

**Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства  
та природокористування  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**



**05-08-158М**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
до практичних робіт  
із навчальної дисципліни  
**«Управління проєктами в туризмі»**  
за спеціальністю 242 «Туризм і рекреація»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною радою з якості  
ННІАЗ.  
Протокол № 3 від 09.10.2024 р.

Рівне – 2024

Методичні вказівки до практичних робіт із навчальної дисципліни «Управління проектами в туризмі» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 242 «Туризм і рекреація» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Коротун О. П., Конарівська О. Б., Яковишина М. С. – Рівне : НУВГП, 2024 – 35 с.

Укладачі: О.П. Коротун, к. е. н., доцент кафедри маркетингу, О. Б. Конарівська, к. е. н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи; М. С. Яковишина, старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи.

Відповідальний за випуск – С. І. Коротун, канд. геогр. наук, доцент, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи.

Керівник групи забезпечення спеціальності  
242 «Туризм і рекреація»

О.П. Коротун

### **Зміст**

Вступ	3
Розподіл аудиторних годин, запланованих на виконання практичних занять	4
Тема 1. Теоретичні засади управління проектами туристичного підприємства	5
Тема 2. Інвестування капіталу в проекти туристичного підприємства	7
Тема 3. Аналіз та планування проектів туристичного підприємства	9
Тема 4. Специфіка управління проектами в туризмі	12
Тема 5. Формування стратегії управління проектами підприємства	15
Тема 6. Управління фінансовим забезпеченням реалізації проектів туристичного підприємства	18
Тема 7. Управління реальними проектами підприємства	19
Тема 8. Особливості управління інноваційними проектами туристичного підприємства	28
Тема 9. Управління фінансовими проектами підприємства	30
Тема 10. Управління ризиками проекту туристичного підприємства	32
Рекомендована література	335

© О.П. Коротун,  
О. Б. Конарівська,  
М. С. Яковишина, 2024  
© НУВГП, 2024

## Вступ

**Метою** дисципліни «Управління проектами в туризмі» є ознайомлення студентів з основними методами управління проектами. На лабораторних заняттях студенти навчатися працювати в команді та зможуть здійснювати управління проектами малого та середнього бізнесу після успішного завершення курсу.

**Предметом** вивчення дисципліни «Управління проектами в туризмі» є економічні, організаційно-правові та управлінські аспекти розробки нових проектів суб'єктів туристичної та рекреаційної діяльності. Дисципліна вивчає форми, методи, інструменти та механізм управління розробкою проектів з метою забезпечення ефективного розвитку вітчизняних туристичних та рекреаційних підприємств.

**Основними завданнями** вивчення дисципліни «Управління проектами в туризмі» є:

- ознайомлення з економічною сутністю та видами проектів туристичного підприємства;
- ознайомлення із сучасним методичним інструментарієм оцінки ефективності проектів;
- інвестування капіталу в проекти підприємства туристичної та рекреаційної сфери;
- ознайомлення й оцінка ризиків проектів в сфері туризму та рекреації.

У результаті вивчення дисципліни «Управління проектами в туризмі» студент повинен **знати**:

- економічні основи управління проектами в туризмі та рекреації;
- сутність та особливості управління проектами в туризмі;
- механізм інвестування капіталу в проекти на туристичних та рекреаційних підприємствах.

### **вміти:**

- вміти проводити оцінку проектів в туризмі;
- вміти оцінювати ризики проектів в туризмі;
- застосовувати відповідний інструментарій управління проектами в діяльності підприємств сфери туризму та рекреації;
- визначати результативність розробленої стратегії управління проектами підприємства та визначати її основні параметри.

### **мати компетентності:**

- здатність управління проектами для досягнення цілей господарської діяльності підприємств туристичної індустрії;
- уміння застосовувати методи та інструменти управління проектами;
- уміння виконувати основні функції управління проектами в туризмі.

**Розподіл аудиторних годин,  
запланованих на виконання практичних занять**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
1	Теоретичні засади управління проектами туристичного (рекреаційного) підприємства	2	
2	Інвестування капіталу в проекти туристичного (рекреаційного) підприємства	2	
3	Аналіз та планування проектів туристичного (рекреаційного) підприємства	2	2
4	Специфіка управління проектами в туризмі	2	
5	Формування стратегії управління проектами підприємства	4	2
6	Управління фінансовим забезпеченням реалізації проектів туристичного (рекреаційного) підприємства	2	
7	Управління реальними проектами підприємства	2	2
8	Особливості управління інноваційними проектами туристичного (рекреаційного) підприємства	2	
9	Управління фінансовими проектами підприємства	2	2
10	Управління ризиками проекту туристичного (рекреаційного) підприємства	4	2
<b>Всього</b>		<b>24</b>	<b>10</b>

## **Практична робота №1**

### **Теоретичні засади управління проектами туристичного підприємства**

#### **План практичного заняття**

1. Історія та перспективи розвитку управління проектами.
2. Поняття, основні характеристики, життєвий цикл проекту.
3. Класифікація проектів.
4. Функції, підсистеми та методи управління проектами.
5. Цілі та стратегії в управлінні проектами.

#### **Основні терміни теми**

Проект – одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, направлений на досягнення встановленої мети при чітко встановленому ресурсному забезпеченні у визначений проміжок часу.

Програма – сукупність проектів або проект, що відрізняється особливою складністю створюваної продукції і/або методів управління його здійсненням.

Управління проектом – методологія організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки й технології управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом й обсягом робіт, вартістю, часом, якістю.

Життєвий цикл проекту – проміжок часу між моментом задуму проекту та моментом його ліквідації, який включає кілька послідовних фаз.

Місія проекту – генеральна мета, що визначає смисл здійснення проекту.

Мета проекту – бажаний результат діяльності, якого намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту.

#### **Завдання для роботи в аудиторії:**

##### **Завдання 1. В процесі обговорення дайте відповіді на запитання:**

1. Що таке проект? Чим проект відрізняється від інших видів робіт, що виконуються в організації?
2. Які етапи виділяють в історії розвитку управління проектами?
3. Які економічні, організаційні, технологічні й геополітичні зміни у світі обумовлюють зростання ролі управління проектами в сучасних умовах?
4. Які обмеження стримують застосування методології управління проектами для комплексних програм і великих проектів в Україні?
5. Проаналізуйте зміст фаз життєвого циклу проекту.

6. Охарактеризуйте функції управління проектами.

**Завдання 2.** Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці.

Таблиця 1.1

Термін	Визначення
а) проєкт	1. Перелік робіт із зазначенням термінів, виконавців, результатів, які ведуть до отримання комплексу показників, намічених концепцією проєкту.
б) бізнес-план	2. Детальний виклад цілей та шляхів досягнення виробництва, що створюється, для обґрунтування інвестицій.
в) техніко-економічне обґрунтування інвестицій	3. Специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проєкту. Вона створюється на період здійснення проєкту і завданням її є здійснення функцій управління проєктом.
г) управління проєктами	4. Задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.
д) ціль проєкту	5. Час від моменту задуму проєкту до його ліквідації.
е) життєвий цикл проєкту	6. Передпроєктна розробка інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проєкту.
є) команда проєкту	7. Бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проєкту.
ж) план проєкту	8. Процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.

**Завдання 3.** Розглядається проєкт озеленення міста. На підставі власних обмежень і можливих передбачень щодо даного проєкту визначте та опишіть:

- цілі проєкту;
- основні ознаки;
- учасників проєкту із зазначенням їх інтересів при підготовці та реалізації проєкту;
- функції управління даним проєктом;
- стадії життєвого циклу проєкту.

**Завдання 4.** Розглядається проєкт будівництва готельного комплексу на у м. Рівне. Упорядкуйте види робіт за стадіями життєвого циклу проєкту:

- здійснення контролю за виконанням проєкту;
- визначення альтернативних способів досягнення мети проєкту та їх

- оцінка;
- обговорення умов кредитування;
  - збір інформації про державну політику та програми адміністрації щодо соціально-економічного розвитку столиці;
  - звіт про завершення проєкту;
  - укладання контрактів на будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи;
  - визначення існуючого попиту на перебування у готелях;
  - оголошення про проведення торгів;
  - оцінка екологічної припустимості проєкту;
  - введення об'єкта в експлуатацію;
  - уточнення часових меж проєкту;
  - календарне планування будівельних робіт;
  - оцінка інституційної припустимості інвестиційної пропозиції;
  - надання готельних послуг;
  - відбір можливого рівня обслуговування;
  - оцінка доцільності проєкту з технічного, комерційного, економічного, фінансового та організаційного погляду;
  - діагностика об'єкта, що інвестується;
  - визначення конкретних цілей проєкту;
  - отримання дозволу на купівлю чи оренду землі;
  - оцінка доцільності проєкту;
  - визначення масштабів проєкту;
  - підготовка будівельної документації;
  - набір і навчання персоналу;
  - реклама готельного комплексу;
  - оцінка потенційних можливостей розвитку готельного комплексу.

**Література: [3, 7, 10].**

## **Практична робота №2**

### **Інвестування капіталу в проєкти туристичного підприємства**

#### **План практичного заняття**

1. Формування інвестиційного задуму проєкту.
2. Оцінка життєздатності проєкту.
3. Аналіз проєкту на основі комплексної експертизи.
4. Критерії оцінки проєктної ефективності.

## Основні терміни теми

Ефективність проекту – система показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників.

Сума інвестицій - це вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватись.

Грошовий потік - дискontований або недискontований дохід від здійснення проекту, який включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції.

Чиста теперішня вартість проекту - Net Present Value (NPV) – це різниця між величиною грошового потоку, дискontованого за прийнятною ставки дохідності і сумою інвестицій.

Термін окупності інвестицій Payback Period (PBP) - час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів.

Внутрішня норма рентабельності - Internal Rate of Return (IRR) – це рівень ставки дискontування, при якому чиста приведена вартість проекту за його життєвий цикл дорівнює нулю.

### Завдання для роботи в аудиторії:

#### Завдання 1. В процесі обговорення дайте відповіді на запитання:

1. Яку інформацію надає аналітикам обґрунтування технічних і економічних можливостей виконання проекту?
2. З якою метою здійснюють екологічну та соціальну експертизу майбутнього проекту?
3. Охарактеризуйте основні показники оцінки ефективності проекту.
4. Які методи оцінки ефективності інвестицій Вам відомі?
5. Опишіть методику розрахунку основних фінансових показників, які застосовуються для відбору ефективних проектів?
6. Визначте переваги та недоліки різних фінансових показників оцінки ефективності проектів.

**Завдання 2.** Використовуючи дані таблиці, розрахуйте термін окупності інвестицій.

Таблиця 2.1

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Інвестиції, тис. грн.	850	800	400	-	-	-
Прибуток, тис. грн.	-	-	800	1800	1900	1900
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	-	200	200	200	200

**Завдання 3.** Туристичне підприємство передбачає реалізувати інноваційно-інвестиційний проект вартістю 200 тис. грн., практичне здійснення якого спрямоване на виробництво нового виду турпродукту.



Очікуються такі грошові потоки: 1 рік - 40 тис. грн., 2 рік - 40 тис. грн, 3 рік - 60 тис. грн., 4 рік - 50 тис. грн. Необхідно визначити чистий приведений дохід та термін окупності інвестицій за умови, що дисконтна ставка дорівнює 10%.

**Завдання 4.** Чи доцільна реалізація інноваційного проєкту за умов, що дисконтна ставка дорівнює 10%, а податок на прибуток - 25%?

**Література: [1, 2, 7, 10]**

### **Практична робота №3**

#### **Аналіз та планування проєктів туристичного підприємства**

##### **План практичного заняття**

1. Планування реалізації проєкту.
2. Цілі, призначення та види планів.
3. Фінансове планування за проєктом.
4. Розробка проєктно-кошторисної документації та контроль за нею.
5. Вибір і завдання проєктних фірм.

##### **Основні терміни теми**

Попередній аналіз життєздатності проєкту – визначення, чи вартий проєкт витрат часу й ресурсів, що пов'язані з ним, і чи буде потоку ресурсів достатньо для покриття всіх витрат та одержання середнього прибутку.

Планування проєкту – обґрунтування цілей і засобів їх досягнення на основі виявлення ресурсів, визначення комплексу робіт, ефективних методів і засобів, необхідних для їх виконання, і встановлення взаємодії організацій учасників проєкту.

Розробка плану проєкту – це оформлення результатів процесів планування в єдиний структурований документ.

План проєкту – це документ або набір документів, який змінюється при надходженні додаткової інформації, в той час як базовий план необхідний для контролю виконання та змінюється тільки в результаті затвердження запитів на зміни.

Результатом проєкту є його кінцевий продукт. Кінцевий результат може бути в різних формах - від документа до артефакту, наприклад прототипу, який повинен бути відправлений вашому клієнтові. Важливо оцінити їх узгодженість з цілями проєкту.

##### **Завдання для роботи в аудиторії:**

**Завдання 1.** В процесі обговорення дайте відповіді на запитання:

1. Що таке проєктне планування?

2. Які етапи включає загальний процес планування?
3. Назвіть основні процеси планування проєктів, дайте їм характеристику.
4. Охарактеризуйте допоміжні процеси планування проєктів.
5. Що таке план проєкту?
6. Засоби та джерела фінансування проєкту.

**Завдання 2. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці.**

Термін	Визначення
а) цілеспрямованість	1. Обов'язкове планування всіх встановлених функцій управління проєктом.
б) комплексність	2. Залучення керівництва до процесу розробки плану, що дає можливість враховувати вимоги, які не формалізуються.
в) збалансованість по ресурсах	3. Принцип, що розглядає планування як процес розгортання головної мети проєкту в ієрархічну послідовність цілей і задач проєкту до рівня окремих заходів, дій, робіт із визначенням порядку їх виконання.
г) системність	4. Проведення моніторингу, контролю і, за необхідності, актуалізації планових рішень протягом всього життєвого циклу проєкту.
г) гнучкість	5. Здатність системи прогнозувати і враховувати можливі зміни впливу зовнішніх чинників та їх наслідків.
д) багатofункціональність	6. Принцип означає, що плани не містять задач і робіт, не забезпечених необхідними ресурсами.
е) оптимальність	7. Спадкоємність і взаємопов'язаність усіх планових рішень.
є) адаптивність	8. Повне охоплення наукових, проєктних, організаційних, виробничих та інших заходів і робіт, направлених на досягнення цілей і результатів проєкту.
ж) несуперечність	9. Розгляд проєкту як цілісної системи з визначенням і врахуванням взаємозв'язків як всередині, так і поза ним.
з) безперервність	10. Незмінність основних цілей і обмежень проєкту, його життєздатність, а також гнучкість і адаптивність системи.
й) стабільність	11. Здатність системи формувати не просто прийнятні плани, а раціональні або кращі плани за вибраними критеріями.

**Завдання 3. Розробіть бюджет проєкту за такими даними.**

1. Обсяг виробництва та реалізації:

2015 рік	2016 рік	2017 рік
4300	4500	4800

2. Ціна одиниці продукції — 1000 грн. Товар обкладається ПДВ.

3. Капітальні витрати підприємства:

– Будівельно-монтажні роботи — 1300 тис. грн;

– Обладнання — 700 тис. грн;

– Накладні витрати — 150 тис. грн.

– Всі витрати здійснено в першому році проєкту.

4. Прямі поточні витрати:

– Матеріальні витрати — 125 грн на од. продукції;

– Оплата праці — 62,5 грн на од. продукції;

– Додаткова оплата праці у розмірі 9% від заробітної плати.

Витрати здійснюються щороку.

Амортизація обладнання розраховується податковим методом (III група основних засобів).

5. Операційні витрати:

– Оренда приміщення — 50 тис. грн;

– Виплата процентів за короткостроковий кредит банку — 12% від загальної суми 50 тис. грн;

– Маркетингові витрати — 500 тис. грн;

– Витрати на обслуговування виробничого процесу — 400 тис. грн;

– Оплата послуг зв'язку та банків — 80 тис. грн;

– Офісно-господарські витрати — 100 тис. грн;

– Інші адміністративні витрати — 140 тис. грн.

6. Податок на прибуток — 25%.

7. Земельний податок — 20 тис. грн.

8. Доходи від участі в діяльності інших підприємств — 250 тис. грн щорічно.

9. Доходи від реалізації матеріальних цінностей та майна, залишкова вартість яких — 200 тис. грн — 300 тис. грн у другому році реалізації проєкту.

10. Продаж цінних паперів залученим інвесторам — 1000 тис. грн. у першому році проєкту.

11. Дивіденди виплачуються у розмірі 10% від суми нерозподіленого прибутку.

**Завдання 4.** Розробіть план проєкту телевізійної програми "Рівненщина туристична", яка передбачає зустрічі глядачів із представниками місцевої влади. При написанні плану використовуйте таку

схему:

1. Планування цілей.
2. Ідентифікація основних операцій для управління проектами.
3. Визначення взаємозв'язків операцій.
4. Визначення тривалості робіт проекту. Складання розкладу виконання проекту.
5. Планування організації (ідентифікація, документування та призначення персоналу, відповідальності та відносин звітності).
6. Планування та оцінка ресурсів, необхідних для реалізації проекту.
7. Розробка бюджету.

**Завдання 5.** Ви – керівник проекту, метою якого є створення бізнес-центру на базі університету. В процесі реалізації проекту адміністрація відмовилася від безоплатного фінансування вашого проекту. Керівництвом проекту було прийнято рішення про внесення змін, а саме: отримання безоплатного кредиту з місцевого бюджету для фінансової підтримки студентської ініціативи для створення приватної справи. Проаналізуйте, як дана зміна вплине на: вартість проекту; заплановані показники робіт; графік виконання робіт; результат проекту

**Література: [3, 7, 10]**

## **Практична робота №4** **Специфіка управління проектами в туризмі**

### **План практичного заняття**

1. Задачі управління проектами в туризмі.
2. Характеристика основних особливостей управління проектами в туризмі.
3. Специфічні види інвестиційних проектів в туризмі: інфраструктура інвестиції, інвестиції у «туризм та відпочинок».
4. Система основних показників, що характеризують інвестиційну привабливість туристичної галузі.
5. Методи дослідження інвестиційної привабливості окремих туристично-рекреаційних регіонів.

### **Основні терміни теми**

Інвестиційна привабливість туристичної галузі – інтегральна характеристика галузі з позиції інвестиційного клімату, розвитку продуктивних сил, інвестиційної структури, можливості залучення інвестиційних ресурсів та інших факторів, які істотно впливають на формування доходності інвестицій і зменшення інвестиційних ризиків.

Інвестиційна привабливість туристичного регіону – це сукупність мікро- та макрофакторів, що формують загальне уявлення потенційного інвестора про регіон і надають йому можливість визначити наскільки досліджуваний регіон може бути привабливим та вигідним для інвестування.

Інвестиційна привабливість туристичного підприємства – це інтегральна характеристика його як об'єкта інвестування, що базується на узгодженні стратегічної мети і характеру інвестування з позиції перспективності розвитку, обсягу і перспектив збуту продукції, ефективності використання активів та їхньої ліквідності, стану платоспроможності та фінансової стійкості.

Об'єкти оцінювання інвестиційної привабливості туристичного підприємства - фінансовий стан підприємства, його споживачі, інноваційна активність підприємства, кваліфікаційна відповідність працівників підприємства ступеню складності до виконуваних ними робіт (послуг).

Іноземні інвестиції – це кошти, які іноземні інвестори вкладають в об'єкти інвестиційної діяльності, відповідно до законодавства України, з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

### **Завдання для роботи в аудиторії:**

#### **Завдання 1. В процесі обговорення дайте відповіді на запитання:**

1. Які ставляться головні задачі управління проєктами в туризмі?
2. Назвіть суб'єкти та об'єкти проєкту в сфері туризму.
3. Назвіть джерела фінансування проєктів у туризмі.
4. Назвіть специфічні види інвестиційних проєктів в туризмі.
5. Розкрийте сутність поняття інвестиційної привабливості туристичної галузі, параметри її оцінки.
6. Методи дослідження інвестиційної привабливості окремих туристсько-рекреаційних регіонів.

**Завдання 2.** Проведіть аналіз економічних показників розвитку туристичної галузі України на основі даних аналітичної таблиці 4.1 Визначте темпи приросту економічних показників розвитку туристичної галузі України у 2015 році відносно 2005 року. Зробіть відповідні аналітичні висновки.

**Завдання 3.** У таблиці подані показники, які безпосередньо впливають на розвиток сектора подорожей і туризму в Україні. Зробіть розподіл між поданими показниками, поділивши їх на дві групи:

1. Показники, що сприяють розвитку сектора подорожей і туризму України;
2. Показники, що стримують розвиток сектора подорожей і туризму України.

Результати подайте у табличній формі, табл. 4.2.. Зробіть відповідні висновки.

Таблиця 4.1

## Динаміка економічних показників розвитку туристичної галузі України

Рік	Обсяг капітальних інвестицій в туристичну галузь		Внутрішнє туристське споживання		Витрати внутрішніх туристів усередині країні		Витрати міжнародних туристів усередині країні	
	млрд. грн.	частка від загальних капітальних інвестицій, %	млрд. грн.	частка від загального споживання, %	млрд. грн.	частка у ВВП, %	млрд. грн.	частка експорту, %
2005	9,63	2,013	164,45	4,83	74,09	3,12	90,36	8,08
2006	12,42	2,157	168,49	4,64	80,38	3,15	88,11	8,09
2007	16,77	2,420	175,92	4,47	81,14	2,95	94,79	8,41
2008	20,23	2,976	176,13	4,25	78,95	2,80	97,18	8,06
2009	12,84	3,186	155,69	4,61	73,25	3,04	82,44	8,11
2010	9,65	2,358	155,89	4,29	76,21	3,05	79,68	7,05
2011	11,07	2,476	170,78	4,31	90,39	3,46	80,39	6,37
2012	11,74	2,432	171,58	4,32	88,71	3,37	82,87	6,84
2013	10,05	2,346	168,15	4,35	89,23	3,39	78,91	7,23
2014	7,37	2,225	116,49	3,21	77,19	3,14	39,30	3,38
2015	5,39	1,960	97,02	2,97	62,46	2,83	34,56	3,00

Таблиця 4.2

## Показники, які впливають на розвиток сектора подорожей і туризму в Україні

№ з/п	Показники
1.	Кількість діючих на ринку туристичних послуг країні авіаліній (з рейсами за розкладом)
2.	Витрати держбюджету на сектор подорожей і туризму, %
3.	Частка у світовому експорті «креативних галузей» (сувенірна продукція, мистецтво, книги і т.п.), %
4.	Витрати на відкриття бізнесу, % ВНД на душу населення
5.	Покриття медичними фахівцями, медиків на 1000 чол. нас.
6.	Витрати бізнесу від загрози тероризму, бали
7.	Кількість лікарняних ліжок, місць на 10 тис. населення
8.	Індекс готельних цін, дол. США
9.	Концентрація шкідливих проникаючих часток, мг/м3
10.	Ставлення місцевого населення до іноземних туристів

11.	Коефіцієнт паритету купівельної спроможності (по відношенню ↓до ринкового курсу)
12.	Рівень зборів з авіаквитків і за послуги аеропортів
13.	Якість доріг
14.	Забезпечення авіасполучення по закордонним напрямкам
15.	Частка захищених водних зон (в межах морської виключної економічної зони),%
16.	Стійкість (стабільність) розвитку сектора подорожей і туризму
17.	Захист прав власності
18.	Жорсткість регулювання у сфері охорони навколишнього середовища
19.	Пріоритетність сектора подорожей і туризму в уряді
20.	Ефективність маркетингу для залучення туристів
21.	Цільність банкоматів, які приймають картки VISA, од. на 1 млн. нас.
22.	Індекс складності отримання візи
23.	Відкритість за двосторонніми авіа угодами
24.	Якість навколишнього середовища
25.	Надійність поліцейських служб
26.	Наявність основних компаній з оренди автомобілів

**Література: [3, 7, 5, 8]**

## **Практична робота №5**

### **Формування стратегії управління проектами підприємства**

#### **План практичного заняття**

1. Поняття стратегії управління проектами та її роль в економічному розвитку підприємства.
2. Стратегічні цілі управління проектами, вимоги до їх формування.
3. Послідовність процесу розробки стратегії управління проектами, зміст основних його етапів.
4. Оцінка результативності розробленої стратегії управління проектами підприємства, її основні параметри.

#### **Основні терміни теми**

Стратегія — це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів підприємства.

Місія – це генеральна мета проекту, чітко виражена причина його започаткування. Вона деталізує статус проекту, забезпечує орієнтири для визначення цілей наступних рівнів, а також стратегій на різних організаційних рівнях.

Стратегія проєкту – це центральна ланка у виробленні напрямків дій з метою отримання окреслених місією і системою цілей унікальних результатів проєкту.

Стратегічний аналіз - це аналіз зовнішнього і внутрішнього ринкового середовища.

### **Завдання для роботи в аудиторії:**

#### **Завдання 1. В процесі обговорення дайте відповіді на запитання:**

1. У чому полягає сутність поняття стратегії управління проєктами.
2. Назвіть головні принципи розробки стратегії управління проєктами.
3. Розкрийте зміст основних його етапів процесу розробки стратегії управління проєктами.
4. Як проводиться дослідження чинників зовнішнього інвестиційного середовища і кон'юнктури інвестиційного ринку?
5. Як здійснюється оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства?
6. Назвіть основні аспекти інвестиційної діяльності.
7. Оцінка результативності розробленої стратегії управління проєктами підприємства, її основні параметри.

**Завдання 2.** Ресторан при готельному комплексі, зорієнтований на обслуговування ділових туристів, планує удосконалити продуктову Політику закладу ресторанного господарства завдяки реалізації комплексних сніданків для мешканців готелю та збільшення обсягів / реалізації власної продукції для відвідувачів зі сторони у вечірні години.

У звітному році основні показники господарської діяльності характеризувалися наступними параметрами: валовий товарооборот становив 160220 грош. од., у тому числі від реалізації комплексних сніданків і обідів для мешканців готелю - 40%; рівень комерційного доходу від торговельної діяльності до товарообороту - 40%; рівень змінних витрат - 33%; сума постійних витрат - 10000 грош. од. Фінансові результати закладу ресторанного господарства готельного комплексу характеризувалися як збиткові.

Перед планово-економічним відділом готелю керівництво поставило завдання обґрунтувати обсяги діяльності в критичних точках, перед іншими функціональними підрозділами - розробити програму заходів щодо досягнення цільових обсягів діяльності й реалізації економічної стратегії.

1. Розрахувати товарооборот закладу ресторанного господарства готельного комплексу "А" на плановий рік у точках:

- беззбитковості діяльності закладу;
- цільового прибутку в розмірі 2000 грош. од.



Визначити розмір зростання обсягу товарообороту у плановому році порівняно зі звітним в абсолютних і відносних показниках, у тому числі за окремими складовими частинами. У розрахунках прийняти планові рівні витрат та комерційного доходу на рівні звітного року, передбачити підвищення частки товарообороту для відвідувачів зі сторони до 70%.

**Завдання 3.** У процесі реконструкції готельного комплексу бізнес-планом передбачалось досягнення прибутку закладу ресторанного господарства у розмірі 2000 грн. од. Це забезпечило б потреби цього підрозділу підприємства на подальший виробничий та соціальний розвиток. За даними таблиці 1 розрахувати обсяг товарообороту закладу ресторанного господарства готельного комплексу; визначити суму постійних витрат закладу ресторанного господарства в плановому році. Скласти пояснювальну аналітичну записку.

Таблиця 5.1

Розрахунок товарообороту ресторану "А", %

Показники	Значення показників
Рівень комерційного доходу до планового товарообороту	38,0
Рівень змінних витрат до планового товарообороту	31,0
Рівень постійних витрат до планового товарообороту	5,0

**Завдання 4.** Внаслідок реконструкції кав'ярні "А" додатково став функціонувати банкетний зал з обслуговуванням споживачів офіціантами. Організація різнопланових розважальних програм сприяла збільшенню обслуженого контингенту до 450 тис. осіб при наступних характеристиках режиму роботи закладу ресторанного господарства: кількість робочих днів на рік - 360, час роботи закладу ресторанного господарства - з 1100 до 2300.

1. Визначити зміну коефіцієнта обіговості місць у торговому залі кав'ярні, якщо після реконструкції їх простої із-за організаційно-технічних причин становитимуть 1,6 год. на день, кількість місць у торговому залі - 45, середня тривалість обслуговування одного споживача - 20 хв. Коефіцієнт обіговості місць до реконструкції становив 0,65 од.

2. Скласти пояснювальну аналітичну записку.

**Література: [1-7, 10]**

## **Практична робота №6**

### **Управління фінансовим забезпеченням реалізації проєктів туристичного підприємства**

#### **План практичного заняття**

1. Поняття джерел фінансування проєктів підприємства та їх класифікація.
2. Політика формування джерел фінансування проєктів підприємства.
3. Характеристика джерел фінансування проєктів, їх склад та структура.
4. Напрями оптимізації структури джерел фінансування проєктів туристичного підприємства.

#### **Основні терміни теми**

Фінансування проєкту – це забезпечення наявним грошовим капіталом для використання в комерційних цілях.

Власні ресурси - частина прибутку, що йде на розвиток; амортизаційні відрахування; доходи від реалізації основних засобів; емісія акцій компаній.

Позичені ресурси – це довгострокові кредити, цільовий державний кредит на конкретний вид інвестування.

Залучені ресурси - внески сторонніх вітчизняних та зарубіжних інвесторів; безкоштовна фінансова допомога.

Система традиційного фінансування проєктів – це система за якою основним організатором фінансування проєкту виступає ініціатор (він самостійно обирає схему фінансування проєкту, визначає можливий склад джерел ресурсів і проводить переговори з потенційними інвесторами); одним з обов'язкових джерел фінансування проєкту виступають власні внутрішні джерела ресурсів ініціатора проєкту (частина чистого прибутку, амортизаційні відрахування і т.д.); доходи від реалізації проєкту отримує переважно ініціатор; фінансову відповідальність перед кредиторами на випадок невдачі реалізації проєкту несе ініціатор.

Система проєктного фінансування - це система при якій інвестиційний проєкт організується у формі самостійного господарюючого суб'єкту - «проєктної компанії». Умовою організаційної відокремленості є незалежність проєкту від інших проєктів ініціатора; організатором фінансування проєкту є не тільки ініціатор, але й інші учасники - засновники проєктної компанії, які виступають у ролі інвесторів; Фінансування проєкту носить суворо цільовий характер; доход за проєктом отримують не тільки ініціатор, але й інвестор. інвестиційні ризики розподіляються між усіма учасниками проєкту.

### **Завдання для роботи в аудиторії:**

#### **Завдання 1. В процесі обговорення дайте відповіді на запитання:**

1. Назвіть основні принципи формування джерел фінансування проєктів туристичного підприємства.
2. Характеристика етапів розробки політики формування джерел фінансування.
3. Обґрунтуйте загальну потребу підприємства в джерелах фінансування.
4. Охарактеризуйте основні методи визначення потреби в джерелах фінансування проєктів: балансовий, метод аналогій, метод капіталомісткості.
5. Назвіть основні схеми фінансування реальних проєктів: повне внутрішнє самофінансування, акціонування, венчурне фінансування, кредитне фінансування, змішане (дольове) фінансування.
6. Назвіть фактори, що впливають на вибір схеми фінансування проєкту.

**Завдання 2.** Сплануйте *валові витрати* за проєктом на всі соціальні заходи, якщо відрахування від нещасних випадків становить 20%, а витрати на оплату праці — 325 тис. грн.

**Завдання 3.** Чисельність персоналу в базовому періоді склала 100 осіб. В ході реалізації проєкту передбачається збільшити обсяг виробництва на 5%. Визначити планову вихідну чисельність персоналу (осіб).

**Завдання 4.** Сплануйте середньооблікову чисельність робітників-відрядників, якщо за умовами проєкту планова трудомісткість виробничої програми — 1850 тис. нормо-год., плановий фонд робочого часу — 1760 год., плановий коефіцієнт виконання норм — 1,05.

**Література: [4, 5, 7, 10]**

### **Практична робота №7**

#### **Управління реальними проєктами підприємства**

##### **План практичного заняття**

1. Роль реального інвестування у забезпеченні економічного розвитку підприємства, його особливості.
2. Привабливість окремих підприємств туристичної індустрії, методичні засади її дослідження.
3. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проєктів.
4. Обґрунтування інвестиційних рішень з позицій альтернативної вартості.
5. Поняття бізнес-плану реалізації інвестиційного проєкту, його зміст і порядок розробки.

## **Основні терміни теми**

Комерційно-виробничий бізнес-план – для розв’язання проблем підприємницької і виробничої діяльності в процесі досягнення цілей розвитку підприємства.

Інвестиційний бізнес-план – інструмент заохочення інвесторів, метою такого плану служить будівництво нового об’єкта або заміна застосованої технології виробництва на більш високотехнологічну, тобто використання економічних категорій, пов’язаних з поняттям капітальних вкладень.

Бізнес-план фінансового оздоровлення – складається підприємством, що перебуває в стані кризи й неплатоспроможності. Для такого типу бізнес-плану характерна складна процедура погоджень розрахунків з кредиторами і власником підприємства, який є потенційним банкрутом.

Бізнес-план для отримання кредиту – розробляється з метою збільшення оборотного капіталу для здійснення широкомасштабних цілей діяльності, які можуть бути не пов’язані з основним виробництвом, а направлені на диверсифікацію роботи.

Бізнес-план структурного підрозділу – викладення вищому керівництву підприємства розробленого плану розвитку господарської діяльності підрозділу, метою якого є обґрунтування обсягів і ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку, що залишається в розпорядженні кожного окремого підрозділу.

Бізнес-план заявки на грант – отримання фінансових коштів з державного бюджету або благодійних фондів для розв’язання соціально-політичних та наукових проблем, супроводжується обґрунтуванням прямих та непрямих економічних і соціальних вигод для регіону або для суспільства в результаті виділення коштів або ресурсів під запропонований бізнес-проект.

Бізнес-план розвитку регіону – передбачає обґрунтування перспектив соціально економічного розвитку регіону і обсягів фінансування відповідних програм для органів, наділених необхідними бюджетними повноваженнями.

### **Завдання для роботи в аудиторії:**

#### **Завдання 1. В процесі обговорення дайте відповіді на запитання:**

1. Які ви знаєте критерії оцінки інвестиційної привабливості підприємства туристичної індустрії?
2. Назвіть основні вимоги до розробки проектів, порядок його розробки.
3. Як здійснюється визначення витрат по проекту?
4. Як оцінюють очікуваний грошовий потік з урахуванням фактору часу?
5. Яким чином проводять аналіз рівнів ризику по проекту?
6. Як визначається ціна інвестиційного проекту?

7. Яким чином визначається економічний ефект від реалізації проєкту?

8. Охарактеризуйте зміст розділів бізнес-плану: резюме, передумови, основна ідея проєкту, аналіз ринку й концепція маркетингу, обсяг і структура продуктової (експлуатаційної) програми.

9. Охарактеризуйте зміст розділів бізнес-плану: обґрунтування місця розташування об'єкта інвестування, характеристика середовища, необхідного матеріально-технічного забезпечення і витрат з ним пов'язаних.

10. Охарактеризуйте зміст розділів бізнес-плану: характеристика забезпечення трудовими ресурсами, календарний план реалізації інвестиційного проєкту, фінансовий план та оцінка ефективності проєкту.

11. Охарактеризуйте зміст розділів бізнес-плану: аналіз беззбитковості діяльності підприємства після інвестиції, визначення запасу фінансової міцності.

**Завдання 2.** Використовуючи методичні рекомендації до складання бізнес-плану підприємства туристичної діяльності, скласти бізнес-план діяльності підприємства туристичної діяльності на перспективу у відповідності до потреб ринку та можливістю отримання необхідних ресурсів.

### **I. Призначення бізнес-плану**

Мета розробки бізнес-плану – спланувати діяльність підприємства туристичної діяльності на перспективу у відповідності до потреб ринку та можливістю отримання необхідних ресурсів.

В процесі складання бізнес-плану необхідно:

- визначити конкретні напрямки діяльності туристичного підприємства, цільові ринки та місце фірми на цих ринках;
- сформулювати довгострокові та короткострокові цілі туристичної фірми, стратегії та тактики їх досягнення. Визначити відповідальних за реалізацію кожної стратегії;
- вибрати структуру та визначити показники товарів та послуг, які будуть пропонуватися підприємством туристичної діяльності споживачам. Оцінити виробничі витрати по їх створенню та реалізації;
- оцінити відповідність кваліфікації та вимогам кадрів підприємства туристичної діяльності та умов для мотивації їх праці вимогам по досягненню поставлених цілей;
- визначити склад маркетингових заходів підприємства туристичної діяльності по вивченню ринку, рекламі, стимулюванню продаж, ціноутворенню, каналів збуту та інше;
- оцінити матеріальне та фінансове становище підприємства туристичної діяльності на відповідність фінансових та матеріальних ресурсів досягненню поставлених цілей;
- передбачити труднощі та перепони, які можуть перешкоджати

виконанню бізнес-плану.

Бізнес-план виконує наступні функції:

1. Він може бути використаний для розробки концепції ведення бізнесу. В процесі складання бізнес-плану з'являється можливість ретельно відпрацювати стратегію та уникнути помилок, розглянути діяльність туристичної фірми з різних сторін - маркетингу, фінансів, виробничої діяльності, забезпечення кадрів і т.п.

2. Бізнес-план є інструментом, за допомогою якого керівництво може оцінити фактичні результати діяльності туристичної фірми за визначений період часу.

3. Бізнес-план призначений для вирішення проблем залучення інвестицій.

## **II. Структура бізнес-плану туристичного підприємства.**

1. Резюме (можливості туристичної фірми).
2. Опис продукції (товарів, послуг) туристичного підприємства.
3. Ринки збуту туристичного продукту.
4. Конкуренція на ринку збуту.
5. План маркетингу.
6. Організаційний план.
7. Правове забезпечення туристичної фірми.
8. Оцінка ризику та страхування.
9. Фінансовий план.
10. Висновки та пропозиції.

## **III. Методика складання бізнес-плану туристичного підприємства.**

### **3.1. РОЗДІЛ «РЕЗЮМЕ»**

Резюме представляє собою коротке викладення суті інвестиційного проекту. Воно повинно бути невеликим за обсягом (1-2 сторінки) та відображати зміст наступних ключових моментів:

- повна назва, адреса та телефон туристичної фірми;
- опис фірми, специфіка її діяльності;
- короткі відомості про управлінський персонал та його доля в капіталі фірми;
- мета складання бізнес-плану;
- коротка характеристика кон'юнктури ринку;
- суть плануємого проекту та можливі результати його реалізації;
- фактори ризику проекту;
- сукупна вартість проекту та потреба у фінансуванні з описом умов кредитування.

В цілому резюме повинно дати відповіді майбутнім інвесторам туристичної фірми на два важливі питання:

1. Що вони отримають при успішній реалізації цього бізнес-плану?
2. Який ризик втрати вкладених коштів?

Цей розділ повинен розроблятися наприкінці складання бізнес-плану, коли досягнута повна ясність за всіма розділами.

### 3.2. ОПИС ПРОДУКЦІЇ (ТОВАРІВ, ПОСЛУГ) ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.

Висвітленню даного розділу бізнес-плану повинна передувати значна попередня робота по вибору переліку товарів (послуг), виробництво та реалізації яких стане основою бізнесу туристичного підприємства.

При формуванні своїх послуг (турпродукту) фірма повинна орієнтуватися на потреби туристів, що визначаються за допомогою попиту потенційних клієнтів. При цьому необхідно враховувати, що за цілями туризм класифікується як:

- курортний туризм з метою відпочинку та лікування;
- екскурсійний туризм – знайомство з природними, історичними та культурними визначними пам'ятками;
- діловий туризм - для проведення ділових переговорів;
- науковий туризм – знайомство з досягненнями науки та техніки, участь у конгресах, конференціях і т.п.

У розділі необхідно дати опис всіх існуючих та нових турпродуктів (послуг), що пропонуються туристичним підприємством, відповівши на наступні запитання:

1. Які товари (послуги) пропонуються туристичної фірмою?
2. Назва турів, їх опис.
3. Які потреби можуть задовольняти пропонуємі туристичні послуги?
4. Як регулярно реалізуються туристичні продукти на ринку (сезонність продаж)?
5. Наскільки мінливий попит на данні туристичні продукти?
6. На яких ринках і яким чином вони реалізуються?
7. Чому споживачі віддають перевагу даним послугам туристичного підприємства? (для повноти відповіді необхідно заповнити наступну таблицю на кожний туристичний продукт).

Переваги по відношенню до аналогічних туристичних продуктів конкурентів	Недоліки	Заходи по подоланню недоліків
1.	1.	1.
2.	2.	2.
.	.	.
п.	п.	п.

### 3.3. РИНОК ЗБУТУ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

Цей розділ направлений на вивчення ринків та дозволяє керівництву туристичної фірми чітко представити хто буде купляти їх туристичний

продукт та яка ринкова ніша підприємства.

Для повного розкриття цього питання необхідно висвітлити наступні ключові моменти в діяльності туристичного підприємства:

1. На яких ринках діє або буде діяти туристична фірма? При відповіді на це питання слід мати на увазі, що ринок туристичних послуг припускає наявність наступних видів туризму:

- туризм внутрішній;
- туризм виїзний;
- туризм в'їзний;
- туризм соціальний.

2. Які основні сегменти цих ринків по кожному виду туристичних послуг підприємства?

3. Що впливає на попит на ці туристичні продукти в кожному з цих сегментів?

4. Які перспективи зміни потреб споживачів в кожному з сегментів туристичного ринку?

5. Як пропонується реагувати на ці зміни?

6. Яким чином проводиться вивчення потреб та попиту? Які методи для цього використовуються? Хто проводить дослідження: сама туристична фірма чи залучаються організації спеціального профілю?

7. Яка ємність кожного ринку та використовуємого сегменту по всім туристичним продуктам?

8. Які прогнози розвитку ємності сегментів на кожному ринку на перспективу?

9. Яка реакція туристичного ринку на появу нових турпродуктів?

Після відповіді на кожне запитання в даному розділі бізнес-плану необхідно представити:

1. оцінку потенційної ємності туристичного ринку;

2. оцінку потенційного та реального обсягу продаж туристичного продукту.

#### 3.4. КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКУ ЗБУТУ

Цей розділ необхідно присвятити аналізу ринкової кон'юнктури, характеристиці своїх конкурентів, їх стратегії та тактиці.

В даному розділі необхідно дати відповідь на наступні питання з урахуванням діяльності конкурентів:

1. Чи є область діяльності туристичної фірми новою?

2. Яку частину туристичного ринку контролюють великі туристичні підприємства?

3. Яка конкурентоспроможність кожного туристичного продукту фірми на ринку?

4. Чи існує велика кількість туристичних фірм, що пропонують подібні (аналогічні) туристичні продукти? (рекомендується скласти наступну



таблицю)

Назва фірми-конкурента	Місце її розташування	Доля ринка, якою вона володіє	Обсяг реалізації туристичних послуг

5. Що є предметом найбільш жорсткої конкуренції (ціна, якість, імідж фірми, інше)?

### 3.5. ПЛАН МАРКЕТИНГУ.

У комплекс заходів туристичної фірми з маркетингу входить:

1. вивчення споживачів туристичних продуктів (послуг) фірми та їх поведінка на ринку;
2. аналіз ринкових можливостей фірми;
3. аналіз форм та каналів збуту, що використовуються;
4. оцінка методів ціноутворення, що використовуються туристичною фірмою;
5. дослідження заходів по просуненню туристичних послуг на ринку;
6. вивчення конкурентів;
7. вибір «ніші» ( найбільш сприятливого сегменту) туристичного ринку.

При виборі свого сегменту на ринку туристичних послуг перш за все повинні бути проаналізовані наступні фактори:

1. мета поїздки: відпочинок, бізнес, навчання, шопінг і т.п.
2. географічні фактори: відпочинок на морі, зацікавленість культурними та архітектурними цінностями і т.п.
3. вік та соціальне положення туристів: школярі, студенти, дорослі і т.п.

В процесі розгляду питань, пов'язаних з цілями та стратегіями маркетингу необхідно на основі результатів стратегічного планування діяльності туристичної фірми деталізувати цілі маркетингу:

1. по політиці продажу конкретних турів окремо чи в сукупності;
2. по проникненню на конкретні туристичні ринки;
3. по перспективам росту завдяки новим споживачам, розробці нових турпродуктів та пропозиції нових послуг;
4. по конкурентній боротьбі на ринках збуту;
5. по бюджету маркетингу та т.п.

Після цього необхідно визначити конкретні стратегії по маркетингу для досягнення кожної з формульованих цілей. Отриману інформацію представити у вигляді таблиці.

Цілі	Стратегії по	Термін реалізації	Відповідальна

маркетингу	маркетингу		посада
------------	------------	--	--------

При визначенні стратегії маркетингу туристичних послуг (турпродуктів) необхідно виходити з базових концепцій маркетингової діяльності.

При аналізі системи ціноутворення необхідно відповісти на наступні запитання:

А) Який основний підхід на туристичній фірмі до ціноутворення? Яка стратегія використовується?

- висока якість – висока ціна;
- ціна в залежності від цін конкурентів;
- низькі виробничі витрати – низька ціна?

Б) Який рівень рентабельності (прибутковості) закладений в ціну турпродукту?

В) Наскільки ціни на туристичні послуги залежать від собівартості, попиту, конкурентоспроможності турпродукту?

Г) Яка цінова політика туристичної фірми?

Аналізуючи схему реалізації турпродуктів необхідно дати відповіді на такі питання:

1. Яка схема надходження турпослуг фірми на ринок?
2. Як краще реалізовувати продаж турпродуктів: самостійно чи через мережу турагентів?

В діяльності туристичних фірм, особливо на етапі їх виходу на ринок, значну роль грає правильно організована рекламна кампанія.

Реклама призначена для інформування споживачів, привертання їх уваги до данного товару (послуги) та розповсюдження пропозиції, рекомендацій по їх використанню. Туристична реклама може бути направлена на турагентів чи потенційних клієнтів, при цьому головною функцією реклами є індивідуалізація продукта, тобто виділення його з основної маси конкуруючих товарів (послуг) шляхом підкреслення властивостей (висока якість, помірна ціна і т.п.).

Приймаючи рішення про проведення рекламної кампанії, необхідно визначитися в таких питаннях:

3. Які цілі поставлені перед рекламою?
4. Як співвідносяться ці цілі перед цілями фірми?
5. Скільки коштів виділяється на рекламу?
6. Які та як використовуються засоби масової комунікації в рекламній кампанії?
7. Чи є зв'язок між активізацією рекламної роботи та змінами обсягу збуту та прибутків?

### 3.6. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН.

В даному розділі бізнес-плану надається інформація, що характеризує організаційну структуру туристичної фірми, а також відомості про персонал.

При написанні даного розділу необхідно виділити наступну групу питань:

1. організаційна схема управління туристичною фірмою;
2. склад підрозділів та їх функції;
3. організація координування та взаємодії служб та підрозділів турфірми.

Виконуючи характеристику персоналу підприємства, необхідно визначити:

- А) потребу турфірми в кадрах;
- Б) кваліфікаційні вимоги;
- В) форму залучення до праці (постійна робота, сумісництво і т.д.);
- Г) заробітна плата за посадами.

Посада	Опис роботи, що виконується	Форма залучення	Рівень кваліфікації	Середня заробітна плата

### 3.7. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ.

В цьому розділі наводиться вся інформація, яка пов'язана зі створенням та правовим забезпеченням господарської діяльності туристичного підприємства.

Відповідно необхідно висвітити наступні правові аспекти діяльності фірми:

- дата створення та реєстрації;
- де і коли зареєстрована;
- юридична адреса;
- форма власності;
- характеристика власників (акціонерів) турфірми;
- копії ліцензій на види діяльності турфірми;
- копії контрактів та договорів з іншими організаціями по даним видам діяльності;
- зміни в законодавстві, що можуть вплинути на діяльність турфірми та інші документи.

### 3.8. ОЦІНКА РИЗИКУ ТА СТРАХУВАННЯ.

Задача даного розділу бізнес-плану висвітлити майбутнім інвесторам чи кредиторам турфірми можливі ризики на шляху реалізації проєкту та основні методи запобігання їх впливу.

Для цього необхідно:

- виявити повний перелік можливих ризиків;
- визначити ймовірність виникнення кожного;
- оцінити очікуваний розмір збитків при їх виникненні;
- організаційні заходи по профілактиці та нейтралізації вказаних ризиків;
- представити програму страхування від ризиків (вказати, які типи страхових полісів, на які суми та в яких страхових кампаніях планується оформлення).

### 3.9. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

Це розділ бізнес-плану розглядає питання фінансового забезпечення діяльності турфірми та найбільш ефективного використання наявних грошових коштів на основі поточної фінансової інформації і прогнозу обсягів реалізації турпродуктів на ринках.

При складанні даного розділу необхідно розробити наступні планово-звітні документи:

- балансовий звіт;
- план (звіт) доходів та витрат;

розрахунок показників самоокупності та рентабельності турпродуктів.

**Література: [3, 7, 10]**

## **Практична робота №8**

### **Особливості управління інноваційними проєктами туристичного підприємства**

#### **План практичного заняття**

1. Поняття інноваційних проєктів підприємства, характеристика її основних форм в сфері туризму. Мета та принципи управління інноваційними проєктами.

2. Визначення основних напрямів інноваційної діяльності підприємства, формування потреби в інноваційних інвестиціях підприємства на майбутній період. Порядок вибору інноваційних проєктів в туризмі, методика оцінки їх привабливості.

3. Планування потреби в фінансуванні для здійснення інноваційних проєктів. Методика оцінки ефективності окремих інноваційних проєктів туристичного підприємства.

## Основні терміни теми

Інновації – ідея, новітній продукт в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності.

Інновації в туризмі – це результат застосування новинки у туристичній індустрії з підвищенням її ефективності та отриманням, передусім, комерційного ефекту, що має забезпечити стійке функціонування та розвиток галузі.

Інноваційний проєкт – це система взаємопов'язаних завдань і програм їхнього досягнення, яка становить комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідно організованих, оформлених комплектом проєктної документації, що забезпечують ефективне розв'язання конкретного науково-технічного завдання, вираженого в кількісних показниках, яке приводить до інновації.

### Завдання для роботи в аудиторії:

#### Завдання 1. В процесі обговорення дайте відповіді на запитання:

1. Розкрийте сутність поняття «інновації».
2. Хто вперше сформував поняття «інновації».
3. Розкрийте сутність поняття «інновації в туризмі».
4. Розкрийте сутність поняття «інноваційний проєкт».
5. Яке існує організаційно-правове забезпечення інновацій в Україні?
6. Мета та принципи управління інноваційними проєктами.
7. Обґрунтуйте потреби в інноваційних інвестиціях підприємства на майбутній період.

**Завдання 2.** Вибір відповідності: для кожного питання (зліва) треба обрати із списку відповідну правильну відповідь (справа). Підберіть до кожного виду проєкту відповідний приклад:

1. Реконструкція виробництва чи спорудження греблі, що здійснюється за рахунок пакету інвестицій	а) інвестиційні проєкти
2. Комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування новітніх технологій	б) економічні проєкти
3. Реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління	в) організаційні проєкти
4. Приватизація підприємства	г) інноваційні проєкти
5. Реформування системи охорони здоров'я, подолання наслідків стихійних лих і соціальних стресів	д) соціальні проєкти

**Завдання 3.** За експертними оцінками визначте очікувану тривалість роботи «Передпроектне обстеження», якщо: мінімально можлива тривалість роботи — 2 дні, максимально припустима — 8, а найімовірніша — 5 днів.

**Література: [3-8, 10]**

## **Практична робота №9**

### **Управління фінансовими проектами підприємства**

#### **План практичного заняття**

1. Роль фінансових проектів в здійсненні фінансово-господарської діяльності підприємства.
2. Політика управління фінансовими проектами підприємства, характеристика етапів її розробки.
3. Оцінка ефективності реалізації окремих фінансових проектів. Характеристика основних інструментів фондового ринку України на сучасному етапі.

#### **Основні терміни теми**

Фінансовий проект - складається після проведення інвестиційного аналізу й ухвалення рішення про доцільність капіталовкладень.

Рентабельність капіталу - дає можливість кредиторам-акціонерам дізнатися про спроможність проекту обслуговувати і повертати кредит.

Маржа прибутковості - визначає величину виторгу від реалізації продукції (у відсотках), що залишається в розпорядженні підприємства після відрахування виробничих витрат.

Систематичний ризик пов'язаний з мінливістю ціни (норми прибутку) окремого активу, що викликана загальноринковим коливанням цін.

Несистематичний (несистемний, селективний) - може бути викликаний страйками, невдалими маркетинговими програмами, невірними рішеннями керівництва підприємства, розривом великих контрактів (проектів) підприємства.

Загальний ризик-проект – можливість виникнення таких умов, які призведуть до негативних наслідків для всіх або окремих учасників проекту.

Ринковий ризик – наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливі коливання вартості цінних паперів, товарів і курсів іноземних валют за тими інструментами, які є в торговельному портфелі.

### Завдання для роботи в аудиторії:

#### Завдання 1. В процесі обговорення дайте відповіді на запитання:

1. Роль фінансових проєктів в здійсненні фінансово-господарської діяльності підприємства.
2. Особливості реалізації фінансових проєктів.
3. Характеристика основних форм фінансових проєктів підприємства.
4. Політика управління фінансовими проєктами підприємства, характеристика етапів її розробки.
5. Оцінка ефективності реалізації окремих фінансових проєктів.
6. Характеристика ризиків, що супроводжують реалізацію проєктів туристичного підприємства.
7. Класифікація видів ризиків, що виникають при реалізації проєктів за різними ознаками.
8. Що таке систематичний та несистематичний ризик.
9. Поняття очікуваного значення ризику проєкту, методи його визначення.
10. Сутність загального та ринковий ризик проєкту.

**Завдання 2.** Здійснити якісний аналіз ризику для туристичних підприємств Рівненської області (назви туристичних об'єктів оберіть самостійно). Результати роботи оформити у вигляді таблиці. Вказати основні види ризику та його чинники, що мають найбільш суттєвий вплив на стабільне функціонування підприємств сфери туризму, навести приклади кількісних показників господарської діяльності, що описують згадані чинники.

Об'єкт ризику	Туристична агенція	Готель	Санаторій	Національний природний парк
Характеристика				
Суб'єкт ризику				
Види та чинники ризику				
Приклади кількісних показників				

**Література:** [1, 2, 7, 9, 10]

## Практична робота №10

### Управління ризиками проєкту туристичного підприємства

#### План практичного заняття

1. Проєктні ризики та їх класифікація.
2. Принципи управління проєктними ризиками.
3. Методи аналізу ризиків проєкту.
4. Можливості зниження та протидії ризикам.

#### Основні терміни теми

Управління ризиком – це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проєкту.

Господарський ризик – загроза, небезпека виникнення збитків у будь-яких, видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг та їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.

Запобігання та контролювання ризику – це ефективна організація проєктної діяльності, тобто коли її учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику і зменшувати можливість настання несприятливої події. Контролювання ризику полягає в реалізації комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію збитків після настання несприятливої події.

Страховання ризику – зменшення збитків від діяльності за рахунок фінансової компенсації зі спеціальних страхових фондів.

Поглинання ризику – це такий спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе його учасник (учасники). Цей метод управління ризиками застосовують тоді, коли можливість ризику невелика чи збитки в разі його настання неістотно впливають на учасників проєктної діяльності.

Перестраховання – це страхування, відповідно до якого страховик передає частину відповідальності за ризики іншим страховикам. Ціллю такої операції є створення стійкого та збалансованого "страхового портфеля" для забезпечення стабільної та рентабельної роботи страхових компаній.

Співстраховання – це метод вирівнювання та розподілу великих ризиків між кількома страховиками.

#### Завдання для роботи в аудиторії:

##### Завдання 1. В процесі обговорення дайте відповіді на запитання:

1. Що розуміють під невизначеністю та ризиком проєкту?
2. Сутність управління ризиками.



3. Які найбільш поширені види ризиків Ви знаєте?
4. Як класифікуються ризики за джерелами виникнення?
5. Які причини виникнення проектних ризиків?
6. Яка класифікація ризиків залежно від причин їх виникнення?
7. Яка послідовність виконання робіт по аналізу ризиків?
8. Що таке кількісний та якісний аналіз ризику?
9. Які методи та методики аналізу ризиків Ви знаєте?
10. Які існують способи зниження ризиків проекту?

**Завдання 2.** Визначте коефіцієнт варіації за даним проектом.

Ймовірність одержання доходу	Рівень очікуваного доходу (умов.од.)
0,2	200
0,5	800
0,3	1000

**Завдання 3.** Визначте найбільш ризикований проект, врахувавши середньоквадратичне відхилення.

Можливі значення доходу (NPV)	Проект А		Проект Б	
	Ймовірність одержання доходу (P)	Можливі значення доходу (NPV)	Ймовірність одержання доходу (P)	Можливі значення доходу (NPV)
100	0,2	-7200	0,2	
500	0,4	1000	0,3	
700	0,3	3000	0,3	
1500	0,1	5000	0,2	

**Література:** [1, 2, 3, 7, 8]

### Рекомендована література

#### Основна

1. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Управління проектами: навчальний посібник. Стереотипне видання. Суми: Університетська книга, 2022. 272 с.
2. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
3. Войтенко О.С. Управління проектами: навч. посіб. / О.С. Войтенко. – Київ: КНУБА, 2020. – 276 с.
4. Логачова Л. М., Логачова О. В. Управління проектами: навчальний посібник. Стереотипне видання. Суми: Університетська книга, 2022. 208 с.
5. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. – 416 с.

## Допоміжна література

6. Білоусов О. М., Лугінін О. Є., Морозова О. С., Соколова Л. В. Менеджмент туристичної галузі: підручник. Стереотипне видання. Суми: Університетська книга, 2022. 580 с.

7. Глобальний етичний кодекс туризму, 1999 (Чилі). URL: <http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism>

8. Гохстрат Е., Гейн А. В. Теорія навчання Девіда Колба в музеї: Мрійник, Мислитель, Прагматик, Діяч : наук.- попул. вид. Пер. з голландської Наталії Карпенко. Київ : Видавець Чередниченко А.М., 2015. 96 с.

9. Грановська В. Г., Крикунова В. М., Морозова О. С. та ін. Економіка туризму: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.

10. Конарівська О. Б., Коротун О. П. Роль та особливості маркетингу у сфері туристичних послуг. Вісник НУВГП. Економіка : зб. наук. праць. Рівне, 2018. Вип. 4(84). С. 88-95.

11. Конарівська О.Б., Кушнір Н.Б., Яковишина М.С. Характеристика механізму державного управління туристичною галуззю. Вісник НУВГП. Економіка : зб. наук. праць. Рівне, 2018. Вип. 2(82). С. 51-58.

12. Конарівська О.Б., Панюк Т.П. Стратегія розвитку туристичної галузі України. KELM «Наука. Освіта. Право. Управління». Лодзь : Wyzsz Szkoła Informatyki I Umiejrtnosci. 2020. № 2 (30). С. 148-156.

13. Кузьміна Т. О., Євтушенко В. В. Системи управління якістю: навчальний посібник. Стереотипне видання. Суми: Університетська книга, 2021. 500 с.

14. Ларіна Я. С., Бабічева О. І., Забуранна Л. В. та ін. Маркетинг міжнародного туризму: навчальний посібник. Стереотипне видання. Суми: Університетська книга, 2022. 412 с.

15. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму: навчальний посібник. Стереотипне видання. Суми: Університетська книга, 2022. 342 с.

16. Шевченко Г. М. Прогнозування розвитку рекреації в Україні: соціально-економічний еквілібріум: монографія. Стереотипне видання. Суми: Університетська книга, 2022. 336 с.

17. Christina Beckmann. Research Reveals Adventure Travelers Primarily Motivated by Transformation. URL: <https://www.adventuretravelnews.com/research-reveals-adventure-travelers-primarily-motivated-by-transformation>

18. Future Traveller Tribes 2030 by Amadeus. URL: <https://amadeus.com/documents/en/blog/pdf/2015/07/amadeus-traveller-tribes-2030-airline-it.pdf>

19. Gail Pellett. Why Travel? – A 21st Century Existential Crisis. URL: <https://medium.com/@gpellet4/why-travel-a-21st-century-existential-crisesf17168840d7a>

20. Tourism Sciences or Tourism Studies? Implications for the Design and

### Інформаційні ресурси

21. Кабінет Міністрів України. URL : <http://www.kmu.gov.ua/>
22. Законодавство України . URL : <http://rada.gov.ua/>
23. Закон України про туризм : веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
24. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>  
Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії наукової бібліотеки НУВГП. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua>
25. Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. URL : <http://www.nbu.gov.ua/>
26. Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека (м. Рівне, пл. Короленка, 6). URL : <http://libr.rv.ua/>
27. Рівненська централізована бібліотечна система (Київська, 44, Рівне). URL : <https://rivneCBS.com.ua/>
28. Наукова бібліотека НУВГП (м. Рівне, вул. Олекси Новака, 75). URL : [http://nuwm.edu.ua/MySQL/page\\_lib.php](http://nuwm.edu.ua/MySQL/page_lib.php)
29. Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-%D0%BF>
30. Tourism for Sustainable Development Goals. URL: <http://tourism4sdgs.org/>
31. Tourism Statistics. URL: <https://www.e-unwto.org/toc/unwtotfb/current>
32. UNWTO Tourism Highlights. URL: <https://www.e-unwto.org/>
33. World Tourism Day. URL: <http://wtd.unwto.org/content/world-tourismday-2018>