Науковий вісник НЛТУ України
Scientific Bulletin of UNFU
http://nv.nltu.edu.ua
https://doi.org/10.15421/40270532
Article received 22.06.2017 p.
Article accepted 29.06.2017 p.
УДК 004.056:65.012.2:338.48(477.8)

ISSN 1994-7836 (print)
ISSN 2519-2477 (online)

@ Correspondence author
Yu. I. Gryciuk
yurii.i.hrytsiuk@lpnu.ua

***М. Ю. Грицюк*[1], *Ю. І. Грицюк*[2]**

[1] *Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна*
[2] *Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна*

АНАЛІЗ РИЗИКІВ ПРИ УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В КАРПАТСЬКОМУ РЕГІОНІ УКРАЇНИ

Комплексні заходи державної та регіональної туристичної політики, підкріплені належним фінансуванням і узгодженістю проектів сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні України з проектами інших відомств і міністерств, а також з міжнародними нормативно-правовими актами з регулювання туристичної діяльності створюють передумови для успішного та перспективного розвитку туристичної галузі. При цьому має значно збільшитися обсяг надання туристичних послуг як на внутрішньому, так і міжнародному туристичних ринках, а також буде сформовано на міжнародній арені позитивний туристичний імідж України загалом і Карпатського регіону зокрема. Як і в будь-якій сфері бізнес-діяльності, так і в туристичній галузі існують ризики реалізації проектів сталого розвитку, як би там вони не були підкріплені фінансово, нормативно-правовими актами і підтримкою місцевої влади. Управління ризиками – невід'ємна частина ефективного управління будь-яким проектом. При цьому менеджер проекту, як особа, що планує, управляє та здійснює постійний контроль за всіма етапами виконання проекту, повинен чітко і ефективно управляти ризиками його реалізації. Він також має оцінювати можливість втрат від реалізації того чи іншого заходу і прагнути до мінімізації збитків при настанні ризикованих подій. Впровадження міжнародних стандартів у процес управління ризиками може дати можливість керівникам проектів сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні зробити це управління більш ефективним і максимізувати потенційні можливості та мінімізувати затрати в ході досягнення стратегічних цілей проектів. Успішна реалізація проектів сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні потребує наукових розробок щодо вдосконалення методів, прийомів, стандартів управління ризиками та їхнього аналізу, які б спиралися на міжнародний досвід, а також враховували особливості економічної та соціально-політичної ситуації в Україні. В роботі запропоновано підхід до кількісного оцінювання ризиків реалізації проектів сталого розвитку туризму і на їхній основі визначення якісного стану реалізації проекту та можливих дій щодо усунення негативних наслідків від впливу цих ризиків.

Ключові слова: Карпатський регіон України; стратегія сталого розвитку туризму; управління проектами сталого розвитку туризму; аналіз ризиків; управління ризиками реалізації проекту; стратегічні цілі проектів сталого розвитку туризму.

Вступ. Комплексне та скоординоване соціально-економічне забезпечення будь-якого виду економічної діяльності визначає ефективність її функціонування як на національному, так і регіональному, транскордонному та міжнародному рівнях (Pavlov, 2002; Zlupko, 2002). Саме комплексність заходів державної та регіональної туристичної політики, підкріплені належним фінансуванням і узгодженістю програм сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні України з програмами інших відомств і міністерств, а також з міжнародними нормативно-правовими актами з регулювання туристичної діяльності, створюють передумови для успішного та перспективного розвитку туристичної галузі, збільшення обсягів надання туристичних послуг на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках, формують позитивний туристичний імідж як Карпатського регіону, так і України на міжнародному рівні (Bratiuk, 2013; Hall, 1998, October; Hughes, & Allen, 2005, April; Soroka, 2010; Pavlov, 2002).

Карпатський регіон України володіє унікальними туристично-рекреаційними та природними ресурсами, а також багатою екосистемою, проте наявний ресурсний потенціал для сталого розвитку туризму й курортно-рекреаційної сфери досі використовується неефективно (Hall, 1998, October; Hughes, & Allen, 2005, April). Головною проблемою та основною причиною низької ефективності використання туристичного потенціалу Карпатського регіону є:

- недосконалість і слабкість соціально-економічного та нормативно-правового забезпечення сталого розвитку туризму, що проявляється у відсутності науково-обґрунтованого супроводу туристичної галузі, комплексної державної та й регіональних програм просування туристичного продукту та інформаційного її супроводу;
- комплексних статистичних досліджень обсягів туристичних потоків потенційних клієнтів, їхньої структури, спрямованості, тривалості візитів, обсягів і структури їхніх витрат.

Понад це, актуальною також є потреба в реалізації механізмів державної та регіональної політики, спрямо-

Інформація про авторів:
Грицюк Мар'яна Юріївна, аспірант кафедри екологічної економіки, магістр. **Email:** mariana.grytsiuk@gmail.com
Грицюк Юрій Іванович, д-р техн. наук, професор кафедри програмного забезпечення. **Email:** yurii.i.hrytsiuk@lpnu.ua

Цитування за ДСТУ: Грицюк М. Ю., Грицюк Ю. І. Аналіз ризиків при управлінні проектами сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні України. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 27(5). С. 164–174.
Citation APA: Grytsyuk, M. Yu., & Gryciuk, Yu. I. (2017). The risks analysis in projects management of sustainable tourism development in the Carpathian region of Ukraine. Scientific Bulletin of UNFU, 27(5), 164–174. https://doi.org/10.15421/40270532

ваних на формування ефективного соціально-економічного забезпечення для реалізації та розвитку туристично-рекреаційного потенціалу Карпатського регіону (Berdanova, O., & Vakulenko, 2012; Bratiuk, 2013; Makovei, 2015; Voloshenko, 2014; Bilorus, Maceyko, 2002). Ці механізми мають створювати дієві можливості для його динамічного розвитку, зростання ділової активності та підприємницької ініціативи, розвитку туристичної галузі, транспортної та комунікаційної інфраструктури, збільшення зайнятості місцевого населення, підвищення рівня та якості їхнього життя та, як наслідок, надходжень до місцевих бюджетів (Poliakova, & Kulieshova, 2010; Rotan, 2014).

Адже тільки спільними зусиллями місцевої влади, бізнесових структур, громадських організацій та всього населення Карпатського регіону можна перетворити край відкритим для інвесторів і туристів як з України, так і з Європейського Союзу, позаяк характеризується сталим розвитком місцевих громад, гармонійним поєднанням інновацій у промисловому виробництві, екологічного ведення сільського господарства і, як наслідок, пропагування та впровадження оздоровчого та рекреаційного туризму (Berdanova, O., & Vakulenko, 2012; Soroka, 2010; Rotan, 2014).

Водночас, як і в будь-якій сфері бізнес-діяльності, так і в туристичній галузі існують ризики реалізації проектів сталого розвитку, в т.ч. і туризму в Карпатському регіоні, як би там вони не були підкріплені фінансово, нормативно-правовими актами і підтримкою місцевої влади (Artto, Hawk, 1999; Gracheva, Ljapina, 2010; Kuzminykh, Khaustov, & Korostelov, 2010; Netyksha, Oksana, 2004; Stamatelatos, & Dezfuli, 2011). Управління ризиками – невід'ємна частина ефективного управління будь-яким проектом. При цьому менеджер проекту, як особа, що планує, управляє та здійснює постійний контроль за всіма етапами виконання проекту, повинен чітко і ефективно управляти ризиками його реалізації. Він також має оцінювати можливість втрат від реалізації того чи іншого заходу і прагнути до мінімізації збитків при настанні ризикованих подій. Впровадження міжнародних стандартів у процес управління ризиками дасть змогу керівникам проектів сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні зробити це управління більш ефективним і максимізувати потенційні можливості та мінімізувати затрати в ході досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей проектів (Berdanova, O., & Vakulenko, 2012; Makovei, 2015; Rotan, 2014; Bredin, & Söderlund, 2013; Diprouz, 2008; Pandremmenou, Sirakoulis, & Blanas, 2013; Project Management, 2008).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у дослідження ефективності туризму та посилення його конкурентоспроможності на регіональному ринку надання туристичних послуг здійснили вітчизняні й іноземні науковці, наприклад А. Азар, А. Александрова, М. Біржаков, В. Євдокименко, М. Жукова, В. Квартальнов, Т. Ткаченко, І. Школа. Формування механізмів реалізації державної туристичної політики висвітлили у своїх працях І. Винниченко, І. Валентюк, А. Дурович, В. Кафарський, В. Федорченко, В. Цибух, В. Кифяк й інші. Водночас, у цих працях, як на нашу думку, недостатньо уваги приділено недолікам і питанню відсутності відомчої узгодженості державного та регіонального регулювання туристичною галуззю в Україні, у т.ч. в її Карпатському регіоні.

Одним з найважливіших завдань, яке потрібно нагально вирішити, так це проблема забезпечення сталого розвитку як кожного регіону зокрема, так і всієї держави загалом. Наприклад, відомі науковці Н. В. Пахомова, А. Ендрес, К. Ріхтер зазначають, що "проблема полягає в тому, щоб знайти таку магістраль економічного розвитку, яка б не призвела до зниження добробуту майбутніх поколінь людей" (Pahomova, Jendres, & Rihter, 2003). Втім концепція сталого розвитку не є новою. В літературі можна натрапити на різні думки багатьох вчених, які досліджували проблему сталого розвитку регіонів і держави, в т.ч. й туризму. Серед них заслуговують уваги дослідження Б. Буркинського, В. Геєця, М. Долішнього, С. Дорогунцова, В. Євдокименка, С. Злупко (Zlupko, 2002), М. Козоріза, В. Кравціва, Е. Лібанова, М. Мальського, В. Павлова, С. Пирожкова, С. Писаренка, Л. Шевчука та інші.

Такі автори, як М. В. Грачова, С. Ю. Ляпіна (Gracheva, Ljapina, 2010), О. Є. Куликова, А. Т. Каржаєв, В. Л. Попов (Popov, 2009), С. В. Валдайцев, Ю. В. Вертакова, Є. С. Сімоненко, Р. А. Фахрутдінов і т.д., які досліджують проблему ідентифікації ризиків інноваційного підприємництва (в т.ч. й інновацій в туристичному бізнесі), згуртовують ризики в деяку підмножину ризиків проектування інновацій. Формальні ж підходи, які, зазвичай, використовуються при побудові класифікатора ризиків, при яких ризики, в основному, поділяються тільки за ознакою об'єкта ризику, призводять до того, що ризики різного ступеня агрегації й різної природи розглядаються як рівнозначні (Bilorus, Maceyko, 2002; Pandremmenou, Sirakoulis, & Blanas, 2013).

Однак, незважаючи на наявні теоретичні та практичні напрацювання в сфері управління ризиками, їх ефективному використанню в туристичній галузі як на регіональному, так і національному рівнях за наявних українських реалій заважають деякі обставини. Насамперед це стосується стандартів, які розроблені закордонними організаціями та призначені для застосування у великих туристичних компаніях, досвідчені фахівці яких пройшли відповідну підготовку та володіють сучасними методами ризик-менеджменту. Також розробники цих стандартів, здебільшого, прямо вказують на те, що "ідентифікацію ризиків бізнес-діяльності організації, як правило, мають проводити незалежні експерти". Тому вітчизняні проектно-орієнтовані туристичні підприємства потребують певної адаптації змісту цих документів до їхньої бізнес-діяльності.

Окрім цього, успішна реалізація проектів сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні потребує наукових розробок щодо вдосконалення методів і засобів, а також відповідних механізмів для запровадження міжнародних стандартів управління ризиками та їхнього детального аналізу, які б спиралися на міжнародний досвід, а також враховували особливості економічної та соціально-політичної ситуації в Україні, що і становить актуальність цього дослідження.

Метою дослідження є розроблення підходу до кількісного оцінювання ризиків реалізації проекту сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні України і на їхній основі визначення якісного стану результату реалізації запланованих завдань проекту і можливих дій щодо усунення негативних наслідків від впливу різних ризикових подій.

1. Управління проектами сталого розвитку туризму та ризиками їх реалізації

Управління проектами сталого розвитку туризму – це певний набір дій, що містить методологію управління проектами, методи вирішення окремих завдань, вимоги до продукту проекту (очікуваного результату), інструменти, регламенти та процедури. Цей набір також містить компоненти організаційної структури, які об'єднані в єдину цілеспрямовану систему, що використовується для управління як окремими проектами, так і їхньою сукупністю (Diprouz, 2008; Gil, & Tether, 2011; Hendrickson, 2008; Project Management, 2008).

Управління проектами сталого розвитку туризму визначає системний підхід до самого процесу управління, який застосовують до всіх проектів побудови туристичних підприємств чи компаній, рекреаційно-оздоровчих комплексів чи притулків для відпочивальників і мандрівників, а також знання, навики, інструментальні засоби, які використовуються в процесах і процедурах управління проектами (Voloshenko, 2014).

Управління проектами сталого розвитку туризму є сукупністю взаємно пов'язаних компонент (Kuzminykh, Khaustov, & Korostelov, 2010; Bredin, & Söderlund, 2013), таких як:

1) *моделі, методи і засоби* системи управління проектами, які дають змогу їхнім керівникам здійснювати підготовку проектних рішень, науково аналізувати їхні альтернативи та обґрунтовано приймати рішення у встановлені терміни і з достатньою точністю;
2) *персонал* – група фахівців-менеджерів, що мають відповідну підготовку з управління проектами, діють згідно з єдиними правилами вирішення відповідних завдань, які регламентовані чинними нормативно-правовими документами в галузі туризму – стандартами, постановами, наказами, рішеннями тощо;
3) *інструментальні засоби* – автоматизована інформаційна система, що створює єдиний інформаційний простір для учасників проектів і забезпечує реалізацію методології управління проектами в галузі туризму як регіонально, так і в країні загалом;
4) *ресурси* – людські, матеріальні й фінансові, що забезпечують реалізацію проектів сталого розвитку туризму, максимальна ефективність використання яких дасть змогу дотримуватись встановлених термінів і достатньої точності для приймально-експлуатаційного контролю.

Реалізації проектів сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні України, особливо інвестиційних, – не є достатньо чітко визначеним і, що найважливіше, детермінованим процесом (Poliakova, & Kulieshova, 2010). Використання новітніх технологій, складність вирішуваних завдань, часта відсутність як у розробника проекту, так і його виконавців необхідної кваліфікації – це основні чинники, що визначають неоднозначність можливих ситуацій у виконанні проекту та невизначеність очікуваних результатів. Завдяки цим і багатьом іншим чинникам хід реалізації етапів проекту і кінцеві його результати часто відрізняються від попередньо встановлених планів. Одним із заходів, що за таких умов підвищує ймовірність успішного завершення проекту, – є використання методів управління ризиками реалізації проектів (Netyksha, Oksana, 2004). Під управлінням ризиками розуміють процедури ідентифікації та аналізу подій як запланованих, так і випадкових, а також наслідків від їхнього настання як позитивних, так і негативних. При цьому ставиться за мету максимізувати ймовірність появи сприятливих подій та їхніх позитивних результатів і мінімізувати ймовірність виникнення несприятливих подій і негативні наслідки їхнього прояву. Однак, досить часто керівники проектів обмежуються тільки роботою з несприятливими подіями та негативними наслідками їхнього прояву.

Зрозуміло, ризики реалізації існують в усіх проектах, але не завжди вони відбуваються (Hendrickson, 2008). Ризик, що відбувся, зазвичай, перетворюється на проблему як поточну, так і майбутню. Реалізація проектних ризиків у багатьох випадках – це деякі ризикові події, що, як правило, негативно впливають на хід реалізації поточного і подальших етапів реалізації проекту сталого розвитку туризму та на його остаточні результати. У такому контексті ризик реалізації проекту розглядається як виникнення деякої випадкової події, яка має ймовірнісний характер.

Вплив ризиків на реалізацію проекту сталого розвитку туризму, як правило, стосується його майбутньої вартості, графіка виконання поточних завдань проекту, технічних чи експлуатаційних характеристик продукту проекту (Gracheva, Ljapina, 2010). Цей вплив може призвести до того, що туристичний продукт чи надана послуга тією чи іншою мірою перестане задовольняти його замовника чи клієнта. Вплив ризику часто має період дії від моменту настання несприятливих подій та їх прояву на подальший хід реалізації етапів проекту до їх дієвого усунення чи самостійного зникнення, що трапляється вкрай рідко.

Для оцінювання впливу ризиків на хід реалізації етапів проекту, зазвичай, використовують деякі умовні одиниці або якісну шкалу (наприклад, малий, середній, великий та ін.). Імовірність появи ризику – ймовірність того, що даний ризик стане несприятливою подією, яка за своїм впливом на подальший хід реалізації проекту перетвориться на проблему, яку керівнику проекту доведеться вирішити чи ігнорувати (Millerman, 2005). Тут, зазвичай, застосовують конкретну кількісну шкалу, що пов'язана з числовими значеннями, позаяк йдеться про реальні збитки від прояву тої чи іншої події, а також збільшення, як наслідок, тривалості та вартості реалізації проекту. Управління ризиками в системі управління проектами сталого розвитку туризму – це набір процедур та дії, які дають змогу керівнику проекту передбачати потенційні ризикові події, їх виявляти та ідентифікувати, якісно та кількісно оцінювати, відстежувати й усувати їх як до появи несприятливих подій, так і під час виникнення проблем, а також ліквідувати наслідки від їхнього негативного прояву на подальший хід реалізації проекту.

Ризики реалізації проектів сталого розвитку туризму потрібно передбачати та виявляти ще до того, поки вони не перетворилися на проблему як локальну, так і глобальну, що найчастіше трапляється за умов сучасного нестабільного економічного та соціально-політичного розвитку України (Pavlikha, 2005; Yingbin Feng, 2013). Після виявлення ризику необхідно прийняти рішення про запровадження відповідних дії як локальних, так і глобальних. Завдання керівника проекту сталого розвитку туризму вибрати такі дії, які дадуть змогу зменшити ймовірність виникнення несприятливих подій або пом'якшити негативні наслідки від їхнього про-

яву на подальший хід реалізації проекту. При цьому бажано, щоб витрати ресурсів на їх локалізацію та ліквідацію у рамках усієї системи управління проектами були мінімальними.

При обранні певного напряму боротьби з ризиками під час управління проектами сталого розвитку туризму (табл. 1) потрібно прийняти до уваги, що наслідки прояву несприятливих подій і заходів щодо їхнього уникнення, переадресування чи пом'якшення для одного з проектів можуть значною мірою вплинути на хід реалізації інших проектів як безпосередньо, так і опосередковано (Singaevskaja, 2008; NPG 7120.5A, 2012; Gultjaev, 2008; Futrell, Shafer, & Shafer, 2002). Це особливо важливо при розгляді комплексних проектів, пов'язаних спільними ресурсами – людськими, матеріальними чи фінансовими, їхніми замовниками чи інвесторами, що є основою процесу управління проектами сталого розвитку туризму в будь-якому регіоні України.

Табл. 1. Основні напрями боротьби з ризиками реалізації проектів сталого розвитку туризму

Напрями боротьби	Варіанти запровадження заходів	Рівень загрози ризику
Пом'якшення	Зменшення ймовірності виникнення ризикових подій та (або) величини можливих втрат від настання негативної ситуації, що сприяє мінімізації рівня впливу ризиків на хід реалізації проекту. При цьому джерело появи ризику не усувається.	Виправданий ризик
Прийняття	Підтвердження можливості настання негативної ситуації, свідоме рішення прийняти її наслідки і компенсувати збиток за рахунок власних коштів.	Прийнятний ризик
Ухилення	Повне усунення визначеної загрози або джерела ризику через вилучення потенційної можливості настання негативної ситуації	Неприпустимий ризик
Передача	Перенесення відповідальності за управління ризиком на інших учасників проекту без усунення джерела виникнення ризику	Виправданий ризик

2. Завдання управління ризиками реалізації проектів сталого розвитку туризму

Найголовніше завдання в управлінні ризиками реалізації під час управління проектами сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні України є передбачення появи несприятливих подій, які вимагають попередньої підготовки до їхнього настання (Netyksha, Oksana, 2004; Gil, & Tether, 2011). Така підготовка має відображатися в процедурах розроблення заходів реагування на такі події ще до початку виникнення потенційних проблем у рамках всієї системи управління проектами сталого розвитку туризму. Перелік прояву ризикових подій, що вимагають розроблення заходів реагування на них, доцільно документувати у паспорті проекту, як первинному документі, що описує основні данні щодо його реалізації, та використовувати в міру виявлення цих подій, їх ідентифікації та аналізу.

Розроблення заходів реагування на потенційні проблеми зводиться до визначенням певного набору дій, які варто зробити для того, щоб підсилити позитивні результати прояву ризикових подій і послабити негативні їхні наслідки (Diprouz, 2008). Сукупність таких заходів реагування є основою процесу управління ризиками. У паспорті проекту, окрім заходів реагування на ризикові події, також доцільно передбачати відповідальних осіб для їх відстеження, виявлення, локалізації та ліквідації, терміни виконання та періодичність моніторингу ризикових подій.

Можливі ризики реалізації проектів сталого розвитку туризму мають досить розвинуту ієрархічну структуру (рис. 1), яка показує, що більшість із них може бути тією чи іншою мірою врахована ще до початку стадії планування процесу реалізації проекту. Метою попереднього планування ризиків є ретельне оцінювання впливу прояву ризикових подій на терміни і вартість реалізації проекту сталого розвитку туризму. На стадії попереднього планування проекту проводять аналіз можливих ризиків, які є дуже важливими для оцінювання показників реалізації проекту (Artto, Hawk, 1999; Gultjaev, 2008; Millerman, 2005).

Рис. 1. Структура ризиків реалізації проектів сталого розвитку туризму і джерела їхньої появи

Найбільш поширеними є такі категорії ризиків реалізації проектів сталого розвитку туризму, які визначають кінцеві терміни та вартість виконання завдань проекту (Kuzminykh, Khaustov, & Korostelov, 2010), а саме:

- *ризик перевищення витрат* – збільшення непередбачуваних додаткових обсягів виконання завдань проекту чи їхньої додаткової вартості;
- *ризик затримок виконання завдань проекту* – збільшення тривалості виконуваних завдань проекту чи перенесення термінів їхнього виконання;
- *ризик несвоєчасності постачання обладнання та комплектуючих* – збільшення чи перенесення термінів виконання завдань проекту через відсутність виробничих засобів;
- *ризик затримок платежів від інвесторів проекту чи його кредиторів* – відкладання початку чи продовження термінів виконання завдань проекту через відсутність фінансування.

На терміни та вартість реалізації проектів сталого розвитку туризму можуть впливати ризики, які належать до майбутніх умов (наприклад, фінансових) або обставин (природних чи соціально-політичних), що знаходяться за межами контролю керівника проекту під час управління ним. Хоча їхнє виникнення зовсім не обов'язкове, але при появі вони можуть негативно вплинути на терміни та вартість реалізації проектів сталого розвитку туризму. Поява ознак настання несприятливих подій, як передбачених, так і таких, що не були попередньо враховані при складанні попередніх планів реалізації проекту, є безумовним сигналом до аналізу їхнього можливого впливу на поточний стан проекту та до виконання дій з компенсації їхніх негативних наслідків (Pavlikha, 2005; Yingbin Feng, 2013).

Ризик появи несприятливих подій є потенційною проблемою проекту, виникнення якої не обов'язкове, але можливе у найбільш неочікуваний момент реалізації проекту. Хоча не всі проблеми можна заздалегідь усунути й навіть передбачати, але багато проблем можна переадресувати чи пом'якшити, і це дає можливість керівнику проекту здійснювати управління ризиками реалізації проекту. За відношенням до самого проекту сталого розвитку туризму потенційні ризики можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішніми ризиками вважають такі події, на які керівник проекту і група управління проектом здатні вплинути. Зовнішні ризики не залежать ні від керівника проекту, ні від групи управління проектом сталого розвитку туризму, але як керівник, так і персонал управління мають бути обізнані з їхніми проявами, а також мають мати навики реагування на них і запроваджувати відповідні заходи для ліквідації негативних наслідків (Gultjaev, 2008; Hendrickson, 2008).

Планування ризиків складається з таких кроків: ідентифікації ризиків; оцінювання ризиків; розроблення заходів реагування на ті ризики, які цього вимагають.

Ідентифікація ризиків чи настання ризикових подій полягає у визначенні того, які ризики здатні вплинути на конкретні етапи реалізації проекту та інші проекти, пов'язані з ним у рамках портфелів чи програм проектів. Ідентифікація ризиків це не разова дія, вона має проводитися протягом всього життєвого циклу реалізації проекту, тобто має проводитися регулярно. Мета ідентифікації ризиків – скласти перелік ризикових подій, які можуть вплинути на етапи реалізації проекту сталого розвитку туризму.

Оцінювання ризикових подій виконується з точки зору їхнього впливу на хід і результати реалізації проекту. Метою такого аналізу є визначення того, які ризикові події вимагають розроблення заходів реагування на них, а які – ні. Для того, щоб обгрунтовано вирішувати такі питання, варто пов'язати з кожним із проектних ризиків оцінку ймовірності їхньої появи і наслідків на хід реалізації проекту та інших проектів, пов'язаних з ним портфелів і програм. Оцінювання ризикових подій може виконуватися за допомогою якісних рівнів або кількісних показників (NPG 7120.5A, 2012; Singaevskaja, 2008; Stamatelatos, & Dezfuli, 2011).

Ідентифікацію ризикових подій мають проводити відповідальні особи групи управління проектом сталого розвитку туризму на підставі своїх знань і досвіду. При цьому визначаються основні ризики, ступінь ймовірності їхньої появи та величини втрат від їхнього впливу на подальші результати реалізації проекту на поточний момент оцінювання впливу ризиків.

Значення ймовірності появи ризиків і величину потенційних втрат можна оцінити як деякі дискретні величини, значення яких визначаються відповідно до порушень термінів виконання завдань проекту на різних етапах реалізації проекту на дату оцінювання його стану, що можна визначити таким параметром як індекс ризику (Gultjaev, 2008; Futrell, Shafer, & Shafer, 2002; Stamatelatos, & Dezfuli, 2011).

3. Оцінювання ризиків реалізації проектів сталого розвитку туризму

Для висвітлення цього питання зупинимося на таких двох показниках, як ймовірності появи ризиків і величині можливих втрат від їх негативних наслідків (Kuzminykh, Khaustov, & Korostelov, 2010).

Ймовірність появи ризиків має відображати *сукупні усереднені відносні порушення термінів* виконання усіх завдань проекту (у %), які реалізуються на момент оцінювання впливу цих ризиків. Ця ймовірність може бути оцінена через показник, який визначає відношення порушених термінів виконання завдань проекту до їх запланованих термінів, де виявлені такі порушення, серед тих, що мають виконуватися на поточний момент.

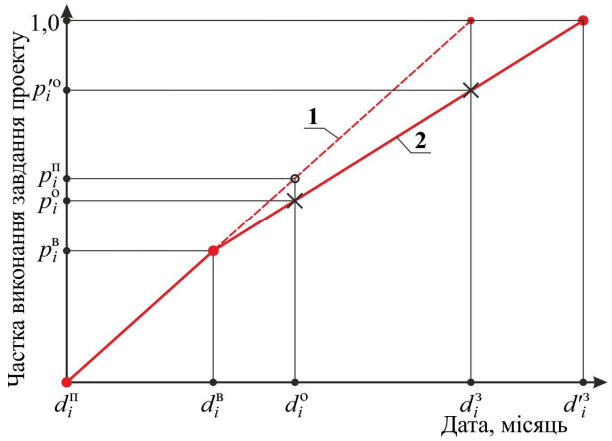

Рис. 2. Визначення частки виконання завдання проекту за прогнозами плану його реалізації (**1**) та за фактичними даними на дату оцінювання впливу ризиків (**2**)

Для розуміння зазначеного вище, розглянемо рис. 2, на якому введено такі позначення:

- n – кількість завдань, що виконуються на момент оцінювання впливу ризиків;
- $\tilde{D}^{\text{п}} = \{d_i^{\text{п}}, i = \overline{1,n}\}$ – дата початку виконання i-го завдання проекту на момент оцінювання впливу ризиків;
- $\tilde{D}^{\text{з}} = \{d_i^{\text{з}}, i = \overline{1,n}\}$ – дата завершення виконання i-го завдання проекту на момент оцінювання впливу ризиків;

- $\tilde{D}^{\text{в}} = \{d_i^{\text{в}}, i = \overline{1,n}\}$ – дата внесення даних про стан виконання *i*-го завдання проекту на момент оцінювання впливу ризиків;
- $\tilde{D}^{\text{о}} = \{d_i^{\text{о}}, i = \overline{1,n}\}$ – дата оцінювання впливу ризику на стан виконання *i*-го завдання проекту.

Вважатимемо, що на дату внесення даних ($d_i^{\text{в}}$) на сам стан виконання *i*-го завдання ще не виявлено ніякого впливу ризиків, тобто, це завдання до цієї дати виконувалось рівномірно за встановленим планом (див. рис. 2, проміжок $d_i^{\text{п}} \div d_i^{\text{в}}$). Тому частку виконання *i*-го завдання проекту на дату внесення даних про його стан можна визначити за такою формулою

$$\tilde{P}^{\text{в}} = \left\{ p_i^{\text{в}} = \frac{d_i^{\text{в}} - d_i^{\text{п}}}{d_i^{\text{з}} - d_i^{\text{п}}}, i = \overline{1,n} \right\}. \quad (1)$$

Водночас, прогнозовану за планом частку виконання *i*-го завдання проекту на дату оцінювання впливу ризиків (див. рис. 2, проміжок $d_i^{\text{в}} \div d_i^{\text{о}}$), можна визначити за такою формулою

$$\tilde{P}^{\text{п}} = \left\{ p_i^{\text{п}} = \frac{d_i^{\text{о}} - d_i^{\text{п}}}{d_i^{\text{з}} - d_i^{\text{п}}}, i = \overline{1,n} \right\}. \quad (2)$$

Фактичну ж частку виконання *i*-го завдання проекту на дату оцінювання впливу ризиків, яка враховує негативні наслідки їх впливу, можна встановити тільки експериментально, однак її значення не має перевищувати розрахованого за прогнозами плану, а саме

$$\tilde{P}^{\text{о}} = \left\{ p_i^{\text{о}} : p_i^{\text{о}} < p_i^{\text{п}}, i = \overline{1,n} \right\}. \quad (3)$$

Тоді *сукупні усереднені відносні порушення термінів виконання* усіх завдань проекту, які реалізуються на момент оцінювання впливу ризиків, можна визначити за такою формулою

$$x = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{n} (p_i^{\text{п}} - p_i^{\text{о}}). \quad (4)$$

Оцінювання ризиків за ймовірністю їх появи можна здійснити на підставі поділу якісної шкали на п'ять рівнів, що досить детально відображає різні можливі ситуації під час аналізу ризиків. Приклад такого поділу наведено в табл. 2, де визначено як якісну, так і кількісну шкали оцінювання ймовірності появи ризиків за результатами оцінювання інформації про стан виконання завдань проекту.

Табл. 2. Оцінювання ймовірності появи ризиків на стан виконання завдань проекту

Ймовірність появи ризику (*I*), бали		Стан виконання завдань проекту (*x*), %
Слабо-ймовірна	1	$0 < x \le 10$
Малоймовірна	2	$10 < x \le 30$
Ймовірна	3	$30 < x \le 60$
Вельми ймовірна	4	$60 < x \le 90$
Майже можлива	5	$90 < x \le 100$

Проведемо ще деякі додаткові розрахунки. З рис. 2 видно, що на дату завершення виконання *i*-го завдання проекту на момент оцінювання впливу ризиків з врахуванням негативних їх наслідків, прогнозовану фактичну частку їх виконання ($p_i'^{\text{о}}$) можна встановити, виходячи з таких міркувань.

Оскільки $$\frac{p_i^{\text{п}} - p_i^{\text{о}}}{d_i^{\text{о}}} = \frac{1 - p_i'^{\text{о}}}{d_i^{\text{з}}}, i = \overline{1,n}, \quad (5)$$

тоді $$\tilde{P}'^{\text{о}} = \left\{ p_i'^{\text{о}} = 1 - \frac{d_i^{\text{з}}}{d_i^{\text{о}}} \cdot \left(p_i^{\text{п}} - p_i^{\text{о}} \right), i = \overline{1,n} \right\}. \quad (6)$$

Також з цього рисунку видно, що прогнозовану фактичну дату завершення виконання *i*-го завдання проекту ($d_i'^{\text{з}}$) на момент оцінювання впливу ризиків з врахуванням негативних наслідків їх впливу, можна встановити, виходячи з таких міркувань.

Оскільки $$\frac{p_i'^{\text{п}}}{d_i^{\text{з}}} = \frac{1}{d_i'^{\text{з}}}, i = \overline{1,n}, \quad (7)$$

тоді $$D'^{\text{з}} = \left\{ d_i'^{\text{з}} = \frac{d_i^{\text{з}}}{p_i'^{\text{о}}}, i = \overline{1,n} \right\}. \quad (8)$$

Нижче спробуємо показати на реальному прикладі механізм виконання відповідних розрахунків за наведеними вище формулами.

Величина можливих втрат від негативних наслідків прояву ризиків має відображати *загальне відносне порушення термінів виконання проекту* загалом. Оцінювання величини втрат можна виконати шляхом встановлення значення найбільшого з можливих проявів ризиків на окремі завдання проекту на момент оцінювання цього впливу, які загалом позначаються на кінцевому терміні виконання усього проекту.

Отже, оцінку величини можливих втрат (у %) на підставі аналізу результатів стану виконання завдань проекту на момент оцінювання впливу ризиків можна визначити за такою формулою

$$y = \frac{1}{d^{\text{п}}} \cdot \max \left\{ (p_i^{\text{п}} - p_i^{\text{о}}) \cdot (d_i^{\text{о}} - d_i^{\text{п}}), i = \overline{1,n} \right\}. \quad (9)$$

де $d^{\text{п}} = \max\{d_i^{\text{з}}, i = \overline{1,n}\} - \min\{d_i^{\text{п}}, i = \overline{1,n}\}$ – планова тривалість реалізації усього проекту.

Тепер, на підставі встановленого значення показника (*y*) можна виконати бальне оцінювання величини можливих втрат (*B*) від негативних наслідків прояву ризиків на стан виконання всього проекту за даними табл. 3, де показано як кількісні, так і якісні шкали оцінювання цих втрат.

Табл. 3. Оцінювання величини можливих втрат від негативних наслідків прояву ризиків на стан виконання проекту

Величина можливих втрат (*B*), бали		Стан виконання проекту (*y*), %
Мінімальна	1	$0 < y \le 10$
Низька	2	$10 < y \le 30$
Середня	3	$30 < y \le 60$
Висока	4	$60 < y \le 90$
Максимальна	5	$90 < y \le 100$

Приклад. Спробуємо на реальному прикладі продемонструвати механізм виконання відповідних розрахунків за наведеними вище показниками. В табл. 4 внесено дані про виконання *n*=10 завдань проекту на момент оцінювання впливу ризиків. Для спрощення розрахунків дати виконання завдань показано по місяцях поточного року (до 12-го місяця), а якщо значення становить більше 12, то ці дати стосуються місяців наступного року. Вважатимемо, що дата внесення даних про стан виконання *i*-го завдання проекту ($d_i^{\text{в}}$) може бути різною (що цілком ймовірно) і проводиться ближче до завершення поточного року. Водночас, дата оцінювання впливу ризику на стан виконання *i*-го завдання проекту ($d_i^{\text{о}}$) є постійною, позаяк на цю дату певною службою може бути встановлена деяка підозра про настання несприятливих ситуацій. Усі інші значення стовпців табл. 4 визначено за наведеними вище формулами.

Табл. 4. Розрахунок частки виконання завдань проекту (*x*) та величини можливих втрат (*y*) після потенційного настання негативних наслідків

Завдання	$d_i^{\text{п}}$	$d_i^{\text{в}}$	$d_i^{\text{о}}$	$d_i^{\text{з}}$	$d_i^{\text{в}} - d_i^{\text{п}}$	$p_i^{\text{в}}$	$p_i^{\text{п}}$	$p_i^{\text{о}}$	$p_i^{\text{п}} - p_i^{\text{о}}$	$d_i^{\text{з}} - d_i^{\text{о}}$	Δy_i	$p_i^{\text{го}}$	$d_i^{\text{гз}}$
1	3	10	14	20	7	0,4118	0,6471	0,4809	0,1662	6	0,9970	0,7626	26,23
2	4	11	14	16	7	0,5833	0,8333	0,7476	0,0858	2	0,1715	0,9020	17,74
3	9	10	14	21	1	0,0833	0,4167	0,3979	0,0187	7	0,1311	0,9719	21,61
4	6	11	14	19	5	0,3846	0,6154	0,4431	0,1723	5	0,8616	0,7661	24,80
5	2	12	14	15	10	0,7692	0,9231	0,7478	0,1753	1	0,1753	0,8122	18,47
6	4	10	14	16	6	0,5000	0,8333	0,6682	0,1651	2	0,3303	0,8113	19,72
7	7	11	14	20	4	0,3077	0,5385	0,3961	0,1423	6	0,8539	0,7967	25,10
8	2	10	14	15	8	0,6154	0,9231	0,9026	0,0205	1	0,0205	0,9780	15,34
9	5	10	14	22	5	0,2941	0,5294	0,3758	0,1536	8	1,2290	0,7586	29,00
10	9	10	14	21	1	0,0833	0,4167	0,4103	0,0064	7	0,0449	0,9904	21,20
min=	2			15				Σ=	1,1064	Σ=	1,2290	max=	29,00
max=	9	12	$d^{\text{пі}}$=	22	$d^{\text{пі}}$=	20		*x*=	0,1106	*y*=	0,0615	max/$d^{\text{пі}}$=	1,3183

де: $\Delta y_i = (p_i^{\text{п}} - p_i^{\text{о}}) \cdot (d_i^{\text{з}} - d_i^{\text{о}}), i = \overline{1,n}$; $d'^{\text{пі}} = \max\{d_i^{\text{з}}, i = \overline{1,n}\}$ – запланована дата завершення виконання завдань проекту.

З таблиці видно, що сукупні усереднені відносні порушення термінів виконання усіх завдань проекту, які реалізуються на момент оцінювання впливу ризиків, становитимуть x = 11,06 %. Це свідчить про те, що ймовірність появи ризику (I) оцінюватиметься в 2 бали (див. табл. 2), тобто буде малоймовірною, а стан виконання завдань проекту зменшиться не істотно. Водночас, величина можливих втрат (B) оцінюватиметься в 1 бал (див. табл. 3), тобто буде мінімальною, а стан виконання проекту загалом погіршиться в середньому на y = 6,15 %. Окрім цього, прогнозована фактична частка виконання ($p_i^{\text{го}}$) завдань проекту на дату їх завершення буде різною, тобто ні одне завдання не виконається вчасно. Аналогічно прогнозована фактична дата завершення кожного завдання проекту ($d_i^{\text{гз}}$) також дещо збільшиться, а максимальне її перевищення відносно запланованої дати становитиме 29/22 – 1 = 0,3183 = 31,83 %.

4. Оцінювання впливу ризиків на стан реалізації проекту сталого розвитку туризму

Для оцінювання можливого впливу ризиків на стан реалізації проекту сталого розвитку туризму можна використати такий показник як *індекс ризику*, який дає змогу визначити величину можливих втрат (у балах) від настання негативних ситуацій. Також цей показник дає можливість комплексно оцінити ступінь реагування запланованих дії та рівень загрози ризиків на хід реалізації проекту загалом (Kuzminykh, Khaustov, & Korostelov, 2010).

Обчислення індексу ризику здійснюється за такою простою формулою

$$R = I \cdot B, \qquad (5)$$

де: $I = f_1(x)$ – ймовірність появи ризиків, встановлена за даними табл. 2 (у балах); $B = f_2(y)$ – величина можливих втрат, встановлена за даними табл. 3 (у балах); $f_1(), f_2()$ – таблично-задані функції, що визначають перехід від обчислених на підставі даних про реалізацію проекту значень оцінок x та y до ціло-чисельних бальних оцінок (табл. 5).

Табл. 5. Бальне оцінювання величини індексу ризику від ймовірності його появи та величини можливих втрат на стан виконання проекту загалом

Ймовірність появи ризику (*I*), бали	Величина можливих втрат (*B*), бали				
	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	16	20	25

Кількісне оцінювання виявлених ризикових подій, результати яких можна виразити відносним або абсолютним рівнем витрат, встановлюється через ймовірність появи ризику і ступінь його впливу на подальший хід реалізації проекту. Для цього показника використовують такі якісні градації: високий, середній і низький ступінь впливу ризиків (Netyksha, Oksana, 2004; Artamonov, 2003). Однак на практиці важливо визначити кількісне значення ступеня впливу кожного ризику, для чого використовують шкалу від 1 до 5. Водночас *індекс ризику* – показник оцінювання величини можливих втрат (в балах), який визначається за допомогою матриці "Ймовірність–Втрати", дає можливість робити деякі висновки про відповідні ступінь впливу ризику та певні рівні загрози ризику (рис. 3).

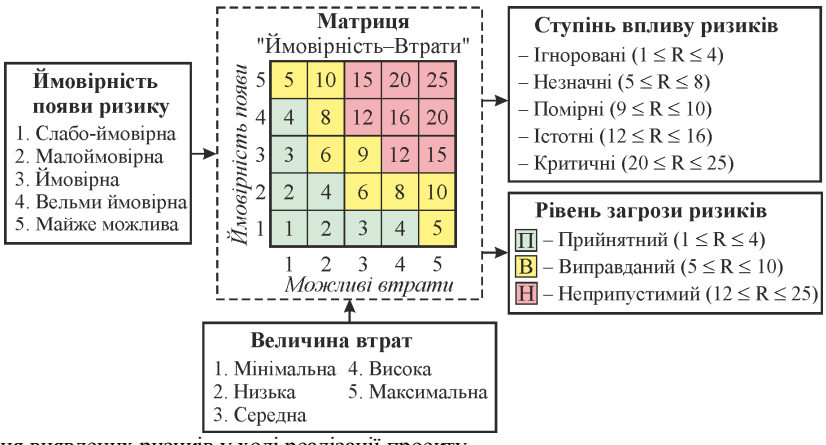

Рис. 3. Процес оцінювання виявлених ризиків у ході реалізації проекту

Процес оцінювання виявлених ризиків на хід реалізації проекту сталого розвитку туризму базується на оцінюванні ступеня реагування запланованих дії на ризикові події за кожним із можливих впливів згідно з поточним значенням індексу ризику (значення R для кожного з ризиків на поточний момент аналізу стану реалізації проекту). На підставі отриманого значення індексу ризику самі ризики класифікують за ступенем його впливу (табл. 6) і за рівнем їхньої загрози (табл. 7).

Залежно від отриманого значення індексу ризику (R) для кожного з можливих ризиків проводиться встановлення форми реагування їхнього впливу на подальший хід реалізації проекту та оцінювання ступеню реагування запланованих дій у разі настання негативних ситуацій (табл. 8). В обґрунтованих випадках визначені вартості або тривалості виконання завдань проекту можуть бути скореговані на величину результатів, пов'язаних з цими завданнями (Kuzminykh, Khaustov, & Korostelov, 2010).

Табл. 6. Класифікація ризиків за ступенем впливу

Види ризиків	Індекс ризику (R)	Ступінь впливу ризиків
Ігноровані	$1 \le R \le 4$	– відсутність будь-якого впливу на хід реалізації проекту.
Незначні	$5 \le R \le 8$	– збільшення тривалості виконання деяких завдань проекту; – потрібні додаткові обсяги виконання завдань проекту в рамках бюджету і планових термінів завершення проекту; – присутні деякі виробничі дефекти у виконаних завдання проекту можна швидко усунути; – недотримання проектних рішень і незначне зниження безпеки виконаних завдання проекту допустимі для замовника.
Помірні	$9 \le R \le 10$	– збільшення тривалості виконання багатьох завдань проекту; – присутні виробничі дефекти у виконаних завдання проекту; – спостерігається недотримання проектних рішень; – потрібні додаткові обсяги виконання завдань проекту; – загальне зниження безпеки виконаних завдання проекту вимагають погоджень із замовником.
Істотні	$12 \le R \le 16$	– збільшення тривалості виконання більшості завдань проекту; – спостерігається значна кількість виробничих дефектів у виконаних завдання проекту і недотримання проектних рішень; – потрібні додаткові обсяги виконання завдань проекту; – порушення техніки безпеки неприпустимі для замовника.
Критичні	$20 \le R \le 25$	– крайній ступінь можливості припинення реалізації проекту.

Табл. 7. Класифікація ризиків за рівнем загрози

Види ризиків	Індекс ризику (R)	Рівень загрози ризику
Прийнятний	$1 \le R \le 4$	1. Ризики розглядаються до прийняття проектних рішень. 2. Рівень загрози кожного ризику має періодично переоцінюється керівником проекту.
Виправданий	$5 \le R \le 10$	1. Визначаються як ризики вторинні для оброблення. 2. Кожен ризик має мати певну стратегію його оброблення. 3. Кожен ризик має оброблятися доти, доки рівень його загрози не знизиться до прийнятного. 4. Кожен ризик має знаходитися під постійним контролем керівника проекту. 5. Рівень загрози кожного ризику має періодично переоцінюється керівником проекту.
Неприпустимий	$12 \le R \le 25$	1. Визначаються як ризики первинні для оброблення. 2. Кожен ризик має мати певну стратегію його оброблення. 3. Кожен ризик має наполегливо і без зупинки оброблятися доти, доки рівень його загрози не знизиться до прийнятного. 4. Кожен ризик має знаходитися під постійним контролем керівника проекту. 5. Рівень загрози кожного ризику має періодично переоцінюється керівником проекту.

Табл. 8. Встановлення форми реагування впливу ризиків та оцінювання ступеню реагування запланованих дій у разі настання негативних ситуацій

Індекс ризику (R)	Ступінь впливу ризиків	Категорії ризиків	Реагування на вплив ризиків
1	2	3	4
$1 \le R < 4$	***Невпливовий*:** – присутнє деяке напруження при виконанні завдань проекту; – деяке збільшення тривалості виконання завдань проекту; – деяке зростання обсягу виконання додаткових завдань проекту в межах бюджету; – деяке збільшення планових термінів завершення завдань проекту.	***Прийнятні ризики*** Визначаються як ризики, що не потребують термінового реагування, але можуть бути зафіксовані для подальшого аналізу.	***Прийняття ризику*** Передбачають прийняття ризику: – активним, тобто попередньому розробленні заходів на випадок настання несприятливої ризикової події; – пасивним, коли достатньо просто передбачити в плані реалізації проекту грошові та часові резерви або дещо нижчий прибуток.
$5 \le R < 10$	***Незначний вплив*:** – незначне збільшення тривалості виконання завдань проекту; – часткове зростання обсягу виконання додаткових завдань проекту в межах перевищення бюджету; – допустиме зростання термінів завершення додаткових завдань проекту; – часткові виробничі неполадки в роботі.	***Виправдані ризики*** 1. Вторинні для ідентифікації та аналізу. 2. Мають враховуватися під час уточнення тривалості виконання завдань проекту. 3. Наявність ризиків вимагає виконання певних дій для зменшення їхнього впливу на кінцеві результати реалізації проекту.	***Пом'якшення впливу*** 1. Потребують пом'якшення ступеню впливу ризиків через зменшення ймовірності виникнення ризикових подій. 2. Цього можна досягти, наприклад, шляхом запровадження заходів профілактики, що зменшить ймовірність появи ризику. 3. Можна зменшити втрати від ризику шляхом страхування проекту,
$11 \le R < 15$	***Помірний вплив*:** – значне збільшення тривалості виконання		

1	2	3	4
	завдань проекту; – помітні виробничі неполадки в роботі; – недотримання технічних рішень; – додаткові обсяги виконання завдань проекту вимагають узгоджень з інвестором.	4. Мають знаходитися під постійним контролем керівника проекту. 5. Рівень загрози ризиків має періодично переоцінюватися.	його дублювання або іншими заходами.
16 ≤*R*< 20	***Істотний вплив*:** – збільшення тривалості виконання завдань проекту; – присутні виробничі дефекти виконання завдань проекту; – недотримання технічних рішень; – додаткові обсяги виконання завдань проекту недопустимі для інвестора.	***Неприпустимі ризики*** 1. Первинні для ідентифікації та аналізу. 2. Дії з усунення їхнього впливу мають бути першочерговими. 3. Зниження ступеню впливу ризиків, як правило, потребує втручання вищого керівництва для залучення додаткових ресурсів щодо реалізації проекту (трудових, матеріальних, фінансових і ін.).	***Усунення ризику*** 1. Потребують усунення ризику шляхом ліквідації його потенційної причини появи. 2. В деяких випадках це можливо, наприклад, вилучивши ризик різного розуміння вимог до якості чи надійності проекту замовником і постачальником, чітко сформувавши ці вимоги в тексті контракту.
21 ≤*R*< 25	***Критичний вплив*:** – крайній ступінь порушення плану виконання завдань проекту; – значне порушення технічних вимог до проекту.		

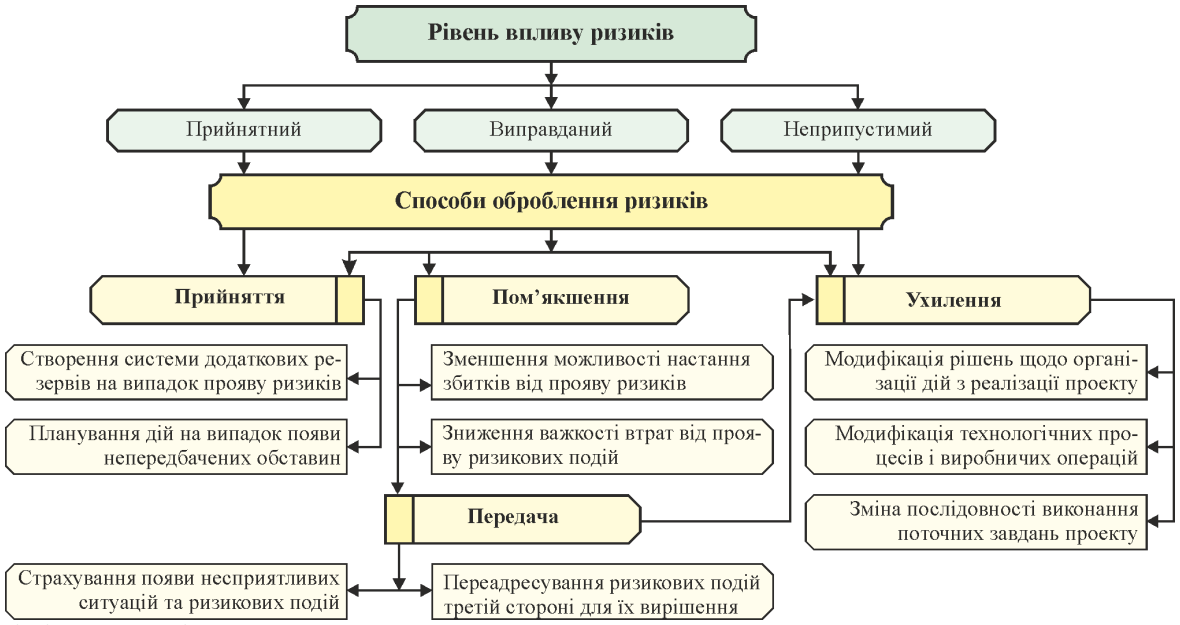

Рис. 4. Рівні загроз ризиків та способи їх оброблення

Залежно від рівня загрози ризиків визначають спосіб їх оброблення: прийняття, пом'якшення, ухилення або передача (табл. 1). Виходячи з цього, а також з врахування даних, наведених у роботі (Netyksha, Oksana, 2004), розроблено алгоритм визначення способу оброблення ризиків реалізації проектів сталого розвитку туризму (рис. 4).

Розроблений вище підхід до оцінювання ступеню впливу ризиків на кінцеві результати реалізації проекту сталого розвитку туризму дає змогу достатньо просто реалізувати його як надбудову до деякого стандартного ПЗ. При цьому з'являється можливість оперативно оцінювати ступінь впливу ризиків як за одним проектом, так і за їхньою сукупністю, що виконуються на поточний період аналізу стану їх реалізації. Це вкрай важливо при аналізі загального стану реалізації проектів, бо дає можливість їхнім менеджерам і вищому керівництву (з роллю інвесторів проектів) оперативно виявляти серед них ризикові проекти та зосереджувати свою увагу на тих проектах, що потребують негайного втручання та особистого впливу, і не турбуватися про ті із них, що виконуються в рамках дозволених відхилень.

Використання запропонованої системи оцінювання ризиків під час управління проектами сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні України з використанням програмних засобів аналізу за наведеним вище алгоритмом з врахуванням великої кількості проектів, що потребують аналізу стану їхнього виконання, дає змогу значно скоротити час як для менеджерів проектів, так і їхнього вищого керівництва на оцінювання стану реалізації проектів і виявлення серед них найбільш критичних з тим, щоб найскоріше запровадити заходи для усунення можливих негативних наслідків прояву ризиків.

Висновки

1. З'ясовано, що запровадження комплексних заходів державної та регіональної туристичної політики, підкріплені належним фінансуванням і узгодженістю проектів сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні України з проектами інших відомств і міністерств, а також з міжнародними нормативно-правовими актами з регулювання туристичної діяльності створюють передумови для успішного та перспективного розвитку туристичної галузі.

2. Виявлено, що в будь-якій сфері бізнес-діяльності, в тому числі й в туристичній галузі, існують ризики реалізації проектів сталого розвитку, як би там вони не були підкріплені фінансово, нормативно-правовими актами і підтримкою місцевої влади. Управління ризиками реалізації проекту – невід'ємна частина ефективного управління будь-яким проектом. При цьому менеджер проекту, як особа, що планує, управляє та здійснює постійний контроль за всіма етапами виконання проек-

ту, повинен чітко і ефективно управляти ризиками його реалізації.

3. Встановлено, що незважаючи на наявні теоретичні та практичні напрацювання в сфері управління ризиками, їх ефективному використанню в туристичній галузі за наявних українських реалій заважає ряд обставин. Насамперед це стосується стандартів, які розроблені закордонними організаціями та призначені для застосування, в основному, у великих туристичних компаніях, досвідчені фахівці яких пройшли відповідну підготовку та володіють сучасними методами ризик-менеджменту.

4. Виявлено, що успішна реалізація проектів сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні потребує наукових розробок щодо вдосконалення методів, прийомів, стандартів управління ризиками та їхнього аналізу, які б спиралися на міжнародний досвід, а також враховували особливості економічної та соціально-політичної ситуації в Україні. В роботі запропоновано підхід до кількісного оцінювання ризиків реалізації проектів сталого розвитку туризму і на їхній основі визначення якісного стану реалізації проекту та можливих дій щодо усунення негативних наслідків від впливу цих ризиків.

Перелік використаних джерел

Artamonov, A. A. (2003). Funkcii upravlenija riskami v processe realizacii investicionnyh stroitelnyh proektov. *Abstract of doctoral dissertation for economic Sciences*. Sankt-Peterburg, 20 p. [in Russian].

Artto, K. A., & Hawk, D. L. (1999). Industry Models of Risk Management and their Future. *Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute 1999 Seminars & Symposium Philadelphia, Pennsylvania*, USA: Papers Presented October 10 to 16, 1999.

Berdanova, O., & Vakulenko, V. (2012). *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku : praktychnyj posibn*. Kyiv: Sofyia-A, 88 p. [in Ukrainian].

Bilorus, O. G., & Maceyko, Yu. M. (2002). Imperatives of sustainable development in the globalization era. *Economic Journal – XXI*, 341–343. [in Ukrainian].

Bratiuk, V. (2013). Informatsiine zabezpechennia derzhavnoi polityky staloho rozvytku turyzmu. *Aktualni problemy ekonomiky, 8*, 24–31. [in Ukrainian].

Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International journal of project management, 31*, 889–902. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.010

Diprouz, D. (2008). *Upravlenie proektami*. Moscow: JeKSMO, 240 p. [in Russian].

Futrell, R. T., Shafer, D. F. & Shafer, L. (2002). *Quality Software Project Management. Software Quality Institute Series*. Prentice Hall Professional, 1639 p.

Gil, N., & Tether, B. S. (2011). Project risk management and design flexibility: Analysing a case and conditions of complementarity. *Research Policy, 40*, 415–428. https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.10.011

Gracheva, M. V., & Ljapina, S. Yu. (2010). *Upravlenie riskami v innovacionnoj dejatel'nosti*: ucheb. posobie dlja studentov vuzov, obuchajushhihsja po jekonomicheskim special'nostjam. Moscow: JuNITI-DANA, 351 p. [in Russian].

Gultjaev, A. K. (2008). *Microsoft Office Project Professional 2007. Upravlenie proektami: prakticheskoe posobie*. SPb.: KORONA-Vek, 480 p. [in Russian].

Hall, D. R. (1998, October). Tourism development and sustainability issues in Central and South-Eastern Europe. *Tourism Management, 19*(5), 423–431. Retrieved from: https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00039-9

Hendrickson, C. (2008). *Project Management for Construction Fundamental Concepts for Owners, Engineers, Architects and Builders*. Carnegie Mellon University, Pittsburgh, 314 p.

Hughes, H., & Allen, D. (2005, April). Cultural tourism in Central and Eastern Europe: the views of 'induced image formation agents'. *Tourism Management, 26*(2), 173–183. Retrieved from: http://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.021

Jalinik, M. (2009). *Uwarunkowanie i czynniki rozwoju uslug turystycznych na obszarach wiejskich*. Biafystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Biafystockiej, 260 p.

Kuzminykh, V. O., Khaustov, D. V., & Korostelov, Ye. Yu. (2010). Analiz ryzykiv u korporatyvnii systemi upravlinnia proektamy. *Reiestratsiia, zberihannia i obrobka danykh, 12*(3), 99–107. [in Ukrainian]..

Makovei, Yu. P. (2015). Derzhavne rehuliuvannia ta shliakhy udoskonalennia stratehii rozvytku turystychnoi sfery. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, 2*, 225–231. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_37. [in Ukrainian].

Millerman, A. S. (2005). *Teorija i praktika strahovanija v stroitelstve*. Moscow: Finansy, 258 p. [in Russian].

Netyksha, Oksana. (2004). *Upravlenie riskami. Finansovyj direktor*, 10. Retrieved from: http://www.management.com.ua/finance/fin097.html. [in Russian].

NPG 7120.5A. (2012). *NASA Program and Project Management Processes and Requirements w/Changes 1-13*. Retrieved from: http://nodis3.gsfc.nasa.gov/library/main_lib.html. (date of reference 05.05.2013).

Pahomova, N. V., Jendres, A. & Rihter, K. (2003). *Jekologicheskij menedzhment*. Sankt-Peterburg: Piter, pp. 298–301. [in Russian].

Pandremmenou, H., Sirakoulis, K., & Blanas, N. (2013). Success factors in the management of investment projects: a case study in the region of thessaly. *Procedia – Social and Behavioral Science, 74*, 438–447. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.032

Pavlikha, N. V. (2005). *Conceptual foundations of spatial sustainability management systems*, 10–17.

Pavlov, V. I. (2002). *Regional development policy in a market transformation (theoretical and methodological aspects and mechanisms of implementation)*, 187–191.

Poliakova, O. Yu., & Kulieshova, N. V. (2010). Model otsinky efektyvnosti turyzmu. *Problemy i perspektivy razvitija otechestvennogo vnutrennego i v'ezdnogo turizma*, 3(2), 154–156. Doneck: Donec. in-t turist, biznesa. [in Ukrainian].

Popov, V. L. (Ed.). (2009). *Upravlenie innovacionnymi proektami: ucheb. posobie*. Moscow: INFRA-M, 336 p.

Project Management. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge Philadelphia* (USA): Project Management Institute. (4th ed.) Retrieved from: http://www.sovnet.ru/pages/public/pm_risk.htm. (date of reference 10.05.2013).

Rotan, N. V. (2014). Stratehichni alternatyvy rozvytku turystychnoi haluzi rehionu. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, 8*(3), 111–114. [in Ukrainian].

Singaevskaja, G. I. (2008). *Upravlenie proektami v Microsoft Project*. Moscow: Dialektika, 800 p. [in Russian].

Soroka, S. P. (2010). Rehuliatorna polityka derzhavy u sferi turyzmu i yii realizatsiia na rehionalnomu rivni. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii, 1*(22), 123–135. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2010_1_22.pdf. [in Ukrainian].

Stamatelatos, M., & Dezfuli, H. (2011). *Probabilistic Risk Assessment Procedures Guidefor NASA Managers and Practitioners*. Washington (USA): NASA Headquarters, 431 p.

Voloshenko, V. M. (2014). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu turystychnoi haluzi v suchasnii Ukraini. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka: elektron. zb. nauk. prats, 1*(11), 34–41. Dnipropetrovsk: [b. v.]. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_1_6. [in Ukrainian].

Yingbin Feng. (2013). Effect of safety investments on safety performance of building projects. *Safety Science, 59*, 28–45. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.04.004

Zlupko, S. M. (2002). Ecohomological principles of regional policies for sustainable development in terms of globalization. *Regional Economics*, 28–35.

***М. Ю. Грицюк*[1], *Ю. И. Грыцюк*[2]**

[1] *Национальный лесотехнический университет Украины, г. Львов, Украина*
[2] *Национальный университет "Львовская политехника", г. Львов, Украина*

АНАЛИЗ РИСКОВ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В КАРПАТСКОМ РЕГИОНЕ УКРАИНЫ

Комплексные меры государственной и региональной туристической политики, подкрепленные должным финансированием и согласованностью проектов устойчивого развития туризма в Карпатском регионе Украины с проектами других ведомств и министерств, а также с международными нормативно-правовыми актами по регулированию туристической деятельности создают предпосылки для успешного и перспективного развития туристической отрасли. При этом должно значительно увеличиться объем предоставления туристических услуг как на внутреннем, так и международном туристических рынках, а также будет сформирован на международной арене положительный туристический имидж Украины в целом и Карпатского региона в частности. В то же время, как и в любой сфере бизнес-деятельности, так и в туристической отрасли существуют риски реализации проектов устойчивого развития, как бы там они не были подкреплены финансово, нормативно-правовыми актами и поддержкой местных властей. Управление рисками - неотъемлемая часть эффективного управления любым проектом. При этом менеджер проекта, как лицо, планирует, управляет и осуществляет постоянный контроль за всеми этапами выполнения проекта, должен четко и эффективно управлять рисками его реализации. Он также оценивать возможность потерь от реализации того или иного мероприятия и стремиться к минимизации убытков при наступлении рискованных событий. Внедрение международных стандартов в процесс управления рисками может дать возможность руководителям проектов устойчивого развития туризма в Карпатском регионе сделать это управление более эффективным и максимизировать потенциальные возможности и минимизировать затраты в ходе достижения стратегических целей проектов. Успешная реализация проектов устойчивого развития туризма в Карпатском регионе требует научных разработок по совершенствованию методов, приемов, стандартов управления рисками и их анализа, которые опирались на международный опыт, а также учитывали особенности экономической и социально-политической ситуации в Украине. В работе предложен подход к количественной оценки рисков осуществления проектов устойчивого развития туризма и на их основе определения качественного состояния реализации проекта и возможных действий по устранению негативных последствий влияния этих рисков.

Ключевые слова: Карпатский регион Украины; стратегия устойчивого развития туризма; управление проектами устойчивого развития туризма; анализ рисков; управление рисками реализации проекта; стратегические цели проектов устойчивого развития туризма.

***M. Yu. Grytsyuk*[1], *Yu. I. Gryciuk*[2]**

[1] *Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine*
[2] *Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine*

THE RISKS ANALYSIS IN PROJECTS MANAGEMENT OF SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT IN THE CARPATHIAN REGION OF UKRAINE

Complex measures of state and regional tourism policy supported by proper financing and coherence of sustainable tourism development projects in the Carpathian region of Ukraine with projects of other departments and ministries, international normative and legal acts in regulating tourism activity create preconditions for successful and perspective development of tourism industry. At the same time, the volume of providing tourist services in the domestic and international tourist markets should increase considerably, as well as the positive tourist image of Ukraine in general and the Carpathian region in particular will be formed on the international scene. However, as in any sphere of business activities, as well as in the tourism industry there are risks of implementing sustainable development projects, whatever they may be supported financially, by normative and legal acts and local government support. Risk management is an integral part of effective management of any project. At the same time, the project manager, as a person who plans, manages and provides constant monitoring of all sections of the project, must clearly and effectively manage the risks of its implementation. He should also evaluate the possibility of losses from a particular event and seek to minimize losses upon the occurrence of risky events. The introduction of international standards in the risk management process can enable managers of sustainable tourism development projects in the Carpathian region to make this management more efficient, maximize potential opportunities, and minimize costs in achieving the strategic goals of projects. It was found that in spite of theoretical and practical experience in the field of risk management, a number of circumstances hinders its effective use in the tourism industry in the Ukrainian realities. First of all, the standards developed by foreign organizations are intended for use, mainly in large tourist companies, experienced specialists of which have been trained and have modern risk management techniques. In addition, standard developers, mostly, directly indicate, "the identification of the organization's risks, as a rule, should be conducted by independent consultants". Therefore, domestic project-oriented tourist companies need some adaptation of the content of these documents to their activities. Successful implementation of sustainable tourism development projects in the Carpathian region requires scientific research on improving methods, techniques, risk management standards and their analysis based on international experience, as well as taking into account the peculiarities of the economic and socio-political situation in Ukraine. The paper proposes an approach to quantitatively assessing the risks of implementing sustainable tourism development projects and, on the basis of them, determining the qualitative state of the project implementation and possible actions to eliminate the negative effects of these risks.

Keywords: strategy of sustainable development; project management of sustainable tourism development; risk analysis; project risk management; strategic objectives of sustainable tourism development projects.