

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА
ТА АРХІТЕКТУРИ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
І ЛОГІСТИКИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
щодо практичних занять з дисципліни
«ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ»
для студентів ступеня магістра
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання

Дніпро
2018

Методичні вказівки щодо практичних занять з дисципліни «Лідерство в управлінні проектами» для студентів ступеня магістра спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання /Укладач: Шапа Н. М.– Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2018.- 30 с.

Методичні вказівки є доповненням до навчального контенту з дисципліни «Лідерство в управлінні проектами» і містять контрольні питання, практичні завдання, додаткову інформацію для виконання завдань, психологічні тести. Вказівки розроблені з метою формування сучасних знань і навичок в області управління командою проекту.

Методичні вказівки призначені для студентів ступеня магістра спеціальності 073 «Менеджмент».

Укладач: Шапа Н. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Відповідальний за випуск: Вечеров В. Т., доктор технічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Рецензент: Поповиченко І. В., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Протокол № 6 від 30.01.2018 р.

Зав. кафедри МУПіЛ Вечеров В. Т.

Затверджено на засіданні

Президії методичної ради

ДВНЗ ПДАБА

Протокол № 4(123) від 01.03.2018 р.

ЗМІСТ

Загальні положення	3
Практичне заняття 1. Команда проекту: сутність, принципи формування та особливості управління на різних стадіях	3
Практичне заняття 2. Планування управління людськими ресурсами проекту: розподіл ролей та сфер відповідальності учасників проекту Складання організаційної діаграми та посадових інструкцій	5
Практичне заняття 3. Процес набору команди проекту. Визначення зайнятості учасників згідно діаграми Ганта.....	7
Практичне заняття 4. Оцінка ефективності роботи персоналу проекту.....	13
Практичне заняття 5. Розробка мотиваційної програми. Складання бюджету на управління персоналом проекту.....	14
Перелік рекомендованої літератури	17
Додаток А. Опис діяльності організації, на базі якої створюється проект	19

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні вказівки до проведення практичних занять розроблені з метою закріплення одержаних теоретичних знань, вивчення та осмислення вітчизняного та закордонного досвіду формування і розвитку проектної команди, придбання навичок щодо розроблення концепції управління командою проекту та виконання основних функцій.

Теми занять сформульовані таким чином, щоб отримати розуміння сутності, принципів формування та особливостей керівництва командою проекту на різних стадіях, а також розкрити зміст основних процесів управління її діяльністю.

З метою отримання додаткової інформації для виконання практичних завдань у додатках наведено реальну ситуацію та психологічні тести.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. Команда проекту: сутність, принципи формування та особливості управління на різних стадіях.

Контрольні питання:

1. Надати визначення поняття команди проекту.
2. Розкрити значення формування проектної команди у системі управління проектом.
3. Охарактеризувати фактори формування і розвитку діяльності команди проекту.

4. Описати сучасні проблеми формування і розвитку діяльності команди проекту або програми.

5. Охарактеризувати якості лідера проекту.

6. Сформулювати головні принципи формування команди проекту та розподілу функціональних обов'язків.

Завдання і питання для обговорення:

Надати характеристику різних стадій життєвого циклу команди проекту та особливостей управління командою на кожній стадії. Заповнити таблицю 1.1.

Таблиця 1.1.

Характеристика різних стадій життя команди проекту

№ зп	Найменування стадії	Особливості управління командою
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

2. На підставі інформації про діяльність підприємства, на базі якого реалізується певний проект та формується для цього команда проекту* описати:

- Сутність діяльності підприємства;
- Фактори зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- Активи організаційного процесу;
- План управління проекту.

Заповнити таблицю 1.2

Таблиця 1.2

Життєвий цикл певного проекту

№ зп	Стадія проекту	Дата початку	Дата завершення	Тривалість	Основні результати
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Примітка: Інформацію можна взяти з додатку А або з власного досвіду

3. Розробити концепцію управління людським ресурсами проекту (система цінностей, норми та правила поведінки; критерії оцінки ефективності праці та система винагороди) на підставі аналізу інформації, яка наведена у додатку А.

Література: 1, 7, 8, 9, 10, 11,13,14,15,16,17.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. Планування управління людськими ресурсами проекту: розподіл ролей та сфер відповідальності учасників проекту. Складання організаційної діаграми та посадових інструкцій.

Контрольні питання:

1. Розкрити сутність планування управління людськими ресурсами проекту.
2. Надати стисло характеристику процесів управління проектною командою:
 - планування роботи персоналу проекту,
 - набір команди проекту,
 - розвиток команди проекту,
 - мотивування та формування системи заохочень в проекті,
 - контроль ефективності роботи команди проекту
3. Описати взаємодію управління персоналом проекту з іншими процесами проекту.
4. Розкрити мету та завдання планування роботи проектної команди.
5. Навести фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі проекту або програми.
6. Описати формати розподілу ролей та сфер відповідальності членів команди проекту.

Завдання і питання для обговорення:

Скласти організаційні діаграми та розподілити ролі й сфери відповідальності команди проекту за даними додатку А. Шаблони організаційних діаграм наведено на рис.2.1-2.3.

Матриця відповідальності визначає ступінь відповідальності кожного члена команди за ту чи іншу задачу (функцію), якщо він має до неї певне відношення. У матриці відповідальності використовують наступний перелік функцій, ролей учасників проекту:

- «В – виконує та відповідає» – той, хто несе відповідальність за цей результат (зазвичай це хтось з числа членів команди, які безпосередньо забезпечують отримання даного результату);

- «С – стверджує» – той, хто стверджує результат (вибирається з числа осіб, які приймають остаточне рішення про виконання роботи і якості результату);

- «К – консультує» – той, хто дає додаткові орієнтири для своєчасного отримання якісного результату (в цій ролі виступають досвідчені в цій області люди, які не входять в число осіб, які приймають остаточне рішення);

- «І – інформує» – той, кого обов'язково треба інформувати по отриманому результату (це ті члени команди проекту, дії яких залежать від якості та часу отримання даного результату).

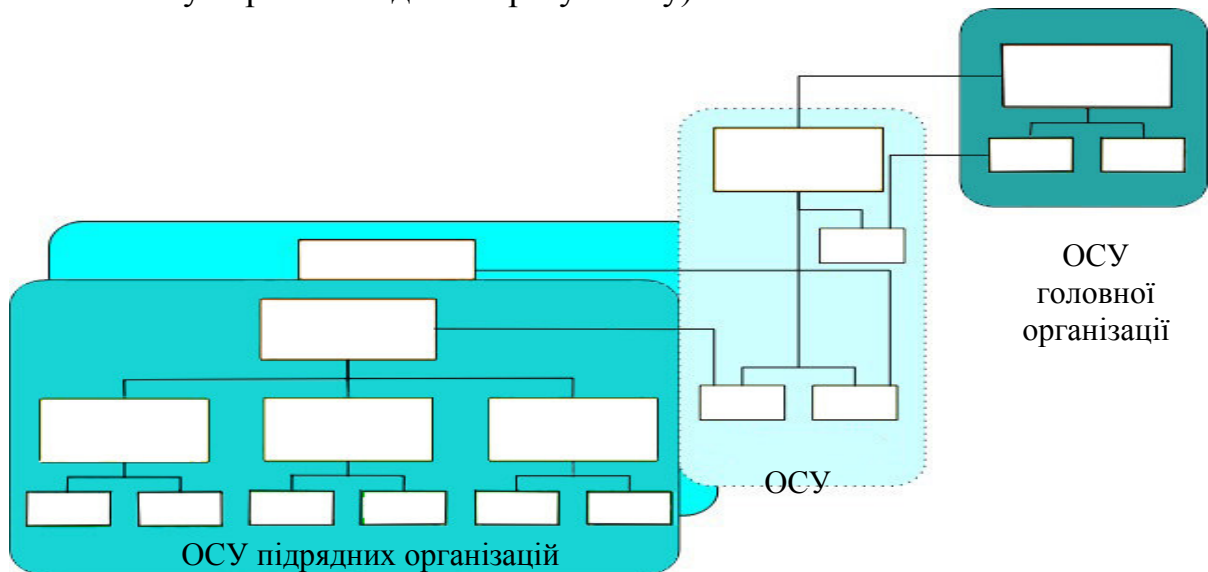


Рис.2.1 Можливі варіанти побудови організаційної структури проекту (приклад ієрархічної діаграми)

Задачі проекту (операції)	Члени команди проекту							

Рис.2.2. Діаграма відповідальності (матрична)

Роль (посада)	_____

Сфера відповідальності. Функціональні обов'язки.	_____

Повноваження	_____

Рис.2.3. Посадова інструкція (опис ролі у проекті)

Література: 1, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. Процес набору команди проекту. Визначення
занятості учасників згідно діаграми Ганта.

Контрольні питання:

1. Розкрити зміст та основні етапи процесу набору команди проекту.
2. Описати вихідні данні для формування вимог до персоналу проекту або програми.
3. Навести критерії відбору команди проекту. Склад команди проекту.
4. Описати основні етапи залучення персоналу, необхідного для виконання проекту.
5. Надати стислий опис моделей та методів наймання проектної команди.
6. Надати характеристику джерел залучення персоналу проекту або програми.

Завдання і питання для обговорення:

1. Для підбору команди проекту підготувати наступну інформацію:
 - опис характеристик продукту проекту (див. таблицю 3.1);
 - опис характеристик середовища реалізації проекту (див. таблицю 3.2);

Таблиця 3.1

Шаблон опису характеристик продукту проекту для підбору команди

a) Продукт проекту	...
b) Сфера застосування продукту	Будівництво / промисловість/сільське господарство/ сфера послуг/ освіта/ медицина/ ...
c) Новизна продукту	Світова новизна / локальна новизна / нульова новизна
d) Складність створення продукту	Рівень комплексності (високий / низький), рівень наукоємності, рівень технологічної складності, рівень необхідної швидкості реалізації
e) Найбільш важливі критерії якості продукту	1. ... 2.

Таблиця 3.2

Шаблон опису характеристик середовища реалізації проекту

a) Критичний процес управління проектом	Управління змістом/ часом/ якістю/ ризиками/ персоналом/ комунікаціями/ закупівлями/ інтеграцією
b) Виконавча організація	...
c) Місія організації	...
d) Імовірні стратегічні цілі організації, досягненню яких сприяє проект	1. ... 2. ...
e) Імовірні корпоративні цінності організації	1. ... 2. ...
f) Взаємозалежність співробітників у виконавчій організації	висока / низька, причини
g) «запрограмованість» поведінки в організації	висока / низька, джерела (традиції/ зовнішні правила/ внутрішній порядок роботи/ ...)

2. Сформулювати перелік функцій команди проекту (див. таблицю 3.3). Для кожної з указаних функцій необхідно визначити її пріоритет для успіху проекту (найважливішій функції призначається пріоритет 1, наступній або наступним за важливістю призначається пріоритет 2, і так далі). Пріоритетність виконання функцій команди проекту визначає пріоритетність вимог до знань, навичок і здатностей при підборі членів команди, а також пріоритетність ролей в команді проекту.

Таблиця 3.3

Шаблон формування переліку функцій команди проекту (з прикладом заповнення)

№	Функції команди проекту	Пріоритет
	...	
10	Розробка критеріїв оцінювання розвитку підприємництва в місті N	
11	Сбір інформації для оцінювання поточного стану розвитку підприємництва в місті N та стану розвитку у попередні періоди	
12	Оцінювання поточного та попередніх станів розвитку підприємництва в місті N	
13	Аналіз динаміки розвитку підприємництва в місті N	
14	Проведення круглих столів щодо визначення тенденцій і можливостей розвитку підприємництва в місті N	
	...	(1=max)

3. На основі складеного переліку функцій команди проекту, визначити вимоги до знань, навичок і здатностей членів команди (приклад див. таблицю 3.4).

Таблиця 3.4

Шаблон формування професійних вимог до членів команди для виконання їх функцій в проекті (з прикладом заповнення)

Функції команди проекту		Професійні вимоги	
№	Назва функції	Категорія	Формулювання

10	Розробка критеріїв оцінювання розвитку підприємництва в місті N	знання	знань системного підходу; знань методики багато критеріального оцінювання
		навички	навички моделювання соціальних систем; навички формування критеріїв
		здатності	здатності структурної логіки, ретельності

Продовження таблиці 3.4.

11	Сбір інформації для оцінювання поточного стану розвитку підприємництва в місті N та стану розвитку у попередні періоди	знання	знання потенційних джерел інформації
		навички	навички організації збору інформації навички роботи з документами
		здатності	аналітичні здатності ретельність
12	Оцінювання поточного та попередніх станів розвитку підприємництва в місті N	знання	знання методики багато-критеріального оцінювання
		навички	навички оцінювання стану підприємництва
		здатності	критичність мислення, самостійність мислення, орієнтація на логіку, а не на етику, неупередженість
13	Аналіз динаміки розвитку підприємництва в місті N	знання	знання методик моделювання динаміки розвитку об'єктів, знання комп'ютерних програм моделювання
		навички	навички використання відповідних комп'ютерних програм; навички оцінювання (інтерпретації результатів) динаміки розвитку соціальних систем
		здатності	структурна логіка
14	Проведення круглих столів щодо визначення тенденцій і можливостей розвитку підприємництва в місті N	знання	знання методик організації круглих столів
...	...	навички	
...	...	здатності	

При цьому категорія «здатності» може містити вказівки на професійно-важливі якості, які повинен мати член команди для виконання описуваної функції. Після цього функції, близькі за вимогами до знань, навичок та здатностей членів команди, мають бути виділені в окремі групи для призначення майбутнім членам команди. Закріплення цих груп

функцій за окремими посадами в команді проекту визначатиме перелік професійних вимог до кожної посади в команді проекту. Тому на цьому етапі необхідно відобразити цільову професійну структуру команди свого проекту, та описати розподіл функцій між посадами в команді проекту. Одним з можливих форматів для цього є формат матриці відповідальності (див. рис.1.2).

Після цього функції, близькі за вимогами до знань, навичок та здатностей членів команди, мають бути виділені в окремі групи для призначення майбутнім членам команди. Закріплення цих груп функцій за окремими посадами в команді проекту визначатиме перелік професійних вимог до кожної посади в команді проекту. Тому на цьому етапі необхідно відобразити цільову професійну структуру команди свого проекту, та описати розподіл функцій між посадами в команді проекту. Одним з можливих форматів для цього є формат матриці відповідальності (див. рис.1.2).

4. За допомогою комп'ютерної програми Project Expert визначити занятість учасників проекту по кожному виді робіт (або функцій проекту) та скласти графік Ганта (приклад див. на рис.3.1)

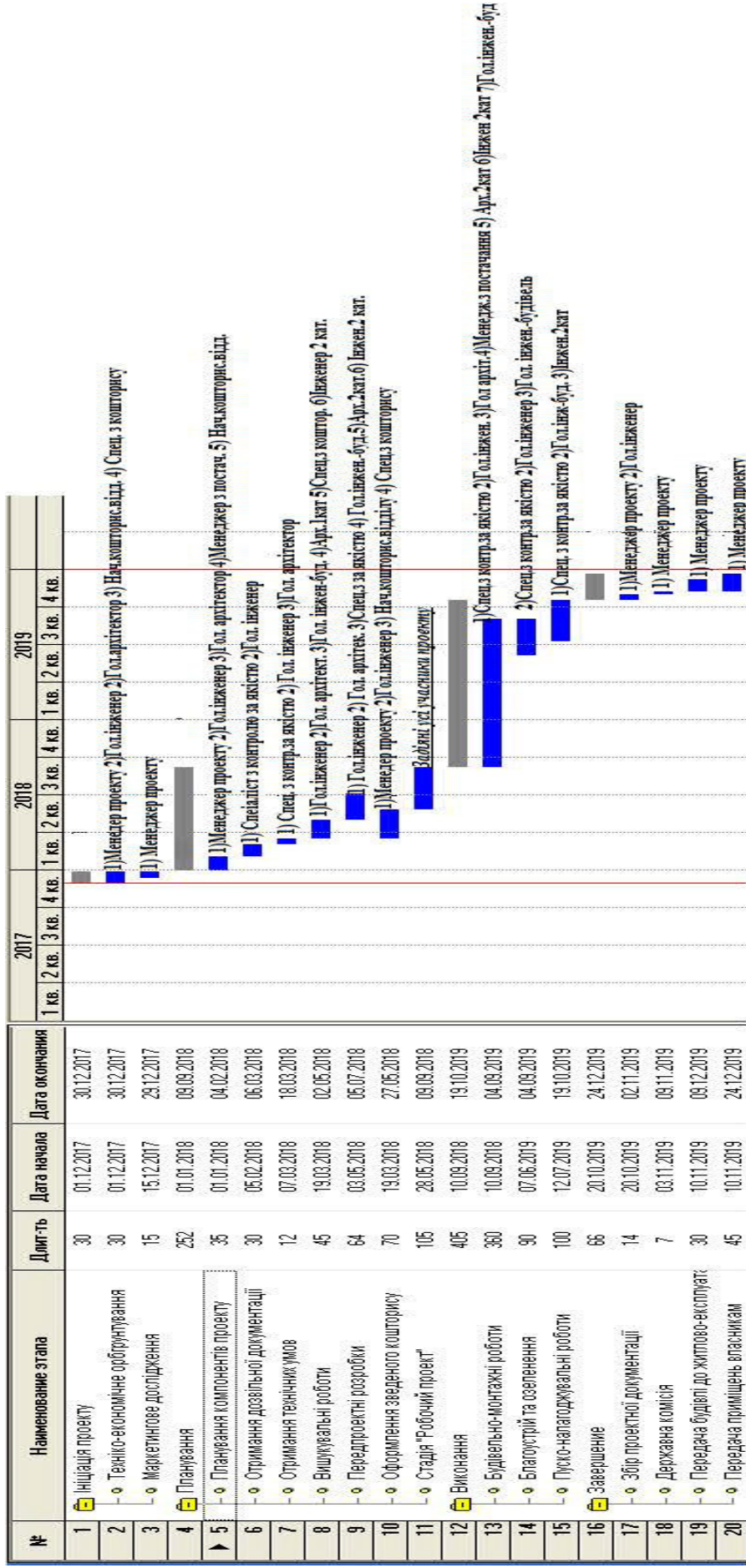


Рис.3.1. Діаграма Ганта – зайнятість учасників проекту

Література: 1, 2, 3,6, 9, 10, 11,13,15.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4. Оцінка ефективності роботи персоналу проекту.

Контрольні питання:

1. Описати сутність оцінки ефективності роботи персоналу проекту.
2. Розкрити відомі методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом.
3. Навести можливі критерії оцінки ефективності роботи персоналу проекту.
4. Описати основні етапи процесу оцінювання ефективності роботи персоналу проекту.

Завдання і питання для обговорення:

1. Визначити основні критерії оцінки якості праці персоналу певного проекту (приклад див. у табл .4.1).

Таблиця 4.1

Шаблон формування основних критеріїв оцінки якості праці (з прикладом заповнення)

№	Група критеріїв	Характеристика критеріїв
...
5	Професіоналізм працівників	Наявність професійних знань та вмінь
6	Відповідальність працівників	Економічна та етична відповідальність працівників за результат праці (внесення свого відсотку в досягнення мети компанії)
7	Компетентність працівників	Вміння і досвід у виконанні певної роботи (наданні послуг)
8	Лояльність працівників до підприємства	Дотримання правил поведінки та налаштованість працівників віддано працювати на підприємстві
...

2. Обрати показники оцінки ефективності роботи персоналу певного проекту, застосувавши комплексний підхід та навести формулу їх розрахунку (приклад див. у табл. 4.2)

Таблиця 4.2

Шаблон визначення показників оцінки ефективності роботи персоналу проекту(з прикладом заповнення)

Група критеріїв	Показник	Спосіб розрахунку
...
Компетентність працівників	Продуктивність праці	$P = O / Pч$ де P - продуктивність праці; O – обсяг виконаних робіт (наданих послуг) ; Pч - робочий час.
	Темп зростання виробничої праці	$Tr = (P1/P2) * 100,$ де Tr - темп зростання; P1 - показник на кінець періоду; P2 - показник на початок періоду.
Відповідальність працівників	Абсентеїзм робочого часу	$KA = HC/T * 100\%,$ де KA - коефіцієнт абсентеїзму; HC - кількість годин відсутності співробітника на роботі; T - кількість годин робочого часу в досліджуваному періоді.
Лояльність працівників до підприємства	Плинність кадрів	$Kпл = З/Чзаг,$ де З– кількість звільнених працівників, Чзаг – загальна кількість персоналу проекту.
...	Рентабельність персоналу	$Rп = \Sigma Вп / ЧП,$ де Вп – витрати на персонал; ЧП – чистий прибуток; Rп – рентабельність персоналу.
...

Література: 3, 9, 13,15.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. Розробка мотиваційної програми. Складання бюджету на управління персоналом проекту.

Контрольні питання:

1. Розкрити принципи, цінності та навички між особистого спілкування для лідера проекту.
2. Охарактеризувати сучасні теорії мотивації персоналу.
3. Описати процес формування системи заохочень в проекті.
4. Описати засоби підвищення мотивації та створення інновацій

Завдання і питання для обговорення:

1. Скласти мотиваційний профіль учасників проекту на основі тестування за методикою Ш. Річі та П. Мартіна (приклад наведено на рис.5.1)



Рис.5.1. Мотиваційний профіль учасника проекту

2. Виконати аналіз мотиваційних профілів, провівши ранжування всіх потреб учасників проекту з метою визначення найбільш значущих. Форматом такого аналізу може бути таблиця значення потреб для кожного учасника проекту, де виділено найвагоміші потреби (приклад наведено у табл.5.1) або зведена діаграма (рис. 5.2)

Таблиця 5.1.

Значення потреб для кожного учасника проекту

Потреби	1 учасник	2 учасник	3 учасник	4 учасник
Винагорода	28	51	16	20
Умови праці	22	25	12	21
Структурування роботи	27	15	24	27
Соціальні контакти	31	24	12	69
Взаємовідносини	16	27	35	38
Визнання	17	28	27	19
Досягнення	38	39	49	31
Влада й впливовість	23	10	10	20
Різноманітність	37	12	35	20
Креативність	31	30	24	19
Самовдосконалення	31	30	24	19
Цікава праця	46	28	34	22



Рис.5.2. Ранжування потреб для чотирьох учасників проекту

3. На основі знання потреб учасників проекту сформувати систему заохочень, для цього обрати засоби впливу на персонал.

4. Скласти бюджет витрат на персонал. Статті витрат можуть бути згруповані на основні та додаткові. У склад основних витрат зазвичай входять витрати на заробітну платню та обов'язкові відрахування. До додаткових витрат можуть бути віднесені інші кошти на персонал, як то витрати на підбір (пошук, рекрутинг), витрати на навчання, премії та інші. Приклад наведено у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Розрахунок витрат на персонал (у гривнях)

Учасники проекту	Основні витрати			Додаткові витрати		
	Загальні витрати на ЗП, грн	Відрахування на з/п, грн.	Соц. виплати	Витрати на підбір	Витрати на наставництво	Тренінги, майстер-класи
Менеджер проекту	100 480	20 096	5 024	5000	-	
Головний інженер	176 148	35 229	8 807	-	17614,8	5000
Головний архітектор	128 400	25 680	6 420	3000		5000

Продовження таблиці 5.2

Менеджер з постачання	147 600	29 520	7 380	-	-	
Спеціаліст з розробки кошторису	61 892	12 378	3 094	-	-	5000
Інженер	94 780	18 956	4 739	-	-	
...
Усього:						

Література: 3, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 14, 16, 18.

Перелік рекомендованої літератури

1. Бушуєв С. Д., Морозов В. В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія/Українська асоціація управління проектами.– К.,1999.–312 с.
2. ДеКарло Д. Экстремальное управление проектами / Дуг ДеКарло; Пер. с англ. Финогенова М.С., Смыковской Е.И.; Науч. ред. Баженов А.Д., Арефьев А.О.- М.: Компания р.т. Office,2005.-588 с.
3. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой.- М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.-288 с.
4. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Пер. с нем. М.: Экономика, 1990. Ладанов И.Д. Практический менеджмент: Психотехника управления и самотренировки. М., 1995.
5. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.
6. Марко Д. А., Мак Гоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования: Пер. с англ. М., 1993.
7. Менеджмент. Маркетинг. Персонал /Под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, Ю. В. Якутина и др. М., 1997.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
9. Мир управления проектами / Под ред. Х. Решке, Х. Шелле: Пер. с англ. М.: Аланс, 1993.
10. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами. Підручник [Електронний ресурс]/ – Режим доступу: http://ebooktime.net/book_110.html

11. Разу М. Л., Воропаев В.И., Якутии Ю. В. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. — М: ИНФРА-М, 2000. - 320 с.
12. Ричи Ш. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е. А. Климова. / Ричи Ш, Мартин П. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
13. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание, 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США.
14. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций.- К.: МАУП, 2001.- 168 с.
15. Управление проектами: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М.: Омега-Л, 2009. – 960 с.
16. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. – М.: ИНФРА-М, 2000.- 288 с.
17. <http://library.if.ua/book/66/4915.html>
18. http://www.hr-portal.ru/motiv_tools

Опис діяльності організації, на базі якої створюється проект

«TUI Ukraine» – є однією з провідних компаній України, яка займається створенням та реалізацією туристичних послуг. Вона організовує подорожі за 15 туристичними напрямками та щорічно надає послуги близько 250 тис. клієнтам. До складу таких послуг відносяться: бронювання авіаквитків, бронювання готелів, паспортно-візовий консалтинг, продаж туристичних путівок. «TUI Ukraine» пропонує пляжні, екскурсійні, екзотичні тури; круїзи, лікувальний, індивідуальний туризм, екстремальний та гірськолижний відпочинок на всіх популярних курортах світу: Єгипет, Туреччина, Болгарія, Греція, Іспанія, Франція, Австрія, Андорра, Ізраїль, Угорщина, Україна, Чорногорія, ОАЕ, Шрі-Ланка, Італія.

Місія «TUI Ukraine» – забезпечити туристам комфортний і цікавий відпочинок. «TUI Ukraine» фокусується на наданні споживачам унікальних диференційованих продуктів, яких немає у інших туроператорів.

Станом на 2009-2013 роки мережа «TUI Турагенсій» налічувала понад 112 офісів по всій території України. Однак, з 2014 року і по теперішній час економіко-фінансові показники погіршилися, та скоротилася мережа турагенсій (стало 50 офісів, а було – 112). Протягом 2015-2016 рр. чистий дохід від реалізації продукції туристичної компанії зріс на 58,1%, але собівартість реалізованої продукції була вища за чистий дохід (67,1%), що є негативним фактором для компанії. Як результат, у 2016 рік компанія отримала збиток від операційної діяльності у розмірі 518 тис. грн.. За даними аналізу звіту про рух грошових коштів, фінансово-економічний стан компанії кризовий, що потребує негайних управлінських дій. Тому наразі метою компанії є збереження стабільності і фінансової незалежності в умовах конкуренції.

Аналіз факторів середі діяльності організації

Туризм є одним із найприбутковіших видів бізнесу в світі. За даними Всесвітньої туристичної організації, кількість міжнародних туристів, які здійснили подорож в світі в період з січня по серпень 2016 року, досягла 810 млн. осіб, що на 33 млн. більше порівняно з аналогічним періодом 2015 року. Ці дані характеризують прямий економічний ефект функціонування індустрії туризму.

У туристичній сфері України станом на кінець 2016 р. зайнято близько 10% населення. Головними тенденціями розвитку цього бізнесу в нашій країні є наступні:

- З 2015 р. стан вітчизняного туристичного бізнесу погіршився. Зокрема, з початку року Україну відвідало у два рази менше іноземних туристів і реалізовано на третину менше турів закордон, порівняно з

попереднім періодом. Основною причиною такої ситуації є нестабільне соціально-економічне становище в країні;

- Коливання валютного курсу негативно вплинуло на розвиток виїзного туризму. За оцінками експертів, потік українських туристів закордон у 2016 р. скоротився на 25–30 % за різними напрямками;

- Проведено реорганізацію виконавчих органів влади у сфері туризму, що привело до ліквідації Державного агентства України з туризму та курортів і передачі його функцій Міністерству економічного розвитку і торгівлі. Функцію контролю за якістю туристичних послуг та дотриманням ліцензійних вимог покладено на новостворену Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Такі дії можуть негативно вплинути на розвиток туризму, оскільки замість централізованого управління індустрією туризму, відбувається розсіювання функцій управління між окремими департаментами міністерства;

Для визначення свого контингенту споживачів, а також для визначення особливостей споживчих вподобань, «TUI Ukraine» провело анкетування клієнтів, результати якого представлено на рис. А1.

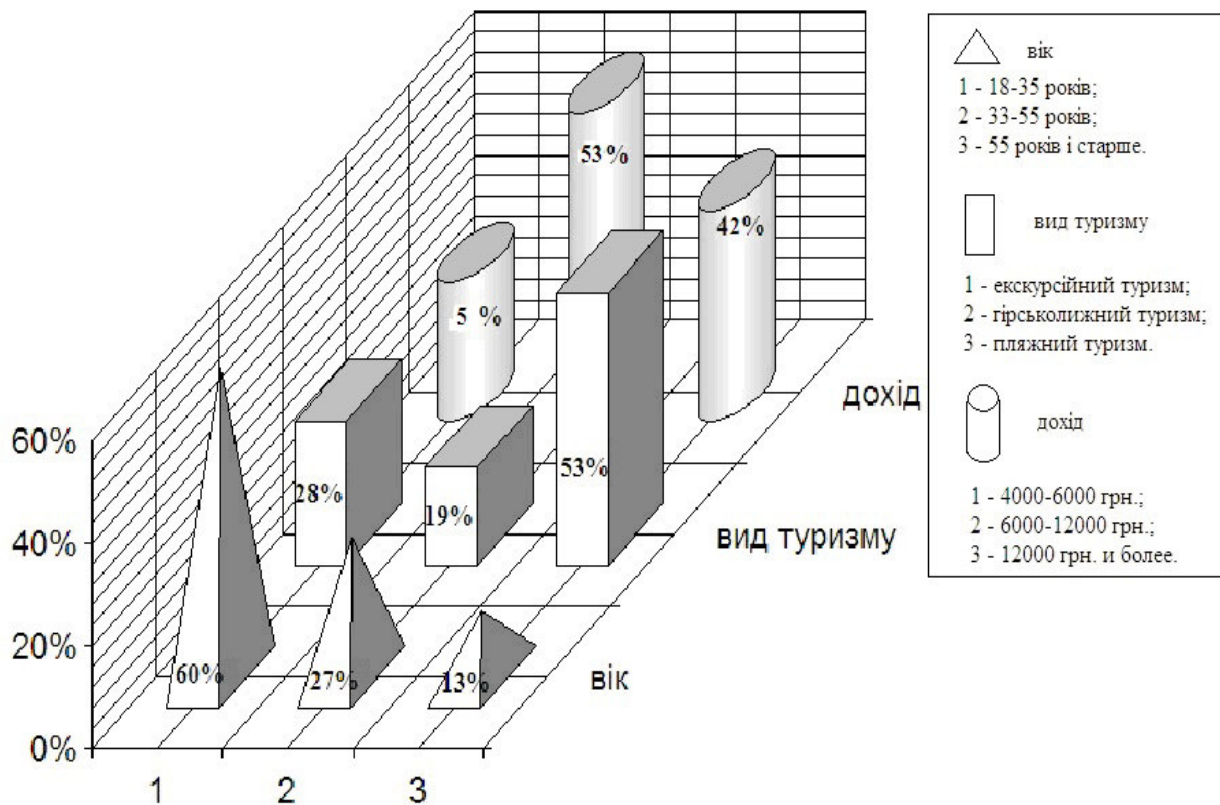


Рис.А1. Сегментування споживачів за віком, видом туризму та рівнем доходу у компанії «TUI Ukraine»

Головними конкурентами компанії «TUI Ukraine» є п'ять організацій – «Санрайз тур», «Tez tour», «Coral Travel», «Pegas Touristik» і «Anex Tour». У таблиці А1 наведено їх загальний порівняльний аналіз. За даними табл. А1 видно, що слабкими сторонами діяльності «TUI Ukraine» у порівнянні з її конкурентами є: кваліфікація працівників та якість обслуговування; асортимент напрямів туристичних послуг; організація реклами. Тому саме цим напрямкам слід приділяти особливу увагу з метою підвищення конкурентноздатності компанії на туристичному ринку України.

За результатами загального аналізу впливу факторів зовнішнього середовища визначено наступні можливості розвитку бізнесу:

1. Збільшення попиту на туристичні послуги з червня по жовтень та у січні;

2. Серед конкурентів компанія має переваги у високій якості послуг, середньому ціновому сегменті послуг, великому відсотку постійних споживачів;

3. Розширення партнерських відносин з авіакомпаніями, готелями та тур операторами України.

У той же час загрозами внутрішнього середовища є:

1. Нестабільність факторів зовнішнього середовища;

2. Зниження попиту на туристичні послуги з листопада по травень, крім січня;

3. Наявність в одному сегменті ринку тур індустрії значного числа конкурентів.

Таблиця А1

Порівняльна характеристика конкурентів компанії «TUI Ukraine»

Параметри порівняння	Конкуренти					
	« <u>TUI Ukraine</u> »	«Санрайз тур»	«PEGAS Touristik»	«Tez tour»	«Coral Travel»	«Anex Tour»
Фактори, що характеризують компанію						
Імідж компанії	Відома фірма	Відома фірма	Відома фірма	Відома фірма	Відома фірма	Відома фірма
Кваліфікація працівників	30%	40%	60%	60%	60%	35%
Наявність скидок та акцій	Існує система знижок і проводяться акції	Існує система знижок і проводяться акції	Акції	Акції	Проводяться акції, існує бонусна програма	Акції
Фактори, що характеризують виробництво і надання послуг						
Якість послуг	60%	40%	58%	45%	55%	40%
Рівень цін	Середній ціновий сегмент	Середній і високий ціновий сегмент	Високий ціновий сегмент	Високий ціновий сегмент	Середній і високий ціновий сегмент	Високий ціновий сегмент

Продовження таблиці А1.

Якість обслуговування	60%	80%	70%	75%	78%	70%
Асортимент	15 напрямів	37 напрямів	20 напрямів	29 напрямів	25 напрямів	27 напрямів
Витрати часу на обслуговування 1 споживача	45 мін	40 мін	50 мін	45 мін	35 мін	45 мін
Фактори, що характеризують маркетингову політику						
Організація реклами	Перед початком сезону	Перед початком сезону	Протягом всього року	Протягом всього року	Протягом всього року	В сезон
Фактори, що характеризують споживачів (постійних)						
Відсоток постійних споживачів	45%	40%	37%	30%	35%	30%
Мотивація споживачів	Знижки, різноманітні пропозиції, акції	Знижки, акції	Акції	Акції	Доступні пропозиції, акції	Акції

Активи організаційного процесу

На разі головними завданнями управління компанії «TUI Ukraine»є:

- 1) формування різноманітного і якісного туристичного продукту;
- 2) розвиток власної тур операторської діяльності;
- 3) забезпечення високого рівня обслуговування споживачів;
- 4) розширення своєї присутності на ринку тур індустрії України.

Управління як процес складається з виконання стандартних функцій: планування, організації, керівництва (мотивація) та контролю.

На рівні стратегічного планування зазвичай виконується аналіз конкурентоспроможності існуючих послуг компанії та робляться висновки щодо зміни або розширення сфери послуг (вищий рівень управління). Тактичне планування – це планування діяльності окремих підрозділів або відділів (середній рівень управління). Головні завдання роботи відділів наведено у табл.А2. Оперативне планування відбувається як планування діяльності персоналу (окремих працівників) згідно з функціональними обов'язками, прописаними в посадових інструкціях (низовий рівень управління).

Таблиця А2

Функціональні обов'язки відділів у «TUI Ukraine»

Відділ	Завдання (функція)
Дирекція «TUI Ukraine»	Координація роботи «TUI Ukraine», рішення адміністративних і фінансових питань.
Тур операторський відділ	Розробка маршрутів, калькуляція та публікація пакетних та індивідуальних турів, прийом і обробка замовлень, бронювання, підтвердження і супровід тур продукту.
Транспортний відділ	Авіап перевезення, бронювання та оформлення авіап перевезень на регулярні та власні чартерні рейси. Транспортне і кур'єрське забезпечення, зустріч гостей.
Відділ продажу	Формування та продаж турів; робота з приймаючою стороною, з іншими партнерами фірми. Облік та ведення турагентської документації. Підтримка менеджерів турагенсій в щоденній роботі.
Бухгалтерія	Бухгалтерський облік, виставлення рахунків, проведення оплат, робота з банками та ін.
Відділ комп'ютерної технології	Розробка та підтримка комп'ютерної системи обліку і системи он-лайн бронювання. Розробка та підтримка веб-сайтів компанії, модуля пошуку турів.

Продовження таблиці А2.

Відділ маркетингу	Дослідження споживчого ринку, аналіз попиту на товар компанії. Розробка пропозицій (плану) щодо поліпшення, або зміни турів. Дослідження та аналіз конкурентів. Поширенням інформації про товар серед клієнтів. Створення іміджу фірми та привабливості турів, за допомогою реклами.
-------------------	--

З метою впливу на працівників керівництво застосовує матеріальне стимулювання праці (премія та матеріальні заохочення – бонуси) та нематеріальне стимулювання (почесні нагороди та кар’єрне зростання).

Організаційна структура управління компанією наведена на рис.А2.

В основі загального процесу управління діяльністю компанії «TUI Ukraine» та кадрового менеджменту покладено низку критеріїв праці робітників (табл.А3).

Таблиця А3

Основні критерії оцінки якості праці

Група критеріїв	Характеристика критеріїв
Професіоналізм працівників	Наявність професійних знань та вмінь
Відповідальність працівників	Економічна та етична відповідальність працівників за результат праці (внесення свого відсотку в досягнення мети компанії)
Компетентність працівників	Вміння і досвід у наданні послуг
Комунікабельність працівників	Здатність порозумітися та надати необхідну інформацію мовою, зрозумілою клієнту
Розуміння споживача та його потреб	Тактовне знайомство з клієнтом та його потребами, бажаннями, врахування можливостей їх виконання
Довіра до фірми	Забезпечення впевненості у клієнтів у тому, що надана послуга буде якісною
Безпека послуги	Відсутність елементів ризику при наданні туристичної послуги: особиста безпека клієнта та його майна
Доступність послуги	Необмежений доступ клієнту до послуг

Контролювання діяльності проводиться раз на місяць. Цілями контролю є: перевірка ефективності роботи працівників; перевірка якості роботи; поліпшення роботи компанії за рахунок усунення негативних факторів, що заважають його роботі. Метод контролю – діагностичний (виявлення причин, що негативно впливають на роботу компанії, а потім їх усунення). Кожен місяць, секретар-референт збирає дані про роботу кожного відділу і кожного працівника (обсяг продажу, фінансовий прибуток, відносини з партнерами, кількість організаційних порушень та ін.), структурує ці дані і надає директору на аналіз. На нарадах всі рекомендації (завдання) щодо покращення якості роботи директор оголошує в присутності менеджерів всіх відділів.

З огляду на специфіку туристичної галузі, «TUI Ukraine» керівництво застосовує таку технологію управління, як управління за результатами, а саме орієнтованість на кінцеві результати. Також присутнє управління на основі постійних перевірок і вказівок.

У компанії «TUI Ukraine» широко розповсюджені організаційно-адміністративні методи управління, які проявляються у впливі на персонал як через накази та розпорядження, інструкції так і через консультації, рекомендації, побажання. Завдяки цьому забезпечується чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу.

Стиль керівництва переважно орієнтований на працю і має риси автократичності, що відображується у наступному: кожен працівник має чіткі обов'язки; відповідальність не поділяється між співробітниками компанії; дирекція підтримує формальні стосунки з працівниками.

Розроблено такі правила в «TUI Ukraine» та в турагенціях як: правила внутрішнього трудового розпорядку компанії; правила етикету; організаційна культура, організація документообігу та інші. Компанія працює відповідно до правила 24/7 (24 години 7 днів на тиждень) без порушення трудового законодавства, що можливо за рахунок використання автоматичної системи прийому замовлень і формування рахунків за допомогою мережі Інтернет, організації call-центру з використанням автовідповідачів і домашніх офісів за допомогою застосування технологій віддаленого доступу.

Таким чином, структуру організаційного механізму управління компанією «TUI Ukraine» наведено на рисунку А3.

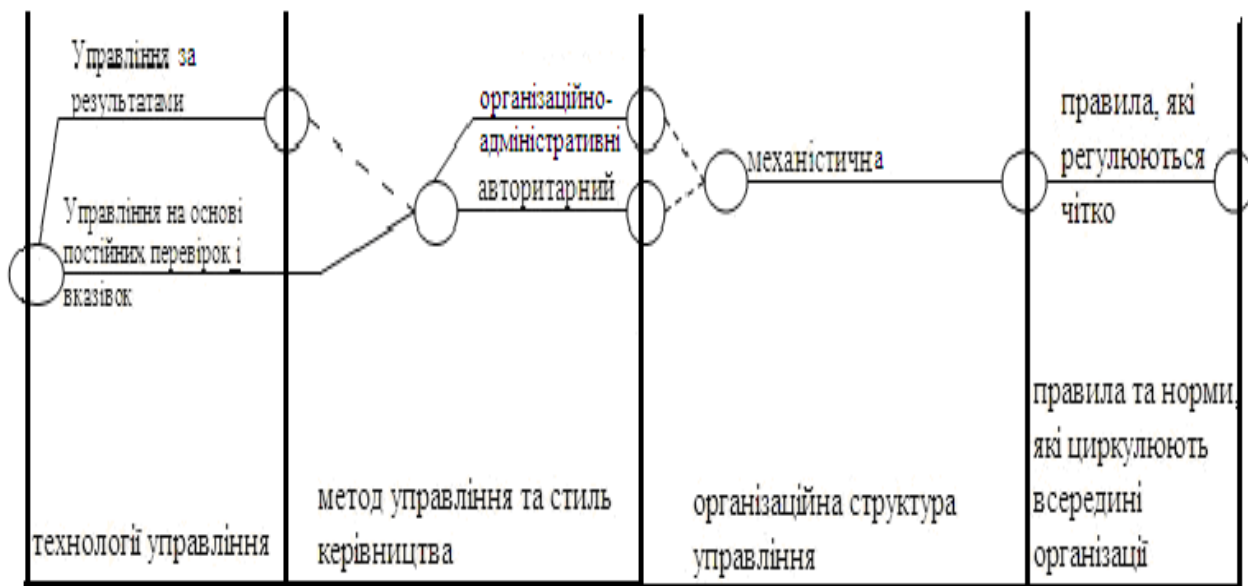


Рис. А3. Механізм управління діяльністю компанії «TUI Ukraine»

Завдання розвитку компанії та ідея проекту. План управління проектом

На разі для компанії «TUI Ukraine» визначено напрямки виходу з кризи та сформовано низку завдань (рис.А4), одним із яких є збільшення попиту на туристичні послуги шляхом розширення внутрішнього туристичного ринку України. Це завдання обумовлено тим, що останнім часом спостерігається тенденція до зниження попиту на відпочинок за кордоном. Слід зазначити, що жителі України мало подорожують по рідній країні, мало знають про визначні пам'ятки, історії, культурі України. Це пов'язано і з тим що внутрішній туристичний ринок практично не розвинений.

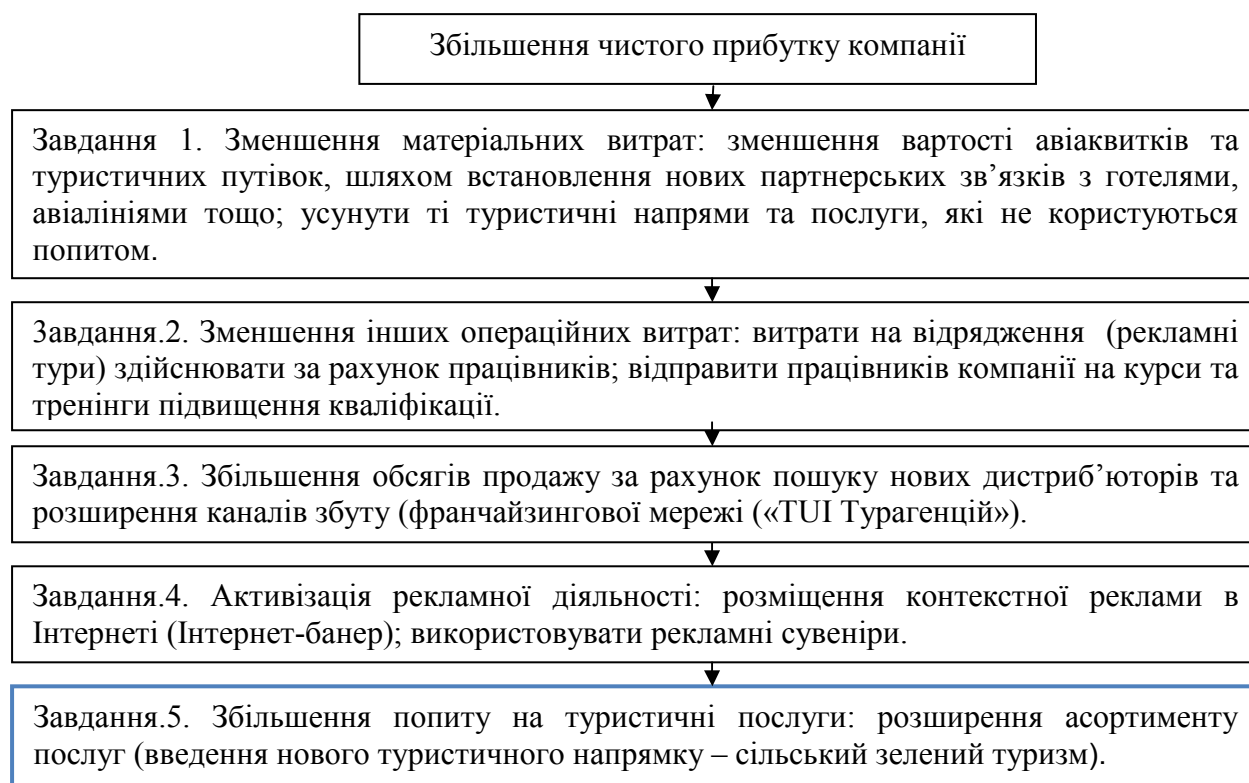


Рис. А4. «Дерево завдань» компанії «TUI Ukraine»

З урахуванням вищенаведеного, необхідно створювати якомога більше пропозицій турів і екскурсій по Україні і не тільки в західній її частині, більш розвиненою в туристичному плані, а й пропонувати відвідати унікальні місця, яких дуже багато у центральній та східній часті країни. Таким чином виникла ідея проекту – розробити тури сільського зеленого туризму в Україні (на прикладі Дніпропетровської області).

Сільський зелений туризм – це тимчасовий відпочинок у сільській місцевості (селі) в естетичних, пізнавальних, або оздоровчих цілях, який пов'язаний з перебуванням у сільському будинку господаря та використанням туристичних ресурсів місцевості.

Такі тури можуть значно розширити асортимент послуг компанії «TUI Ukraine», попит на них повинен зростати у мало забезпечених верст населення і це може бути прибутково для туроператорів. Цей вид туризму має такі переваги:

- низька конкуренція на туристичному ринку України;
- невелика ціна, що може привабити «економ клас» споживачів (студенти, школярі, пенсіонери);
- привабливість для іноземців.

Це новий вид послуги (проект) не тільки для компанії «TUI Ukraine», а й для українського ринку туристичних послуг, тому що в Україні є тури та екскурсії тільки зеленого туризму або сільського туризму, а саме поєднання цих видів туризму (сільського зеленого туризму) немає.

Передбачається, що такий відпочинок повинен поєднати в собі відвідування незайманих антропогенним впливом природних територій України в окремих географічних зонах (зокрема йдеться про Дніпропетровську область) та тимчасове перебування туристів у сільській місцевості поблизу цих зон з метою відпочинку (від 5 до 10 днів).

План управління проектом «Сільський зелений туризм в Україні» (далі проект) наведено у табл.А4.

Таблиця А4.

План управління проектом

Найменування етапу	Види работ	Тривалість, дні
Проектування (підготовчий етап)	Аналіз ринку послуг сільського та зеленого туризму в Україні	6
	Визначення об'єктів сільського зеленого туризму у Дніпропетровській області	10
	Визначення потенційного попиту на послугу	14
	Всього:	30
Реалізація	Розробка маршрутів турів	10
	Складання програми кожного туру та визначення оптимального періоду й строків	5
	Визначення прогнозних витрат та ціни туру	3
	Розробка рекламної компанії туру	7
	Всього:	25
Завершення	Апробація турів	10
	Тренінги та курси підвищення кваліфікації менеджерів з продажу	5
	Всього:	15
	ЗАГАЛОМ:	70
	Заходи щодо зменшення ризиків	
	Поточний аналіз ринку, попиту й пропозицій	
	Розробка реклами турів на сайті компанії	
	Використання різних Інтернет-провайдерів	
	Технічне обслуговування власних транспортних засобів і забезпечення оренди транспортних засобів	