

## Посилання на статтю

Мохаммад Собхи Кдейр Хавамлех. Туризм как приоритетная отрасль экономики иордании: проектный взгляд на национальную стратегию туризма / Мохаммад Собхи Кдейр Хавамлех // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Дала, 2013 - №1(45). - С. 146-155.

УДК 005.8:005.21:338.48

**Мохаммад Собхи Кдейр Хавамлех**

### **ТУРИЗМ КАК ПРИОРИТЕТНАЯ ОТРАСЛЬ ЭКОНОМИКИ ИОРДАНИИ: ПРОЕКТНЫЙ ВЗГЛЯД НА НАЦИОНАЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ ТУРИЗМА**

Предложено видение базовых элементов и концептуальной модели структуры Национальной стратегии туризма Иордании на 2011-2015 гг. как проектно-реализуемой. Предложен подход к формированию программ и портфелей из множества «системных» проектов для наиболее эффективного достижения миссии и стратегической цели развития туристического сектора Иордании. Рис. 3, табл. 2, ист.18.

Ключевые слова: стратегический подход, проектный подход, стратегия, проект, программа, портфель, целостное видение, структура, туризм.

**Мохаммад Собхі Кдейр Хавамлех.**

### **ТУРИЗМ ЯК ПРІОРИТЕТНА ГАЛУЗЬ ЕКОНОМІКИ ЙОРДАНІЇ: ПРОЕКТНИЙ ПОГЛЯД НА НАЦІОНАЛЬНУ СТРАТЕГІЮ ТУРИЗМУ**

Запропоновано бачення базових елементів і концептуальної моделі структури Національної стратегії туризму Йорданії на 2011-2015 рр. як проектно-реалізуємої. Запропоновано підхід до формування програм і портфелів з множини «системних» проектів для найбільш ефективного досягнення місії й стратегічної мети розвитку туристичного сектору Йорданії.

**Mohammad Sobhi Kdeir Havamleh.**

### **TOURISM AS PRIORITY BRANCH OF JORDAN ECONOMY: PROJECT LOOK TO NATIONAL STRATEGY OF TOURISM**

Vision of base elements and conceptual model of structure of the National strategy of tourism in Jordan on 2011-2015 as project-implemented is offered. Approach to forming the programs and portfolios from the set of "system" projects is offered in purpose to provide most effective achievement of mission and strategic goal of the Jordan tourist sector development.

**Постановка проблемы в общем виде.** В современных условиях глобализации и экономики знаний эффективность развития цивилизации в целом, регионов, отдельных стран и их регионов определяется результатами применения новейших методологий управления. В первую очередь, это относится к управлению проектами как методологии, которая создает основу управления развитием социально-экономических систем в рамках стратегий их развития с учетом быстро меняющегося турбулентного окружения [1]. В данном контексте Иордания не является исключением. Сегодня свои ресурсы

государство сосредоточило на формировании и развитии направлений туристического, информационных технологий и торгового как кластеров, которые, взаимодействуя, создают синергетический эффект для развития экономики в целом [2]. Ограниченность же национальных ресурсов, особенно с учетом последствий недавнего мирового экономического кризиса, актуализирует задачу применения проектного видения, методов и инструментов проектной деятельности к управлению развитием данных направлений.

**Анализ последних исследований, в которых предложено решение проблемы, и выделение нерешенной ее части.** Иордания относится к числу небогатых арабских государств. Месторождения нефти незначительны. Промышленность дает около 30 % валового национального продукта. Почти 65% ВВП приходится на долю сферы услуг, в том числе связанных с туризмом (12,4% в 2010 г.). В индустрии гостеприимства занято не менее 17% населения Иордании [3]. Ставку на развитие туризма и образования Иордания сделала всего четверть века назад. В 1994 году был подписан мирный договор с Израилем, а уже сегодня туризм приносит государству с шестимиллионным населением доход около миллиарда долларов в год. Для страны, не имеющей месторождений нефти, это серьезный ресурс модернизации [4]. Поэтому, как отмечено в [5, с.21], туризм рассматривается и будет рассматриваться в дальнейшем как приоритетная отрасль экономики, от которой зависит долгосрочный рост и развитие страны.

Подобная тенденция наблюдается и на глобальном мировом уровне. Так, по данным Всемирной организации туризма при ООН UNWTO, по критериям вклада в глобальный ВВП, доходов от «обмена» иностранными туристами, а также создания рабочих мест туризм представляет собой наиболее быстро растущую индустрию 21-го столетия [5, с.21]. Несмотря на случайные спады, количество международных туристических поездок (прибытий) неуклонно и бесперебойно возрастает – с 438 млн. в 1990 г., до 681 млн. в 2000 г. и 935 млн. в 2010 г. Доходы от международного туризма достигли 919 триллионов долларов в 2010 г. Всемирная организация туризма уверена в долгосрочных прогнозах относительно роста международного туризма. Согласно этим прогнозам к 2030 г. количество международных поездок достигнет 1,8 триллионов [6].

В настоящее время туризм в различных странах развит очень неравномерно. Преимущественно туристы выезжают из высокоразвитых стран, являющихся, по терминологии UNWTO, странами-поставщиками туристов. В эту группу входят государства, где доля выезда населения в заграничные поездки больше 10%. Число таких стран невелико (12-15), однако их список постоянно пополняется. До недавнего времени в их число, помимо высокоразвитых стран Западной и Северной Европы, Северной Америки и Японии, входили государства Восточной Европы и района Персидского залива. Сегодня их место активно занимают новые индустриальные страны, развивающиеся государства, достигшие высокой степени развития – Республика Корея, Сингапур и др.

На этом фоне усиливается важность повышения национальных конкурентных преимуществ Иордании в сфере туризма. Достижение этой цели может быть обеспечено последовательной реализацией Национальной стратегии туризма (далее НСТ) на 2004-2010 гг. и 2011-2015 гг. под эгидой государства. Однако в современных быстро меняющихся условиях мировой экономики и конкуренции, деятельность по реализации стратегии в высшей степени приближается к проектной. Поэтому сегодня возникает обоснованная необходимость «пересмотра» НСТ с позиций методологии управления проектами. Это и определило **цель** данной **статьи**.

**Основная часть исследования.** Обоснованность поставленной цели данного исследования подтверждается так же и с практической точки зрения. А в практическом контексте, прежде всего, важно понимать, насколько фактические показатели реализации стратегии соответствуют плановым. При этом перечень данных показателей в целом отражает традиционный общепринятый в мировой практике подход к статистике международного туризма.

Статистика международного туризма включает два основных раздела: статистика туристских потоков и статистика туристских доходов и расходов. Для каждого из них UNWTO разработала перечень основных показателей, информативных и относительно легко измеряемых. Важнейшими показателями туристских потоков являются количество прибытий (отбытий) и продолжительность пребывания. Под количеством прибытий (отбытий) понимается число зарегистрированных туристов, прибывших в ту или иную страну (выбывших из нее) за определенный период времени, обычно календарный год. Статистические данные о прибытиях группируются по целям путешествия, видам используемого транспорта, месяцам заездов, регионам и странам происхождения туристов и др. [7].

Общепринятыми показателями статистики туризма оперирует также и Министерство туризма и древностей Иордании [8]. Такие же показатели используются в качестве базовых и в НСТ на 2011-2015 гг.: общее количество прибытий (иностранных туристов) увеличить до 9,4 миллионов, а общую сумму доходов – до 4,2 трлн. иорданских динаров (JD) к 2015 г. [5, с.10-11].

Мониторинг реализации НСТ по показателю туристских доходов за 2010-2013 гг. на основании статистических данных [8] показал следующее.

По данным [9], в первый год реализации НСТ политическая нестабильность в арабских странах привела к тому, что турсектор Иордании лишился прибыли в 1 млрд. дол. США. Иордания, попавшая в первую вспышку «арабской весны» и пребывавшая в ней в течение всего 2011 года, принадлежит к числу тех стран, которые испытали нехватку интереса со стороны европейских и западных туристов. Финансовые потери принесли отмену забронированных туров и нехватку пассажиропотока в аэропортах. Именно поэтому туристские доходы в 2011 г. по сравнению с 2010-м г. (в котором туристические показатели «прыгнули» на 26,2% только за первый квартал) составили – 11,7% [10].

За 2011 и 2012 годы фактически доходы составили приблизительно 2,130 [10] и 2,456 трлн. JD [11]. Рассчитаем количество доходов, которые необходимо получать ежегодно для того, чтобы в 2015 г. они составили 4,2 трлн. JD. Для этого примем гипотезу о равномерном ежегодном увеличении доходов с базового показателя 2010 г. 2,4 трлн. JD [12] до планового показателя 4,2 трлн. JD в 2015 г. В табл. 1 приведены плановые значения ежегодных доходов.

Таблица 1

**Ежегодные доходы от прибытия туристов, млн. JD**

Значение показателя	Год					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
План в соответствии со стратегией	-	2760	3120	3480	3840	4200
Факт	2423,36	2129,66	2455,7			
План при темпах ежегодного роста:						
1,1	-	-	-	2701	2971	3269

1,15	-	-	-	2824	3248	3735
1,2	-	-	-	2947	3536	4243

Как видно из таблицы, фактические значения показателя доходов оказались ниже плановых на 29,6% и 27% в 2011 и 2012 годах соответственно. Для прогноза возможных значений показателя доходов на 2015 г. примем гипотезу, что за оставшиеся три года реализации стратегии темы роста будут такими же, как в 2012 г. по отношению к 2011, т.е. составят 15% в год. При этих условиях доходы в 2015 г. составят около 3,730 трлн. JD. Если темпы возрастут до 20% в год, в этом случае можно планировать достижение 4,2 трлн. JD доходов в 2015 г.. При этом доходы в 2013 г. должны составить около 2,950 трлн. JD, а в 2014 г. – около 3,530 трлн. JD. Если же темпы роста уменьшаться до 10% ежегодно, то на конец реализации стратегии годовые доходы составят всего лишь 3,270 трлн. JD.

Анализ оперативной информации о показателе доходов в январе и феврале 2013 г. показал, что темпы роста по сравнению с этими же месяцами 2012 г. составили 16,6% (за январь) и 9,2% (за февраль). Аналогичные темпы роста за январь и февраль в 2011 г. по сравнению с 2010 г. составили 23% и 17,4% соответственно, а за первый квартал – 16,3%. Эти темпы значительно ниже тех, которые были достигнуты в 2010 г. по сравнению с 2009-м годом. В среднем по этим месяцам они были чуть выше 33%. При этом годовой темп роста составил около 26%.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что наиболее реальным на сегодня является ежегодный темп роста доходов около 15%. Для его увеличения до уровня 20% необходимо существенно повысить эффективность достижения запланированных в НСТ задач при неизменных ограниченных ресурсах и временных рамках. Иными словами, это требует применения проектной методологии реализации стратегии, т.е. воплощения в жизнь зафиксированных в документе добрых намерений относительно развития туристической отрасли путем реализации проектов. Причем полученные продукты проектов должны давать существенное улучшение показателей удовлетворенности их потребителей в рамках их оперативной деятельности за счет своей инновационности. Поэтому по своей сущности каждый проект, воплощающий стратегические задачи развития, должен быть инновационным.

Таким образом, стратегия сама по себе не гарантирует развития социально-экономической системе. В работе [13, с.32-40] показано, что для получения ожидаемых результатов деятельность по развитию необходимо рассматривать как целостность стратегической, проектной и оперативной (рутинной) деятельности. Эта целостность должна быть отражена в структуре самой стратегии: разработанный план действий по достижению миссии должен быть доведен до уровня альтернативных проектов. Описание проектов, в свою очередь, должно давать представление о том, какие ценности получают все жители региона за время реализации стратегии, принимая в этом активное участие.

Контент-анализ текста НСТ показал, что слово «проект» только единожды употреблено в формулировке измеряемых показателей стратегического направления «Развитие продукта»: «реализовано 20 проектов в сфере туристической инфраструктуры в соответствии с новейшими требованиями потребителей» [5, с.13, 29]. Еще трижды слово употреблено в глагольной форме в смысле запланированного, ожидаемого результата [5, с.21, 53, 56].

Основу (а лучше сказать вершину) НСТ составляют видение и миссия развития турсектора Иордании. Они сводятся к следующему.

Стратегическое видение на 2011-2015 гг.: Иордания будет особым местом, которое круглый год дает разнообразный положительный опыт туристам, что будет обогащать жизнь иорданцев и их гостей.

Стратегическая миссия: повысить конкурентоспособность всей туристической индустрии Иордании; улучшить опыт посетителей благодаря инновациям в развитии туристического продукта; улучшить позиции и продвигать туристические предложения на глобальный рынок таким образом, чтобы привлечь платежеспособных клиентов круглый год; создать такую регуляторную и операционную среду, которая стимулирует лучшую реализацию бизнеса и высвобождает полную энергию частного сектора как двигатель роста.

Стратегическая цель: увеличить доходы от туризма до 4.2 трлн. JD в 2015 г.

Концептуальная модель НСТ представляет собой традиционную иерархическую структуру деятельности по достижению стратегического видения и миссии, измеряемая показателем стратегической цели (рис. 1). Деятельность по достижению стратегического видения и миссии разделена по четырем базовым направлениям (дословно – столпам): 1 – маркетинг и продвижение; 2 – развитие продукта; 3 – развитие рынка труда; 4 – улучшение среды. В целом можно сказать, что данные направления отражают четыре стороны жизнедеятельности любой социально-экономической системы [13]: политическую (направление 1), экономическую (направление 2), социальную (направление 4) и духовную (направление 3). При этом в стратегии НСТ провозглашено, что деятельность в рамках выделенных направлений является взаимосвязанной. Это отвечает требованию к проявлению всех направлений стратегий таким образом, чтобы дополнять и поддерживать остальные для достижения стратегической цели развития.

Для каждого направления сформулирована стратегическая приоритетная цель, достижение которой будет замеряться четко формализованными показателями (табл. 2).

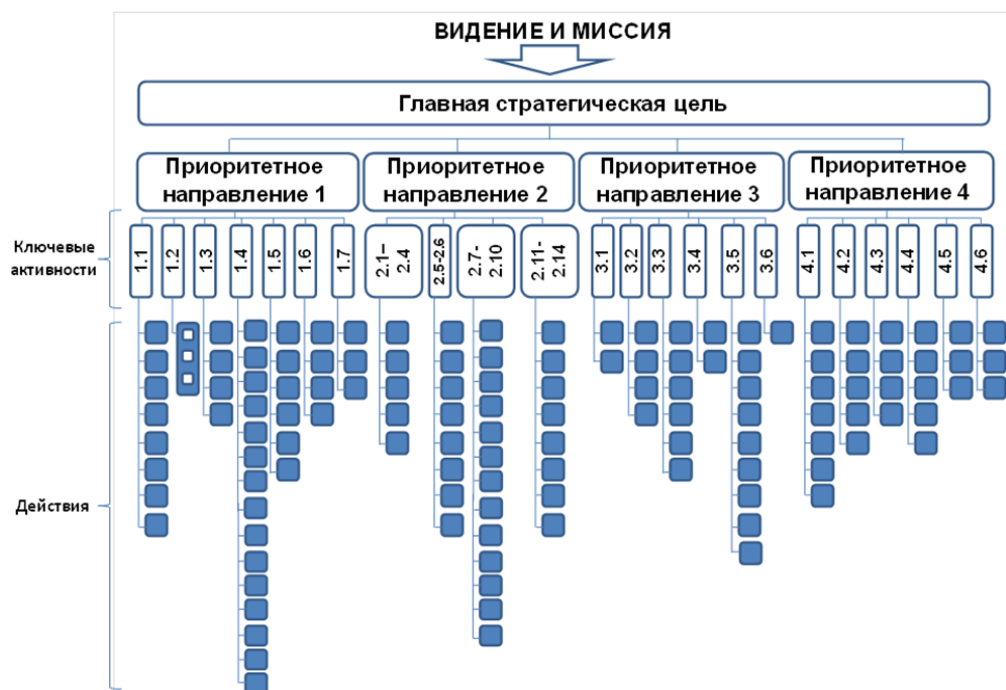


Рис. 1. Концептуальная модель структуры НСТ Иордании на 2011-2015 гг.

Таблица 2

**Индикаторы достижения стратегических приоритетных целей НСТ**

№ п/п	Приоритетное направление	Стратегическая приоритетная цель	Индикаторы достижения
1	Маркетинг и продвижение	Увеличить количество прибытий платежеспособных иностранных туристов и обеспечить рост внутреннего туристического рынка	В целом количество прибытий увеличить до 9,4 млн.
			Доходы увеличить до 4,2 трлн. JD
			Повысить доходы от внутреннего туризма до 30%
2	Развитие продукта	Обеспечить туристов аутентичным опытом пребывания благодаря богатым и привлекательным продуктам и услугам	Повысить воздушную пропускную способность Иордании на 20%
			Реализовать 20 проектов по развитию туристической инфраструктуры в соответствии с новейшими потребностями
			100% отелей и 80% ресторанов сертифицировать в соответствии с национальной системой
3	Развитие рынка труда	Развить хорошо образованную, высококвалифицированную, конкурентоспособную на международном рынке сервисно-ориентированную рабочую силу	Создать 25 000 рабочих мест, напрямую связанных с турсектором
			Увеличить количество работающих женщин на 15%
			5000 студентов обучить в 11 туристических образовательных центрах
4	Улучшение среды	Улучшить бизнесовые, управленческие, регуляторные, экологические и институциональные механизмы для поддержки повышения конкурентоспособности	Принято новый закон в сфере туризма
			Обновить профессиональные нормативно-правовые подзаконные акты

Каждое приоритетное направление стратегии детализировано операционными целями и задачами. Как видно из рис. 1, направление 1 имеет 7 операционных целей и всего 41 задачу; направление 2 – 14 операционных целей и 34 задачи; направление 3 – 6 операционных целей и 24 задачи; направление 4 – 6 операционных целей и 27 задач. Это свидетельствует о том, что все приоритетные направления получили свое развитие, причем примерно одинаково. Ни одна сторона жизнедеятельности в рамках отрасли не осталась неучтенной, а значит - не будет «работать» отдельно, на другие цели, кроме стратегических, тратя для этого дополнительные ресурсы.

Если сравнить модели структуры проектно-реализуемой стратегии (рис. 2 [13, с.35]) и стратегии НСТ, можно четко увидеть, что последняя по своей сущности явно относится к типу непроектно-реализуемых стратегий. В ее структуре присутствуют все традиционные элементы стратегического подхода: видение и миссия, стратегическая цель, стратегические приоритетные направления и их цели, операционные цели и подцели и т.д. При этом деятельность по достижению миссии и стратегической цели не доведена до уровня конкретных проектов.

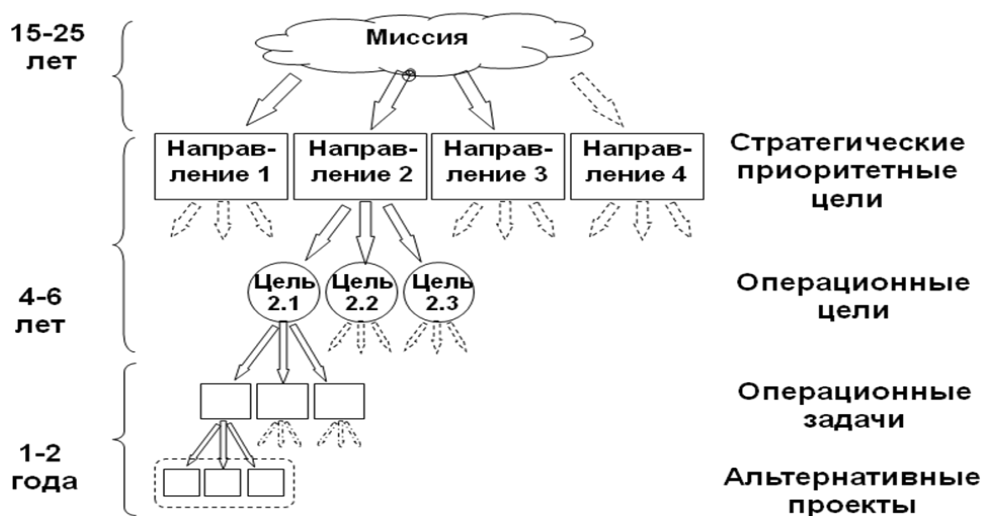


Рис. 2. Концептуальная модель структуры проектно-реализуемой стратегии [13, с.35]

Данный вывод подтверждается результатами анализа доступной информации о достижениях в реализации стратегии. Так, из различных источников известно, что:

Расположенный в знаменитой Петре отель «Petra Marriott» прошел недавно масштабное обновление и реконструкцию. В дополнение к реконструкции этого отеля, обошедшейся сети «Marriott International» в 2 млн. долларов, компания планирует открыть отель «JW Marriott Hotel» в Акабе на 264 номера. Одновременно сеть «Starwood» откроет к 2015 году в Аммане свой первый отель «St Regis и W Amman Hotel», каждый из которых рассчитан более чем на 250 номеров. Как пишет «Arabian Business», эти шаги — свидетельство новой, активной политики иорданских властей по развитию туризма в стране [3].

Одним из направлений инвестиций стал проект по сохранению и благоустройству главных археологических и исторических памятников, стоимостью \$30 млн. [3].

Еще один проект, стоимостью \$20 млн., был запущен в Акабе и предусматривал налоговые льготы и безналоговые зоны, что уже дало отдачу в виде притока инвесторов в сектор строительства гольф-полей, курортов и другой инфраструктуры отдыха. В Акабе также должен появиться первый в Иордании тематический парк на Красном море — «Red Sea Astrarium resort», который будет включать созданный фирмой «Paramount» целый ряд аттракционов на тему истории этой страны, давая туристам возможность совершить путешествие в библейские времена, эпоху римлян или британского владычества. Стоимость проекта оценивается в \$1 млрд. Власти Иордании планируют и впредь ориентироваться на туристов выше среднего уровня достатка, культурных, заинтересованных в экскурсиях и поездках по историческим местам. Отдельная категория путешественников — паломники, так как на территории Иордании сохранилось огромное количество библейских памятников [3].

С первого февраля 2010-го года вступила в силу новая классификация отелей. Она разработана Министерством туризма и древностей и Агентством США по международному развитию, участвовавшему в разработке в рамках проекта по развитию туристической индустрии в Иордании, согласована с заинтересованными представителями государственного и частного секторов. В новой классификации основное внимание уделяется услугам, а не объектам. В неё включены базовые, обязательные и необязательные стандарты. Отель должен отвечать всем базовым стандартам в рамках своей звездной категории, дабы обеспечить основные потребности своих гостей, касающиеся безопасности, гигиены и комфорта. Факультативные нормы используются в балльной системе, при которой гостиницы должны получить минимальное количество баллов, чтобы им присвоили определенное количество звезд. Дополнительные стандарты позволяют отелям подстраивать свои услуги под целевую аудиторию. Например, бизнес-отель может набрать необходимое количество баллов, предоставляя постояльцам высокоскоростной доступ в интернет и услуги секретаря, а отель для отдыхающих — спа-салон, бассейн, теннисный корт и т.д. Уникальной особенностью новой системы является то, что она полностью автоматизирована с помощью комплексной системы информационно-коммуникационных технологий, которая предоставляет Министерству туризма и древностей, экспертам по новой системе, гостиничным операторам и постояльцам легкий доступ к всеобъемлющей информации об отелях и их классификации, а также содействует более быстрому и эффективному процессу сертификации отелей [14].

В 2001 г. в список всемирного наследия ЮНЕСКО попал иорданский Вади Рам — пустыня, практически нетронутая цивилизацией, все природные красоты там создали дождь, солнце и ветер. Уникальная территория охраняется властями страны, теперь она присоединилась к природным и культурным памятникам Иордании. Туда входят: набатейский город Петра, византийские руины Ум ар-Расас и дворец-замок халифов пустыни Омейядов — Кусер-Амра [15].

Согласно статистике Ассоциации частных клиник Иордании за 2011 год, по объемам медицинского туризма на Ближнем Востоке королевство вышло на первое место. По статистике, если обычный турист за время своего пребывания в Иордании в среднем оставляет в стране 200-300 долларов, то для медицинского туриста этот показатель составляет 4000-5000 долларов. 38 крупнейших частных клиник королевства находятся в столице — Аммане. Рынок медицинского туризма в стране стабильно растет. Страна предлагает медицинские услуги наивысшего качества по доступным ценам, по сравнению с другими странами Организации экономического сотрудничества и развития.



Порядок цен на лечение в стране можно сравнить с Индией и Таиландом. Международное туристическое сообщество возлагает большие надежды на рынок медицинских услуг королевства [16].

Из приведенной информации следует, что деятельность по реализации стратегии выполняется достаточно успешно, иногда даже в форме проектов. Однако это не дает возможности достичь запланированный показатель доходов от туристических прибытий. Причиной тому, прежде всего, есть нецелостная реализация двух видов деятельности: стратегической (по разработке стратегии) и проектной (по ее реализации).

Целостный взгляд на разработку и реализацию стратегии НСТ с позиции проектной методологии позволяет сформулировать следующие ключевые рекомендации.

1. Структуру стратегии НСТ целесообразно детализировать до уровня альтернативных проектов (рис. 2). Цели проектов определяются операционными задачами стратегии. Это позволит еще на этапе планирования сформировать множество проектов, эксплуатация продуктов которых гарантированно дает ожидаемый результат всей стратегии. Поскольку операционные задачи являются краткосрочными (формулируются на 1-2 года), то их содержание необходимо постоянно коррелировать с фактическим состоянием реализации стратегии. Поэтому и перечень альтернативных проектов должен пересматриваться ежегодно. Это связано и с тем, что невозможно предусмотреть реальные источники финансирования всех операционных задач на весь период стратегии, несмотря на известный и представленный в стратегии состав ключевых стейкхолдеров [5, с.45, 59, 71, 81]. А появление фактических источников финансирования предполагает необходимость корректировать перечень показателей достижения операционных задач и проектов с учетом уникальных ценностей стейкхолдеров.

2. Деятельность по достижению миссии стратегии целесообразно представлять не в виде иерархической структуры. Иерархическая структура позволяет отобразить связи между целями и задачами как результат их декомпозиции на разных уровнях в рамках одного приоритетного направления, т.е. только вертикальные связи. Однако тогда из поля зрения исчезают горизонтальные связи, отображающие целостность между целями и задачами всех четырех приоритетных направлений стратегии. Тогда невозможно учесть взаимосвязь между ними при реализации проектов.

В качестве одного из возможных подходов преодоления этого препятствия предлагается использовать системную модель представления структуры деятельности, которая описана в работе [17]. Тогда на первом уровне декомпозиции стратегии представляются четыре приоритетных направления стратегии с учетом взаимосвязей между ними, которые направлены на достижение стратегической цели (рис. 3а). Каждый элемент системы описывается названием, формулировкой стратегической приоритетной цели и индикаторами ее достижения. Кроме того необходимо выявить индикаторы, которые также дают возможность определить влияние одного приоритетного направления на результативность и эффективность других трех направлений. На следующих уровнях декомпозиции детализируются цели и задачи направлений с учетом их взаимосвязей.

Такое целостное видение целей и задач позволяет отбирать для реализации только «системные» проекты, то есть такие, эксплуатация продуктов которых дает системный результат для всех приоритетных направлений (рис. 3б). Согласно подходам, описанным в [18], множество таких «системных» проектов может быть трансформировано в наиболее эффективные программы и

портфели. Реализация таких программ и портфелей позволяет рационально использовать имеющиеся ограниченные ресурсы для достижения главной цели и миссии стратегии. Это касается и формирования наиболее рациональных пулов стейкхолдеров из числа субъектов, приведенных в стратегии НСТ. Эффективность таких подходов доказана двенадцатилетним успешным опытом различных предприятий по всему миру в области внедрения инноваций на основе системы знаний Р2М [18].

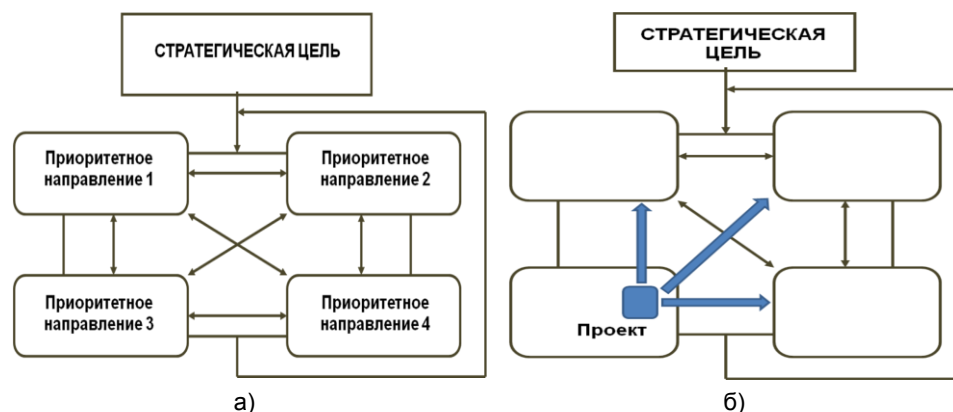


Рис. 3. Концептуальная модель системного представления структуры стратегии НСТ  
 а) первый уровень декомпозиции – приоритетных направлений;  
 б) последний уровень декомпозиции – альтернативных проектов

**Выводы и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.** На примере Национальной стратегии туризма Иордании на 2011-2015 гг. показано, что представление стратегии как целостности стратегической, проектной и оперативной деятельности создает предпосылки для более эффективного достижения ее миссии, целей и задач. Применение такого подхода требует отказаться от иерархической структуры представления деятельности по реализации стратегии и перейти к системно-целостной структуре. Кроме того одной из основных категорий стратегии должна стать категория ценностей всех (или по меньшей мере, ключевых) заинтересованных сторон. В дальнейшем предложенный подход необходимо апробировать и корректировать с учетом культурных, политико-социально-экономических особенностей среды реализации Национальной стратегии туризма в Иордании.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Дж. Родни Тернер / Пер. с англ. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
2. Коломиец А.Н. Синергия кластеров в стратегии развития национальных конкурентных преимуществ / А.Н. Коломиец, Мохаммед Собхи Кдеир Хавамлех // Механізм регулювання економіки, 2008. – №3, Т.2. – С.176-181.
3. Иордания активно инвестирует в туризм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.otpusk.com/news/103266.html>. – Заглавие с экрана.
4. Клех И. Иордания – от пятницы до пятницы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.geo.ru/node/41662>. - Заглавие с экрана.
5. The National Tourism Strategy 2011-2015 for Jordan / Ministry of tourism and antiquities of Jordan [Electronic resource]. – Available at: [http://www.tourism.jo/en/portals/0/nts\\_2011-2015\\_english.pdf](http://www.tourism.jo/en/portals/0/nts_2011-2015_english.pdf). – Title form the screen.
6. UNWTO Tourism Highlights, 2012 Edition [Electronic resource]. – Available at: <http://www2.unwto.org/>. – Title form the screen.

7. Compendium of Tourism Statistics [Electronic resource]. – Available at: <http://statistics.unwto.org/en/content/compendium-tourism-statistics>. Title form the screen.
8. Tourism Statistical Newsletter [Electronic resource]. – Available at: <http://mota.gov.jo/en/>. – Title form the screen.
9. Белых Е. Из-за арабской весны туризм Иордании лишился 1 млрд. долларов. [Электронный ресурс] / Е. Белых. – Режим доступа: <http://www.tourprom.ru/news/16193/>. – Заглавие с экрана.
10. Tourism Statistical Newsletter. 2011. Volume 7 – 4th issue [Electronic resource]. – Available at: <http://www.tourism.jo/en/Default.aspx?tabid=121>. – Title form the screen.
11. Tourism Statistical Newsletter. 2012. Volume 7 – 4th issue [Electronic resource]. – Available at: <http://www.tourism.jo/en/Default.aspx?tabid=121>. – Title form the screen.
12. Hashemite Kingdom of Jordan. Tourism Statistical Newsletter. 2010. Volume 6 – fourth issue [Electronic resource]. – Available at: <http://www.tourism.jo/en/Default.aspx?tabid=129>. – Title form the screen.
13. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М.; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
14. В Иордании ввели новую классификацию отелей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.otpusk.com/news/91525.html>. – Заглавие с экрана.
15. Иорданская пустыня попала в список ЮНЕСКО. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://news.turizm.ru/jordan/20568.html>. – Заглавие с экрана.
16. Рынок медицинского туризма Иордании разогревается. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tio.by/pro/news/17401>. – Заглавие с экрана.
17. Чугуєвць С.С. Системна модель побудови WBS-структури проекту створення системи управління знаннями організації / С.С. Чугуєвць // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2007. – №2(22). – С. 125-132.
18. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версия 1.2; [пер. на рус. язык под ред. С.Д. Бушуева]. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.

Рецензент статті  
д.е.н., проф. Свірідова Н.Д.

Стаття надійшла до редакції  
12.03.2013 р.