



Національний університет
водного господарства
та природокористування

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



05-08-65



МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних робіт
із навчальної дисципліни

«Управління проектами в туризмі»

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
за спеціальністю 242 «Туризм» денної та заочної форми навчання

Рекомендовано
науково-методичною комісією
зі спеціальності 242 «Туризм»
Протокол № 1 від 05.09.2018 р.

Рівне – 2018



Методичні вказівки до практичних робіт із навчальної дисципліни «Управління проектами в туризмі» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 242 «Туризм» денної та заочної форм навчання / Конарівська О. Б., Яковишина М. С. – Рівне : НУВГП, 2018 – 55 с.

Укладачі: 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.

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	9
Тема 3. Аналіз та планування проектів туристичного підприємства	13
Тема 4. Специфіка управління проектами в туризмі	18
Тема 5. Формування стратегії управління проектами підприємства	24
Тема 6. Управління фінансовим забезпеченням реалізації проектів туристичного підприємства	28
Тема 7. Управління реальними проектами підприємства	32
Тема 8. Особливості управління інноваційними проектами туристичного підприємства	44
Тема 9. Управління фінансовими проектами підприємства	48
Тема 10. Управління ризиками проекту туристичного підприємства	51
Рекомендована література	55

© О. Б. Конарівська,
М. С. Яковишина, 2018

© НУВГП, 2018



Вступ

Метою дисципліни «Управління проектами в туризмі» є ознайомлення студентів з основними методами управління проектами. На лабораторних заняттях студенти навчатимуться 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 діяльності. Дисципліна вивчає форми, методи, інструменти та механізм управління розробкою проектів з метою забезпечення ефективного розвитку вітчизняних туристичних 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 сфери;
- ознайомлення й оцінка ризиків проектів в сфері туризму.

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

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

вміти:

- вміти проводити оцінку проектів в туризмі;
- вміти оцінювати ризики проектів в туризмі;
- застосовувати відповідний інструментарій управління проектами в діяльності підприємств сфери туризму;
- 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 підприємства	2	
2	Інвестування капіталу в проекти туристичного підприємства	2	
3	Аналіз та планування проектів туристичного 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 підприємства	2	
7	Управління реальними проектами підприємства	2	2
8	Особливості управління інноваційними проектами туристичного підприємства	2	
9	Управління фінансовими проектами підприємства	2	2
10	Управління ризиками проекту туристичного підприємства	4	2
Всього		24	10



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.



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



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

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати повідомлення-презентацію на одну з тем для самостійного вивчення:

1. Інтегрований підхід до управління проектом.
2. Моделі життєвого циклу високотехнологічних проектів.
3. Управління мультипроектами.
4. Проекти економічного та соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями.
5. Роль професійних організацій фахівців у розвитку управління проектами.
6. Особливості управління міжнародними проектами.

2. Перевірити свої знання, виконуючи тестові завдання:



1. Проект – це:

- а) план довгострокових фінансових вкладень;
 - б) програма дій використання фінансових ресурсів ;
 - в) завдання з певними вихідними даними й плановими результатами (цілями), що зумовлюють спосіб його розв'язання;
 - г) задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.
2. До головних ознак проекту не належать:
- а) зміна стану для досягнення мети проекту;
 - б) обмеженість ресурсів;
 - в) складність;
 - г) неповторність.
3. Визначення мети проекту не передбачає:
- а) визначення результатів діяльності на певний строк;
 - б) кількісної оцінки проекту;
 - в) доведення, що результати мають бути досягнуті
 - г) визначення умови, за яких результати проекту можуть бути досягнуті.
4. Окремі конкретні проекти чітко визначеної орієнтації та масштабу, що допускають певні спрощення проектування та реалізації, формування команди проекту тощо, називаються:
- а) монопроекти (або прості);
 - б) мультипроекти;
 - в) мегапроекти;
 - г) усі відповіді вірні.
5. Управління проектом - це:
- а) мистецтво координувати людські й матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту;
 - б) сукупність заходів, спрямованих на реалізацію проекту з метою отримання прибутку;
 - в) процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.
 - г) усі відповіді вірні.
6. До стадій життєвого циклу управління проектом не належать:
- а) зародження;
 - б) зростання;
 - в) зрілість;



г) оцінка проекту.

7. На стадії зародження проекту здійснюється:

- а) планування та контроль;
- б) управління ризиком;
- в) управління організаційною структурою;
- г) проектний аналіз за аспектами.

8. Система управління проектами, за якої менеджер проекту не несе ніякої фінансової відповідальності за прийняття рішення, відповідає за координацію і управління розробкою та реалізацією проекту, у контрактні відносини з іншими учасниками проекту не вступає, називається:

- а) простою;
- б) розширеною;
- в) складною;
- г) замкненою.

9. Основними критеріями прийняття проекту є:

- а) технічна та технологічна можливість його реалізації;
- б) довгострокова життєздатність;
- в) економічна ефективність;
- г) всі відповіді вірні.

10. Функція, яка забезпечує фінансовий контроль завдяки накопиченню, аналізу та складанню звіту по витратах проекту, називається:

- а) управління якістю;
- б) управління часом;
- в) управління контрактом та забезпеченням проекту;
- г) управління вартістю.

Література: [3, 7, 10].

Практична робота №2

Інвестування капіталу в проекти туристичного підприємства

План практичного заняття

1. Формування інвестиційного задуму проекту.
2. Оцінка життєздатності проекту.
3. Аналіз проекту на основі комплексної експертизи.
4. Критерії оцінки проектної 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 методіку 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 проекту за умов, що дисконтна ставка дорівнює 10%, а податок на прибуток - 25%?

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати повідомлення-презентацію на одну з тем для самостійного вивчення:

1. Проведіть характеристику етапу обґрунтування ефективності проекту, як передпроектне дослідження.
2. Проведіть характеристику етапу обґрунтування ефективності проекту, як додаткове дослідження проекту.
3. Розкрийте зміст основних етапів техніко-економічного аналізу.
4. Розкрийте зміст основних етапів фінансового аналізу.
5. Розкрийте зміст основних етапів загальноекономічного аналізу.
6. Методи оцінки ефективності інвестицій.

2. Перевірити свої знання, виконуючи тестові завдання:

1. Основними критеріями прийняття проекту є:
 - а) технічна та технологічна можливість його реалізації;
 - б) довгострокова життєздатність;
 - в) економічна ефективність;
 - г) усі відповіді вірні.
2. Аналіз можливості реалізації проекту не передбачає відповіді на запитання про:
 - а) технічну узгодженість проекту;
 - б) відповідність звичаям і традиціям;
 - в) політичну ситуацію;
 - г) обмінний курс валют.
3. При проведенні технічного аналізу не передбачається:
 - а) оцінка компонентів проекту;
 - б) аналіз розташування проекту;
 - в) розгляд процедур укладання контрактів;
 - г) строки і фази виконання.
4. При проведенні комерційного аналізу не передбачається розгляд:
 - а) графіка поставок;
 - б) доступності та якості потрібних ресурсів;
 - в) форм розрахунків та виконання поставок;
 - г) законодавчих обмежень.
5. При проведенні фінансового аналізу не розглядається:
 - а) обґрунтованість фінансових прогнозів;



- б) достатність оборотного капіталу;
в) доцільність використання національних ресурсів;
г) забезпеченість платоспроможності по кредитах.
6. Економічний аналіз не дозволяє оцінити:
- а) чи виправдане використання проектом національних ресурсів;
 - б) конкретний попит на ці ресурси;
 - в) вигоди суспільства в цілому в результаті реалізації проекту;
 - г) необхідні стимули для різних учасників проекту.
7. Для досягнення максимальної оцінки проекту необхідно дотримуватись таких умов:
- а) особи, які керували розробкою та здійсненням проекту, повинні брати участь у проведенні завершальної оцінки;
 - б) об'єктивність оцінки не повинна викликати сумніву;
 - в) завершальній оцінці необхідно піддати якомога більше проектів;
 - г) усіх перелічених умов.
8. Грошовий потік - це:
- а) різниця між грошовими надходженнями і витратами;
 - б) витрати матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів із метою одержання доходів;
 - в) капітальні вкладення;
 - г) прибуток від інвестиційної діяльності.
9. Показник чистої теперішньої вартості відображає:
- а) відношення суми дисконтованих вигід до суми дисконтованих витрат;
 - б) різницю між дисконтованими сумами грошових надходжень і витрат, які виникають при реалізації проекту;
 - в) норму дисконту, за якою проект вважається економічно доцільним;
 - г) міру зростання цінності підприємства в розрахунку на одну грошову одиницю інвестицій.
10. Внутрішня норма доходності (IRR) відображає:
- а) відтік або приплив грошових коштів по кожному року;
 - б) граничне значення коефіцієнта дисконтування, що розподіляє інвестиції на прийнятні і неприйнятні;
 - в) приріст цінності фірми в результаті реалізації проекту;
 - г) ставку дисконту, за якою проект не збільшує і не зменшує вартості підприємства.

Література: [1, 2, 7, 10]



План практичного заняття

1. Планування реалізації проекту.
2. Цілі, призначення та види планів.
3. Фінансове планування за проектом.
4. Розробка проектно-кошторисної документації та контроль за нею.
5. Вибір і завдання проектних фірм.

Основні терміни теми

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

Планування проекту – 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 проекту.

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

План проекту – 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 проекту 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 проекту.

Завдання для роботи в аудиторії:

Завдання 1. В процесі обговорення дайте відповіді на запитання:

1. Що таке проектне планування?
2. Які етапи вкючає загальний процес планування?
3. Назвіть основні процеси планування проектів, дайте їм характеристику.
4. Охарактеризуйте допоміжні процеси планування проектів.
5. Що таке план проекту?
6. Засоби та джерела фінансування проекту.



Термін	Визначення
а) цілеспрямованість	1. Обов'язкове планування всіх встановлених функцій управління проектом.
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 проекту в ієрархічну послідовність цілей і задач проекту 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 проекту.
г) гнучкість	5. Здатність системи прогнозувати і враховувати можливі зміни впливу зовнішніх чинників та їх наслідків.
д) багатфункціональність	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, проектних, організаційних, виробничих та інших заходів і робіт, направлених на досягнення цілей і результатів проекту.
ж) несуперечність	9. Розгляд проекту як цілісної системи з визначенням і врахуванням взаємозв'язків як всередині, так і поза ним.
з) безперервність	10. Незмінність основних цілей і обмежень проекту, 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 проекту 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 проекту.

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 проекту.

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

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

Завдання 4. Розробіть план проекту телевізійної програми "Рівненщина туристична", яка передбачає зустрічі глядачів із представниками місцевої влади. При написанні плану використайте таку схему:

1. Планування цілей.
2. Ідентифікація основних операцій для управління проектами.
3. Визначення взаємозв'язків операцій.
4. Визначення тривалості робіт проекту. Складання розкладу



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 бізнесцентру 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

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати повідомлення-презентацію на одну з тем для самостійного вивчення:

1. Склад і порядок призначення кошторисної документації.
2. Підходи до вибору проектних фірм.
3. Типи проектних фірм?
4. Засоби фінансування проекту.

2. Перевірити свої знання, виконуючи тестові завдання:

1. Планування проектів — це:
 - а) процес, який передбачає складання бюджету проекту та внесення змін до нього відповідно до потреб для досягнення поставлених цілей проекту;
 - б) процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проекту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних та технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проекту;
 - в) вибір стратегічного рішення щодо виконання проекту і розробка деталей проекту;
 - г) віна відповідь відсутня.
2. Процес розробки планів охоплює такі етапи проектного циклу:
 - а) створення концепції проекту;
 - б) вибір стратегічного рішення щодо виконання проекту і розробка деталей проекту;
 - в) укладання контрактів;
 - г) всі відповіді вірні.
3. На якій фазі управління проектами складається бізнес-план та попереднє техніко-економічне обґрунтування проекту:
 - а) доінвестиційний;



Національний університет

- б) інвестиційний;
в) експлуатаційний;
г) виробничий?
4. На якому рівні управління проектами розробляють поточні та оперативні плани:
а) концептуальному;
б) стратегічному;
в) тактичному;
г) виробничому?
5. За ступенем охоплення робіт плани поділяються на:
а) поточні та оперативні;
б) зведені і детальні;
в) короткострокові, середньострокові та довгострокові;
г) прості, мультиплани та мегаплани.
6. Для одержання узагальненого показника реалізації проекту з метою контролю потрібно:
а) розробити систему показників, на основі яких порівняти виконання робіт за часом і вартістю;
б) визначити обсяги виконання робіт;
в) визначити грошові витрати на реалізацію проекту;
г) вірні відповіді а) та б).
7. Для досягнення ефективності функцій контролю звіти мають містити такі позиції:
а) кошторисну вартість (для порівняння фактичних і прогнозованих результатів);
б) фактичні результати на певну дату або період;
в) прогнозовані результати;
г) всі відповіді вірні.
8. Який із процесів контролю не належить до допоміжних:
а) контроль виконання плану проекту;
б) підтвердження досягнення цілей;
в) контроль та моніторинг ризиків;
г) контроль контрактів?
9. До зовнішніх джерел змін проекту належить:
а) зміна системи оподаткування;
б) зміна графіків постачань матеріалів;
в) зміна джерел фінансування проекту;
г) реконструкція підприємства для досягнення цілей проекту.
10. Управління змінами — це:
а) внесення змін у проект на прохання замовника чи за пропозицією підрядчика у випадку невиконання фінансових умов проекту, передбачених бюджетом та/або кошторисною документацією;



б) реєстрація всіх змін у змісті проекту (технології, обладнанні, вартісних показниках, графіку виконання робіт тощо) з метою детального вивчення й оцінки наслідків змін, організації виконавців, які реалізують зміни у проекті, а також прогнозування майбутніх змін;

в) процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проекту, розподіл ресурсів та вибір рішень для досягнення поставлених цілей проекту;

г) вірна відповідь відсутня.

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 туристсько-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



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 проектами в туризмі?
2. Назвіть суб'єкти та об'єкти проекту в сфері туризму.
3. Назвіть джерела фінансування проектів у туризмі.
4. Назвіть специфічні види інвестиційних проектів 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. Визначте темпи приросту економічних показників розвитку туристичної галузі України у 2015 році відносно 2005 року. Зробіть відповідні аналітичні 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 країни		Витрати міжнародних туристів усередині країни	
	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

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. Зробіть відповідні висновки.

Таблиця 4.2

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

№ з/п	Показники
1.	Кількість діючих на ринку туристичних послуг країни 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/м ³
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.	Щільність 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

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати повідомлення-презентацію на одну з тем для самостійного вивчення:

1. Дослідження факторів впливу на інвестиційну привабливість туристичної та туристично-рекреаційної галузі України.
2. Джерела інвестицій в туристично-рекреаційну галузь.
3. Шляхи покращення інвестиційної привабливості України.
4. Туристичний центр як інноваційна форма забезпечення територіального розвитку.
5. Інвестиції в туристичну сферу України: аналіз сучасного стану, проблем та перспектив.
6. Структура та динаміка капітальних інвестицій у туристичну сферу за 2013–2017 рр.

2. Перевірити свої знання, виконуючи тестові завдання:

1. Управління проектом — це:
 - а) діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимальною можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проекту;
 - б) комплекс взаємопов'язаних соціально-економічних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку декількох мульти- та монопроектів;
 - в) усі вірні відповіді;
 - г) некоректне визначення
 - д) жодної вірної відповіді.
2. В основу методів управління проектами покладені:
 - а) перераховані методи сіткового планування;
 - б) метод критичного шляху;
 - в) метод PERT;
 - г) усі вірні відповіді;
 - д) жодної вірної відповіді.



3. Портфель проектів — це:
- а) сукупність як зв'язаних, так і не зв'язаних проектів, тобто сукупність всіх проектів компанії, виконуваних у цей час;
 - б) запланований комплекс економічно-соціальних, науково-дослідних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку;
 - в) організаційні рамки для планомірного, систематичного і побудованого на методичних правилах одержання знань, ідей і результату;
 - г) усі вірні відповіді;
 - д) жодної вірної відповіді.
4. Інвестиційний проект — це:
- а) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь;
 - б) пакет інвестицій і пов'язаних з ними видів діяльності;
 - в) розробка нового продукту, дослідження у галузі будівельних конструкцій чи розробка нової інформаційно-керуючої системи;
 - г) усі вірні відповіді;
 - д) жодної вірної відповіді.
5. Інноваційні проекти — це:
- а) комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, впровадження новітніх технологій;
 - б) розробка нового продукту, дослідження у галузі будівельних конструкцій чи розробка нової інформаційно-керуючої системи;
 - в) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь;
 - г) усі вірні відповіді;
6. Проекти дослідження і розвитку — це:
- а) ядерний колайдер, дослідження геному людини, дослідження в будь-якій сфері людської діяльності;
 - б) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь;



- в) приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків;
- г) усі вірні відповіді;
- д) жодної вірної відповіді.
7. Організаційні проекти — це:
- а) реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму;
- б) приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків;
- в) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь;
- г) усі вірні відповіді;
- д) жодної вірної відповіді.
8. Економічні проекти — це:
- а) приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків;
- б) запровадження на підприємстві сучасної інформаційної системи;
- в) реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму;
- г) усі вірні відповіді;
- д) жодної вірної відповіді.
9. Внутрішнє середовище туристичної організації — це:
- а) частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації;
- б) загальні умови середовища знаходження організації;
- в) частина загального середовища, яка знаходиться за межами організації;
- г) сукупність певних обставин і факторів впливу на прийняття управлінських рішень;
- д) жодної вірної відповіді.
10. Зовнішнє середовище туристичної організації може бути:
- а) непрямого впливу;
- б) прямого впливу;
- в) опосередкованого впливу;
- г) всі відповіді вірні;
- д) жодної вірної відповіді.

Література: [3, 7, 5, 8]



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

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 проектами.
2. Назвіть головні принципи розробки стратегії управління проектами.
3. Розкрийте зміст основних його етапів процесу розробки стратегії управління проектами.
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 проектами 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 грош. 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.

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати повідомлення-презентацію на одну з тем для самостійного вивчення:

1. Система основних елементів, що формують стратегічний інвестиційний рівень туристичного підприємства.

2. Основні задачі розробки стратегії управління проектами туристичного підприємства.

3. Класифікація стратегічних цілей управління проектами.

4. Послідовність процесу розробки стратегії управління проектами, зміст основних його етапів.

5. Оцінка результативності розробленої стратегії управління проектами підприємства, її основні параметри.

2. Перевірити свої знання, виконуючи тестові завдання:

1. Яке з наведених визначень «проект» найбільш повне та правильне:

а) процес цілеспрямованої зміни технічної або соціально-економічної системи, що переводить її з одного стану у інший;

б) комплекс взаємопов'язаних заходів по досягнанню поставлених цілей;

в) це окремі підприємства з визначеними цілями та задачами;

г) усі вірні відповіді;

д) жодної вірної відповіді.

2. Які функції включає «управління проектами»:

а) планування, облік та контроль;

б) планування, організацію, аналіз, облік, контроль, моніторинг, експертизу, адміністрування;

в) облік та аудит;

г) розробку заходів по досягненню цілей та задач проекту;

д) усі вірні відповіді;



3. **Що таке критичний шлях:**
- а) це максимальний за тривалістю повних шлях в мережі, тобто він визначає найменшу загальну тривалість робіт по проекту в цілому. Роботи, які лежать на даному шляху мають назву – критичні;
 - б) мінімальний за тривалістю шлях у мережі;
 - в) дозволяє визначити повний резерв часу, тобто різницю між датами пізнього і раннього терміну закінчення робіт;
 - г) дозволяє визначити строк закінчення робіт;
 - д) жодної вірної відповіді.
4. **Що дозволяє мережева модель при плануванні проекту:**
- а) чітко представити структуру комплексу робіт та їх взаємозв'язки, скласти обґрунтований план виконання комплексу робіт, більш ефективно за заданим критерієм використовувати ресурси;
 - б) дозволяє встановити залежності між роботами;
 - в) визначити послідовність робіт та їх ефективність;
 - г) проводить аналіз рішень, які приймаються;
 - д) жодної вірної відповіді.
5. **Що включає поняття організаційної структури управління проектом:**
- а) сукупність взаємозалежних органів управління;
 - б) взаємовідносини учасників управління проектом;
 - в) сукупність взаємозалежних органів управління, які знаходяться на різних рівнях системи при різних організаційних формах;
 - г) розподілення функцій між учасниками проекту;
 - д) жодної вірної відповіді.
6. **Які існують види організаційних структур:**
- а) замовник – підрядчик;
 - б) функціональна, матрична, проектна;
 - в) керівник – єдина група учасників проекту;
 - г) керівник – різноманітні групи учасників проекту;
 - д) жодної вірної відповіді.
7. **Що включає структурна модель управління ресурсами проекту:**
- а) визначення потреби у ресурсах;
 - б) планування, регулювання, контроль;
 - в) доставка, прийомка та зберігання ресурсів;
 - г) облік та контроль доставки ресурсів;
 - д) жодної вірної відповіді.



8. Назвіть основні методи планування ресурсів проекту:
- ресурсне планування при обмеженні у часі; планування при обмежених ресурсах;
 - планування методом прямого розрахунку;
 - балансовий метод;
 - метод календарного планування;
 - жодної вірної відповіді.
9. Що в комплексі включає система розподілення ресурсів проекту:
- аналіз та планування можливостей закупки та поставки ресурсів;
 - планування процесу розподілення; організація доставки ресурсів до місця їх споживання; організація зберігання та регулювання рівня запасів;
 - організація закупки та поставки всіх видів ресурсів по проекту;
 - облік та контроль доставки, прийомки та зберігання ресурсів;
 - жодної вірної відповіді.
10. Назвіть організаційні форми закупок по проекту:
- прямі (договірні), посередницькі, біржові;
 - ринкові (вільні) закупки;
 - контрактні;
 - усі вірні відповіді;
 - жодної вірної відповіді.

Література: [1-7, 10]

Практична робота №6

Управління фінансовим забезпеченням реалізації проектів туристичного підприємства

План практичного заняття

- Поняття джерел фінансування проектів підприємства та їх класифікація.
- Політика формування джерел фінансування проектів підприємства.
- Характеристика джерел фінансування проектів, їх склад та структура.
- Напрями оптимізації структури джерел фінансування проектів туристичного підприємства.



Основні терміни теми

Фінансування проекту – 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 компанії.

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

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

Завдання для роботи в аудиторії:

Завдання 1. В процесі обговорення дайте відповіді на запитання:

1. Назвіть основні принципи формування джерел фінансування проектів 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 проектів: балансовий, метод аналогій, метод капіталомісткості.
5. Назвіть основні схеми фінансування реальних проектів: повне внутрішнє самофінансування, акціонування, венчурне фінансування, кредитне фінансування, змішане (дольове) фінансування.
6. Назвіть фактори, що впливають на вибір схеми фінансування проекту.

Завдання 2. Сплануйте *валові витрати* за проектом 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 проекту передбачається збільшити обсяг виробництва на 5%. Визначити планову вихідну чисельність персоналу (осіб).

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

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати повідомлення-презентацію на одну з тем для самостійного вивчення:

1. Класифікація фінансування проектів підприємства.
2. Основні принципи формування джерел фінансування проектів туристичного підприємства.
3. Обґрунтування загальної потреби підприємства в джерелах фінансування.
4. Основні методи визначення потреби в джерелах фінансування проектів.
5. Основні схеми фінансування реальних проектів.
6. Переваги та недоліки використання власного та позикового капіталу при фінансуванні проектів туристичного підприємства.

2. Перевірити свої знання, виконуючи тестові завдання:

1. На стадії розробки (передінвестиційній фазі) виконують такі види робіт:
 - а) визначення інвестиційних можливостей і висунення бізнес-ідеї;
 - б) аналіз альтернативних варіантів проекту й попередній вибір проекту;
 - в) підготовка проекту та функціональні дослідження з проекту;
 - г) висновок з проекту й рішення про інвестування;
 - д) усі вірні відповіді.
2. За яких умов бізнес-ідея проекту вважається визначена і концепція сформована?
 - а) визначено основні варіанти й альтернативи проекту;
 - б) виявлено основні проблеми, що можуть вплинути на реалізацію і ефективність проекту;
 - в) вибір варіантів підкріплено попередньою оцінкою витрат і результатів;
 - г) є підстави припускати, що проект одержить необхідне фінансування;
 - д) усі вірні відповіді.



3. Яке з наведених визначень «проект» найбільш повне та правильне:

- а) процес цілеспрямованої зміни технічної або соціально-економічної системи, що переводить її з одного стану у інший;
- б) комплекс взаємопов'язаних заходів по досягненню поставлених цілей;
- в) це окремі підприємства з визначеними цілями та задачами;
- г) усі вірні відповіді;
- д) жодної вірної відповіді.

4. Які функції включає «управління проектами»:

- а) планування, облік та контроль;
- б) планування, організацію, аналіз, облік, контроль, моніторинг, експертизу, адміністрування;
- в) облік та аудит;
- г) розробку заходів по досягненню цілей та задач проекту;
- д) усі вірні відповіді;
- е) жодної вірної відповіді.

5. Резюме проектує такі складові елементи:

- а) мета проекту;
- б) основні особливості й альтернативи проекту;
- в) організаційні, фінансові, політичні та інші проблеми, які потрібно враховувати надалі;
- г) необхідні заходи щодо розробки проекту;
- д) усі вірні відповіді.

6. Найбільш відповідальною частиною фінансового розділу проекту є його інвестиційна частина, що включає:

- а) визначення інвестиційних потреб підприємства з проекту та пошук джерел фінансування інвестиційних потреб;
- б) оцінка вартості капіталу, залученого для реалізації інвестиційного проекту;
- в) прогноз прибутків і грошових потоків за рахунок реалізації проекту;
- г) оцінка показників ефективності проекту;
- д) усі вірні відповіді.

7. Які стадії включає передінвестиційна фаза?

- а) ідентифікацію інвестиційних можливостей (аналіз можливостей);
- б) підготовку обґрунтувань (попереднє й техніко-економічне обґрунтування);
- в) оцінку проекту й ухвалення рішення про інвестиції (оцінний звіт);
- г) усі вірні відповіді;



8. Які стадії включає стадія аналізу можливостей?
а) визначення інвестиційних можливостей;
б) аналіз загальних можливостей;
в) аналіз можливостей інвестиційного проекту;
г) усі вірні відповіді;
д) жодної вірної відповіді.
9. Які стадії включає підготовка обґрунтування проекту?
а) попереднє обґрунтування;
б) допоміжні дослідження;
в) техніко-економічне обґрунтування;
г) усі вірні відповіді;
д) жодної вірної відповіді.
10. Які дві стадії включає оцінка проекту і рішення про інвестиції?
а) оцінний звіт і підтримки інвестиційного проекту;
б) сукупність взаємозалежних органів управління і взаємовідносини учасників управління проектом;
в) попереднє обґрунтування і допоміжні дослідження;
г) визначення інвестиційних можливостей і аналіз загальних можливостей;
д) оцінку проекту й ухвалення рішення про інвестиції (оцінний звіт);
е) допоміжні дослідження і техніко-економічне обґрунтування.

Література: [4, 5, 7, 10]

Практична робота №7 **Управління реальними проектами 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 проектів.
4. Обґрунтування інвестиційних рішень з позицій альтернативної вартості.
5. Поняття бізнес-плану реалізації інвестиційного проекту, його зміст і порядок розробки.

Основні терміни теми

Комерційно-виробничий бізнес-план – для розв'язання проблем



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'язанні 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 проекту?



8. Охарактеризуйте зміст розділів бізнес-плану: резюме, передумови, основна ідея проекту, 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 проекту, фінансовий план та оцінка ефективності проекту.

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 пропоновані 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 розташування	Доля якою володіє	ринка, вона	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 просуенню 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 маркетингу	Стратегії маркетингу	Термін реалізації	Відповідальна 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 продукту, 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.



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 проекту та основні методи запобігання їх впливу.

Для цього необхідно:

- виявити повний перелік можливих ризиків;
- визначити ймовірність виникнення кожного;



- во оцінити очікуваний розмір збитків при їх виникненні;
- та 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.

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати повідомлення-презентацію на одну з тем для самостійного вивчення:

1. Характеристика основних форм реальних інвестиційних проектів підприємств туристичної індустрії: придбання цілісних майнових комплексів, нове будівництво, перепрофілювання діяльності, реконструкція, модернізація, оновлення окремих видів обладнання, інноваційне інвестування, інвестування приросту запасів матеріальних оборотних активів та ін.

2. Характеристика фінансового стану підприємств при оцінці їх інвестиційної привабливості.

3. Система основних показників, що визначаються в процесі оцінки (чистий приведений дохід, індекс дохідності, період окупності дисконтований, внутрішня ставка дохідності, індекс рентабельності, період окупності недисконтований), алгоритми їх розрахунку.

4. Поняття бюджетування капітальних вкладень, етапи його здійснення.

5. Характеристика розділів бізнес-плану.

2. Перевірити свої знання, виконуючи тестові завдання:

1. З яких фаз складається життєвий цикл проекту:

- а) концепція, проектування, будівництво, монтаж налагодження устаткування, іспит, завершення;
- б) ініціація, розробка, реалізація, регулювання;
- в) концепція, розробка, реалізація, завершення;
- г) бізнес-план, планування, контроль, регулювання;



- д) усі вірні відповіді;
е) жодної вірної відповіді.
2. До основних ознак проекту не належать:
- а) кількісна вимірюваність;
 - б) часовий горизонт дії;
 - в) обмеженість ресурсів;
 - г) життєвий цикл;
 - д) жодної вірної відповіді.
3. Визначальним показником при виборі проектів є:
- а) зв'язок наявних фінансових і трудових ресурсів;
 - б) альтернативна вартість інвестицій;
 - в) лінія прогресу;
 - г) сукупна вартість володіння;
 - д) жодної вірної відповіді.
4. Зведений план проекту:
- а) базовий план;
 - б) декларація про наміри;
 - в) документ, який включає результати планування всіх функцій управління проекту;
 - г) календарний план проекту;
 - д) жодної вірної відповіді.
5. Детальний, чітко структурований і детально підготовлений документ, що описує цілі і задачі, які необхідно вирішити підприємству (компанії), способи досягнення поставлених цілей і техніко-економічні показники підприємства і/або проекту в результаті їх досягнення це:
- а) бізнес-план;
 - б) ТЕО;
 - в) інвестиційний план;
 - г) фінансовий план
 - д) маркетинговий план.
6. Організаційна структура управління проектом — це:
- а) сукупність взаємопов'язаних органів управління, що розташовані на різних ступенях системи;
 - б) частка проектної команди, що бере участь в управлінні;
 - в) підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту;
 - г) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проектних робіт;
 - д) жодної вірної відповіді.



7. Під організаційною структурою управління проектом розуміють:
- а) сукупність взаємозалежних органів управління, що перебувають на різних рівнях системи;
 - б) організацію взаємодії та взаємовідносин учасників проекту;
 - в) соціально психологічний клімат в проектній команді;
 - г) усі вірні відповіді;
 - д) жодної вірної відповіді.
8. Під організаційною формою управління проектом розуміють:
- а) організацію взаємодії та взаємовідносин учасників проекту;
 - б) сукупність взаємозалежних органів управління, що перебувають на різних рівнях системи;
 - в) проектну документацію;
 - г) усі вірні відповіді;
 - д) жодної вірної відповіді.
9. За функціональної структури:
- а) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій;
 - б) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник — підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів;
 - в) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, яку після реалізації проекту розпускають;
 - г) усі вірні відповіді;
 - д) жодної вірної відповіді.
10. На стадії розробки (передінвестиційній фазі) виконують такі види робіт:
- а) визначення інвестиційних можливостей і висунення бізнес-ідей;
 - б) аналіз альтернативних варіантів проекту й попередній вибір проекту;
 - в) підготовка проекту та функціональні дослідження з проекту;
 - г) висновок з проекту й рішення про інвестування;
 - д) усі вірні відповіді.

Література: [3, 7, 10]



Особливості управління інноваційними проектами туристичного підприємства

План практичного заняття

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

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

3. Планування потреби в фінансуванні для здійснення інноваційних проектів. Методика оцінки ефективності окремих інноваційних проектів 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 проект – 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 проектною 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 проект».
5. Яке існує організаційно-правове забезпечення інновацій в Україні?
6. Мета та принципи управління інноваційними проектами.
7. Обґрунтуйте потреби в інноваційних інвестиціях підприємства на



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

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

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.

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати повідомлення-презентацію на одну з тем для самостійного вивчення:

1. Поняття інноваційних проектів підприємства, характеристика її основних форм в сфері туризму.
2. Визначення основних напрямів інноваційної діяльності підприємства.
3. Порядок вибору інноваційних проектів в туризмі, методика оцінки їх привабливості.
4. Планування потреби в фінансуванні для здійснення інноваційних проектів.
5. Методика оцінки ефективності окремих інноваційних проектів туристичного підприємства.

2. Перевірити свої знання, виконуючи тестові завдання:

1. Інноваційні проекти — це:
 - а) комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, впровадження новітніх технологій;



- б) розробка нового продукту, дослідження у галузі будівельних конструкцій чи розробка нової інформаційно-керуючої системи;
 - в) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь;
 - г) усі вірні відповіді;
 - д) жодної вірної відповіді.
2. Проекти дослідження і розвитку — це:
- а) ядерний колайдер, дослідження геному людини, дослідження в будь-якій сфері людської діяльності;
 - б) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь;
 - в) приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків;
 - г) усі вірні відповіді;
 - д) жодної вірної відповіді.
3. Організаційні проекти — це:
- а) реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму;
 - б) приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків;
 - в) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь;
 - г) усі вірні відповіді;
 - д) жодної вірної відповіді.
4. Економічні проекти — це:
- а) приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків;
 - б) запровадження на підприємстві сучасної інформаційної системи;
 - в) реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму;
 - г) усі вірні відповіді;
 - д) жодної вірної відповіді.



5. Визначальним показником при виборі проектів є:

- а) зв'язок наявних фінансових і трудових ресурсів;
- б) альтернативна вартість інвестицій;
- в) лінія прогресу;
- г) сукупна вартість володіння;
- д) жодної вірної відповіді.

6. Зведений план проекту:

- а) базовий план;
- б) декларація про наміри;
- в) документ, який включає результати планування всіх функцій управління проекту;
- г) календарний план проекту;
- д) жодної вірної відповіді.

7. Остаточний план прийнятий до виконання називається:

- а) базовою лінією;
- б) віхою;
- в) сітковим графіком;
- г) усі вірні відповіді;
- д) жодної вірної відповіді.

8. Завершеним проект вважається, коли:

- а) вичерпані фінансові ресурси проекту;
- б) відсутня мотивація учасників проекту;
- в) закінчився термін проекту;
- г) досягнуті цілі проекту;
- д) усі вірні відповіді.

9. Процеси ініціації передбачають:

- а) ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- б) визначення цілей і критеріїв успіху проекту й розробку робочих схем їхнього досягнення;
- в) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану;
- г) усі вірні відповіді;
- д) жодної вірної відповіді.

Література: [3-8, 10]



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 проектів в здійсненні фінансово-господарської діяльності підприємства.
2. Особливості реалізації фінансових проектів.
3. Характеристика основних форм фінансових проектів підприємства.
4. Політика управління фінансовими проектами 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				

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати повідомлення-презентацію на одну з тем для самостійного вивчення:

1. Особливості реалізації фінансових проєктів.
2. Характеристика основних форм фінансових проєктів підприємства
3. Дослідження обсягів, тенденцій зміни вкладення капіталу у фінансові інструменти, визначення структури та складу фінансових проєктів в розрізі окремих фінансових інструментів, оцінка доходності фінансового інвестування.
4. Моделі оцінки реальної вартості цінних паперів (облігацій, акцій тощо).

2. Перевірити свої знання, виконуючи тестові завдання:

1. Яке з обмежень на проєкт є найважливішим для успіху проєкту?
 - а) ризику;



- б) якість;
в) час;
г) вартість;
д) жодної вірної відповіді.
2. Які види контролю відносяться до основних:
- а) контроль якості;
 - б) загальний контроль змін та звітність про хід виконання робіт по проекту;
 - в) контроль витрат за видами робіт проекту;
 - г) контроль ризику проекту.
3. Які види контролю відносяться до допоміжних:
- а) загальний контроль змін проекту;
 - б) звіт про хід виконання робіт по проекту;
 - в) контроль змін, утримання, витрат, якості та ризику;
 - г) всі відповіді вірні.
4. Які методи застосовуються в управлінні проектами:
- а) планування, організація, облік та аудит;
 - б) створення команд по управлінню проектами;
 - в) виробництво, планування та фінансування проекту;
 - г) мережеве планування та управління, календарне планування, логістику, стандартне планування, ресурсне планування, імітаційне моделювання на ЕОМ.
5. Яка сутність поняття «управління ризиком»:
- а) сукупність методів аналізу та нейтралізація факторів ризику, які об'єднані у систему планування, моніторингу та коректуючи впливів;
 - б) процеси прийняття рішень щодо усунення ризиків;
 - в) виявлення потенційних можливостей виникнення несприятливих ситуацій та пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитків;
 - г) визначення фактичної наявності ризиків та розмірів можливих збитків від них.
6. Які існують методи управління ризиками:
- а) розробка заходів щодо зниження ризиків;
 - б) розробка та реалізація стратегії управління ризиками; методи компенсації та локалізації ризиків, відмова від ризикованих проектів (відхід від ризиків);
 - в) виявлення факторів, які впливають на виникнення ризиків;
 - г) всі відповіді вірні.
7. Методи зниження ризиків:
- а) диверсифікація або розподіл ризиків; резервування коштів на покриття збитків; страхування ризиків;



- б) своєчасне виявлення можливих непередбачуваних негативних ситуацій та оцінки можливого збитку;
- в) залучення спонсорської допомоги;
- г) ліквідація або «замороження» проекту.
8. Які методи аналізу ризиків:
- а) метод прямого розрахунку;
- б) балансовий метод;
- в) імовірнісний, експертний, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, побудова дерева рішень проекту, імітаційні методи;
- г) всі відповіді вірні.
9. Процеси планування передбачають:
- а) визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробку робочих схем їхнього досягнення;
- б) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану;
- в) ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- г) усі вірні відповіді;
- д) жодної вірної відповіді.
10. Процеси виконання передбачають:
- а) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану;
- б) визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробку робочих схем їхнього досягнення;
- в) ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- г) усі вірні відповіді;
- д) жодної вірної відповіді.

Література: [1, 2, 7, 9, 10]

Практична робота №10

Управління ризиками проекту туристичного підприємства

План практичного заняття

1. Проектні ризики та їх класифікація.
2. Принципи управління проектними ризиками.
3. Методи аналізу ризиків проекту.
4. Можливості зниження та протидії ризикам.

Основні терміни теми

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

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 проектної 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 проектної діяльності.

Перестраховання – це страховання, 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 проекту?
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.

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

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати повідомлення-презентацію на одну з тем для самостійного вивчення:

1. Характеристика ризиків, що супроводжують реалізацію проектів туристичного підприємства.
2. Оцінка рівня ризику проекту економіко-статистичним методом.
3. Розрахунок очікуваної доходності проекту.
4. Фактори, що впливають на рівень ринкового ризику проектів.
5. Поняття диверсифікації ризику, принципи її здійснення.

2. Перевірити свої знання, виконуючи тестові завдання:

1. Ризик інвестиційного проекту — це:
 - а) ймовірність того, що проект буде реалізовано; :
 - б) очікуване значення НРУ проекту;
 - в) міра невизначеності одержання очікуваного рівня доходності при реалізації даного проекту;
 - г) правильна відповідь відсутня.
2. Несхильність інвесторів до ризику означає, що:
 - а) інвестори не вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;
 - б) інвестори вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;
 - в) інвестори не підуть на додатковий ризик, якщо не очікують, що це буде компенсовано додатковими доходами;
 - г) правильна відповідь відсутня.
3. Для кількісної оцінки ризиків використовується показник:
 - а) термін окупності;
 - б) коефіцієнт трансформації;
 - в) точка беззбитковості;
 - г) середньоквадратичне відхилення.
4. Відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає, називається:
 - а) скасуванням ризику;
 - б) запобіганням та контролюванням ризику;



- в) страхуванням ризику;
г) поглинанням ризику.
5. Поглинання ризику — це:
- а) відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає;
 - б) коли учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику і зменшувати можливість настання негативних подій;
 - в) зменшення збитків від діяльності за рахунок фінансової компенсації з боку страхових фондів;
 - г) спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе його учасник (учасники).
6. Інструменти управління проектними ризиками, відповідно до яких створюються резервні фонди окремих учасників проектної діяльності та проекту загалом, застави в різноманітних формах, є:
- а) організаційними;
 - б) технічними;
 - в) фінансовими;
 - г) договірно-правовими.
7. Податковий ризик включає:
- а) зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги;
 - б) можливість використання з тих або інших причин податкових пільг, установлених законодавством;
 - в) зниження податкових ставок, що сприяє підвищенню величини прибутку у наступних періодах;
 - г) правильна відповідь відсутня.
8. Точка беззбитковості характеризує:
- а) обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції перевищує витрати на виробництво даного обсягу продукції;
 - б) обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції нижча від витрат на її виробництво;
 - в) обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції збігається з витратами виробництва;
 - г) правильна відповідь відсутня.
9. Технічні методи зниження ризиків:
- а) засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, система протипожежного контролю, та ін.;
 - б) включають страхування, заставу, неустойку (штраф, пеню) і т. п.;
 - в) включають комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення



г) правильна відповідь відсутня.

10. Метод зниження ризику, який передбачає систему відшкодування витрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, називається:
- а) розподілом ризику між учасниками проекту;
 - б) резервуванням коштів на покриття непередбачених витрат;
 - в) нейтралізацією часткових ризиків;
 - г) зниженням ризику в плані фінансування.

Література: [1, 2, 3, 7, 8]

Рекомендована література

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Боярко І. М., Грищенко Л. Л. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 316 с.
3. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
4. Лещенко М. И. Менеджмент инвестиционных рисков : учеб. пособие. Москва : МГИУ, 2003. 187 с.
5. Мазур І. І., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами : учеб. пособие. Москва : Омега-Л, 2004. 664 с.
6. Мартин О. М. Основи маркетингу : навч. посібник. Львів : ЛДУБЖД, 2015. 409 с.
7. Ноздріна Л. В., Яшук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
8. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч. посібник Київ : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
9. Редько В.Є. Проектний підхід до управління розвитком туризму Наук. вісн. Херсон, держ. ун-ту. Сер. «Екон. науки», 2014. Вип.7. Ч.3. С.167-170.
10. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посібник. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 80 с.