародних ярмарках та торгових шоу. Організація зеленого туризму у Великобританії характеризується більш доступними цінами та знижками

У Європі лідерами за обсягами розвитку індустрії зеленого туризму є Франція та Іспанія. У цих країнах сільський туризм вже давно переріс у високорентабельну галузь їх міжнародної економічної спеціалізації. Зелений туризм цієї країни представлений Національною організацією будинків відпочинку і зеленого туризму. Ця організація пропонує агрооселі на будь-який смак і вид відпочинку, що сертифіковано за високими національними стандартами сервісу...

1.3. Фактори успіху продукту туристичного проекту та очікуваний мультиплікативний ефект

У підрозділі 1.3.вказуються вимоги до ресурсів території реалізації проекту (передумови) та обґрунтовується доцільність і життєздатність проекту через прогностичний/очікуваний мультиплікативний ефект.

ПРИКЛАД



Найголовнішим результатом проекту вважається отримання досвіду організації рекреаційно-туристичної діяльності на природній території, що особливо охороняється. Саме цей результат виявиться найціннішим для відтворення на інших територіях, оскільки отримується прецедент ефективного використання особливо цінних природних ресурсів за умов їх збереження в недоторканому стані. Реалізація проекту також забезпечить:

- створення умов для відпочинку та оздоровлення населення, передусім, молоді; її повернення у сільську місцевість; створення безбар'єрного середовища, що надасть можливість відпочинку та оздоровлення людей з обмеженими можливостями;

- виникнення ланцюгового та мультиплікативного ефекту – зростання попиту на туристичний продукт та зростання доходів надає можливість розвитку та підвищення якості туристичного продукту, у свою чергу, розвиток туристичної галузі з'явиться поштовхом для розвитку супутніх галузей, передусім легкої промисловості та сільськогосподарського виробництва на території реалізації проекту;

- умови для формування та впровадження механізмів соціально-економічної самодостатності місцевої територіальної громади, а також інших територій завдяки можливості імплементації на них результатів проекту; підвищення рівня та якості життя мешканців найближчих населених пунктів, завдяки збільшенню надходжень у бюджету відповідного рівня;

- завдяки ексклюзивності пропонованого продукту проект сприятиме значному підвищенню туристичного іміджу Одеської області; оскільки продукт проекту відповідатиме стандартам надання туристичних послуг, можливий успішний вихід на світовий ринок зеленого туризму.

Проект матиме сталий позитивний вплив на екологічний стан території, оскільки передбачає створення умов для раціонального використання та збереження її природного потенціалу. Проект сприятиме покращенню санітарного стану території, оскільки з початку виконання робіт щодо створення кемпінгів потік неорганізованих туристів на проєктовану територію та кількість стихійних наметових містечок спочатку зменшиться, а з часом зникне...

Висновки до розділу 1

У висновках до першого розділу надається стисле обґрунтування актуальності проблеми, шляхи її вирішення та обмеження по проекту, зокрема, які можуть виникати через законодавчі норми та правила.

2.3.

ДРУГИЙ РОЗДІЛ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У другому розділі магістерської роботи надається аналіз зовнішнього середовища проекту з метою отримання таких результатів, як:

- виявлення найбільш значущих характеристик території реалізації проекту;
- сегментація та портрет споживачів;
- матриця конкурентів;
- комплексний аналіз впливових факторів зовнішнього середовища та характеристик території, прийнятні/оптимальні для території способи вирішення проблеми;
- обраний (найбільш ефективний/оптимальний) спосіб вирішення проблеми.



Обсяг другого розділу – від 20 до 25 сторінок, тому в текст роботи включаються тільки найбільш значущі для подальшого дослідження факти, відомості і висновки. Всі інші матеріали виносяться у додатки.

Не використовуйте в тексті роботи графічні матеріали (рисунок), які Ви не розробили і створили самостійно. Якщо Ви вважаєте, що такі матеріали дуже важливі для подальшого дослідження, то наведіть їх у додатках з обов'язковим посиланням на джерело.

Інформаційну базу для підготовки другого розділу складають відомості із тих самих джерел, що вже були рекомендовані вище для першого розділу. Крім того, *обов'язково використовуйте основні висновки, які впливають із аналізу теоретичної інформації, проведеного в першому розділі, а саме виявлені можливі шляхи вирішення проблеми дослідження з урахуванням правових та інших обмежень.*

Узагальнену структуру другого розділу представлено на рисунку 2.2.

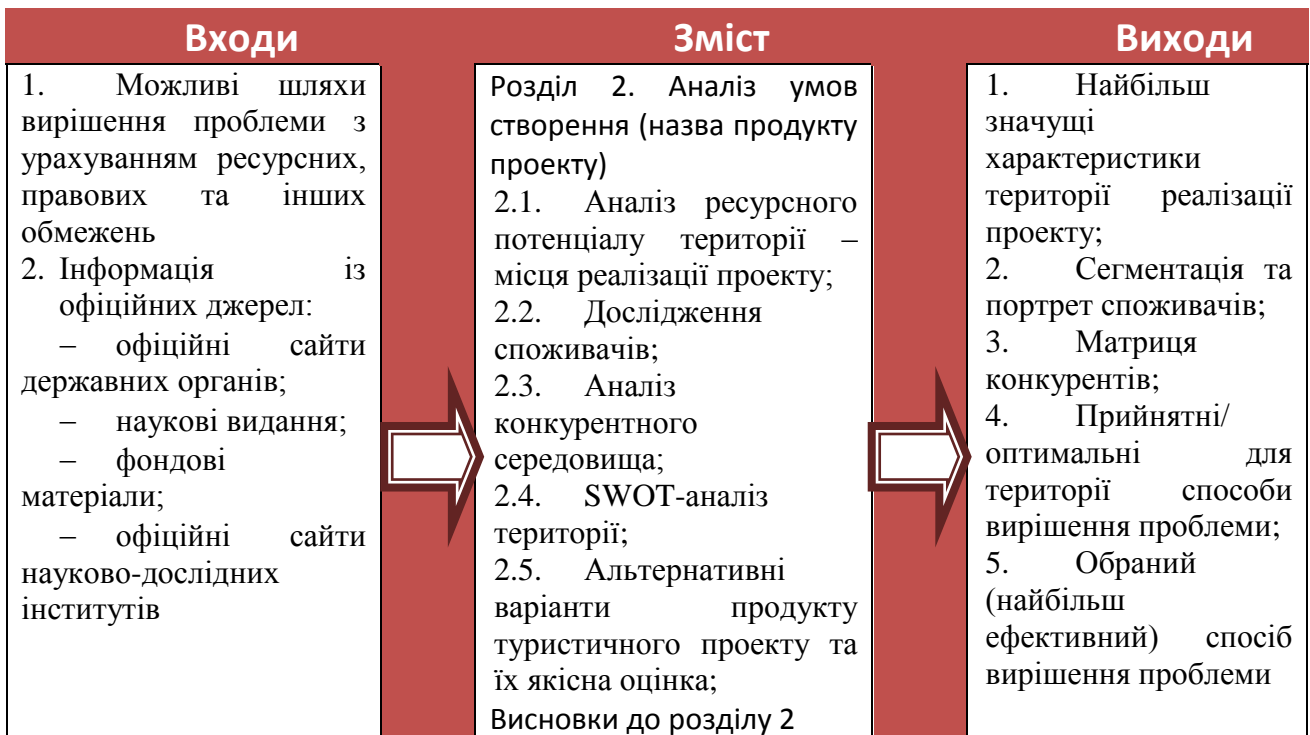


Рисунок 2.2 – Узагальнена структура другого розділу і логіка його написання

РЕКОМЕНДОВАНИЙ ЗМІСТ ПІДРОЗДІЛІВ ДРУГОГО РОЗДІЛУ

2.1. Аналіз ресурсного потенціалу території – місця реалізації проекту (*варіативний склад*)

У підрозділу 2.1 надається детальна характеристика території реалізації проекту з позиції її географічного розташування, економічного потенціалу, соціально-демократичного становища, екологічного стану (у випадку, коли це є актуальним для дослідження) та бізнес-середовища.



Для аналізу обираються виключно такі характеристики території, які є визначальними для теми дослідження!

ПРИКЛАД



...Відтак, основними перевагами сучасного стану території реалізації проекту є:

- наявність необхідних природних ресурсів для створення пейнтбольного клубу – лісовий масив площею близько 10 га;
- клімат, що дозволяє проектувати основний ігровий сезон з квітня по жовтень, а також використовувати пейнтбольні площадки для зимових ігор на протязі, як мінімум, двох місяців – січня і лютого;
- вдале місце розташування (відстань від районного центру сел. Комінтернівське до м. Одеса, м. Южне та зони відпочинку Коблеве Миколаївської області дозволяє розглядати як потенційних споживачів і мешканців вказаних населених пунктів, і туристів, які в них відпочивають);
- наявність в безпосередній близькості транзитної

автомагістралі – міжнародної автомобільної дороги державного значення;
- сприятливі для розвитку туризму характеристики населення (чисельність населення має стійку тенденцію до збільшення, середньомісячна заробітна плата є найвищою серед районів Одеської області, досить високий рівень підприємницької активності, вільний ринок праці – навантаження на 1 вільне робоче місце становить 2 особи, висока культурна та спортивна активність);

- значний потенційний попит на послуги з організації активного відпочинку з боку молоді (в районі 35 загальноосвітніх навчальних закладів, контингент учнів у школах становить 5841 осіб; у Петрівському державному аграрному технікумі навчається близько 840 студентів); при цьому молодь виказує інтерес до військово-спортивних ігор (у Петрівському державному агрономічному технікумі проведено 1 етап дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл», функціонує тир, проводяться «козацькі» змагання);

- наявність інформаційних каналів (доступність інформації щодо основних туристично-привабливих об'єктів на території району, а також щодо діючих туристичних маршрутів на сайті Комінтернівської РДА; наявність районного телеканалу «КРК»);

- увага місцевої влади щодо покращення екологічного стану території.

Виявлені переваги сучасного стану проекрованої території є визначальними для її перспективного розвитку, в тому числі для формування можливих альтернативних варіантів раціонального використання її туристичного потенціалу.

Основними недоліками сучасного стану проекрованої території є:

- нераціональне використання природних ресурсів (проекована територія взагалі не використовується для розвитку туризму (активного відпочинку) та спорту; жодних із зазначених видів туристичних об'єктів на території не існує);

- нетиповість природних ресурсів для півдня України (проекована територія не може бути використана для звичайних для Одеської області видів рекреації та оздоровлення, оскільки не має виходу до Чорного моря, лікувальних ресурсів та пляжів; вона придатна тільки для створення об'єктів активного (молодіжного) відпочинку або об'єктів спортивного призначення);

- відсутність туристичних пропозицій з унікальним змістом, що використовують можливості і відповідають характерним особливостям території; застарілі, неактивні сайти; відсутність власного туристичного сайту – інформацію можна знайти тільки на сайті Комінтернівської РДА, але вона надана у непривабливому для потенційних туристів форматі;

- відсутність (недостатність) туристичної інфраструктури (на території сел. Комінтернівське знаходиться тільки один готель з невисоким рівнем комфортності; структура закладів громадського харчування не розрахована на попит з боку туристів).

Виявлені недоліки сучасного стану проекрованої території є визначальними для формування плану дій щодо реалізації проектів її перспективного розвитку.

2.2. Дослідження споживачів

У підрозділу 2.2 описується цільовий сегмент споживачів товару або послуг, що буде утворено в результаті реалізації проекту. Аналіз споживачів передбачає ідентифікацію споживачів, їх сегментацію за основними ознаками сегментування (географічна, психографічна, статева, вікова, економічна та ін.), мотиви здійснення покупок та інші характеристики, які можуть якісно та кількісно описати споживачів. Описується портрет споживача товару / послуги.

ПРИКЛАД



...Отже, цільові групи проекту:

1. Внутрішні та зовнішні туристи України, які, в свою чергу, розподіляються на підгрупи відповідно до напрямів діяльності центру: діти шкільного віку, в тому числі з обмеженими можливостями, які отримують місце для відпочинку та оздоровлення в дитячому кемпінгу; туристи інших вікових груп, зокрема, прихильники пляжного, зеленого, спортивного, велосипедного, пішого, водного туризму тощо, які матимуть місце для активного відпочинку, оздоровлення, занять спортом за рахунок комплексності пропонованих послуг; туристи усіх вікових груп, у тому числі люди з обмеженими можливостями, які потребують реабілітації з використанням бальнеологічних процедур.

2. Спортсмени та аматори спорту регіону отримують місце для додаткових тренувань;

3. Науковці, сферою наукових інтересів яких є медична реабілітація, бальнеологія, біологія, зоологія тощо отримують базу для спостережень і польових досліджень.

Кінцеві бенефіціари проекту:

1. Територіальна громада с. Лиман та с. Приморське Татарбунарського району Одеської області отримує додаткові надходження до місцевого бюджету;

2. Підприємці Одеської області, зокрема Татарбунарського району, отримують можливість розширення підприємницької діяльності та отримання додаткового доходу;

3. Населення Татарбунарського району, зокрема, жителі с. Лиман та Приморське, які працюватимуть в штаті створюваного центру, отримують джерело доходу;

4. Підприємці Татарбунарського району, які працюють у сфері надання послуг перевезення, харчування та народного ремісництва тощо, отримують додатковий попит на послуги та, відповідно, зростання доходів;

5. Підприємці Одеської області, які працюють у сфері надання послуг тимчасового перебування на території Татарбунарського району, отримують можливість значного підвищення доходів через ліцензування і освоєння нового виду діяльності – реабілітації, оскільки проектом передбачається отримання бальнеологічного висновку щодо природних лікувальних ресурсів;

6. Органи публічної влади отримують можливість для створення курорту місцевого значення на території проекту, завдяки створенню грязелікарень, пансіонатів з лікуванням тощо на основі використання ропи та пелоїдів лиману Шагани, а також мінеральної води...

2.3. Аналіз конкурентного середовища

У підрозділі 2.3 фіксуються результати аналізу конкурентів. При цьому надається характеристика конкурентного середовища, що передбачає: ідентифікацію усіх існуючих конкурентів, визначення прямих та непрямих конкурентів. Також визначаються фактори конкурентних переваг та розробляється матриця конкурентів, що передбачає кількісну (бальну) оцінку конкурентоспроможності проекту порівняно з основними конкурентами.

ПРИКЛАД



...В Одеській області на теперішній час функціонують 11 пейнтбольних клубів, 10 з них розташовані в м. Одеса, один – в сел. Чорноморське (Чабанка). Інших функціонуючих пейнтбольних клубів в Одеської області не знайдено. Основні характеристики діючих пейнтбольних клубів представлено у додатку ...

Аналіз наявної інформації дозволяє дійти наступних висновків:

- основна характеристика, за якою розрізняються клуби, це – типи і розміри майданчиків (ігрових полів); перевагами клубу є наявність відкритих, закритих, «лісових», спортивних майданчиків; спортивний майданчик є тільки в клубі «Шаман»; оригінальна площадка з авто технікою є в клубі «HEADSHOT»;
 - за видами спорядження клуби майже не розрізняються, всі пропонують спорядження високої якості, проте є клуби, що пропонують лазерні маркери – це «Молотов» і «Диверсант», і це їх додаткова перевага;
 - крім майданчиків інфраструктура клубів включає зону відпочинку або «пікнік-зону», туалет і переодягальню; душ є тільки в одному клубі – клубі «Шаман»; крите кафе є в клубах «Шаман» і «Молотов»;
 - додатково для відпочинку пропонується тир, дартс, баскетбольне поле тощо, але тільки в одному клубі, а саме в клубі «HEADSHOT»;
 - крім маркерів клуби пропонують гранати, але дуже різноманітна піротехніка є в клубах «Арена» та «Ураган»;
 - всі клуби проводять любительські, корпоративні та дитячі ігри; проте виїзdnі ігри і спортивні змагання пропонує тільки «Шаман»;
 - більшість клубів пропонують знижки на прокат додаткового захисту для дітей і дівчат; є знижки для іменинника, якщо проводиться гра на свято; також є знижки для ігри, в якій більше 20 учасників;
 - вартість прокату спорядження коливається від 50 до 150 грн., середня вартість – 80 грн.;
 - вартість додаткових куль коливається від 40 до 100 грн. за 100 штук, середня вартість – 80 грн.;
 - вартість ігри зі своїм спорядженням становить від 20 до 100 грн., у середньому – 50 грн. з людини;
 - відкрита інформація про те, що проводяться тренування для команд, в тому числі дитячих, є тільки в клубі «Дракон».
- Отже, порівняння одеських пейнтбольних клубів за їх конкурентоспроможністю доцільно здійснювати за такими параметрами:
- різноманітність площадок для гри; додаткові бали, якщо є автомобілі та/або будівлі;
 - організація ігор; складається з балів, що отримують клуби

за організацію виїзних, дитячих, спортивних ігор; додаткові бали – якщо організують тренування для команд, окремо для дітей, та/або спортивні змагання;

- спорядження – додаткові бали, якщо є лазерні маркери та/або різноманітна піротехніка;

- інфраструктура – додаткові бали, якщо є інші спортивні площадки та/або душ і кафе, тобто зручні умови для гравців;

- цінова категорія – висока, середня або низька; додаткові бали – за знижки для дітей і дівчат та/або знижки на масові ігри.

Оцінка здійснюємо за 3-ти бальною шкалою: 1 – найгірше становище серед усіх конкурентів; 2 – середнє становище серед усіх конкурентів; 3 – краще за середнє значення серед усіх конкурентів. Якщо є додаткові бали, то додаємо їх до балів основної оцінки [55]. Тобто максимальна кількість балів дорівнює 5. Результати оцінювання представлено в таблиці ...

...За результатами оцінювання лідером виявляється клуб «Шаман». Перші позиції наряду з ним утримують «Центроліт Арена», «Молотов», «Диверсант» та «HEADSHOT». Другу категорію зі середньою конкурентоспроможністю утворюють клуби «Легіон», «Ураган» та «Чабанка». Третю – «Дракон» і «Банда Дюка».

Відтак, для успішного виходу на ринок, знов створений пейнтбольний клуб повинний відповідати за своїми характеристиками клубам першій або другій груп...



У випадку написання магістерської роботи з розробки проекту соціального спрямування є необхідність дати повну характеристику відповідності соціального проекту державним та регіональним програмам розвитку

2.4. SWOT-аналіз території

У підрозділі 2.4 фіксуються результати SWOT-аналізу згідно з визначеною методологією.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для об'єкту дослідження можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій його розвитку.

Таким чином, SWOT-аналіз є своєрідним інструментом, що не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням думок та оцінок експертів.

ПРИКЛАД



SWOT-аналіз території проводився з метою отримання об'єктивної аргументації висновків щодо обмежень та можливостей реалізації на даній території.

В результаті аналізу території найбільш значущими для досягнення цілей проекту було визнано такі аспекти стану її розвитку: інституції; природно-ресурсний потенціал та екологічний стан території; інфраструктура, у тому числі соціальна; охорона здоров'я та освіта, у тому числі професійна підготовка і перепідготовка; демографічний потенціал; ринок праці; ринок товарів та послуг; бізнес; технологічна готовність та інновації...

...Найбільш впливовішими для реалізації проекту було визнано такі позитивні характеристики зовнішнього середовища (*можливості*): можливість концентрації та задіяння наявних ресурсів (в тому числі інвестиційних) для реалізації національних проектів; використання механізмів міжрегіонального та міжгалузевого співробітництва; забезпечення багатоканального фінансування реалізації національних проектів (за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів, інвестиційних ресурсів, фондів ринків, благодійної допомоги фондів, організацій, юридичних та фізичних осіб тощо); застосування інновацій в процесі реорганізації існуючих та будівництві нових об'єктів інфраструктури, прискорені темпи будівництва; активізація співпраці у формі державно-приватного партнерства представників різних соціальних структур та організацій (громадськості, контролюючих органів, аудиторських компаній, консалтингових агентств, засобів масової інформації та ін.); активізація інформаційної діяльності серед потенційних учасників державно-приватного партнерства; реалізація заходів, спрямованих на кадрове забезпечення проекту (необхідне підвищення професійного рівню фахівців з урахуванням структурних змін на ринку праці, де очікується збільшення попиту); активізація підприємницької діяльності; налагоджування горизонтального кореспондування між галузевими програмами та заходами і завданнями реалізації національних проектів (зокрема будівництво інфраструктурних об'єктів)...

...Найбільш загрозливими для території реалізації проекту було визнано такі негативні характеристики зовнішнього середовища (*загрози*): посилення конкуренції територій (у тому числі на світовому рівні), зниження рейтингу інвестиційної привабливості країни та/або її іміджу; післякризовий стан національної економіки (стан формування післякризової економічної моделі, що обумовлює значну невизначеність у підприємницькому середовищі, державному секторі, суспільних очікуваннях); неефективна податкова та/або митна політика; посилення обмежень і скорочення можливостей використання земель для господарської діяльності у результаті змін у законодавстві або у державному реєстрі; недосконалість процедур та інституційно-правового забезпечення застосування механізму державно-приватного партнерства; управлінська неспроможність щодо адміністрування комплексних масштабних проектів; недовіра міжвідомчої координації щодо реалізації національних проектів (зокрема спільного фінансування); недовіра суспільства владним структурам (неприйняття суспільством офіційної інформації, що надходить у вигляді виступів вищих посадових осіб та програмних текстів)...

.. Оцінки виявлених факторів було отримано за допомогою експертного оцінювання, при цьому використовувалась спеціально розроблені шкали...

Найбільш сильними сторонами території проекту виявилися: зниження корупції; стабільність політики органів влади і місцевого самоврядування щодо формування привабливого інвестиційного іміджу; унікальні природні ресурси для оздоровлення, лікування та рекреації; лояльність податкової та митної політики. Тобто сильними сторонами є інституції та природно-ресурсний потенціал території. Саме ці сильні сторони повинні бути необхідними попередніми умовами реалізації проекту, їх послаблення ставить під загрозу його успішність.

Найбільш слабкими сторонами виявилися: відсутність комплексного управління розвитком прибережних рекреаційних територій, розрізнена відомча підпорядкованість рекреаційних об'єктів; низька забезпеченість будівництва, неефективність будівельної галузі; низька якість державних послуг на підтримку бізнесу, зокрема, недосконала система кредитування бізнесу. Саме підсилення цих характеристик території бажано мати на меті проекту. Крім того, слід врахувати необхідність підсилення таких характеристик території, як: інновації, інфраструктура, технологічна готовність та демографічна ситуація, де не виявлено (або недостатньо) сильних сторін.

Найбільш суттєвими можливостями зовнішнього середовища території проекту виявилися: активізація інформаційної діяльності серед потенційних учасників державно-приватного партнерства; реалізація заходів, спрямованих на кадрове забезпечення проекту; налагоджування горизонтального кореспондування між галузевими програмами та заходами і завданнями реалізації національних проектів. Саме на найбільш повне використання цих можливостей повинна бути спрямована стратегія реалізації проекту.

Найбільш загрозливими виявилися такі фактори зовнішнього середовища: післякризовий стан національної економіки; посилення конкуренції територій; недовіра суспільства владним структурам. Стратегію реалізації проекту повинно бути розроблено з урахуванням необхідності подолання або нейтралізації саме цих негативних факторів.

«Точками успіху» для реалізації проекту на території є ті сполучення можливостей і сильних сторін, які отримали максимальні оцінки в квадраті SO матриці інтегральних оцінок, а саме:

- можливості забезпечення багатоканального фінансування проекту зі стабільністю політики органів влади і місцевого самоврядування, зниженням корупції чиновників, рекламуванням і оптимальним використанням унікальних природних ресурсів;

- можливості застосування інновацій в процесі реорганізації існуючих та будівництві нових об'єктів інфраструктури, прискорення темпів будівництва з використанням природно-кліматичних позитивних факторів, у тому числі тих, що надають змогу застосовувати ресурсозберігаючі технології, та з урахуванням позитивного ставлення інституцій – лояльної податкової та митної політики і зниження корупції;

- можливості активізувати підприємницьку діяльність та інформаційну діяльність серед потенційних учасників державно-приватного партнерства, насамперед, за рахунок позиціонування органів влади і місцевого самоврядування прозорих, не корумпованих, діяльність яких спрямовано на підвищення інвестиційної привабливості території;

- можливості активізувати підприємницьку діяльність за рахунок рекламування унікального природно-ресурсного потенціалу території і залучення інвесторів, сферою професійної діяльності яких є реабілітація, рекреація та туризм.

«Точками кризи» для реалізації проекту є ті сполучення зовнішніх загроз і слабких сторін, які отримали мінімальні оцінки в квадраті WT матриці інтегральних оцінок, а саме:

- підсилення конкуренції територій та відсутність комплексного управління розвитком прибережної рекреаційної території, що підсилюється погіршенням якості і санітарного стану прибережних вод і пляжів;

- підсилення конкуренції територій та величезним відставанням інфраструктури району від кращих зразків за країною;

- післякризовий стан в економіці держави та нерозвинена інфраструктура, що й надалі руйнується, відсутність раціонального природокористування, погіршення екологічного стану рекреаційних зон, що ставить під загрозу найбільш значну перевагу району; загроза підсилюється за умов низької якості державних послуг на підтримку бізнесу, зокрема недосконалою системою кредитування.

«Точки кризи» є найбільш суттєвими ситуаціями, що провокують ризик нереалізації проекту, тому саме на їх подолання повинна бути спрямована система управління ризиками проекту.

«Точками гальмування» для реалізації проекту є ті сполучення можливостей і слабких сторін, які отримали мінімальні оцінки в квадраті WO матриці інтегральних оцінок, а саме:

- забезпечення багатоканального фінансування проекту буде гальмуватися катастрофічним становищем інфраструктури району;

- активізації підприємницької діяльності загрожують низька якість державної підтримки бізнесу, відсутність комплексного управління рекреаційними зонами, нерозвиненість інфраструктури та безініціативність спілок підприємців.

Вищезазначене повинні враховуватися при розробці девелопменту проекту, що дозволить найбільш повно використовувати можливості за рахунок сильних сторін території або підсилення/нейтралізації її слабких сторін.

«Точками захисту» для реалізації проекту є ті сполучення загроз і сильних сторін, які отримали максимальні оцінки в квадраті ST матриці інтегральних оцінок, а саме:

- частково захиститися від посилення конкуренції території можливо за рахунок раціонального і оптимального використання унікальних природних ресурсів району та ефективної діяльності її інституцій, спрямованої на створення привабливого для інвестицій позиціонування території;

- недосконалість процедур та інституційно-правового забезпечення застосування механізму державно-приватного партнерства може бути частково згладжено за рахунок іміджу інституцій як відкритих, не корумпованих та лояльних до бізнесу.

Успішність реалізації проекту значною мірою залежатиме від того, наскільки його стратегією будуть враховані вищезазначені особливості території...

2.5. Альтернативні варіанти продукту туристичного проекту та їх якісна оцінка

У підрозділі 2.5 надається оцінка альтернативних варіантів проекту. Визначаються основні альтернативи за проектом, описується їх детальна характеристика. Розробляється критеріальний апарат для оцінки альтернативних варіантів та проводиться якісна оцінка.

ПРИКЛАД



За результатами проведеного дослідження можна сформулювати наступні альтернативні варіанти проекту створення пейнтбольного клубу.

Перший варіант передбачає створення клубу, що буде безперечним лідером серед одеських пейнтбольних клубів, для чого необхідно:

- створити три ігрових майданчиків – для спортивного пейнтболу, для тактичного пейнтболу з імітацією поселення (перешкоди у вигляді будівель, автомашин, будь-яких інших споруд) та «лісовий» майданчик для військово-тактичних масових ігор з імітацією військових захисних споруд (окопи, бліндажі, вишки та ін.);

- крім звичайних напівавтоматичних маркерів пропонувати також автоматичні маркери та лазерні маркери; також пропонувати максимальний набір піротехніки для пейнтболу;

- в інфраструктурі клубу передбачити зону відпочинку з відповідним обладнанням, роздягальні і санітарні приміщення з туалетами і душовими; також передбачити обладнання майданчиків для інших активних ігор – баскетболу, футболу, обладнати тир тощо;

- організовувати дитячі, корпоративні ігри, спортивні змагання та змагання аматорів пейнтболу; також організувати тренування команд, зокрема, дитячих; організувати унікальні за своїм змістом ігри з використання водної перешкоди;

- підтримувати ціни на рівні середньоринкових, розробити гнучку систему знижок – для дітей, дівчат, масових ігор, корпоративів тощо, а також для попередніх замовлень і замовлень через подарункові сертифікати.

Другий варіант передбачає ...

Третій варіант передбачає

...Оцінимо пропоновані альтернативи за конкурентоспроможністю, використовуючи параметри, що описано у п. 2.4...

...Оцінимо ступень прийнятності для замовника альтернативних варіантів проекту за такими характеристиками:

- проект має унікальні характеристики на ринку, сприяє формуванню іміджу;

- проект відповідає людським ресурсам замовника;

- проект відповідає технічним можливостям замовника;

- обсяг інвестицій прийнятний для замовника;

- обсяг операційних доходів прийнятний для замовника;

- проект не потребує кадрів високої кваліфікації ...

...Відтак, сумарний бал першої, другої та третьої альтернатив становить 8,2; 7,85 та 8,25 відповідно, тому для реалізації пропонується третя альтернатива...

Висновки до розділу 2

У висновках до другого розділу стисло резюмується готовність території до реалізації визначеного проекту. Надається стисла характеристика споживачів, вказуються основні конкуренти та конкурентоспроможність визначеного проекту серед них. Вказується обраний найбільш оптимальний спосіб (альтернатива) реалізації проекту.

2.4.

ТРЕТІЙ РОЗДІЛ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У третьому розділі магістерської роботи надається аналіз здійсності проекту для отримання таких результатів, як:

- повний опис продукту проекту та процесу надання туристичних послуг;
- прогностні обсяги збуту туристичних послуг (прогноз попиту);
- обсяги витрат та доходів за статтями та/або соціальний ефект від операційної діяльності створеного туристичного продукту;
- обсяг інвестиційних витрат проекту;
- оцінка ефективності інвестицій.

Результати подаються у висновках до розділу 3.

Інформаційну базу для підготовки третього розділу складають відомості із тих самих джерел, що вже було рекомендовано вище для першого і другого розділів. Крім того, *обов'язково використовуйте основні висновки із попередніх частин дослідження*, а саме:

- обраний (найбільш ефективний) спосіб вирішення проблеми;
- фактори успіху туристичного продукту;
- характеристику обраного сегменту ринку;
- портрет споживачів;
- матрицю конкурентів.



Обсяг третього розділу – від 20 до 25 сторінок, тому в текст роботи включаються тільки відомості, висновки і результати розрахунків. Всі інші матеріали, в тому числі опис методів, методик, розрахункові таблиці тощо виносяться у додатки

Узагальнену структуру третього розділу представлено на рисунку 2.3.

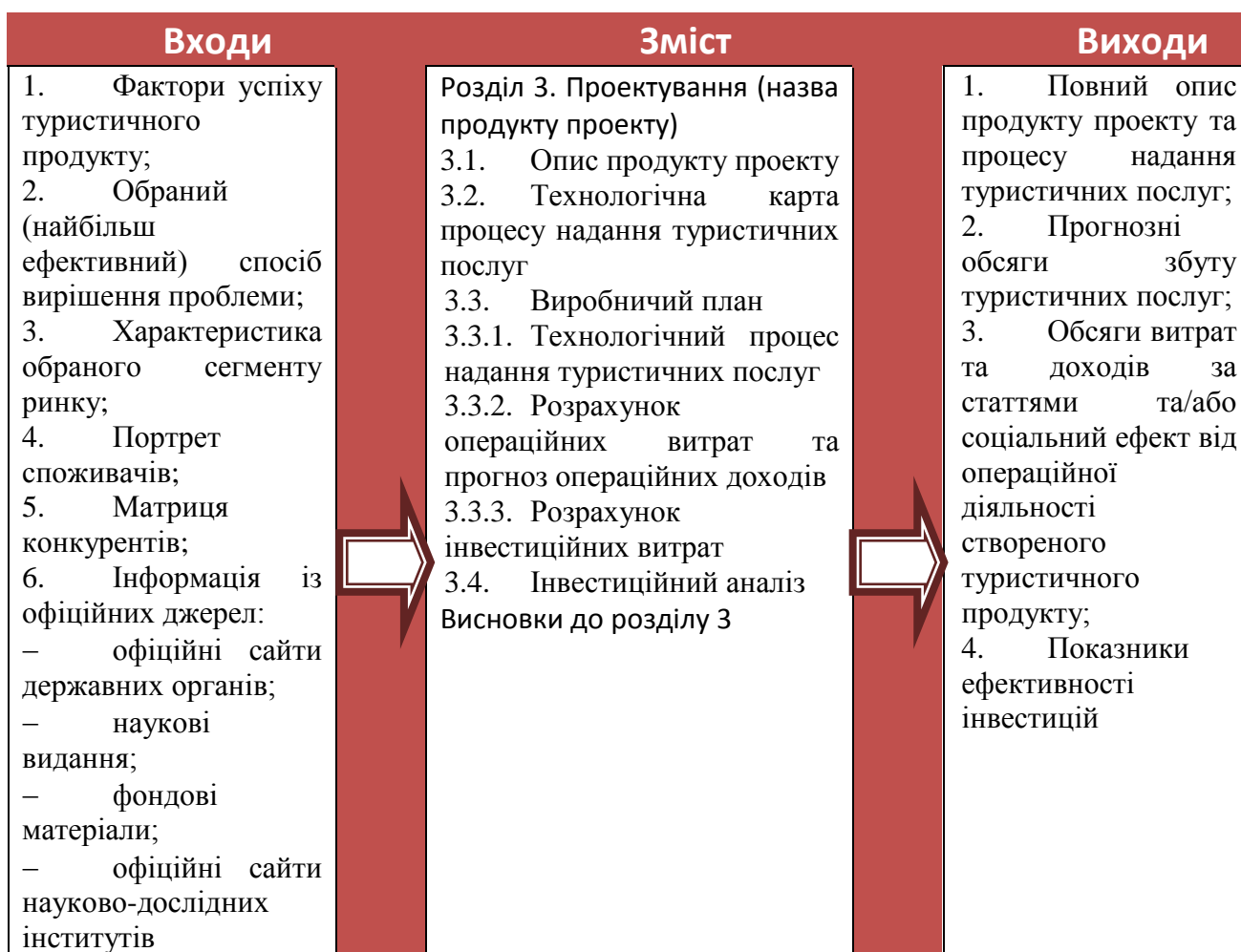



Рисунок 2.3 – Узагальнена структура третього розділу і логіка його написання

РЕКОМЕНДОВАНИЙ ЗМІСТ ПІДРОЗДІЛІВ ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

3.1. Опис продукту проекту

У підрозділі 3.1 надається характеристика продукту проекту, включаючи опис концепції проекту. Вказуються вид діяльності згідно КВЕД України, до якого буде відноситись проект. Надається технічна та технологічна характеристика послуг чи товарів створюваних в результаті проекту. Описується організаційна структура новостворюваного підприємства/організації.

| | |
|---|--|
| <p>ПРИКЛАД</p>  | <p>Кінцевим продуктом проекту є вейк-станція у селищі Доброслав Лиманського району Одеської області; організаційно-правова форма – комунальне підприємство, власність територіальної громади селища Доброслав, юридична особа.</p> <p>Клас створюваного об’єкту – спортивні та фізкультурно-оздоровчі табори/бази; основний вид діяльності – 93.21 «Функціонування атракціонів і тематичних парків» та 93.29 «Організування інших видів відпочинку та розваг», код згідно з ДК 009:2010.</p> |
|---|--|

...Вейк-станція – це територія, що складатиметься із суші та водоймища, на якому буде встановлено лінійну реверсивну канатну дорогу, понтон для входу в воду та перешкоди і трампліни для катання досвідчених споживачів. На суші передбачається адміністративно-господарський комплекс, що являє собою модульну будівлю розміром 12х6х3,2 м, в якій буде розміщено адміністрацію, роздягальні і санвузол, складські приміщення і камеру схову. Також передбачається облаштування зони відпочинку, зокрема місць для глядачів...

...Робота станції здійснюватиметься в двосезонному режимі: літній сезон для катання на вейкборді планується з кінця квітня до початку жовтня, зимовий для катання на лижах та надувних шайбах («плюшках») – орієнтовно з середини січня до середини лютого залежно від температурного режиму. Планується робота станції з 9.00 до 20.00 влітку та з 10.00 до 17.00 взимку...

...Послуги, що надаватиме вейк-станція, умовно розподіляються на організацію катання та прокат спорядження для катання: в літній сезон – спорядження для вейкбордингу, в зимовий – лиж та надувних шайб («плюшек»). При цьому планується як катання без попередньої домовленості зі споживачем, так і резервування канатної дороги за різними видами абонементів (табл. 3.1)...

Для забезпечення роботи станції передбачається наступні штатні посади: директор підприємства, заступник директора/менеджер з продажів, головний бухгалтер, касир, інструктор (2 штатні одиниці), охоронець (3 штатні одиниці), технічний працівник. При цьому посади інструктора, касира і технічного працівника є сезонними – передбачається робота на протязі двох сезонів 6 місяців (орієнтовно) на рік (рис. 3.1)...

3.2. Технологічна карта процесу надання туристичних послуг

У підрозділі 3.2 надається технологічна карта процесу надання туристичних послуг, яка є результатом проектування туристичного продукту. Зміст технологічної карти залежить від специфіки проєктованих послуг. Так, **при проєктуванні туру технологічна карта містить:**

- маршрут подорожі;
- час, який туристи знаходяться в окремих точках маршруту;
- перелік транспортних засобів, що використовуватимуться для перевезення туристів, їх вид і кількість;
- перелік необхідного персоналу: екскурсководів, гідів, інструкторів і т. ін.;
- перелік матеріальних засобів, зокрема, інформаційних листів, які необхідні для обслуговування маршруту;
- перелік необхідних витратних матеріалів;
- перелік організацій-виконавців, які обслуговують маршрут (засоби розміщення і харчування, транспортні підприємства, екскурсійні організації, музеї, театри, спортивні заклади тощо);

- показники якості надаваних послуг.

При проектуванні, наприклад, готельних послуг, основним технологічним процесом є приймання і розміщення гостей готелю, в тому числі резервування номерів, приймання гостей, реєстрація документів, попередня оплата, розміщення, нічний аудит, організація виїзду і розрахунок тощо. Отже, *технологічна карта у випадку проектування готельних послуг повинна містити:*

- перелік етапів технологічного процесу (основного – резервування, реєстрація, розміщення, і т. д., та допоміжних, які здійснюються в неконтактній зоні – бухгалтерія, кухня тощо);
- необхідні матеріально-технічні ресурси (засоби);
- необхідні людські ресурси;
- необхідні витратні матеріали;
- показники якості для кожного із етапів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Технологічна карта процесу надання туристичних послуг (шаблон)

| Етапи технологічного процесу | Матеріальні ресурси | Техніка | Людські ресурси | Витратні матеріали | Показники якості |
|------------------------------|---------------------|---------|-----------------|--------------------|------------------|
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |

3.3. Виробничий план

У підрозділі 3.3 описується технологічний процес виробництва товарів або послуг з урахуванням галузевих стандартів та нормативів. Надається характеристика виробничих потужностей створюваного об'єкта, його матеріально-технічна база (основні фонди), сировинна база та трудові ресурси (оборотні фонди). Наводяться: розрахунок операційних витрат та операційних доходів, виходячи з прогнозних обсягів виробництва товарів та послуг; розрахунок інвестиційних затрат за статтями витрат необхідних для запуску проекту.

Для зручності текст підрозділу 3.3 можна розбити на три частини:

- 3.3.1. Технологія виробництва продукції (послуг);
- 3.3.2. Розрахунок операційних витрат та прогноз операційних доходів;
- 3.3.3. Розрахунок інвестиційних витрат.

| | |
|----------|---|
| ! | <i>Для туристичних проектів, в яких передбачається бюджетне фінансування, розраховуються витрати і доходи бюджету/бюджетів відповідних рівнів</i> |
|----------|---|

ПРИКЛАД



...Виробничим процесом пейнтбольного клубу є процес надання послуг з організації ігор та прокату спорядження...

...Проектований клуб надаватиме послуги за середніми серед конкурентів цінами, які представлені в таблиці 3.4. До того ж пропонуються безкоштовний прокат додаткового захисного спорядження для дітей; знижки на ігри команд, в яких беруть участь більше 10 осіб, спеціальні ціни на сценарні і масові ігри...

Для надання послуг пейнтбольному клубу необхідні наступні *матеріально-технічні ресурси*:

- обладнаний майданчик для тактичного пейнтболу з імітацією поселення, тобто захисних укриттів та перешкод у вигляді будівель та інших споруд класичного розміру 25x50 м із освітленням за світлодіодними світильниками для нічних ігор (рис. 3.3);

- обладнаний «лісовий» майданчик для сценарних військово-тактичних та масових ігор з імітацією військових захисних споруд, тобто окопів, бліндажів, вишок та ін., з урахуванням підготовки ігор з доданням водних перешкод (рис. 3.4);

- зони відпочинку у військовому стилі – бівуак, а також роздягалень – військових палаток з необхідним похідним обладнанням для тимчасового зберігання речей гравців (рис. 3.5); ...

...Для проведення ігор пропонуватимуться напівавтоматичні маркери та набір піротехніки для пейнтболу. Амуніція гравців обов'язково складатиметься із захисної маски з термальним склом, комбінезону (камуфляжу), захисного жилету та рукавичок (рис. 3.6). Як додатковий захист передбачається шії...

Методичне забезпечення діяльності клубу складається із затверджених правил організації та участі в іграх на території клубу та орієнтовних сценаріїв ігор на плановий рік. За дотриманням правил на ігровому полі спостерігають судді (інструктори), вони ж обов'язково проводять інструктаж перед грою. Також перед грою перевіряється готовність спорядження і правильність закріплення спорядження на гравцях. Гравці також мають право перевірити готовність спорядження. Присутність суддів на полі під час ігри є обов'язковою. У випадку проведення сценарних ігор їх правила обов'язково оприлюднюються на сайті клубу не менш, ніж за 2 тижні до дати початку гри...

...Якщо проводиться відкрита, масова або корпоративна розважальна гра (тобто при участі гравців, які не є членами певних пейнтбольних команд), то з гравцями підписується угода про відповідальність, в якій зазначається, що

3.4. Інвестиційний аналіз

У підрозділі 3.4 фіксуються результати інвестиційного аналізу проекту. Визначається джерело інвестування проекту, обґрунтовується ставка дисконтування, обґрунтовується горизонт планування, визначається податкове навантаження. Розраховується амортизаційний фонд, якщо він передбачений обраною системою оподаткування. Розраховуються грошові потоки (CF) за проектом. Розраховуються показники ефективності проекту:

чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), індекс дохідності (PI), дисконтований термін окупності (DPP).



Для проектів, в яких передбачається бюджетне фінансування, розраховуються показники ефективності бюджетних інвестицій відповідних рівнів.

Якщо проектом не передбачається отримання прибутку, слід надати характеристику соціальних ефектів від реалізації проекту у якісному та, при можливості, кількісному вигляді. Тоді підрозділ 3.4 буде називатися «Соціальні ефекти проекту»

ПРИКЛАД



...Розрахунки інвестиційного аналізу проводилися із урахуванням таких умов:

- інвестиційні витрати проекту становлять 890 190 грн.;
- операційні витрати орієнтовно становлять 374 263 грн., з них постійні – 348 759 грн., змінні – тільки витрати на оплату комунальних послуг та електроенергії;
- плановий дохід орієнтовно становить 634 420 грн. на рік;
- завантаженість вейк-станції передбачається на рівні 70% у рік відкриття, 85% - у другому році, 95% у наступні роки;
- заплановано 5% підвищення базових витрат проекту на рік;
- показником дисконту для розрахунків ефективності проекту взято 5%, оскільки проект передбачає тільки інвестиції з місцевого бюджету;
- оскільки створюється комунальне підприємство, воно не платить земельний податок;
- розрахунки здійснено з урахуванням, що підприємство буде зареєстровано на спрощеній системі оподаткування, тому воно, як таке, що відноситься до 3 групи, оподатковується за відсотковою ставкою 4% (тобто 4% від валового доходу)...

...Розрахунки інвестиційного аналізу представлено у додатку Г, основні показники ефективності наступні: чистий дисконтований дохід становить 41 828,56 грн.; індекс дохідності дорівнює 1,20; внутрішня норма дохідності – 7%; дисконтований термін окупності – 5,75 років. Відтак, проект є окупним та інвестиційно привабливим...

Висновки до розділу 3

У висновках до третього розділу надаються результати аналізу здійсності проекту у визначеному конкурентному середовищі, в умовах обмежених ресурсів, а також результати розрахунків комерційної / соціальної ефективності проекту.

2.5.

ЧЕТВЕРТИЙ РОЗДІЛ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У четвертому розділі магістерської роботи описується планування проектної діяльності з метою отримання таких результатів, як:

- визначення цілей і змісту проекту;
- виявлення зацікавлених сторін проекту і визначення їх інтересів;
- встановлення технологічних зв'язків робіт проекту і розроблення сітьової моделі;
- формування календарного плану проекту;
- встановлення вартості проекту і оцінка ресурсів;
- формування бюджету проекту;
- розроблення плану управління якістю проекту;
- розроблення плану управління трудовими ресурсами проекту;
- аналіз ризиків проекту та розроблення плану управління ризиками;
- розроблення плану закупівель і організації постачань у проекті.

Висновки до розділу 4 мають бути представлені як проектна пропозиція або анотація проекту.



За необхідністю в четвертому розділі можна також висвітлити питання управління інтеграцією в проекті, тощо, відповідно до особливостей проекту, що розробляється

Інформаційну базу для підготовки четвертого розділу складають основні висновки та результати попереднього дослідження, а саме:

- найбільш впливові фактори зовнішнього середовища, фактори успіху туристичного продукту;
- опис продукту проекту;
- технологія виробництва продукції/послуг;
- обсяги витрат та доходів за статтями та/або соціальний ефект від операційної діяльності; інвестиційні витрати;
- характеристика конкурентів і споживачів;
- прогностні обсяги збуту (попиту).



Обсяг четвертого розділу – від 25 до 30 сторінок, тому в текст роботи включаються тільки висновки, результати розрахунків важливі для розуміння тексту ілюстрації (графіки, діаграми). Всі інші матеріали, в тому числі розрахункові таблиці, плани, діаграма Ганта, тощо виносяться у додатки



Рисунок 2.4 – Узагальнена структура четвертого розділу і логіка його написання

РЕКОМЕНДОВАНИЙ ЗМІСТ ПІДРОЗДІЛІВ ЧЕТВЕРТОГО РОЗДІЛУ

4.1. Планування управління заінтересованими сторонами проекту

У підрозділі 4.1 надаються результати аналізу заінтересованих сторін проекту. Передбачається: ідентифікація усіх заінтересованих сторін проекту (зовнішніх та внутрішніх); визначення потреби (інтересу), що виникає у кожної заінтересованої сторони; визначення можливих ризиків та проблем, які можуть виникати під час взаємодії з заінтересованою стороною проекту. На підставі зазначеної інформації визначається стратегія взаємодії з кожною заінтересованою стороною. Аналіз передбачає реєстр заінтересованих сторін та побудову матриці заінтересованих сторін.

Алгоритм роботи з заінтересованими сторонами при реалізації проекту складається з 3 етапів.

1) реєстр заінтересованих сторін. Для створення реєстру заінтересованих сторін рекомендується використання шаблону документу (табл.4.1), представленого в стандарті AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) -2005.

Таблиця 2.2 – Реєстр заінтересованих сторін проекту (приклад заповнення)

| № | Заінтересована сторона | Статус | Роль в проекті | Очікування | Зацікавленість | Важливість підтримки | Стратегія взаємодії |
|-----|------------------------|------------|--|---------------------------------------|---|--|---|
| ... | Команда проекту | Внутрішній | Створюється на період здійснення проекту. В проекті - сформована із досвідчених спеціалістів необхідних областей знань та консультантів. | Проект успішно введено в експлуатацію | Отримання досвіду, репутації та грошової винагороди. Нові зв'язки, професійні навички. | Відповідає за реалізацію проекту, координує, контролює хід реалізації. | З'ясування індивідуальних організаційних і колективних інтересів. Чітка постановка необхідних до виконання задач. |

2) аналіз впливу і заінтересованості в проекті. Для проведення цього аналізу рекомендується створення карти заінтересованих сторін, як способу наочного відображення різних відносин із заінтересованими сторонами. Дану карту іноді називають ще матрицею «влада-інтерес» (рис. 2.5).

3) планування дій з управління заінтересованими сторонами. Для розроблення плану дій рекомендується використання матриці аналізу заінтересованих сторін (табл. 2.3).

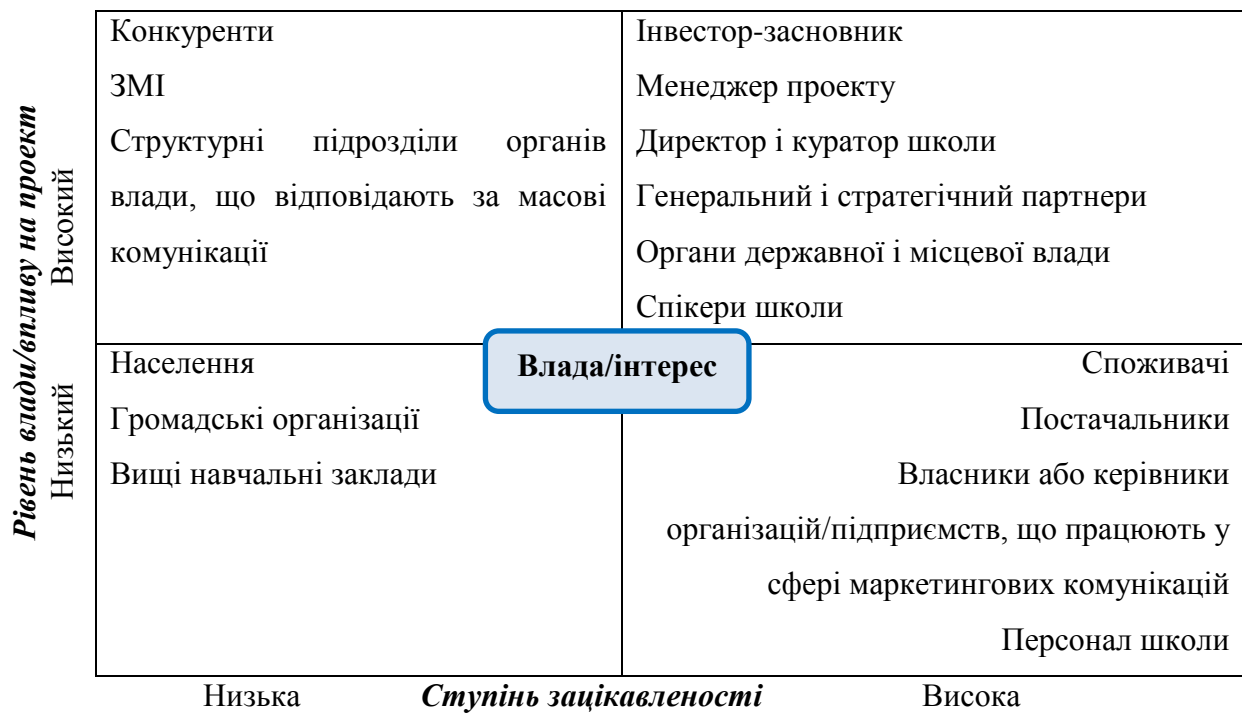


Рисунок 2.5 – Карта заінтересованих сторін проекту (приклад заповнення)

Таблиця 2.3 – Матриця аналізу заінтересованих сторін (приклад заповнення)

| Заінтересовані сторони та їх основні характеристики | Інтереси та вплив проблем на них | Здатність здійснювати зміни та мотивація до них | Можливі заходи з урахування інтересів заінтересованих осіб |
|--|---|---|---|
| Запрошені спікери і партнери проекту Заінтересовані сторони з репутацією експертів у даній галузі, що мають бажання працювати на професійному ринку | Прибуток від реалізації проекту, статус, рейтинг, репутація | Виступають як основне джерело поширення інформації. Також можуть виступати як індикатор чи каталізатор розвитку проектів та впливати на позитивний чи негативний розвиток проекту | Консультавання і переговори для вирішення дискусійного питання; Залучення до розробки нових програм курсів та ініціатив, моніторингу інших проектів; Спільні проекти; спільні справи; партнерства; ініціативи |

Детальна інформація щодо проведення аналізу заінтересованих сторін представлена: у методичних вказівках до вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент проектів»; у підрозділі 4.3.3. монографії «Технологія управління соціальними проектами»; у стандарті AA 1000 SES та у презентації лекції Power Point на тему «Аналіз заінтересованих сторін. Концепція стейкхолдерів» (ЕНМКД «Менеджмент проектів»).

4.2. Планування управління змістом проекту

У підрозділі 4.2 описується зміст проекту. На основі визначеної проблематики будується дерево проблем, яке в подальшому є основою для побудови дерева цілей. Розробляється структурно-логічна матриця проекту, що включає такі основні елементи: стратегічну ціль, специфічні цілі проекту, результати та заходи.

Алгоритм планування управління змістом проекту складається з 3 етапів.

1) На основі визначеної у магістерській роботі проблематики рекомендується провести причинно-наслідковий аналіз та побудувати дерево проблем (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Дерево проблем (приклад)

Проблема має бути описана просто, прозоро і конкретно з використанням переконливих аргументів, які повинні містити кількісні та якісні показники, конкретні цифри і факти.

2) Визначити та чітко описати ціль проекту (за правилом SMART). Для деталізації мети проекту розробляється дерево цілей (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Дерево цілей проекту

3) Розробити структурно-логічну матрицю проекту за наступним алгоритмом (табл. 2.4).

Детальна інформація щодо проведення аналізу заінтересованих сторін представлена у методичних вказівках до вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент проектів», у підрозділі 4.3.5. монографії «Технологія управління соціальними проектами» та у презентації лекції Power Point на тему «Побудова логічної матриці проекту. Логіка заповнення стовбців» (ЕНМКД «Менеджмент проектів»).

Таблиця 2.4 – Структурно-логічна матриця проекту

| Опис проекту | Показники | Джерела підтвердження | Припущення |
|--|---|--|--|
| <p><i>Стратегічна/загальна мета:</i> Великий вплив на розвиток, до якого робить свій внесок проект – на національному або секторальному рівні (надає зв'язок з політикою та/або контекстом секторальних програм)</p> | <p>Вимірюють обсяг внеску у загальну мету. Використовуються під час оцінки. Однак, проект не повинен сам збирати цю інформацію.</p> | <p>Джерела інформації та методи, що використовуються для збору та надання (включаючи хто і коли/як часто).</p> | |
| <p><i>Кінцева ціль проекту:</i> Результат розвитку в кінці проекту – особливо очікувані вигоди цільовим групам</p> | <p>Допомагають відповісти на запитання: «Як ми знатимемо, чи виконане завдання? Мають включати відповідні деталі кількості, якості та часу.</p> | <p>Джерела інформації та методи, що використовуються для збору та надання (включаючи хто і коли/як часто).</p> | <p>Припущення (фактори поза контролем менеджменту проекту), які можуть вплинути на зв'язок «ціль проекту-загальна мета» Ризики проекту. НЕОБХІДНІ ФАКТОРИ і УМОВИ</p> |
| <p><i>Результати:</i> Прямі/матеріальні результати (товари та послуги), які надає проект та які контролюються менеджментом проекту</p> | <p>Допомагають відповісти на запитання: «Як ми знатимемо, що результати діяльності були надані?» у кількості, якості та часі.</p> | <p>Джерела інформації та методи, що використовуються для збору та надання (включаючи хто і коли/як часто).</p> | <p>Припущення (фактори поза контролем менеджменту проекту), які можуть вплинути на зв'язок «результат – ціль проекту» ЗОВНІШНІ УМОВИ</p> |
| <p><i>Заходи:</i> Завдання (робоча програма), які потрібно виконати для надання запланованих результатів (додатково у самій матриці)</p> | <p>Засоби: Які засоби необхідні для здійснення цих заходів?</p> | <p>Які джерела інформації про прогрес у заходах? Витрати на реалізацію проекту</p> | <p>Припущення (фактори поза контролем менеджменту проекту), які можуть вплинути на зв'язок «захід – результат» ПОПЕРЕДНІ УМОВИ</p> |

4.3. Планування управління людськими ресурсами проекту

У цьому підрозділі потрібно: стисло описати суть управління командою проекту (РМВоК); представити список членів команди проекту та розрахунок витрат на оплату їх праці з урахуванням актуальних значень МРОТ, тарифних ставок і розмірів погодинної оплати; сформулювати основні обов'язки та кваліфікаційні вимоги до кожного члена команди; розробити OBS команди проекту; розробити матрицю відповідальності (за необхідністю винести у додатки).

ПРИКЛАД



Планування управління людськими ресурсами проекту складається як з планування кількості фахівців, що потребує реалізація проекту, так і з планування якості їх компетенцій.

Управління людськими ресурсами проекту – система взаємозв'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів зі створення умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу людського ресурсу проекту. Успіх реалізації інвестиційного проекту, переважно, визначається організаційною структурою управління, яка має виробити комплекс взаємодій, спрямованих на своєчасне та якісне виконання усіх робіт, що передбачає проект. OBS (Organizational Breakdown Structure) – організаційна структура, ієрархічно організоване зображення організації проекту, влаштоване таким чином, щоб співвідносити пакети робіт з виконуючими їх організаційними одиницями.

Розуміння роботи механізмів команди є важливим для побудови ефективно функціонуючої команди. Для формування проектної команди нами було використано модель командних ролей за Р.М. Белбіном, що дозволяє сформувати команду, яка буде ефективною та з легкістю виконає поставлені задачі. Для виконання робіт на передінвестиційній фазі проекту нами було залучено ряд фахівців, що працюють на безоплатній основі, та експертів, що отримують заробітну платню. В цілому перелік членів проектної команди наведено в таблиці 4.4.

Особливістю проекту є те, що ініціатор проекту є в той же час його інвестором та керівником. Отже, зазначена особа має дуже широкі повноваження, в тому числі щодо визначення складу ініціативної групи та проектної команди.

Таблиця 4.4 – Людські ресурси (команда) проекту

| Члени проектної команди | Ставка (грн./день) | Кількість робочих днів | Заробітна плата, грн. |
|--|--------------------|------------------------|-----------------------|
| Керівник проекту | 500,00 | 66 | 33 000,00 |
| Помічник керівника проекту | 330,00 | 81 | 26 730,00 |
| Менеджер по роботі з персоналом | 200,00 | 39 | 7 800,00 |
| Юрист | 200,00 | 33 | 6 600,00 |
| Бухгалтер / економіст | 200,00 | 21 | 4 200,00 |
| Член ініціативної групи 4 | - | 15 | |
| Загальні витрати на проектну команду, грн. 107 030,00 | | | |

Кваліфікаційні вимоги до членів проектної команди наведено у таблиці 4.5.

Таблиця 4.5 – Основні вимоги до членів проектної команди

| Ролі | Повноваження та відповідальність | Потрібні якості | Персональні характеристики |
|----------------------------|---|--|---|
| Керівник проектної команди | Контроль виконання робіт за проектом; повна координація і управління проектом на всіх етапах; підбір внутрішніх і зовнішніх ресурсів для виконання проекту. | Досвід керування проектами, економічна освіта, досвід діяльності у сфері гостинності | Стратегічне мислення, аналітичні здібності, висока відповідальність, націленість на результат, здатність мислити творчо |
| Помічник керівника проекту | Контроль і керівництво за виконанням робіт з оренди приміщення та проведення ремонтних робіт, облаштування приміщень, збір звітів. | Знання роботи у проектах, вища освіта, досвід роботи у сфері гостинності | Активність і висока працездатність, наполегливість, цілеспрямованість |

OBS (Organizational Breakdown Structure) – організаційна структура, ієрархічно організоване зображення організації проекту, влаштоване таким чином, щоб співвідносити пакети робіт з виконуючими організаційними одиницями. OBS команди проекту наведено на рисунку 4.4.

Матриця відповідальності (таблиця 4.6) забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за виконання пакету робіт. Вона являє собою форму опису розподілу відповідальності за реалізацію робіт по проекту, із зазначенням ролі кожного з учасників команди проекту в їх виконанні.



Рисунок 4.4 – OBS команди проекту

Таблиця 4.6 – Матриця відповідальності

| | КП | ПК | МП | Ю | Б/Е | А | М | ЕГМ |
|---------------------------|----|----|----|---|-----|----|----|-----|
| Планування проекту | | | | | | | | |
| Аналіз споживачів | К | | | | | Вк | Вп | Вк |
| Портрет продукту проекту | К | Вп | | | | Вк | Вп | Вк |
| Аналіз конкурентів | К | | | | | Вк | Вп | Вк |

| | | | | | | | | | |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Розроблення маркетингової стратегії | К | | | | | Вк | Вп | Вк | |
| Юридичний супровід | К | | | Вп | | | | | |
| Оренда приміщення | К | Вп | | Вк | Вк | | | | |
| Підбір персоналу | К | | Вп | Вк | Вк | | | | |
| Ремонт приміщення | К | Вп | | | Вк | | | | |
| Поставка необхідного обладнання | К | Вп | | Вк | | | | | |
| Навчання персоналу | К | Вп | Вп | Вк | Вк | Вк | | | |
| Розробка сайту | К | | | | | Вк | Вп | | Вк |
| Рекламна кампанія | К | | | Вк | | | Вп | | Вк |
| | | | | | | | | | |
| <p>Умовні скорочення до таблиці 4.6: К – керує; Вп – відповідає; Вк – виконує; КП – керівник проекту; ПК – помічник керівника проекту; МП – менеджер з персоналу; Ю – юрист; Б/Е – бухгалтер / економіст; М – маркетолог; А– аналітик; М – маркетолог; ЕГМ – експерт з готельного менеджменту; ЕГД – експерт з графічного дизайну</p> | | | | | | | | | |

4.4. Планування управління закупівлями та постачаннями в проекті

У підрозділі 4.4 надаються результати аналізу потреб, можливостей, умов, ризиків та загроз здійснення закупівель та постачань ресурсів, необхідних для виконання проекту (товарів, робіт та послуг).

Управління закупівлями проекту включає процеси, необхідні для одержання товарів і послуг поза виконуючою організацією.

Управління закупівлями містить такі компоненти: планування контрактів – визначення того, що, як і коли необхідно придбати; підготовка умов – документальне оформлення вимог до поставок і визначення потенційних постачальників; підготовка пропозицій – одержання тендерної документації, тендерних пропозицій або інших слушних пропозицій; вибір постачальників – вибір серед потенційних постачальників; адміністрування контракту – управління взаєминами з постачальником; контроль контрактів – процес перевірки відповідності виконання контрактів вимогам, що містяться в контрактах; закриття контракту – завершення і врегулювання виконання завдань контракту, включаючи вирішення всіх відкритих питань.

Планування контрактів (рис. 2.7) включає два основних процеси: планування контрактів – визначення того, які продукти необхідні в проекті; підготовка умов – документування вимог до продуктів і визначення потенційних постачальників.



Рисунок 2.7 – Процес планування контрактів

Документи про проведення закупівель використовують для пропозицій-клопотань від передбачуваних продавців. Документи по закупівлі мають бути структуровані, щоб сприяти точним і повним відповідям від передбачуваних продавців. До їх складу обов'язково мають бути включені описання роботи, що стосуються справи, необхідні форми для відповіді і дещо з умов контракту (наприклад, копія моделі контракту або угода про не розголошування умов). Деяка частина або весь зміст і структура документів по закупівлі, особливо тих, що підготовлені державними органами, можуть визначатися відповідними нормами на них. Документи по закупівлі мають бути не тільки досить точними, щоб гарантувати порівняні, погоджені відповіді, а й досить гнучкими, щоб якнайкраще забезпечити розгляд пропозицій продавця для задоволення вимог.

Загальні назви для різних типів документів по закупівлі: «Запрошення для участі в торгах» (IFB), «Запит на пропозицію» (RFP), «Запит на котирування цін» (RFQ), «Запрошення на переговори», «Первинне сповіщення підрядника» тощо.

План закупівель по проекту оформлюється у вигляді таблиці, в якій вказується опис пакет закупівель, визначення типу і методу закупівель, календарний план проходження процедур контрактингу.

По кожній з перерахованих позицій необхідно привести стисле обґрунтування, чому даний продукт або послуга повинні закуповуватися, а не виготовлятися самим проектом (рішення «зробити чи купити»).

Також необхідно обґрунтувати обраний тип контракту.

У великих проектах, в яких беруть участь різні постачальники продуктів і послуг, основним аспектом управління контрактами є забезпечення взаємодії та координації постачальників.

ПРИКЛАД



Таблиця 4.7 – План закупівель по проекту

| Код плану заходів | Опис пакету закупівель | Тип закупівель | Метод закупівель | Лоти | Попередній розгляд | Підготовка ТЗ | Зарпощення до участі в торгах | Відкриття пропозицій | Оцінка пропозицій | Підписання контракту | Закриття контракту | |
|-------------------|---|----------------|------------------|------|--------------------|---------------|-------------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|--------------------|----------|
| 6.1 | Реконструкція та капітальний ремонт приміщення | | | | | | | | | | | |
| 6.1.1 | Реконструкція та капітальний ремонт приміщення під амбулаторії загальної практики (3 об'єкта) | W | NG B | 5 | так | O | 30.05.16 | 29.06.16 | 13.08.16 | 12.09.10 | 11.11.16 | 27.09.17 |
| | | | | | | R | 30.08.16 | 29.09.16 | 28.11.16 | 27.01.17 | 26.02.17 | 23.12.17 |
| | | | | | | F | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 6.2 | Обладнання, розхідні матеріали та меблі | | | | | | | | | | | |
| 6.2.3 | Закупівля комп'ютерного обладнання для ведення інформаційно і системи | G | NG B | 1 | так | O | 15.10.16 | 14.11.16 | 29.12.16 | 27.02.17 | 29.03.17 | 27.07.17 |
| | | | | | | R | | | | | | |
| | | | | | | F | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | | |

Умовні скорочення до таблиці 4.7: O – оригінал, R – переглянутий; F - фактичний

4.5. Планування управління комунікаціями проекту

У підрозділі 4.5 описується план збору інформації, в якому визначаються джерела інформації і методи її одержання; план розподілу інформації, в якому визначаються споживачі інформації та способи її доставки. Обов'язковим є детальний опис кожного документа, який повинен бути отриманий або переданий, включаючи формат, зміст, рівень детальності і використовувані визначення; план введення в дію тих чи інших видів комунікацій; методи оновлення і вдосконалення плану комунікацій.

Управління комунікаціями проекту – група управлінських процесів, що забезпечують формування, збір, поширення та зберігання інформації в рамках проекту з метою його успішної реалізації.

План управління комунікаціями – це документ, що описує: вимоги й очікування від комунікацій для проекту; як і в якому вигляді буде відбуватися обмін інформацією; коли і де будуть мати місце комунікації; хто несе відповідальність за забезпечення кожного типу комунікацій.

Основою для забезпечення комунікаційних вимог є організаційна структура проекту та матриця відповідальності.

Крім того, при плануванні необхідно брати до уваги проблему ефективної взаємодії та узгодженості дій, яка виникає вже при кількості

людей $n = 2$, а саме: необхідно інформувати один одного, погоджувати дії і т. і. У міру зростання кількості учасників n , кількість каналів передачі інформації k зростає за формулою (2.1):

$$k = (n * (n-1)) / 2 \quad (2.1)$$

План комунікацій має бути представлений в системному вигляді і обов'язково включає:

1. Структуру збору та оновлення інформації, яка повинна забезпечувати оперативний і зручний доступ до накопиченого банку інформації, який у майбутньому увійде до архіву проекту;
2. Структуру розподілу інформації. Тут прописуються джерела та одержувачі інформації, типи документів і методи їх подання;
3. Формат документів. Вимоги до оформлення, термінології, рівня деталізації документів;
4. Розклад комунікацій (коли, хто, кому) і методи доступу до інформації для незапланованих комунікацій;
5. Систему внесення змін у план комунікацій.

Таблиця 2.5 – Форма плану управління комунікаціями в проекті

| № | Задача | Вхідна інформація | Від кого | Кому | Частота, термін отримання | Спосіб комунікації | Результат | Умова |
|-------------------------------|--------|-------------------|----------|------|---------------------------|--------------------|-----------|-------|
| Ініціація проекту | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | |
| Планування проекту | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | |
| Реалізація і контроль проекту | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | |
| Завершення проекту | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | |

Детальна інформація щодо планування управління комунікаціями проекту представлена: у методичних вказівках до вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент проектів», у стандарті PMBOK Guide 5th Edition та у презентації лекції Power Point на тему «Управління комунікаціями проекту» (ЕНМКД «Менеджмент проектів»).

4.6. Планування управління якістю проекту

У підрозділі 4.6 потрібно:

1) Стисло описати суть управління якістю проекту (РМВoК).

2) Незалежно від специфіки проекту для кожної віхи вказати заходи з планування якості проекту – контроль термінів, обсягу виконаних робіт і освоєної частини бюджету. Залежно від специфіки проекту для деяких віх можна вказати додаткові заходи, наприклад, перевірку відповідності оформлення документації вимогам ДСТУ 3008:2015 або перевірку якості будівельних робіт вимогам державних будівельних норм (ДБН).

3) Зазначені вище заходи можуть виконувати як члени проектної команди, так і представники замовника або незалежні експерти. При цьому використовуються погоджені з зацікавленими сторонами метрики якості, які описують характерна властивість проекту або продукту і спосіб його вимірювання в процесі контролю якості. Результат вимірювання – це фактична величина, допустимі варіації визначають можливі відхилення метрики. Наприклад, мета в області якості проекту може бути сформульована наступним чином: «Залишитися в рамках схваленого бюджету $\pm 10\%$ ».

4) Залежно від специфіки проекту вказати вимоги до якості закупаваних товарно-матеріальних цінностей, послуг, робіт, програмного забезпечення та ін., зробивши посилання на відповідні міжнародні стандарти (ISO), ДСТУ, державні регламенти або ДБН.

5) Залежно від специфіки продукту проекту вказати вимоги до його якості, зробивши посилання на відповідні стандарти ISO, ДСТУ або регламенти. При необхідності вказати вимоги до сертифікації (обов'язкової / добровільної) або ліцензуванню продукту проекту. При цьому необхідно врахувати відповідні часові та фінансові витрати при плануванні строків виконання та бюджету проекту.

Управління якістю проекту – це система методів, засобів і видів діяльності, направлених на виконання вимог зацікавлених сторін до якості проекту і його продукту; це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості проекту в процесі його обґрунтування та реалізації.

Управління якістю проекту здійснюється в рамках системи менеджменту якості (СМЯ) виконуючої організації, що припускає наявність регламентованих правил, процесів і процедур.

Управління якістю проекту – це складова частина проектного менеджменту, яка розглядає процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проект задовольняв ті потреби, для яких він і розроблений. Управління якістю проекту має такі компоненти (РМВoК):

- планування якості – це визначення того, які стандарти якості використовуються в даному проекті і як забезпечити відповідність їх;
- забезпечення якості – регулярна оцінка міри загального виконання проекту для підтвердження того, що проект задовольняє прийнятими стандартами якості, тобто необхідна організація, методи і система оцінки;
- контроль якості – відслідковування певних результатів за проектом для встановлення того, чи відповідають вони певним стандартам якості і визначення шляху усунення причин.

ПРИКЛАД



В проекті реорганізації хостелу «Вогні» ми спиралися на ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги», ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів», ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення». Для забезпечення якості на регулярній основі було проведено заходи з оцінки та контролю виконання проекту. Для контролю якості нами було розроблено систему опитування споживачів послуги хостелу під час операційної діяльності.

у сфері гостинності здебільшого якість послуг можна співвіднести з таким поняттям як рівень сервісу. Нами було розроблено анкету для опитування споживачів відносно якості наданих послуг. За результатами анкетування можливо розрахувати кількісний показник рівня сервісу за формулою (4.2):

$$SL = 1 - (N / K), \quad (4.2)$$

де SL – рівень сервісу, K – кількість опитаних, N – кількість отриманих негативних відгуків.

Нами було прийнято, що на перші три роки операційної діяльності показник рівня сервісу має бути не нижчим за 0,90 (90%), в наступні роки – не нижчим за 0,95 (95%).

ПРИКЛАД



Враховуючи специфіку проекту, якість продукту проекту буде залежати від якості вироблюваної продукції. Фермерське господарство «Таврія К» займається вирощуванням пшениці, тому для оцінки якості були використані вимоги ДСТУ 3768:2010 «Пшениця. Технічні умови» (таблиця 4.9).

Таблиця 4.9 – Показники якості зерна пшениці

| Показник | Характеристика і норма за групами та класами | | | | | |
|-------------------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| | А | | | Б | | 6 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Вологість, %, не більше | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| Натура, г/л, не більше | 760 | 740 | 730 | 710 | 690 | н/о |
| Склоподібність, %, не менше | 50 | 40 | н/о | | | |
| Зернова домішка, %, не більше | 5 | 8 | 8 | 10 | 12 | 15 |
| | | | | | | |

4.7. Планування управління часом проекту

У підрозділі 4.7 стисло описується суть управління часом проекту (РМВОК); обмеження, що впливають на мережевий графік проекту і плановані дії; список контрольних подій проекту (віхи); перелік операцій (робіт), опис параметрів операцій, їх логічні зв'язки і послідовності; ієрархічна структура ресурсів проекту; типи та кількість ресурсів, необхідних для операцій на вибраному рівні деталізації; оцінка тривалості операцій на прикладі окремого пакету робіт.

Примітка. У разі великої кількості операцій (робіт) ілюстрація вищезазначеного аналізу проводиться на рівні окремого пакету робіт на тому рівні деталізації, яку автор вважає за потрібним.

Планування управління часом складається із:

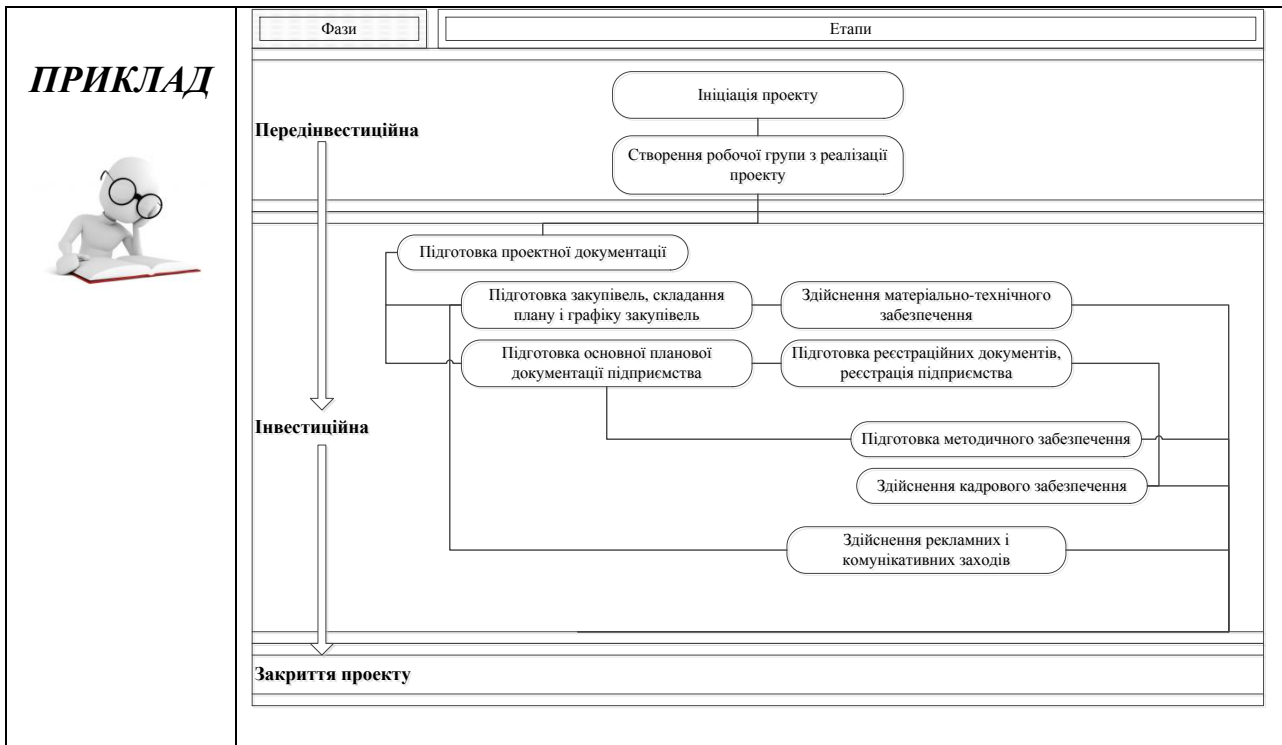
- планування змісту проекту і побудови WBS (work breakdown structure) – структурної декомпозиції робіт;
- визначення послідовності робіт і побудови мережевого графіка;
- визначення тривалості робіт, планування строків і побудови діаграми Ганта;
- визначення потреби в ресурсах (люди, машини та механізми, матеріали і т.д.) і складання ресурсного плану проекту;
- розрахунку витрат і трудовитрат за проектом.

Календарний графік реалізації проекту розроблюється в MS Project. Обов'язковими елементами графіка мають бути час, ресурси, бюджет, дати старту та фінішу проекту, основні віхи, критичний шлях, роботи з затримкою. Розроблений календарний графік надається у додатках до магістерської роботи. У календарному графіку обов'язковим елементом є контрольна подія! Вхідними даними для графіку є ієрархічна структура робіт (WBS), укрупнений вигляд якої представлено на рисунку 4.6.

Дані по WBS, затратам часу на виконання робіт та характеристикам трудових і матеріальних ресурсів мають бути введені в Microsoft Project у відповідності з правилами експлуатації даної інформаційної технології.

Характеристики ресурсів мають бути відображені в табличній формі.

| ПРИКЛАД  | Таблиця 4.10 – Витрати на обладнання (приклад заповнення) | | | |
|---|---|----------------|------------|----------------|
| | Найменування | Кількість, шт. | Ціна, грн. | Вартість, грн. |
| | Стіл | 25 | 380,0 | 9 500,0 |
| | Стілець | 35 | 107,0 | 3 745,0 |
| | Стелажі ДСП | 8 | 190,0 | 1 520,0 |
| | Стелажі виставкові | 10 | 556,0 | 5 560,0 |
| Вітрина дротяна | 3 | 267,0 | 801,0 | |



4.8. Планування управління ризиками проекту

У підрозділі 4.8 описуються результати планування заходів щодо попередження проектних ризиків, починаючи з ідентифікації останніх, їх якісної та кількісної оцінки, з використанням карти та матриці ризиків. Розробка плану управління ризиками проекту передбачає розробку заходів реагування на ризики на всіх етапах реалізації проекту.

Процес планування управління ризиками проекту містить наступні етапи: ідентифікація ризиків; якісний аналіз ризиків; кількісний аналіз ризиків; планування реагування на ризики (методи та заходи).

Ідентифікація ризиків проводиться з метою отримання якомога широкого переліку ризиків проекту із зазначенням фактора ризику, власне ризику (певної події) та наслідків для проекту. Для ідентифікації ризиків проекту можна запропонувати наступні її види, які мають як переваги, так і недоліки. Вид ідентифікації обирається автором роботи самостійно.

Якісний аналіз ризиків проводиться з метою ранжування ідентифікованих ризиків проекту. У процесі якісного оцінювання визначається ймовірність виникнення ризику та значущість його наслідків. Загальна оцінка визначається як добуток ймовірності та значущості.

Для визначення ймовірності пропонується шкала, представлена в таблиці 2.6, для оцінки значущості наслідків – шкала, надана в таблиці 2.7.

Таблиця 2.6 – Шкала для оцінки ймовірності виникнення ризиків

| Оцінка | Ймовірність | Ймовірність, % |
|--------|---------------------------------------|----------------|
| 1 | Ризик не виявиться | 5 |
| 2 | Ризик швидше за все не виявиться | 10 |
| 3 | Ймовірність появи і не появи дорівнює | 50 |
| 4 | Ризик швидше за все виявиться | 75 |
| 5 | Ризик виявиться | 95 |

Таблиця 2.7 – Шкала для оцінки наслідків ризиків проекту

| Оцінка | Наслідки | Вартість | Терміни | Зміст |
|--------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------|---|
| 1 | незначні | Незначне збільшення до 10% | Незначне збільшення до 5% | Незначне зменшення (незначно порушені другорядні області) |
| 2 | допустимі | Збільшення на 10-12% | Збільшення на 5-7% | Порушені другорядні області |
| 3 | значні | Збільшення на 12-20% | Збільшення на 7-10% | Порушені основні області |
| 4 | критичні (призупинення робіт проекту) | Збільшення на 20-40% | Збільшення на 10-20% | Зменшення неприйнятне для інвесторів |
| 5 | катастрофічні (зупинка робіт проекту) | Збільшення на більше 40% | Збільшення на більше 20% | Проект даремний |

Для визначення ступеню ризику часто використовується також матриця ризиків (рис. 2.8 – 2.9).

| Вероятность | Угрозы | | | | | Благоприятные возможности | | | | |
|-------------|--------|------|------|------|------|---------------------------|------|------|------|------|
| | 0,05 | 0,09 | 0,18 | 0,36 | 0,72 | 0,72 | 0,36 | 0,18 | 0,09 | 0,05 |
| 0,90 | 0,05 | 0,09 | 0,18 | 0,36 | 0,72 | 0,72 | 0,36 | 0,18 | 0,09 | 0,05 |
| 0,70 | 0,04 | 0,07 | 0,14 | 0,28 | 0,56 | 0,56 | 0,28 | 0,14 | 0,07 | 0,04 |
| 0,50 | 0,03 | 0,05 | 0,10 | 0,20 | 0,40 | 0,40 | 0,20 | 0,10 | 0,05 | 0,03 |
| 0,30 | 0,02 | 0,03 | 0,06 | 0,12 | 0,24 | 0,24 | 0,12 | 0,06 | 0,03 | 0,02 |
| 0,10 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,04 | 0,08 | 0,08 | 0,04 | 0,02 | 0,01 | 0,01 |
| | 0,05 | 0,10 | 0,20 | 0,40 | 0,80 | 0,80 | 0,40 | 0,20 | 0,10 | 0,05 |

Рисунок 2.8 – Матриця ризиків, що складається із трьох зон (критичні, допустимі та незначні ризики)

| | | | | | | |
|------------|---|---|-----------|-------|---|-------------|
| значущість | | | | | | |
| | 4 | 7 | 1, 4, 13 | 2, 10 | 5 | |
| | 3 | | 6, 11, 14 | 3, 9 | | |
| | 2 | | | 8, 12 | | |
| | 1 | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | ймовірність |

Рисунок 2.9 – Матриця ризиків, що складається із чотирьох зон (катастрофічні, критичні, допустимі та незначні ризики)

Кількісний аналіз ризиків відрізняється від якісного, насамперед, тим, що вимірювання значущості наслідків ризиків здійснюється в «природних» одиницях вимірювання. Якщо наслідками ризиків є, наприклад, зміни бюджету проекту, то ризик вимірюється в грошових одиницях; якщо зміни часу – в часових. Мірою ризику слугує математичне сподівання втрат грошів та/або часу. В результаті кількісного оцінювання дослідник отримує найбільш ймовірний час реалізації проекту та найбільш ймовірний бюджет.

Також для кількісного оцінювання рекомендується використовувати коефіцієнт варіації або коефіцієнт ризику планових показників.

Коефіцієнт варіації розраховується за формулою (2.2):

$$v = \frac{\sigma(x)}{M(x)} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

де $M(x)$ - математичне сподівання втрат;

$\sigma(x)$ – середнє квадратичне відхилення.

Коефіцієнт ризику планових показників розраховується за формулою (2.3):

$$K = \frac{M^-}{M^+} \quad (2.3)$$

де M^- , M^+ - кількість позитивних та негативних відхилень показника, на який впливає ризик.

Відповідні розрахункові дані отримуються за допомогою аналізу сценаріїв або імітаційного моделювання. Результати розрахунків використовуються, зокрема, в інвестиційному аналізі для отримання найбільш ймовірних значень показників ефективності інвестицій.

Зауважимо також, що зазвичай для кількісного оцінювання обираються тільки такі ризики, які потрапили в катастрофічну або критичну зони.

Планування реагування на ризики – це розроблення комплексу методів та заходів, які дозволять або знизити ймовірність виникнення ризиків або мінімізувати їх негативні наслідки (для спекулятивних ризиків також використовується максимізація ймовірності та наслідків).

Результати роботи рекомендується представляти в додатках у вигляді таблиці. В тексті роботи бажано представляти тільки катастрофічні та критичні ризики.

Таблиця 2.8 – Карта ризиків проекту¹

| Робота / Задача | Ризик | Оцінка ризику | | Ступінь критичності | Значення критичності | Дії, що необхідно виконати | | |
|---------------------------------------|--|---------------|----------|---------------------|-------------------------------|------------------------------------|-----------------|---|
| | | Ймовірність | Наслідок | | | Превентивні | Точка ініціації | Нейтралізація наслідків |
| Отримання дозволу на роботу комплексу | Затримка у перевірці документації | 0,85 | 40 | 11,712 | 30 днів; 11,7 високий ризик | Подати документацію якомога раніше | 07.09.2016 | Врахувати можливий час а затрати у бюджет проекту |
| Ремонт приміщення SPA комплексу | Затримки зі строками | 0,8 | 20 | 3,712 | 14 днів; 3,7 допустимий ризик | Перевірити постачальників послуг | 24.11.2016 | Передбачити штраф за затримку термінів монтажу; перевірити імідж потенційних постачальників |
| Пошук постачальників | Відсутність постачальників, що задовольняють потреби проекту | 0,6 | 14 | 0,90032 | 2 дні; 0,9 незначний ризик | Перевірити постачальників послуг | 11.11.2016 | Передбачити штраф за затримку термінів; забезпечити контроль за графіком закупівель |

4.9. Планування управління вартістю проекту

У підрозділі 4.9 надаються результати планування вартості проекту, що здійснюється шляхом розробки бюджету проекту за статтями витрат. Визначаються бюджетні витрати по кожному етапу реалізації проекту та структура витрат по проекту в цілому. Вказуються основні джерела фінансування проекту та графік надходження грошових коштів відповідно до графіку реалізації проекту.

¹ Фрагмент карти ризиків із магістерської роботи А. Плохотнюк (2015 р.)

Бюджет проекту розраховується автоматично за допомогою програми Microsoft Project. Бюджет охоплює затрати по проекту в цілому і на виконання окремих робіт.

В бюджеті повинні бути витрати, що стосуються:

- фонду заробітної плати проектної команди та витрати на оплату праці консультантам;
- відряджень;
- оренди приміщень;
- затрат на управління;
- закупівель, у тому числі обладнання;
- податків тощо.

Планування витрат на проект – найважливіша складова успішної його реалізації. Планування витрат є першим кроком на шляху планування вартості проекту: планування ресурсів – які ресурси й у якій кількості необхідні для виконання робіт проекту; оцінка вартості – визначається вартість задіяних ресурсів; бюджетування – визначення вартості кожної окремої роботи.

Оцінка вартості проекту – це оцінка ймовірної вартості ресурсів, які потрібні для виконання проектних робіт. Для оцінки вартості проекту рекомендується використання методу «знизу нагору» (bottom-up estimate). Цей метод зазвичай використовується для вироблення погодженої базової ціни проекту або остаточної вартісної оцінки проекту. Оцінка припускає оцінку вартості кожного завдання на рівні групи робіт, з наступним підсумовуванням результатів на підсумкових рівнях. Додавання оцінок дає загальну оцінку вартості всього проекту. Перевага даного методу полягає в досить високій точності результатів.

Бюджетні витрати по кожному етапу реалізації проекту та структура витрат по проекту оформлюються у вигляді таблиці або діаграми.

ПРИКЛАД

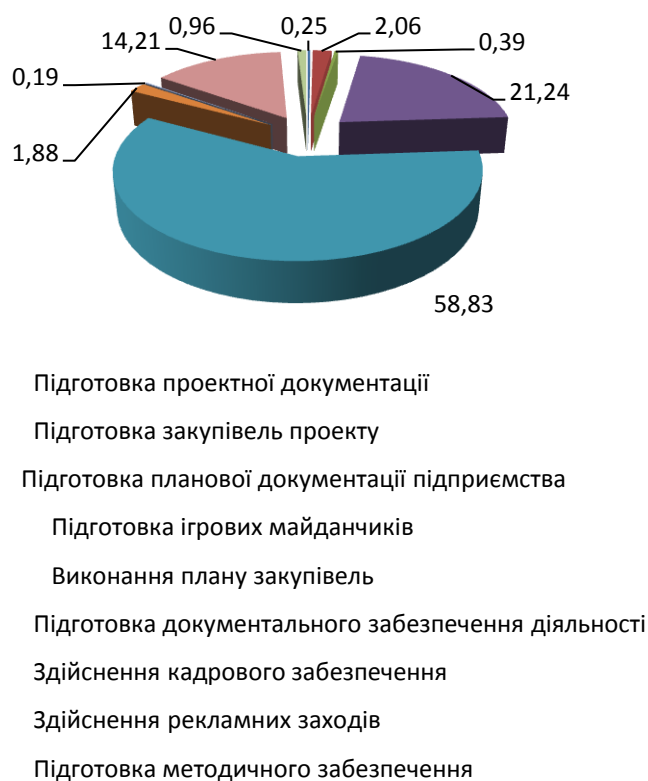


Рисунок 4.6 – Витрати бюджету за етапами реалізації проекту, у %

Висновки до розділу 4

1. Алгоритм роботи з заінтересованими сторонами при реалізації проекту складається з 3 етапів: реєстр заінтересованих сторін; аналіз впливу і зацікавленості в проекті; планування дій з управління заінтересованими сторонами та розроблення матриці заінтересованих сторін. Важливою складовою роботи з заінтересованими сторонами для є залучення стейкхолдерів до діалогу щодо проекту. Аналізуючи впливи та інтереси кожного з учасників, потрібно розробляти план комунікацій у проекті. Кожен учасник проекту являє собою невід'ємну частину в загальній системі і для успішного досягнення цілей проекту і отримання якісних результатів необхідно задовольнити вимоги всіх учасників проекту, або прийти до якогось компромісного рішення.

2. Ключовими причинами недостатньої забезпеченості населення є те, що Саме на вирішення головної проблеми – спрямовано проект

3. Аналізуючи план виконання проекту можна зробити такі висновки: проект триватиме днів; всі необхідні роботи розподілено на фази та етапів; етапи розподілено на групи робіт виходячи із їх сутності; тривалість фаз становить: передінвестиційної – днів, інвестиційної – днів; закриття проекту – ... днів.

4. Склад робочої групи для виконання проектних робіт визначається WBS структурою проекту. Членами проектної команди є..... Розроблено кваліфікаційні вимоги до членів проектної команди.

5. Бюджет проекту складає грн. Найбільш затратними виявилися роботи щодо –% від всього бюджету проекту. Наступною за витратністю є –%.

6. Підвищення якості може бути досягнене в результаті впровадження системи управління якістю з урахуванням факторів, що впливають на процес Вимоги до якості послуг можуть задаватися національними стандартами, нормативно-технічними документами.....

2.6.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг: підручник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.

2. Боярко І. М. Інвестиційний аналіз: навч. посібник / І. М. Боярко, Л. Л. Грищенко. – К. : КНЕУ, 2011. – 316 с.

3. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: руководство для компаний по надлежащей практике ведения бизнеса в странах с формирующейся рыночной экономикой. – N.Y. : Международная финансовая корпорация. – 2007. – 201 с.

4. Воронцовский А. В. Управление рисками: учеб. пособие для студентов вузов / А. В. Воронцовский. – СПб. : ОЦЭиМ, 2005 – 482 с.

5. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник / Л. І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

6. Інвестиційний аналіз і бізнес-планування : Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання / Укладач : І. В. Руда. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 64 с.

7. Комерційний аналіз і маркетинг проектів : Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання / Укладач : В.М. Вишневська. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 28 с.

8. Коник Д. Стратегічні комунікації : посібник для державних службовців / Д. Коник ; Міжнародний банк реконструкції та розвитку / Світовий банк. – К. : ТОВ «ОБНОВА КОМПАНІ», 2016. – 256 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга : краткий курс / Ф. Котлер. – М.; СПб.; К. : Вильямс, 2011. – 488 с
10. Лещенко М. И. Менеджмент инвестиционных рисков: учеб. пособие / М. И. Лещенко. – М. : МГИУ, 2003 – 187 с.
11. Мазур И. И. Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И. И. Мазура.– 2-е изд.– М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
12. Мартин О. М. Основы маркетингу: навч. посібник / О. М. Мартин.–Львів : ЛДУБЖД, 2015. – 409 с.
13. Менеджмент проектів : Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання/ Укладач : Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – 68 с.
14. Міжнародний стандарт ISO 31000:2009 «Менеджмент ризиків. Принципи і керівництво» (Risk management – Principles and guidelines) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.metrology.com.ua/ ISO 31000:2009](http://www.metrology.com.ua/ISO31000:2009).
15. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
16. Окландер М. А., Жарська І. О. Поведінка споживача: навчальний посібник / М. А. Окландер, І. О. Жарська. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 208 с.
17. Останкова Л.А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками: навч. посібник / Л. А. Останкова, Н. Ю. Шевченко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.
18. Прикладний системний аналіз : Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання / Укладач : М. Г. Левін. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – 72 с.
19. Саприкіна М. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна, Д. Каба. – К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011 – 475 с.
20. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник / А. О. Старостіна. – К. : Лазарит-Поліграф, 2012. – 480 с.
21. Теорія фірм та оцінка бізнесу : Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання / Укладач : І. В. Руда. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – 40 с.

22. Управление проектами: фундаментальный курс: [учебник] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.

23. Фінансовий аналіз і контролінг : Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання / Укладач : Н. О. Лоханова. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – 64 с.

24. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : [практ. посібник] / А. Чемерис. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 80 с.

25. AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard). Стандарт взаємодіяння с заінтересованими сторонами. AccountAbility : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.accountability.org.uk

26. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide. 5th Edition / Project Management Institute, 2013. – 616 с.

ДОДАТКИ

РЕЦЕНЗІЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

студента спеціальності менеджмент, спеціалізації «Управління проектами в туризмі»

Одеського регіонального інституту державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України

Іванова Івана Івановича

на тему: «.....»

Розвиток яхтингу неможливий без відповідного інфраструктурного забезпечення: яхтових портів з інфраструктурою, достатньою для обслуговування певного типу суден або баз з обладнаними причальними зонами, елінгів для ремонту, будівництва та зимнього зберігання суден, готелів або баз відпочинку для любителів цього виду спорту, розважальних закладів тощо. Створення в Україні мережі баз-стоянок для яхт (яхтових гаваней, яхт-клубів), що відповідають світовим стандартам, дозволило би також створити сприятливі умови для розвитку яхтового туризму і пов'язаних з ним сфер діяльності, створити додаткові робочі місця і поповнити місцеві і державний бюджети. Тому я вважаю, що Іванов І.І. обрав дуже актуальну тему магістерської роботи. Адже створення сучасного яхт-клубу з багатофункціональним елінгом є невід'ємною складовою розвитку туристичної сфери міста Очаків.

Досить повно виконано маркетинговий аналіз попиту споживачів та аналіз конкурентів. Цікавим є підхід автора до обґрунтування альтернатив. На високому професійному рівні проведено комерційний, технологічний та інвестиційний аналіз проектної пропозиції. Доведено інвестиційну привабливість та економічну ефективність даного проекту.

У магістерській роботі студент, використовуючи методологію бізнес-аналізу та проектного менеджменту, розробив проект створення сучасного яхт-клубу з елінгом «Ачі-Кале». Здійснив оцінку можливостей його ефективного функціонування, дослідив сукупність організаційних і соціально-економічних відносин, що виникають в системі управління яхтовим комплексом з врахуванням дії внутрішніх і зовнішніх чинників. Студент Іванов І.І. продемонстрував добрі вміння у користуванні обраним матеріалом для формування своїх думок, особливо, здатність використовувати аналітичні інструменти, навички використання якісних та кількісних методів отримання інформації. Показав відповідний рівень використання сучасного програмного забезпечення проектного менеджменту.

Представлений проект повністю відповідає завданню за змістом та обсягом.

У підготовці магістерської роботи виявлено наступні недоліки:

- На наш погляд, представлений студентом аналіз ризиків проекту не враховує сучасні світові тенденції на даному сегменті ринку щодо попиту на сервісне обслуговування яхт класу «Лакшері».

Загальний висновок.

Роботу виконано на достатньому рівні та оформлено відповідно до вимог керівних документів щодо написання магістерських робіт. Зазначена робота заслуговує позитивної оцінки, студенту може бути присвоєно кваліфікацію магістр бізнес-аналізу та управління бізнес-проектами.

Слухач Іванов І.І. до самостійної роботи підготовлений. Оцінка магістерської роботи «відмінно» / «добре» / «задовільно» / «за результатами захисту».

Директор

Прізвище, ім'я, по

МП

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
МАГІСТЕРСЬКОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

студента спеціальності «Менеджмент», спеціалізації «Управління проектами в туризмі» Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України *Іванова Івана Івановича* на тему:
«.....»

Даним документом підтверджується, що наукові висновки та практичні рекомендації, викладені в магістерській роботі студента *Іванова Івана Івановича* стосовно, зокрема:

- технологія аналізу
- процедура
- методика
-

Зазначені наукові результати безпосередньо використано в процесі

Директор

П.П. Петрович

МП

Навчальне видання

Безверхнюк Тетяна Миколаївна
доктор наук з державного управління, професор

Бабова Ірина Костянтинівна
доктор медичних наук, старший науковий співробітник

Сенча Ірина Анатоліївна
кандидат педагогічних наук, доцент

Боровик Інна Станіславівна

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ТУРИЗМІ

[Електронний ресурс]

*Методичні рекомендації
з виконання магістерської роботи
для студентів денної та заочної форм навчання
Спеціальність 073 – Менеджмент
Спеціалізація «Управління проектами в туризмі»*

Відповідальний за випуск *О.В. Патик*

Підписано до друку 20.11.2017.
Формат 60x84/16. Гарнітура «Times».
Обл.-вид.арк. 3,9. Зам. № 64/11.

Видавництво
Одеського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління
при Президентіві України
Свідоцтво ДК № 1434
від 17 липня 2003 р.
65009 м. Одеса, вул. Генуезька, 22
тел. (048) 705-97-48
www.oridu.odessa.ua