

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Географічний факультет
Кафедра туризму

Марта Мальська
Володимир Худо
Ірина Пурська

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
З КУРСУ
«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ТУРИСТИЧНІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ»

Для студентів спеціальності
«242 ТУРИЗМ І РЕКРЕАЦІЯ»



Львів - 2024

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Географічний факультет
Кафедра туризму

Марта Мальська
Володимир Худо
Ірина Пурська

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З КУРСУ
«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ТУРИСТИЧНІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ»

Для студентів спеціальності
«242 ТУРИЗМ І РЕКРЕАЦІЯ»

Львів - 2024

~ 2 ~

Рекомендовано до друку
Вченою радою географічного факультету
Львівського національного університету імені Івана Франка
Протокол № 7 від 26 червня 2024 р.

Мальська М.П., Худо В.В., Пурська І.С. **Управління проектами в туристичній діяльності:** навчально-методичні вказівки для студентів географічного факультету спеціальності «Туризм» / Марта Мальська, Володимир Худо, Ірина Пурська – Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2024. – 65 с.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДИСЦИПЛІНИ.....	9
2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	10
3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	11
4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	15
5. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТТЬ.....	16
6. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЬ.....	16
7. САМОСТІЙНА РОБОТА.....	17
8. ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ.....	18
9. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ.....	18
10. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	20
11. СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ.....	23
12. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ.....	35
13. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА ЕКЗАМЕН.....	47
ДОДАТКИ.....	50
Додаток А. Приклади розрахунку показників ефективності туристичного проекту.....	50

Додаток Б. Вимоги до написання індивідуально навчально-дослідного

завдання (ІНДЗ)..... 57

ВСТУП

В результаті переходу до ринкових відносин та загострення конкурентної боротьби на міжнародному ринку туристичних послуг створюються нові ефективніші моделі та механізми управління економічними відносинами як на державному рівні, так і на рівні діяльності туристичних організацій. При цьому, важливого значення набуває саме покращення управлінської діяльності туристичного підприємства за рахунок використання новітніх методів проектного менеджменту.

Сучасна практика організації туристичного бізнесу показує, що найчастіше суб'єкти туристичної діяльності мають справу з такими проектами як виведення на ринок нових туристичних продуктів, відкриття нових туристичних напрямів чи/та зарубіжного представництва, опанування нових ринкових сегментів, розбудова готельного комплексу, будівництво торговельно-збутової мережі, розроблення маркетингової стратегії, організація проведення маркетингових досліджень, розроблення рекламної кампанії, введення стандартів обслуговування, збільшення обсягів збуту тощо. Крім цього, туристичні проекти також часто реалізуються органами державного управління у галузі туризму на місцевому, регіональному та національному рівнях. Прикладами таких туристичних проектів можуть бути проекти реставрації об'єктів історично-культурної спадщини країни, створення нових парків, будівництва нових та модернізації існуючих оздоровчо-рекреаційних та курортних закладів, розбудови туристичної інфраструктури тощо.

Очевидно, що для реалізації таких проектних задумів необхідним є використання сучасної технології управління. Зокрема, проектний менеджмент дозволяє розв'язати ряд важливих управлінських завдань, а саме: встановити перспективні вектори та напрямки розвитку діяльності туристичних підприємств на коротко- та довгострокову перспективу; розрахувати ефективність й прибутковість проекту з метою визначення найперспективніших інвестиційних

здумів, оптимально спланувати та реалізувати туристичний проект; створити команду працівників для якісної реалізації програми проектних дій тощо.

Вивчення курсу «Управління проектами в туристичній діяльності» передбачає опанування студентами основних методичних засад та інструментарію, необхідного для успішного управління проектами, формує навички щодо обґрунтування життєздатності проекту та оцінки його ефективності, вибору виконавців, побудови стратегії та тактики реалізації проектного задуму, розрахунку кошторису і бюджету, а також дозволяє оволодіти технологіями мінімізації ризику при підготовці та реалізації проекту. Навчальна дисципліна базується на концепціях і поняттях менеджменту, стратегічного управління, маркетингу та проектного аналізу.

У навчально-методичних вказівках висвітлені основні питання навчальної дисципліни з курсу «Управління проектами в туристичній діяльності», що представлені лекційними та семінарсько-практичними заняттями. Виконання цих завдань дозволить закріпити теоретичні знання та набути практичних навичок у процесі ініціації та планування туристичних проектів.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З КУРСУ
«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ТУРИЗМІ»**

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

спеціалізації «Міжнародний туризм»

Географічний факультет

Львівський національний університет імені Івана Франка

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.

Навчально-методичні вказівки для спеціальності «242 Туризм і рекреація», –
Львів, 2024.

Розробники: Мальська Марта Пилипівна, професор, доктор економічних наук,
професор кафедри туризму, Худо Володимир Володимирович, доцент, кандидат
економічних наук, доцент кафедри туризму, Пурська Ірина Степанівна, доцент,
кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму,

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри туризму.
Протокол № 7 від «26» червня 2024 року

Завідувач кафедрою туризму

«26» червня 2024 р.

(підпис)

(Мальська М. П.)
(прізвище та ініціали)

1. ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДИСЦИПЛІНИ

«Управління проектами в туристичній діяльності»

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 24 «Сфера обслуговування» <hr/> (шифр, назва)	Нормативна	
Модулів – 2	Напрямок підготовки <hr/> 242 «Туризм і рекреація» (шифр, назва)	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2	Спеціальність (професійне спрямування) 242 «Туризм і рекреація»	1-й	
Курсова робота – немає		Семестр	
Загальна кількість годин – 120		2-й	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 3,5	Освітньо-кваліфікаційний рівень: «магістр»	Лекції	
		32 год.	
		Практичні, семінарські	
		32 год.	
		Лабораторні	
		-	
		Самостійна робота	
		56 год.	
ІНДЗ:			
Вид контролю: іспит			

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить для денної форми навчання – 64/56 (1/1,14).

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Навчальна дисципліна «Управління проектами в туристичній діяльності» читається на кафедрі туризму географічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка для студентів-магістрів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 242 «Туризм і рекреація».

Мета навчальної дисципліни: ознайомлення студентів із сутністю, принципами та технологією управління проектами в туризмі, формування сукупності теоретичних знань і практичних навичок реалізації основних функцій проектного менеджменту, а також набуття необхідних навичок і вмінь здійснювати управління туристичними проектами.

Завдання курсу :

- ознайомлення з термінологією та понятійним апаратом менеджменту туристичних проектів;
- вивчення сутності і принципів управління проектами в туризмі;
- вивчення функцій управління туристичними проектами;
- засвоєння етапів процесу управління туристичними проектами;
- засвоєння методичного інструментарію менеджменту турпроектів;
- набуття навичок ініціації та планування туристичних проектів;
- забезпечення зацікавленості студентів в активній навчальній та науково-дослідній роботі.

В результаті вивчення даного курсу студент повинен

знати: понятійний апарат управління проектами в туризмі, технології та інструментарій розробки, управління та контролю виконання туристичних проектів.

вміти: розробити туристичний проект в залежності від цілей підприємства, обґрунтувати його доцільність, оцінити його ефективність та скласти план його реалізації.

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

Теоретичний зміст проектного управління.

Концептуальне та стратегічне планування туристичних проектів.

Тема 1. Суть та значення проектів в управлінні туристичною діяльністю.

- 1.1. Поняття туристичного проекту та його складові.
- 1.2. Класифікація проектів.
- 1.3. Критерії успішності проектів.

Тема 2. Система менеджменту туристичних проектів.

- 2.1. Сутність системи управління проектами та її елементи.
- 2.2. Зовнішні чинники управління проектами.
- 2.3. Команда проекту та її учасники.
- 2.4. Функції та принципи проектного менеджменту.
- 2.5. Процеси управління туристичним проектом.
- 2.6. Підходи до здійснення проектного управління.

Тема 3. Обґрунтування доцільності та життєздатності проекту.

- 3.1. Значення передінвестиційного аналізу та ініціація туристичного проекту.
- 3.2. Визначення ідей та цілей проекту, проведення попереднього аналізу.
- 3.3. Заключний аналіз проекту, розробка його концепції та статуту.

Тема 4. Оцінка ефективності туристичного проекту.

- 4.1. Показники ефективності проекту.
- 4.2. Неформальні показники визначення ефективності проектів.
- 4.3. Вартість грошей у часі.
- 4.4. Чиста теперішня вартість проекту.

4.5. Внутрішня ставка доходності.

4.6. Період окупності інвестицій та індекс прибутковості проекту.

Тема 5. Методологічні основи планування туристичного проекту.

5.1. Суть проектного планування.

5.2. Рівні планування проекту.

5.3. Основні етапи проектного планування.

5.4. Планування цілей: принципи, правила та методи.

5.5. Призначення відповідальних і побудова матриці відповідальності.

5.6. Стратегічне планування і побудова плану по віхах.

Тема 6. Сіткове і календарне планування проекту.

6.1. Основи сіткового планування (розробка тактики проекту).

6.2. Етапи сіткового планування.

6.3. Методи сіткового планування робіт проекту.

6.4. Метод критичного шляху (CPM).

6.5. Метод оцінки і перегляду планів (PERT).

6.6. Календарне планування робіт проекту.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

Тактичне планування. Управління, контроль і завершення виконання туристичного проекту.

Тема 7. Технології планування ресурсів, витрат та бюджету в проектному управлінні.

7.1. Планування ресурсів в проектному менеджменті.

7.2. Планування витрат та бюджету проекту.

7.3. Проектне фінансування: поняття та етапи.

7.4. Джерела фінансування проектів. Власні фінансові кошти.

7.5. Позичкові фінансові кошти та джерела їх формування.

7.6. Зовнішні інвестиції як джерела фінансування проектів.

Тема 8. Контроль і регулювання проектної діяльності. Завершення проекту.

- 8.1. Поняття та види контролю.
- 8.2. Формування системи проектного контролю.
- 8.4. Моніторинг і управління змінами.
- 8.5. Процеси завершення проекту.

Тема 9. Управління та розвиток проектної команди.

- 9.1. Управління командою проекту.
- 9.2. Лідерство і мотивація в команді.
- 9.3. Поняття та види конфліктів.
- 9.4. Управління конфліктами в проектах.
- 9.5. Професійний розвиток команди.

Тема 10. Управління та розвиток проектної команди.

- 10.1. Роль реального інвестування у забезпеченні економічного розвитку підприємства, його особливості.
- 10.2. Характеристика основних форм реальних інвестиційних проектів підприємств туристичної індустрії.
- 10.3. Політика управління реальними проектами підприємства, характеристика етапів її формування.
- 10.4. Критерії оцінки інвестиційної привабливості підприємства туристичної індустрії.

Тема 11. Управління ризиками проекту туристичного підприємства.

- 11.1. Поняття ризику та невизначеності.
- 11.2. Характеристика ризиків, що супроводжують реалізацію проектів туристичного підприємства.
- 11.3. Класифікація видів ризиків, що виникають при реалізації проектів за ознаками.
- 11.4. Модель організації робіт по управлінню ризиком.
- 11.5. Зовнішні та внутрішні ризики.

11.6. Основні методи аналізу ризиків

Тема 12. Управління якістю проектів

12.1. Сутність управління якістю проекту та способи забезпечення його якості.

12.2. Стандартизація як ефективний засіб управління якістю.

12.3. Метод системного управління якістю Total Quality Management (TQM).

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усьо-го	у тому числі					Усьо-го	у тому числі				
		л	п	лаб	Інд	с		л	п	лаб	інд	с
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1.												
Теоретичний зміст проектного управління. Передінвестиційний аналіз та планування туристичних проектів. Тактичне планування.												
Тема 1. Суть та значення проектів в управлінні туристичною діяльністю	8	2	2			4						
Тема 2. Система менеджменту туристичних проектів	8	2	2			4						
Тема 3. Обґрунтування доцільності та життєздатності проекту	8	2	2			4						
Тема 4. Оцінка ефективності туристичного проекту	16	4	4			8						
Тема 5. Методологічні основи планування туристичного проекту.	10	2	2			6						
Тема 6. Сіткове і календарне планування туристичного проекту	16	4	4			8						
Разом – змістовий модуль 1	66	16	16			34						
Змістовий модуль 2.												
Управління, контроль і завершення виконання туристичного проекту. Ризики проекту. Управління якістю проектів												
Тема 7. Технології управління і планування ресурсів, витрат та бюджету проекту	12	4	4			4						
Тема 8. Контроль і регулювання проектної діяльності. Завершення проекту	6	2	2			2						
Тема 9. Управління та розвиток проектної команди	8	2	2			4						
Тема 10. Управління реальними проектами підприємства	12	4	4			4						
Тема 11. Управління ризиками проекту	10	2	2			6						

туристичного підприємства												
Тема 12. Управління якістю проектів	6	2	2			2						
Разом – змістовний модуль 2	54	16	16			22						
<i>Усього годин</i>	<i>120</i>	<i>32</i>	<i>32</i>			<i>56</i>						

5. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Суть та значення управління проектами в діяльності туристичного підприємства	2
2	Система управління туристичними проектами: функції, принципи та процеси. Оточення проекту.	4
3	Планування та управління ресурсами проекту. Фінансування проекту: процес та джерела фінансового забезпечення. Оцінка ефективності туристичного проекту.	6
4	Контроль і регулювання проектної діяльності. Завершення проекту.	2
5	Управління та розвиток проектної команди.	2
	Разом	16

6. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва змістового модуля	Кількість годин
1	Методи визначення життєздатності та прибутковості проекту.	6
2	Початкові технології планування туристичних проектів.	4
3	Сіткове та календарне планування туристичного проекту.	6
	Разом з семінарськими заняттями	16

7. САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Історичні передумови виникнення і розвитку проектного менеджменту.	4
2	Програмне забезпечення проектного менеджменту: Microsoft Project, Microsoft Project Central. Проблеми впровадження систем автоматизації управління проектами.	10
3	Передінвестиційний аналіз проекту. Неформальні методи оцінки проектної ефективності. Розробка статуту проекту.	8
4	Основи проектного планування. Методи та принципи планування цілей та розподілу проектних обов'язків.	6
5	Планування стратегії реалізації проекту. Методика розрахунку сіткових та календарних планів реалізації проектів.	10
6	Сучасні організаційні структури управління проектами. Їх класифікація та характеристика.	6
7	Поняття ризику в проектній діяльності та методи його мінімізації при підготовці та реалізації туристичних проектів.	6
8	Вимоги до менеджера проекту. Взаємини керівника з підлеглими і клієнтами. Лідерство і мотивація в команді.	6
	Разом	56

8. ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

«Обґрунтування доцільності та планування туристичного проекту»

Завдання:

1. **Розробка концепції проекту.** Необхідно обґрунтувати актуальність, доцільність та своєчасність туристичного проекту, доцільним є використання неформальних методів дослідження, таких як статистичні дані, результати досліджень міжнародних організацій тощо.
2. **Планування цілей** та здійснення їх декомпозиції, побудова ієрархічної структури робіт (ICP).
3. **Призначення відповідальних і розподіл проектних функцій.** Побудова структурної схеми організації (ССО) проекту та матриці відповідальності.
4. **Здійснення стратегічного планування.** Розробка стратегії реалізації проекту, побудова плану по віхах.
5. **Здійснення тактичного планування.** Схематична побудова сіткового графіка зі взаємозв'язками та визначенням критичних робіт.
6. **Написання висновків по тематиці дослідження.**

9. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Контроль засвоєння навчального курсу включає:

1. Поточний – здійснюється на семінарських заняттях. За змістом він передбачає перевірку знань студентів з тем семінарських, практичних та лекційних занять та умінь самостійно опрацювати навчально-методичну літературу по даній тематиці, а також виконувати завдання самостійної роботи.

2. Підсумковий – здійснюється у формі іспиту. Кожен студент отримує індивідуальні тестові завдання (індивідуальний екзаменаційний білет), який містить запитання по кожній темі навчальної дисципліни. Для написання тестових екзаменаційних завдань необхідний допуск, а саме наявність не менше

50 балів за поточний семестр, враховуючи оцінки за модульні контрольні роботи.

Отримані бали під час іспиту плюуються до балів отриманих на семінарських та практичних заняттях.

Розподіл балів, що присвоюється студентам

Приклад розподілу балів, які отримують студенти (для заліку)

Поточне тестування та самостійна робота													Підсумковий тест (іспит)	Сума	
Змістовий модуль 1							Змістовий модуль 2						50	100	
M1	T1	T2	T3	T4	T5/ T6		M 2	T7/ T8	T9	T 10	T11/ T12	ІНДЗ			
8	3	3	3	3	3	23	8	3	3	3	3	7			27

T1, T2, T3 ...T12 – теми семінарських і практичних занять.

M1 та M2 – модульні контрольні роботи по тематиці кожного змістового модуля.

Оцінювання знань студента здійснюється за 100-бальною шкалою.

Шкала оцінювання: вузу, національна та ECTS

Оцінка ECTS	Оцінка в балах	За національною шкалою	
		Іспит	Іспит
A	90-100	5	<i>Зданий</i>
B	81-89	4	
C	71-80		
D	61-70	3	
E	51-60		

10. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Тарасюк Г.М., Рудківський О.А., Мілінчук О.В., Лагута Я.М. Навчальний посібник. Управління проектами в туризмі. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020.–101с.
Режим доступу :
<https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8106/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Угоднікова О.І. Управління проектами в туризмі: навч. посібник / О. І. Угоднікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 141 с.— Режим доступу :
<http://eprints.kname.edu.ua/57435/1/2020%2032%D0%9D%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20%D0%9D%D0%B0%D0%B2%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
3. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., І.П Малик. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2017.– 420с.
4. Петрович Й.М. Управління проектами: підручник/ Петрович Й.М., Новаківський І.І. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 396с.
5. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. — 3-є вид., — К. : Каравелла, 2009. — 320с.
6. Бабаєв В.М. Управління проектами : Навч. посібник./ В.М. Бабаєв. — Харків: ХНАМГ, 2006 — 244 с. Режим доступу :
http://eprints.kname.edu.ua/4464/2/Навчальний_посібник_Лекції_1-16.pdf.
7. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проектами: навч. посіб. — К.: Кондор-Видавництво, 2013. — 388с.
8. Петренко Н.О. Управління проектами : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Н.О. Петренко, Л.О. Кустрич, М.О. Гоменюк. — К. : Центр учбової літератури, 2015. — 244 с. — Режим доступу:
http://culonline.com.ua/Books/upravlinnay_pdf.
9. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с. Режим доступу:
http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNnozdrina2010.pdf
10. Фесенко Т. Г. Управління проектами : теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Т. Г. Фесенко. — Х. : ХНАМГ, 2012.-181 с. — Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/29445/>.

Допоміжна

11. Батенко Л.П. Управління проектами : навч. посіб. / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська В.В. — К. : КНЕУ, 2003. — 231 с.
12. Карпов В.А. Проектний аналіз : конспект лекцій та практичні завдання [Електронний ресурс] / В.А. Карпов, В.А. Улибіна. — Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/176/1/Karpov,%20Ulib%D1%96na.pdf>
13. Кобиляцький Л.С. Управління проектами : навч. посіб. / Л.С. Кобиляцький. — К. : МАУП, 2002. — 200 с.
14. Козик В.В. Практикум з управління проектами: навч. посібник / В.В. Козик, І.Є. Тимчишин. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. — 180 с.
15. Ляшенко О.М. Управління проектами інформатизації економічних систем. Опорний конспект лекцій. Тернопіль. 2010. Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10068/1/%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82.pdf>
16. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с.
17. Мальська М. П., Худо В.В. Туристичний бізнес : теорія та практика : підручник, 2-е вид. перероб. та доп. — К.: «Центр учбової літератури», 2012. — 368 с.

Інтернет ресурси:

1. Сервер Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>
2. Кабінет Міністрів України – <http://www.kmu.gov.ua/>
3. Господарський кодекс України. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
4. Закон України «Про господарські товариства» — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
5. Закон України «Про інвестиційну діяльність» — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

Інформаційні ресурси:

1. Глобал Форум щодо Управління проектами.
URL: <http://www.pmforum.org>
2. Книги, присвячені управлінню проектами та інструментам управління проектами.
URL: <http://www.projectmanagement.com/books>
3. Офіційний сайт Міжнародної Асоціації управління проектами IPMA (Швейцарія). URL: <http://www.ipma.ch>

4. Офіційний сайт Північно-Американського інституту управління проектами PMI (США). URL: <http://www.pmi.org>
5. Спеціалізований сайт присвячений управлінню проектами.
URL: <http://www.gantthead.com>

11. СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ

Метою семінарських занять є : поглиблене вивчення теоретичних питань та методології управління проектами в туризмі, забезпечення зацікавленості студентів в активному навчальному процесі, а також розвиток умінь та навичок самостійно опрацьовувати літературні джерела по темах курсу.

Семінарське заняття №1 (2 год.)

Суть та значення управління проектами в діяльності туристичного підприємства

1. Поняття проекту та його значення в управлінні туристичною діяльністю.
2. Бізнес-план як важливий елемент проекту, його значення та структура.
3. Техніко-економічне обґрунтування інвестицій.
4. Показники успішності проекту та критерії їх досягнення.
5. Ключові характеристики проекту (його риси).
6. Класифікація проектів.

Термінологічний словник до теми:

Проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях; це задум (завдання, проблема, потреба) та необхідні засоби його реалізації із метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату; це окреме підприємство з конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються (Англійська асоціація проект менеджерів).

Інвестиційний проект – це сукупність документів, що характеризують проект від його задуму до досягнення заданих показників ефективності та обсягу, що включають передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну і ліквідну стадії його реалізації.

Бізнес-план – це детальний виклад цілей та шляхів їх досягнення, а також обґрунтування необхідності інвестування певного проекту.

Інвестиційний проект – це сукупність документів, що характеризують проект від його задуму до досягнення заданих показників ефективності та обсягу, що включають передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну і ліквідну стадії його реалізації.

Техніко-економічне обґрунтування інвестицій – включає в себе передпроектну розробку певних технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проекту.

Рекомендована література до теми:

1. Тарасюк Г.М., Рудківський О.А., Мілінчук О.В., Лагута Я.М. Навчальний посібник. Управління проектами в туризмі. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020.–101с.

Режим доступу :

<https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8106/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2. Угоднікова О.І. Управління проектами в туризмі: навч. посібник / О. І. Угоднікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 141 с.— Режим доступу :

3. <http://eprints.kname.edu.ua/57435/1/2020%2032%D0%9D%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20%D0%9D%D0%B0%D0%B2%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>

4. Петрович Й.М. Управління проектами: підручник/ Петрович Й.М., Новаківський І.І. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 396с.

5. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. — 3-є вид., — К. : Каравелла, 2009. — 320с.

6. Бабаєв В.М. Управління проектами : Навч. посібник./ В.М. Бабаєв. — Харків: ХНАМГ, 2006 — 244 с. Режим доступу :

http://eprints.kname.edu.ua/4464/2/Навчальний_посібник_Лекції_1-16.pdf.

7. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проектами: навч. посіб. — К.: Кондор-Видавництво, 2013. — 388с.

Додаткова література:

8. Ляшенко О.М. Управління проектами інформатизації економічних систем. Опорний конспект лекцій. Тернопіль. 2010. Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10068/1/%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82.pdf>
9. Мальська М. П., Худо В.В. Туристичний бізнес : теорія та практика : підручник, 2-е вид. перероб. та доп. — К.: «Центр учбової літератури», 2012. — 368 с.

Семінарське заняття №2 (4 год.)

Система управління туристичними проектами: функції, принципи та процеси. Оточення проекту.

1. Поняття управління проектами та його оточення.
2. Зовнішнє оточення проекту та фактори, які його формують.
3. Конкурентне середовище, як важлива складова зовнішнього оточення проекту.
4. Можливі способи дослідження конкурентного середовища.
5. Команда проекту та її основні учасники.
6. Основні функції проекту: суть та характеристика.
7. Додаткові функції проекту.
8. Принципи проектного управління.
9. Основні процеси реалізації інвестиційного проекту.
10. Характеристика підходів до управління туристичними проектами.
11. Класичний підхід управління проектом, його суть та коротка характеристика.
12. Управління проектом як циклом розв'язання проблеми.
13. Управління проектом за життєвим циклом.

Термінологічний словник до теми:

Управління проектом – це процес керівництва та координації людських, матеріальних та фінансових ресурсів протягом життєвого циклу проекту з метою досягнення поставлених цілей.

Оточення проекту – це сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на підготовку та реалізацію проекту.

Зовнішні чинники проекту – це сукупність певних політико-правових, економічних, науково-технічних, соціально-культурних, демографічних, природних чинників, а також факторів, які забезпечують ефективну діяльність туристичного бізнесу в країні, регіоні чи області.

Внутрішні чинники проекту – це ряд факторів, які пов'язані з організацією проекту й розподілом прав, відповідальності та обов'язків між його учасниками.

Учасниками управління проекту є як юридичні, так і фізичні особи, які виконують попередньо обумовлені функції з управління проектами, за що отримують певну нагороду, або ж їхні інтереси є задіяні при реалізації проекту.

Ініціатор – це особа, яка є автором ідеї проекту й попереднього обґрунтування пропозицій щодо його здійснення.

Замовник проекту – головна особа, яка зацікавлена у здійсненні проекту, досягненні його мети та буде користуватися його результатами.

Інвестор проекту – особа, що фінансує проект та зацікавлена у максимізації вигод від своїх вкладень.

Керівник проекту – юридична особа, якій замовник та інвестори делегують повноваження щодо управління проектом: планування, контроль та координація дій учасників проекту.

Команда проекту – специфічна організаційна структура, яка очолюється керівником проекту, і формується на період здійснення проекту.

Рекомендована література до теми:

1. Тарасюк Г.М., Рудківський О.А., Мілінчук О.В., Лагута Я.М. Навчальний посібник. Управління проектами в туризмі. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020.–101с.

Режим доступу :

<https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8106/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., І.П Малик. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2017.– 420с.
3. Петрович Й.М. Управління проектами: підручник/ Петрович Й.М., Новаківський І.І. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 396с.
4. Бабаєв В.М. Управління проектами : Навч. посібник./ В.М. Бабаєв. — Харків: ХНАМГ, 2006 — 244 с. Режим доступу : http://eprints.kname.edu.ua/4464/2/Навчальний_посібник_Лекції_1-16.pdf.
5. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проектами: навч. посіб. — К.: Кондор-Видавництво, 2013. — 388с.

Семінарське заняття №3 (6 год.)

Планування та управління ресурсами проекту.

Фінансування проекту : процес та джерела фінансового забезпечення.

1. Поняття управління ресурсами в проектному менеджменті.
2. Види ресурсів в проектному управлінні.
3. Оптимальне планування ресурсів в проекті.
4. Планування витрат та бюджету проекту.
5. Класифікація витрат в проектній діяльності
6. Проектне фінансування: поняття та етапи.
7. Джерела фінансування проектів та їх коротка характеристика.
8. Власні фінансові кошти та їх характеристика.
9. Позичкові фінансові кошти та джерела їх формування.
10. Інвестиційний податковий кредит та умови його надання.
11. Інвестиційний лізинг та умови його утримання.
12. Зовнішні інвестиції як джерела фінансування проектів.
13. Оцінка ефективності інвестицій за інтегральними показниками.

Термінологічний словник до теми:

Акція – вид цінних паперів, який засвідчує право власності на визначену частку статутного капіталу, і надає її власнику (акціонеру) певні права : на частину прибутку та на участь у здійсненні управління підприємством.

Амортизаційні відрахування – це специфічний вид фінансових ресурсів. З одного боку, це знос (тобто витрати підприємства, які включають у собівартість продукції), а з другого – це складова фінансових ресурсів (її включають у складі виторгу/доходу від реалізації продукції).

Бюджет проекту – це план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети, а також показує планові надходження від виручки.

Державний кредит – це сукупність економічних відносин, що виникають між державою та фізичними або юридичними особами стосовно питання залучення додаткових грошових коштів на кредитній основі, тобто на умовах: зворотності, строковості, платності.

Інвестиційний податковий кредит – це відтермінування сплати податку на прибуток, що надається підприємству на визначений термін з метою збільшення його фінансових ресурсів для здійснення інноваційних програм з наступною компенсацією відстрочених сум у вигляді додаткових надходжень податку через загальне зростання прибутку.

Кошторис витрат проекту – це документ, який визначає вартість проекту та є інструментом контролю й аналізу витрат грошових коштів на проект.

Інвестиційний лізинг – особливий вид інвестиційної діяльності. Згідно з ним, лізингодавець дає лізингоотримачеві засоби на певний термін і за певну плату, при цьому право власності залишається у лізингодавця на термін дії договору з можливістю їх подальшого викупу.

Інтеграція – це стратегія, яка передбачає встановлення різного виду співпраці між технічнооднорідними суб'єктами туристичної діяльності (горизонтальна інтеграція), або ж із суб'єктами, які працюють в різних секторах

туристичної галузі з метою створення та надання комплексного турпродукту (вертикальна інтеграція).

Нерозподілений прибуток – це частина чистого прибутку, яка залишається у підприємства після виплати доходів власникам та формування резервного капіталу.

Облігація – це цінний папір, який свідчить про внесення її власником грошових коштів, за що він одержує відшкодування вартості облігацій у певний термін + фіксований відсоток.

Планування контрактів – це процес визначення того, які потреби проекту можуть бути задоволені шляхом придбання ресурсів/послуг у зовнішніх організацій.

Планування ресурсів – це процес визначення того, які ресурси та в якій кількості будуть використані на роботах проекту.

Проектне фінансування – це сукупність заходів, направлених на залучення грошових коштів та інших матеріальних засобів під активи і грошові потоки компанії.

Стратегічні союзи (стратегічні альянси) – це союзи, які укладаються завдяки спільним угодам між потенційними та фактичними конкурентами в межах певних проектів (як наприклад, відкриття туристичних напрямів, спільна рекламна кампанія тощо).

Управління ресурсами – одна з головних підсистем управління проектом, яка включає процеси планування закупівель, постачань, розподілу, обліку і контролю ресурсів в проектній діяльності.

Чиста теперішня вартість (Net Present Value – NPV) - це інвестиційний критерій, який складається з оновлення надходжень та платежів за проектом чи інвестицією, щоб знати, скільки буде отримано або втрачено за рахунок цієї інвестиції.

Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR) — процентна ставка, яка описує рентабельність інвестиції. Термін «внутрішня» підкреслює факт, що ця процентна ставка є характеристикою інвестиції і не

залежить від оточення, від ринкових процентних ставок, вартості капіталу, інфляції.

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) - це показник, який відображає доцільність вкладення капіталу у той чи інший проект. Даний показник є коефіцієнтом, який показує, який розмір прибутку приносить інвестиційний проект у розрахунку на одну одиницю вкладених в нього коштів.

Період окупності (Payback Period, DPP) — кількість часу, необхідна для покриття витрат на той чи інший проект або для повернення коштів, вкладених підприємством за рахунок коштів, одержаних в результаті основної діяльності по даному проекту.

Рекомендована література до теми :

1. Тарасюк Г.М., Рудківський О.А., Мілінчук О.В., Лагута Я.М. Навчальний посібник. Управління проектами в туризмі. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020.–101с.

Режим доступу :

<https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8106/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2. Угоднікова О.І. Управління проектами в туризмі: навч. посібник / О. І. Угоднікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 141 с.— Режим доступу :

3. <http://eprints.kname.edu.ua/57435/1/2020%2032%D0%9D%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20%D0%9D%D0%B0%D0%B2%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>

4. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., І.П Малик. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2017.– 420с.

5. Бабаєв В.М. Управління проектами : Навч. посібник./ В.М. Бабаєв. — Харків: ХНАМГ, 2006 — 244 с. Режим доступу :

http://eprints.kname.edu.ua/4464/2/Навчальний_посібник_Лекції_1-16.pdf.

6. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проектами: навч. посіб. — К.: Кондор-Видавництво, 2013. — 388с.

7. Петренко Н.О. Управління проектами : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Н.О. Петренко, Л.О. Кустрич, М.О. Гоменюк. — К. : Центр учбової літератури, 2015. — 244 с. — Режим доступу: http://culonline.com.ua/Books/upravlinnay_pdf.

8. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л. В., Ящук В. І.,

Полотай О. І. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с. Режим доступу :
9. http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiN_ozdrina2010.pdf

Додаткова література:

10. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с.
11. Мальська М. П., Худо В.В. Туристичний бізнес : теорія та практика : підручник, 2-е вид. перероб. та доп. — К.: «Центр учбової літератури», 2012. — 368 с.

Семинарське заняття №4 (2 год.)

Контроль і регулювання проектної діяльності. Завершення проекту.

1. Поняття та види контролю в управлінні проектами.
2. Формування системи проектного контролю.
3. Моніторинг і управління змінами як елементи регулювання проектної діяльності.
4. Процеси завершення проекту.
5. Методи контролю за процесом виконання проекту.
6. Ведення звітності як елемент контролю.

Термінологічний словник до теми:

Завершення проекту – це процес передачі результатів проекту замовникові. Завершення проекту передбачає виконання всіх проектних робіт і досягнення його цілей, оцінку отриманих результатів та їх порівняння з поставленими, підготовку підсумкової звітності та документації, розпуск та нагороду команди проекту та його керівництва.

Моніторинг в проектному управлінні – це процес спостережень, збору, аналізу та інтерпретації інформації про бізнес-середовище проекту з метою пошуку нових можливостей, визначення перспектив розвитку, виявлення загроз та ризиків для вчасного реагування на них.

Контроль – це процес, при якому керівник проекту встановлює рівень досягнення поставлених цілей, виявляє причини порушень та обґрунтовує прийняття управлінських рішень щодо коригування планів, перш ніж буде завдано шкоду виконанню проекту.

Об'єкти контролю – це фактори середовища, в якому здійснюється проект, а також конкретні події та результати.

Паспортизація – це процес підготовки пакету документів, необхідних для задачі проекту в експлуатацію (технічні документи, програму туру тощо).

Управління змінами – це процес реєстрації всіх потенційних змін (у змісті проекту, специфікації, вартості, плані, сітьовому графіку і т.д.) для їх детального вивчення, оцінки наслідків, коригування планів та здійснення координації виконавців, що реалізують зміни в проекті.

Рекомендована література до теми :

1. Угоднікова О.І. Управління проектами в туризмі: навч. посібник / О. І. Угоднікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 141 с.— Режим доступу :
2. <http://eprints.kname.edu.ua/57435/1/2020%2032%D0%9D%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20%D0%9D%D0%B0%D0%B2%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
3. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., І.П.Малик. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2017.– 420с.
4. Петренко Н.О. Управління проектами : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Н.О. Петренко, Л.О. Кустрич, М.О. Гоменюк. — К. : Центр учбової літератури, 2015. — 244 с. — Режим доступу: http://culonline.com.ua/Books/upravlinnay_pdf.
5. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л. В., Яшук В. І., Полотай О. І. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с. Режим доступу :
6. http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf
7. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. [Електронний ресурс] / Т. Г. Фесенко. — Х. : ХНАМГ, 2012.-181 с. — Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/29445/>.

Додаткова література:

8. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с.

Семінарське заняття №5 (2 год.)

Управління та розвиток проектної команди.

1. Управління командою проекту: поняття, завдання та напрямки.
2. Життєвий цикл проектної команди.
3. Лідерство і мотивація в команді.
4. Поняття та види конфліктів.
5. Управління конфліктами в проектній діяльності.
6. Професійний розвиток та навчання команди проекту.
7. Роль лідера в проектному управлінні.

Термінологічний словник до теми:

Ділові ігри – це метод навчання, який передбачає розбирання навчального прикладу, в процесі якого учасники гри отримують ролі в діловій ситуації і розглядають наслідки прийняття рішень.

Делегування – це метод навчання, який передбачає передачу співробітникам чітко обмеженої кількості завдань із повноваженням прийняття рішень.

Інструктаж – це метод навчання, який передбачає роз'яснення та демонстрацію роботи безпосередньо на робочому місці.

Команда проекту – сукупність працівників, які скоординовано здійснюють функції управління проектом.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами; зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

Лідерство – це здатність впливати на окремих працівників (групу працівників), щоб спонукати їх до плідної спільної командної роботи для досягнення мети проекту.

Метод ускладнюючих завдань – це спеціальна програма робочих дій щодо розширення обсягу і підвищення складності завдань.

Моделювання – це метод навчання, який передбачає відтворення реальних умов праці.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівників до досягнення поставлених цілей.

Навчальні ситуації – це реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.

Наставництво – навчання персоналу менеджером у процесі щоденної роботи, допомога підказками, порадами.

Професійний розвиток команди проекту – це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників із метою виконання нових проектних функцій та завдань у проекті.

Ротація – це метод навчання, який передбачає переведення працівника на нову роботу/посаду на певний термін для отримання додаткової професійної кваліфікації та набуття нового досвіду.

Управління конфліктом – це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки учасників проекту.

Рекомендована література до теми :

1. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., І.П. Малик. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2017.– 420с.
2. Петрович Й.М. Управління проектами: підручник/ Петрович Й.М., Новаківський І.І. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 396с.
3. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. — 3-є вид., — К. : Каравелла, 2009. — 320с.
4. Бабаєв В.М. Управління проектами : Навч. посібник./ В.М. Бабаєв. — Харків: ХНАМГ, 2006 — 244 с. Режим доступу : http://eprints.kname.edu.ua/4464/2/Навчальний_посібник_Лекції_1-16.pdf.
5. Петренко Н.О. Управління проектами : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк. — К. : Центр учбової літератури, 2015. — 244 с. — Режим доступу: http://culonline.com.ua/Books/upravlinnay_pdf.
6. Фесенко Т. Г. Управління проектами : теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Т. Г. Фесенко. — Х. : ХНАМГ, 2012. — 181 с. — Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/29445/>.

Додаткова література:

7. Кобиляцький Л.С. Управління проектами : навч. посіб. /

Л.С.Кобиляцький. — К. : МАУП, 2002. — 200 с.

8. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с.

12. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Метою практичних занять є: вивчення формальних та неформальних методів оцінки ефективності проекту; набуття навичок розрахунку показників прибутковості бізнес-ідеї та інтерпретації одержаних результатів; оволодіння практичними навичками концептуального, стратегічного та тактичного планування проекту за допомогою використання сучасних методів проектного управління; забезпечення зацікавленості студентів в активному навчальному процесі та розвиток умінь та навичок самостійно опрацьовувати літературні джерела, а також використовувати сучасне програмне забезпечення з проектного менеджменту.

Практичне заняття №1 (6 год.)

Методи визначення життєздатності та прибутковості проекту.

1. Показники ефективності проектів.
2. Неформальні методи оцінки ефективності проектів.
3. Вартість грошей у часі.
4. Чиста теперішня вартість грошей.
5. Внутрішня норма рентабельності проекту.
6. Індекс прибутковості проекту.
7. Період окупності інвестицій.

Завдання 1. Визначте майбутню вартість грошей, що інвестуються сьогодні.

Умови : норма дисконту – 28%; інвестується – 18 500 грн, період – 3 роки.

Завдання 2. Визначте сьогоднішню вартість боргу, що повертається.

Умови: норма дисконту – 18,5%; сума позики – 23 400 грн, період – 2 роки.

Завдання 3. Туристична фірма «Галич тур» розглядає варіант інвестування в проект, який за 5 років принесе грошові доходи у сумі 22,5 тис. грн (I р. – 6500 грн, II р. – 5500 грн, III р. – 4500 грн, IV р. – 3500 грн, V р. – 2500 грн). Яка ефективність цього проекту, якщо дисконтна ставка – 14%, а початкова інвестиція становить 12 тис. грн ?

Завдання 4. Підприємство «Галич тур» планує інвестувати в проект із такими прогнозованими грошовими потоками: I рік – 3500 грн; II рік – 5000 грн; III рік – 4400 грн. Початкові інвестиції становлять 10 000 грн, а дисконтна ставка – 25%. Визначте ефективність вкладення інвестицій у запропонований проект?

Завдання 5. Визначте чисту теперішню вартість проекту А та індекс прибутковості інвестицій, якщо норма дисконту дорівнює 34% . Вихідні дані наведені в табл.1

Таблиця 1.

Умови інвестування для проекту А

Період, роки	Затрати, тис. грн	Результати, тис. грн
1	15	0
2	20	10
3	5	20
4	0	30

Завдання 6. Розрахуйте ефективність проекту та його термін окупності за таких умов: початкова сума інвестицій – 400 тис. грн, виручка від реалізації за роками 700 тис. грн (I рік – 200 тис. грн, II рік – 250 тис. грн, III рік – 250 тис. грн); ставка дисконту – 16%.

Завдання 7. Визначити, якою мірою доцільне рішення щодо проекту модернізації туристичного об'єкта з такими даними:

- капітальні витрати – 100 000 тис. грн;
- термін експлуатації – 5 років;
- виторг від реалізації послуг за роками: 68 000, 74 000, 82 000, 80 000, 60 000;

- експлуатаційні витрати з наростаючим підсумком у 3% за рік, починаючи з 34% від суми інвестицій;
- знос устаткування – 20% річних;
- ставка податку з прибутку – 30%;

Для розрахунку використовуйте табл. 2.

Таблиця 2

Показники	Роки				
	1	2	3	4	5
Капітальні витрати,					
Виторг від реалізації (тис. грн)					
Експлуатаційні витрати (тис. грн)					
Знос (амортизація) (тис. грн)					
Балансовий прибуток (тис. грн)					
Податок на прибуток (тис. грн)					
Чистий прибуток					
Чисті грошові потоки					

Приклади розрахунку показників ефективності туристичного проекту представлені у додатку А.

Термінологічний словник до теми:

Вартість грошей у часі – концепція, в основі якої лежить твердження - рівні суми грошей у різний час мають різну вартість. Головними причинами зміни вартості грошей у часі є інфляція, ризик та схильність щодо ліквідності.

Дисконтування – це процес розрахунку майбутньої вартості коштів, що інвестуються сьогодні.

Чиста теперішня вартість проекту (Net Present Value (NPV)) – це різниця між поточною вартістю результатів і поточною вартістю витрат за проектом. Якщо $NPV > 0$, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо $NPV = 0$, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо $NPV < 0$, то проект не приймається.

Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR) – це ставка дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, при якій $NVP = 0$.

Період окупності інвестицій (Payback Period, PBP) – це мінімальний інтервал часу (від початку здійснення проекту), протягом якого вкладені кошти у реалізацію проекту повертаються та починають давати прибуток.

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) – це відношення дисконтованих грошових потоків до величини інвестицій.

Рекомендована література до теми :

1. Довгань Л.С., Мохонько Г.А., І.П. Малик. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2017.– 420с.
2. Петрович Й.М. Управління проектами: підручник/ Петрович Й.М., Новаківський І.І. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 396с.
3. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. — 3-є вид., — К. : Каравелла, 2009. — 320с.
4. Бабаєв В.М. Управління проектами : Навч. посібник./ В.М. Бабаєв. — Харків: ХНАМГ, 2006 — 244 с. Режим доступу : http://eprints.kname.edu.ua/4464/2/Навчальний_посібник_Лекції_1-16.pdf.
5. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с. Режим доступу :
6. http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNnozdrina2010.pdf
7. Фесенко Т. Г. Управління проектами : теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Т. Г. Фесенко. — Х. : ХНАМГ, 2012.-181 с. — Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/29445/>.

Додаткова література:

8. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с.
9. Мальська М. П., Худо В.В. Туристичний бізнес : теорія та практика : підручник, 2-е вид. перероб. та доп. — К.: «Центр учбової літератури», 2012. — 368 с.

Практичне заняття № 2 (4 год.)

Початкові технології планування туристичних проектів

1. Суть проектного планування.
2. Рівні планування проекту (види планів).
3. Основні етапи процесу планування проекту.
4. Планування цілей та принципи їх декомпозиції.
5. Принципи та правила побудови структурної схеми організації проекту (ССО) та матриці відповідальності.
6. Поняття стратегічного планування. Правила побудови «плану по віхах».

Проект А. Розробляється інвестиційний проект реконструкції Підгорецького замку, що знаходиться на Жовківщині з метою пошуку та залучення інвесторів. Перелік основних проектних робіт представлено у табл. 3

Таблиця 3.

Перелік основних проектних робіт до інвестиційного проекту А

Код	Основні проектні роботи	Тривалість робіт (міс.)
	Розробка концепції проекту	3
	Техніко–економічний аналіз здійсненності проекту	1
	Формування статуту проекту	1
	Зовнішня реконструкція замку	18
	Внутрішня реконструкція замку	10
	Проведення опалення	1
	Сантехнічні роботи	1
	Проведення освітлення	1
	Побілки + підлогове покриття	2
	Пошук музейних експонатів	9
	Обмелювання приміщення, завезення музейних експонатів	2
	Встановлення дверей +вікон	1
	Розробка концепції внутрішнього інтер'єру	1
	Розробка концепції зовнішнього інтер'єру	1
	Реконструкція подвір'я замку	9
	Реконструкція заїжджого дворику	9
	Зовнішні роботи в парку	2

	Зовнішня реконструкція будівлі	18
	Базове проектування	2
	Тактичне планування проектних робіт	1
	Фінансовий аналіз проекту	1
	Планування часу та обсягів закупівель/постачань	1
	Підготовка до відкриття «Підгорецького замку»	2
	Проведення переговорів з посередниками	1
	Запрошення до відкриття ЗМІ	1
	Найм та навчання працівників	2
	Підготовка документів до відкриття об'єкту	1
	Підготовка проектних документів для початку будівельних робіт, їх затвердження та отримання дозволів.	6
	Отримання дозволів та сертифікатів на відкриття об'єкту	2

На основі наведених даних у таблиці 3 виконайте наступні завдання:

Завдання 1. Побудуйте ієрархічну схему проектних робіт (ICP) на 2 рівні та припишіть коди кожної роботи. При формуванні ICP оберіть за основу один із принципів декомпозиції цілей. Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 2. Визначте склад команди проекту, а також кваліфікаційні вимоги до її членів. Побудуйте структурну схему організації проекту та складіть матрицю відповідальності за виконання проектних робіт.

Завдання 3. Визначте найважливіші віхи у процесі реалізації проекту та побудуйте стратегію виконання проектного задуму. Встановіть час початку та завершення проекту. Обґрунтуйте свою відповідь.

При написанні завдань користуйтеся додатком Б.

Термінологічний словник до теми:

Віха – подія, ключовий етап, перехід на нову стадію розвитку проекту; визначає важливу дату в процесі здійснення проекту і використовується для відображення стану завершеності робіт.

Декомпозиція цілей – це розподіл мети проекту на основні та проміжні цілі, які, у свою чергу, ще поділяться на певні завдання.

Ієрархічна структура робіт, ICP (Work Breakdown Structure, WBS) – це розподіл проекту на підпроекти, пакети робіт різного рівня, пакети детальних робіт.

Планування цілей – це процес розробки документу, в якому формулюються кількісні та якісні цілі проекту, що є основою для наступних проектних рішень, включаючи критеріїв успішності виконання проектного задуму.

План проекту – це єдиний, послідовний і узгоджений документ, що включає результати планування всіх функцій управління проектом і що є основою для виконання і контролю проекту.

Планування цілей – це процес розробки документу, в якому формулюються кількісні та якісні цілі проекту, що є основою для наступних проектних рішень, включаючи критеріїв успішності виконання проекту.

Структурна схема організації проекту (ССО) – це тимчасова організаційна структура, сформована з метою виконання робіт, визначених у ICP.

Суть планування полягає в завданні цілей і способів їх досягнення на основі формування комплексу робіт (заходів, дій), призначенні відповідальних за їх виконання, а також визначенні необхідних обсягів ресурсів (капітальних/ матеріальних/ фінансових) та узгодженні дій усіх учасників проекту.

Рекомендована література до теми :

1. Тарасюк Г.М., Рудківський О.А., Мілінчук О.В., Лагута Я.М. Навчальний посібник. Управління проектами в туризмі. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020.–101с.

Режим доступу :

<https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8106/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., І.П Малик. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2017.– 420с.

3. Петрович Й.М. Управління проектами: підручник/ Петрович Й.М., Новаківський І.І. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 396с.

4. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. — 3-є вид., — К. : Каравелла, 2009. — 320с.

5. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проектами: навч. посіб. — К.: Кондор-Видавництво, 2013. — 388с.
6. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с. Режим доступу :http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf

Додаткова література:

7. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с.
8. Мальська М. П., Худо В.В. Туристичний бізнес : теорія та практика : підручник, 2-е вид. перероб. та доп. — К.: «Центр учбової літератури», 2012. — 368 с.

Практичне заняття № 3 (8 год.)

Сіткове та календарне планування туристичного проекту.

1. Поняття та значення сіткового планування в проектному управлінні.
2. Етапи побудови сіткового графіка.
3. Методи сіткового планування робіт проекту.
4. Метод критичного шляху (СРМ).
5. Метод оцінки і перегляду планів (PERT).
6. Календарне планування проектних робіт.

Завдання. Побудуйте сітковий графік виконання інвестиційного проекту «Реконструкція Підгорецького замку», користуючись збудованою ІСР на попередньому практичному занятті.

При ручному плануванні сіткового графіка дотримуйтесь таких етапів:

1. Визначте взаємозв'язки робіт та послідовність їх виконання (див табл. 4.).

Приклад опису проекту у вигляді переліку робіт та їх взаємозв'язків

Назва задачі (роботи)	Т (дні)	Початок	Закінчення	Попередні роботи
1. Введення СО	26	Пт. 02.10.23	Пт. 06.11.23	
1.1. Допродажні СО	3	Пт. 02.10.23	Вт. 06.10.23	
1.2. Післяпродажні СО.	3	Пт. 02.10.23	Вт. 06.10.23	
1.3. Система контролю за СО	2	Ср. 07.10.23	Чт. 08.10.23	2; 3
1.4. Інформування про СО	2	Пт. 09.10.23	Пн. 12.10.23	4
1.5. Удосконалення СО	5	Вт. 13.10.23	Пн. 19.10.23	6
2. Навчання персоналу	26	Пт. 02.10.23	Пт. 06.11.23	
2.1. Планування тренінгів	5	Пт. 02.10.23	Чт. 08.10.23	
2.2. Кабінетні навчання	5	Пн. 19.10.23	Пт. 23.10.23	6
2.3. Організація тренінгів	10	Пн. 26.10.23	Пт. 06.11.23	11; 12
2.4. Підсумки тренінгів	1	Пт. 06.11.23	Пт. 06.11.23	13

2. Об'єднайте окремі частини сіток і побудуйте зведений сітковий графік виконання комплексу робіт (див. додаток Б, рис. 7).

3. Обґрунтуйте/уточніть час виконання кожної роботи у сітковому графіку, а саме розрахуйте ранній початок/закінчення роботи, пізній початок/закінчення роботи та запас часу у прив'язці до календарних дат та з врахуванням вихідних та святкових днів (див. додаток Б, рис. 7, 8).

4. Визначте перелік критичних робіт. Вони мають бути забарвлені у певний яскравий колір. Встановіть критичний шлях виконання цілого проекту (див. додаток Б, рис. 8).

5. Підготуйте короткий узагальнюючий висновок по сітковому графіку.

При автоматичному плануванні сіткового графіка використовуйте програму Project 2013 і дотримуйтесь таких етапів:

1. Після відкриття програми Project 2013 виберіть задачу «Новий проект».
2. Оберіть графу «Назва задачі» для того, щоб вписати перелік проектних робіт. Список робіт почніть вводити із сумарної роботи, тобто роботи, яка охоплює певний пакет робіт і є роботою першого рівня. Після цього введіть весь

список підпорядкованих робіт сумарній. При виконанні цього завдання користуйтеся побудованою ІСР на попередньому практичному занятті.

3. Визначте тривалість сумарної роботи, розподіліть цей час між підпорядкованими їй роботами, заповнюючи графу «Тривалість». Пізніше впишіть початок та завершення роботи в наступних графах. При виконанні цього завдання використовуйте режим задачі «Автоматичне планування», що дасть змогу автоматично спланувати сітковий графік з врахуванням вихідних днів.

4. В графі «Попередні роботи» впишіть номери тих робіт, які є попередніми до певних робіт за прикладом, поданим у табл.4. Після введення переліку попередніх робіт програма Project 2013 автоматично відобразить сітковий графік із визначеними взаємозв'язками робіт.

5. Підготуйте короткий узагальнюючий висновок по сітковому графіку.

Термінологічний словник до теми:

Календарне планування – це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємозв'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

Критичний шлях – це шлях у сітковому графіку, тривалість якого дорівнює критичній.

Критичні роботи – це роботи, які лежать на критичному шляху, вони не мають запасу часу і повинні бути виконані вчасно.

Метод критичного шляху – це метод сіткового планування, який розраховує календарні графіки виконання комплексу проектних робіт та визначає критичний шлях для проекту в цілому (тобто найкоротший час виконання усього проекту).

Метод оцінки і перегляду планів «PERT-час» – це метод сіткового планування, який передбачає максимальне скорочення часу виконання проекту в цілому завдяки використанню трьох почасових оцінок виконання кожної

роботи: I - для критичного шляху; II - очікуваний термін настання певної події;
III – визначення найпізнішого терміну початку роботи;

Метод оцінки і перегляду планів «PERT-витрати» – це метод сіткового планування, який передбачає оптимізацію сіткового графіка у напрямку оптимізації витрат на виконання запланованих робіт.

Сіткова модель – множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і майбутніх етапів проекту.

Сіткове планування – одна з форм графічного відображення змісту робіт, тривалості виконання планів по конкретних роботах, що забезпечує наступну оптимізацію розробленого графіка на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки.

Робота – це будь-який процес, що призводить до досягнення певних результатів.

Рекомендована література до теми :

1. Тарасюк Г.М., Рудківський О.А., Мілінчук О.В., Лагута Я.М. Навчальний посібник. Управління проектами в туризмі. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020.–101с.

Режим доступу :

<https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8106/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2. Угоднікова О.І. Управління проектами в туризмі: навч. посібник / О. І. Угоднікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 141 с.— Режим доступу :

<http://eprints.kname.edu.ua/57435/1/2020%2032%D0%9D%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20%D0%9D%D0%B0%D0%B2%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>

3. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., І.П Малик. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2017.– 420с.

4. Петрович Й.М. Управління проектами: підручник/ Петрович Й.М., Новаківський І.І. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 396с.

5. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. — 3-є вид., — К. : Каравелла, 2009. — 320с.

6. Бабаєв В.М. Управління проектами : Навч. посібник./ В.М. Бабаєв. —

Харків: ХНАМГ, 2006 — 244 с. Режим доступу :

http://eprints.kname.edu.ua/4464/2/Навчальний_посібник_Лекції_1-16.pdf.

7. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проектами: навч. посіб. — К.: Кондор-Видавництво, 2013. — 388с.

8. Петренко Н.О. Управління проектами : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк. — К. : Центр учбової літератури, 2015. — 244 с. — Режим доступу: http://culonline.com.ua/Books/upravlinnay_pdf.

9. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І.— К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с. Режим доступу:

10. http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf

11. Фесенко Т. Г. Управління проектами : теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Т. Г. Фесенко. — Х. : ХНАМГ, 2012.-181 с. — Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/29445/>.

Додаткова література:

12. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с.

13.ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА ІСПИТ

1. Поняття туристичного проекту, бізнес-плану та техніко-економічного обґрунтування інвестицій. Риси проектів.
2. Класифікація проектів.
3. Критерії успішності проектів.
4. Сутність системи управління туристичними проектами та її елементи.
5. Зовнішнє оточення проекту, характеристика факторів макро- та мікросередовища.
6. Внутрішнє оточення проекту. Основні учасники проекту.
7. Основні та додаткові функції управління проектами.
8. Принципи проектного управління.
9. Принципи проектного менеджменту для керівника проекту.
10. Процеси управління проектами та їх характеристика.
11. Модель взаємозв'язку процесів управління проектами.
12. Підходи до управління проектами та їх характеристика.
13. Класичний підхід управління проектом та управління проектом як циклом розв'язання проблеми.
14. Управління проектом за його життєвим циклом.
15. Ініціація туристичного проекту. Визначення ідеї та цілей туристичного проекту.
16. Попередній аналіз проекту під час визначення його життєздатності.
17. Заключний аналіз проекту, розробка його концепції та статуту.
18. Показники та методи оцінки ефективності проекту.
19. Неформальні методи оцінки ефективності проектів.
20. Динамічні методи оцінки ефективності проектів. Вартість грошей у часі.
21. Чиста теперішня вартість грошей та внутрішня норма рентабельності.
22. Термін окупності інвестицій та індекс прибутковості інвестицій.
23. Суть проектного планування.
24. Рівні планування проекту (види планів).

25. Основні етапи процесу планування проекту.
26. Планування цілей та принципи їх декомпозиції. Побудова ієрархічної схеми проекту.
27. Призначення відповідальних і розподіл проектних функцій. Побудова структурної схеми організації та матриці відповідальності.
28. Поняття стратегічного планування і побудова «плану по віхах».
29. Основи сіткового планування (розробка тактики проекту).
30. Етапи сіткового планування.
31. Методи сіткового планування робіт проекту.
32. Метод критичного шляху (CPM), його характеристика.
33. Метод оцінки і перегляду планів (PERT).
34. Особливості методу PERT - час.
35. Особливості використання методу PERT - витрати.
36. Календарне планування робіт проекту.
37. Типологія календарних планів.
38. Планування ресурсів в проектному управлінні.
39. Види ресурсів в проектному менеджменті.
40. Оптимальне планування ресурсів в проекті.
41. Планування витрат та бюджету проекту.
42. Класифікація витрат в проектній діяльності
43. Проектне фінансування: поняття та етапи.
44. Джерела фінансування проектів та їх коротка характеристика.
45. Власні фінансові кошти та їх характеристика.
46. Позичкові фінансові кошти та джерела їх формування.
47. Інвестиційний податковий кредит та умови його надання.
48. Цільовий державний кредит як джерело фінансування проектів.
49. Інвестиційний лізинг як джерело фінансування проектів.
50. Зовнішні інвестиції. Поняття інтеграції та стратегічних союзів.
51. Поняття та види контролю в проектній діяльності.
52. Формування системи проектного контролю.

53. Моніторинг і управління змінами в процесі виконання проектного задуму.
54. Процеси завершення проекту.
55. Управління командою проекту.
56. Життєвий цикл команди проекту.
57. Лідерство і мотивація в команді.
58. Поняття та види конфліктів.
59. Управління конфліктами в проектах.
60. Професійний розвиток проектної команди.

14.ДОДАТКИ

Додаток А.

Приклади розрахунку ефективності туристичного проекту

1. Вартість грошей у часі

Майбутня вартість (цінність) грошей (Бс) визначається наступною формулою:

$$Бс = C(1+i)^t \quad (1)$$

де, С – сьогоднішня сума грошей, що інвестуються;

Б - сьогоднішня цінність майбутніх грошей (дисконтовані грошові потоки);

і – ставка дисконту, що дорівнює прийнятій для інвестора нормі прибутку на капітал;

t – тривалість розрахункового періоду (в роках).

Звідси *сьогоднішня вартість майбутніх грошей (Сб)* визначається такою формулою:

$$Сб = C * 1 / (1+i)^t \quad (2)$$

Приклад 1. Визначимо майбутню вартість сьогоднішніх грошей. Умови: ставка дисконту: 10% річних, інвестується 100 тис. грн, період вкладення коштів – 5 років. Розв’язок задачі подано у табл.1.

Таблиця 1.

Розв’язання задачі

Запланований період вкладення інвестицій (в роках), t	Сума інвестицій (тис. грн), С	Коефіцієнт дисконтування, і	Майбутня цінність сьогоднішніх грошей (тис. грн), Бс
1-й	100	$(1+0.1)^1 = 1,1$	$100 * 1,1^1 = 110$
2-й	100	$(1+0.1)^2 = 1,21$	$100 * 1,21 = 121$
3-й	100	$(1+0.1)^3 = 1,33$	$100 * 1,33 = 133$
4-й	100	$(1+0.1)^4 = 1,46$	$100 * 1,46 = 146$
5-й	100	$(1+0.1)^5 = 1,61$	$100 * 1,61 = 161$

Отже, для визначення поточних вигод від здійснення проектного задуму майбутня вартість грошей розраховується на сьогоднішній день шляхом

дисконтування грошових потоків. Тому, за умовами задачі сьогоднішня вартість майбутніх грошей становить 161 тис. грн.

Приклад 2. Визначимо сьогоднішню вартість майбутніх грошей, за умови, якщо ставка дисконту становить 10% річних, інвестується 100 тис. грн на період 5 років. Розв'язок задачі подано у табл.2.

Таблиця 2.

Розв'язання задачі

Запланований період вкладення інвестицій (в роках), t	Сума інвестицій (тис. грн), C	Коефіцієнт дисконтування, i	Майбутня цінність сьогоднішніх грошей, C_b , (тис. грн)
1-й	100	$(1+0.1)^1 = 1,1$	$100*1 / 1,1 = 91$
2-й	100	$(1+0.1)^2 = 1,21$	$100*1 / 1,21 = 83$
3-й	100	$(1+0.1)^3 = 1,33$	$100*1 / 1,33 = 75$
4-й	100	$(1+0.1)^4 = 1,46$	$100*1 / 1,46 = 68$
5-й	100	$(1+0.1)^5 = 1,61$	$100*1 / 1,61 = 62$

Отже, сьогоднішня вартість майбутніх грошей становить 62 тис. грн. Це означає, те що гроші весь час знецінюються і тому для прорахування майбутньої вигоди від вкладних коштів сьогодні необхідно майбутній виторг привести до його вартості на даний час.

2. Чиста теперішня вартість проекту (Net Present Value, NPV)

Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) робиться за такою формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^t}, \quad (3)$$

або

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Bt}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{Ct}{(1+i)^t}$$

де B_t – вигоди (benefits) проекту в рік t ;

C_t – витрати (costs) на проект у рік t ;

i – ставка дисконту;

t – тривалість розрахункового періоду (в роках);

n - тривалість (строк життя) проекту.

Приклад 3. Порівняємо прибутковість проектів А і Б, за умови, що вони мають однакові витрати, тривалість життєвого циклу і норму дисконту 10% ($i=0,1$).

Вихідні дані для проекту А, а також процес розрахунку NPV наведено в табл. 3, для проекту Б – у табл. 4..

Таблиця 3.

Дані та розрахунок NPV для проекту А

T	Затрати (Ct), тис. грн	Результати (Bt), тис. грн	(Ct-Bt)	Сьогоднішня вартість майбутніх грошей $CB = 1 / (1+i)^t$	NPV тис. грн
1	5	0	-5	0,91	-4.55
2	20	10	-10	0,83	-8.3
3	30	20	-10	0,75	- 7.5
4	0	20	20	0,68	13.60
5	0	30	30	0,62	18.6
$\sum NPV (NPV^1 + NPV^2 + NPV^3 + NPV^4 + NPV^5)$					11.85

Отже, провівши відповідні розрахунки визначено, що NPV для проекту А становить 11 850 тис. грн. Це означає виходячи із розрахунків на сьогоднішній день ми можемо отримати прибуток 11 850 грн при вкладенні інвестицій на суму 55 тис грн, тобто $NPV (A) > 1$.

Таблиця 4.

Дані та розрахунок NPV для проекту Б

t	Затрати (Ct), тис. грн	Результати (Bt), тис. грн	(Ct-Bt)	Сьогоднішня вартість майбутніх грошей $CB = 1 / (1+i)^t$	NPV тис. грн
1	30	10	-20	0,91	-18.2
2	20	10	-10	0,83	-8.3
3	5	20	15	0,75	11.25
4	0	20	20	0,68	13.6
5	0	20	30	0,62	18.6
$\sum NPV (NPV^1 + NPV^2 + NPV^3 + NPV^4 + NPV^5)$					16.95

Отже, відповідно до проведених розрахунків визначено, що NPV для проекту Б становить 16 950 тис. грн і це на 5100 грн більше від NPV проекту А. Тому проект Б є більш прибутковим для інвесторів, оскільки $NPV(B) > NPV(A)$.

3. Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR)

IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні. Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту і тому розрахунки можуть проводитися за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^t},$$

Крім цього, для визначення IRR можна використовувати таку формулу:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)} \quad (4)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A ;

b – величина NPV, при величині ставки дисконту B .

Приклад 4. Розрахуємо внутрішню норму рентабельності для проекту А (вихідні дані візьмемо з табл.3). Так, при 10% ставці дисконту $NPV(A) = 11,85$ тис. грн. Розрахунки IRR при нормі дисконту 20%, 35% та 33% представлені у табл. 5.

Отже, точка беззбитковості для проекту А становить 33%. Це є верхня межа припустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якої робить проект збитковим.

Розрахунок IRR для проекту А

t	Потік доходів, Bt-Ct	NPV		
		20%	30%	33%
1-й	-5	- 4 166	-3 846	- 3 759
2-й	-10	- 6 944	- 5 917	-5 681
3-й	-10	- 5 787	- 4 551	- 4 255
4-й	20	9 661	7 024	6 410
5-й	30	12 096	8 108	7 211
IRR		4 860	818	-73

4. Індекс прибутковості (Profitability Index, PI)

PI є відношенням суми наведених ефектів (різниця поточних вигод і поточних витрат) до величини інвестицій:

$$PI = \frac{1}{K} \times \sum_{i=1}^n \frac{Bi - Ci^i}{(1+i)^i} \quad (5)$$

Приклад 5. Туристична фірма «Галич тур» розглядає варіант інвестування в проект, який за 4 роки принесе грошові доходи у сумі 25,5 тис. грн (I рік – 6,5 тис. грн; II рік – 7,5 тис. грн; III рік – 5,5 тис. грн; IV рік – 3,5 тис. грн). Яка ефективність цього проекту, якщо дисконтна ставка – 34%, а початкова одноразова інвестиція становить 10 тис. грн.?

Отже, спочатку знайдемо сьогодишню вартість майбутніх грошових потоків для кожного року, а пізніше розрахуємо значення NPV та PI.

$$C\bar{b}1 = \sum_{t=1}^1 \frac{6500}{(1+0,34)^t} = 4850(\text{грн});$$

$$C\bar{b}2 = \sum_{t=1}^2 \frac{7500}{(1+0,34)^2} = 4176,8(\text{грн});$$

$$C\bar{b}3 = \sum_{t=1}^3 \frac{5500}{(1+0,34)^3} = 2406(\text{грн});$$

$$C_{54} = \sum_{t=1}^4 \frac{3500}{(1 + 0,34)^t} = 1083,59(\text{грн});$$

$$NPV = \sum C_t - C_0 = 12.516,39 - 10.000 = 2.516 \text{ грн}$$

$$PI = \frac{2516}{10000} = 0,25\%$$

Отже, $NPV > 0$, а це означає що проект ефективний та прибутковий. Чисті вигоди від реалізації проекту становлять 2516 грн, а індекс прибутковості – 25%. В цей проект можна інвестувати капітал за умови стабільного економічного та політичного становища в країні, оскільки несприятлива економічна ситуація (інфляція, знецінення національної валюти) потребує значно вищої маржі заробітку.

5. Термін окупності інвестицій (Payback Period, PP)

Термін окупності інвестицій (PBP) розраховується за такою формулою:

$$PBP = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV(t_0 - 1)}{PV_{t_0}}, \quad (6)$$

де, PBP - термін окупності інвестицій;

t_0 – номер першого року, у якому досягається умова $\sum PV \geq CI$;

CI – сума інвестицій у проект;

PV – дисконтні грошові потоки.

Приклад 6. Розрахуйте термін окупності інвестицій для проекту при таких умовах: початкова сума інвестицій – 450 тис грн, виручка від реалізації за роками 850 тис. грн (I рік – 200 тис. грн, II рік – 250 тис. грн, III рік – 400 тис. грн); ставка дисконту – 18%.

Для визначення терміну окупності інвестицій спочатку розраховуємо дисконтовані грошові потоки на кожен рік інвестицій:

$$Cб1 = \sum_{t=1}^1 \frac{200}{(1+0,18)^1} = 169,491.тис..грн;$$

$$Cб2 = \sum_{t=1}^2 \frac{250}{(1+0,18)^2} = 179,546.тис.грн;$$

$$Cб3 = \sum_{t=1}^1 \frac{400}{(1+0,18)^3} = 243,902.тис.грн;$$

$$\sum Cб = 592,939 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Отже, } \sum PV(t_0-1) = 349,037$$

Тепер підставимо отримані дані у формулу:

$$PBP = (3-1) + \frac{450 - 349,037}{243,902} = 2,41 \text{ роки}$$

Отже, термін окупності інвестицій для даного проекту становить 2 роки і неповних 5 місяців.

Вимоги до написання індивідуального навчально-дослідного завдання (ІНДЗ)

Туристичний проект – це комплекс взаємопов’язаних заходів, розроблених для успішного досягнення поставлених цілей підприємства протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях, таких як час, бюджет, якість кінцевого продукту, цілі, обсяг робіт тощо.

Умовою успішної реалізації проектних рішень є ґрунтовне дослідження життєздатності та прибутковості туристичного проекту та детальне планування процесу досягнення проектної задуми. Очевидно, що не всі бізнес-ідеї є однаково комерційно привабливими, мало ризикованими та реалістичними. Тому для зниження ризику та невизначеності в проектному управлінні використовують три рівні планування, а саме концептуальне, стратегічне та тактичне. На кожному рівні планування визначається реалістичність проектної задуми, розраховується співвідношення вигод та витрат з метою прийняття чи відхилення ідеї проекту.

Концептуальний рівень планування передбачає розроблення концепції проекту з метою обґрунтування життєздатності проектної ідеї, а також узгодження вимог та обмежень щодо реалізації проекту між усіма зацікавленими сторонами (замовником, інвестором, керівником, кредитором). Стратегічний рівень планування формує стратегію реалізації проекту, а тактичний – визначає взаємозв’язок та послідовність досягнення визначених проектних завдань у часі та з врахуванням ресурсних обмежень.

Тому, **метою написання індивідуального навчально-дослідного завдання** є засвоєння теоретичних знань з процесу організації проектного управління на підприємстві, отримання організаційно-практичних навичок та оволодіння сучасними методами концептуального, стратегічного та тактичного планування туристичного проекту.

Завдання 1.

Обґрунтуйте актуальність туристичного проекту, доведіть його доцільність, своєчасність та життєздатність. При необхідності використовуйте статистичні дані, вторинну інформацію або неформальні показники визначення ефективності проекту. Обсяг – 2-3 ст.

Завдання 2.

Визначте найважливіші цілі проекту, побудуйте ієрархічну структуру робіт (ICP) та проведіть декомпозицію цілей проекту за певним підходом.

Планування цілей проекту – це формування документу, у якому містяться якісні та кількісні цілі проекту.

Ієрархічна структура робіт – це розподілу проекту на підпроекти, пакети робіт різного рівня, пакети детальних робіт (рис.1).

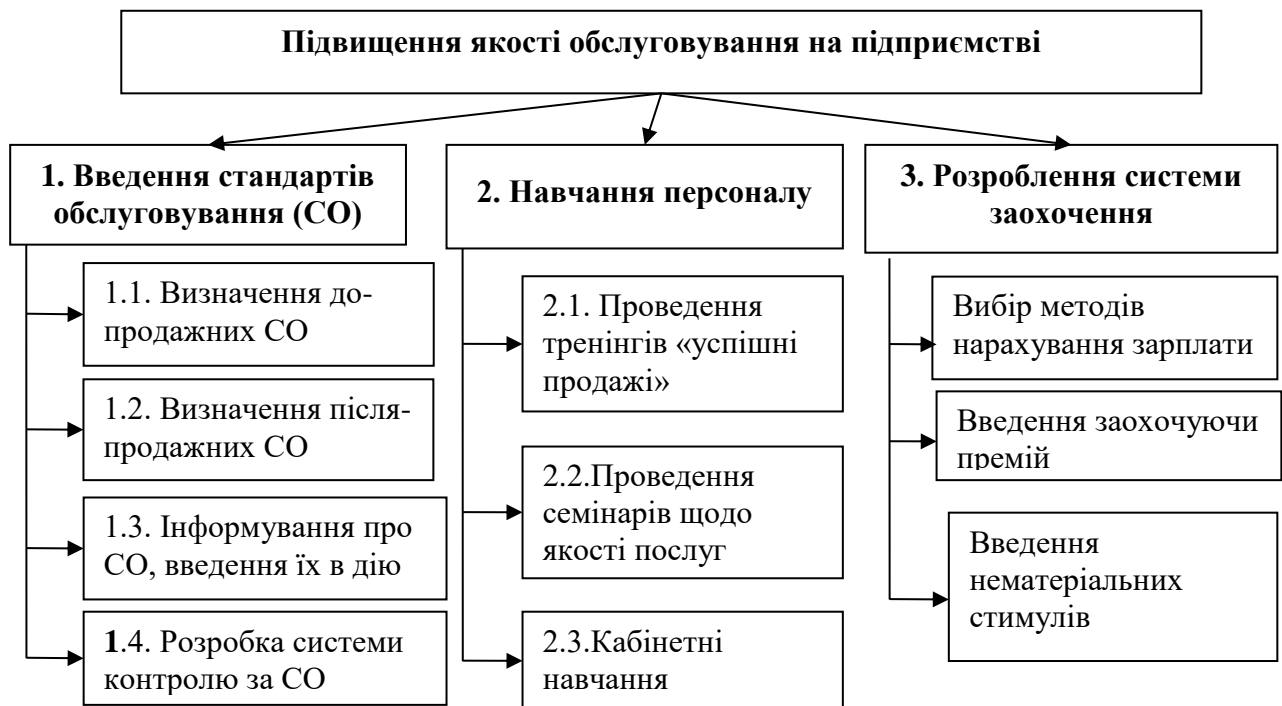


Рис. 1. Приклад ієрархічної схеми робіт проекту (2 рівні)

У практиці управління проектами виділяють 4 підходи до декомпозиції ІСР, а саме:

1. Продуктовий підхід, який поділяє мету проекту за етапами розроблення нового товару: дослідження, виробництво, збут тощо (рис. 2.).

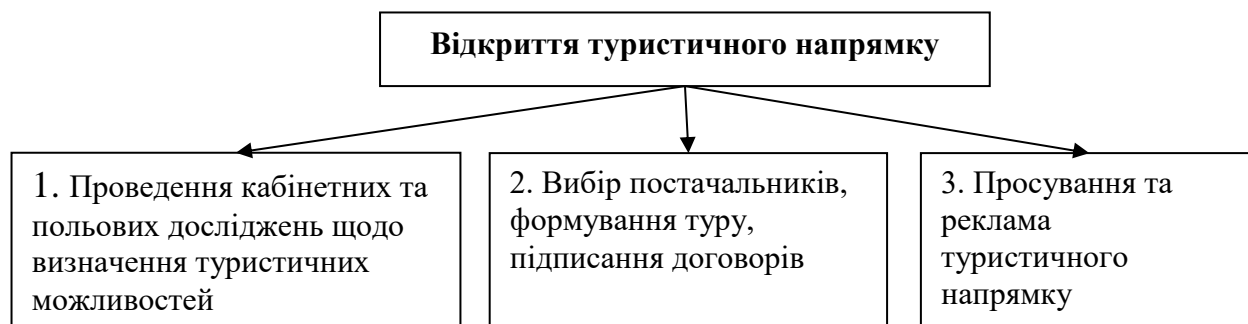


Рис. 2. Приклад декомпозиції цілей проекту за продуктовим підходом (1-й рівень).

2. Підхід за етапами життєвого циклу. Він передбачає поділ мети проекту на цілі за етапами його життєвого циклу, а саме зародження, зростання, зрілості та завершення (рис. 3).

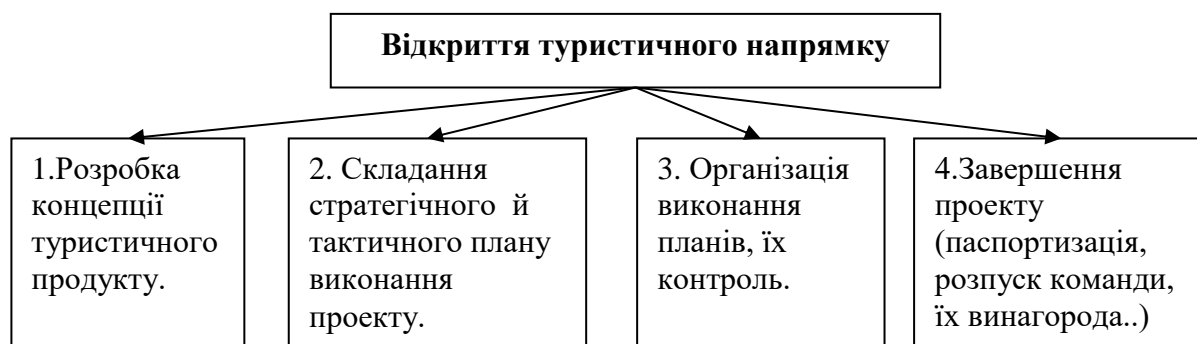


Рис. 3. Приклад декомпозиції цілей проекту за етапами життєвого циклу (1 рівень).

3. Географічний підхід. За цим підходом мета проекту розділяється на цілі за географічним принципом, а саме географією країн, туристичних курортів, регіонів, міст тощо (рис. 4.).

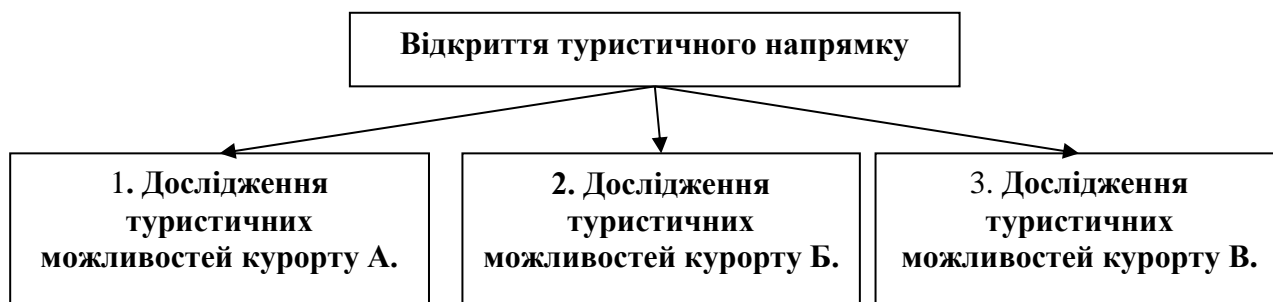


Рис. 4. Приклад декомпозиції цілей проекту за географічним підходом

4. **Функціональний підхід.** За цим підходом мета проекту поділяється на декілька функціональних цілей, які будуть досягатися відповідними підрозділами туристичної фірми (маркетологами, менеджерами по роботі з постачальниками/посередниками, бухгалтерією, юристами, спеціалістами відділу кадрів тощо) (рис. 5).

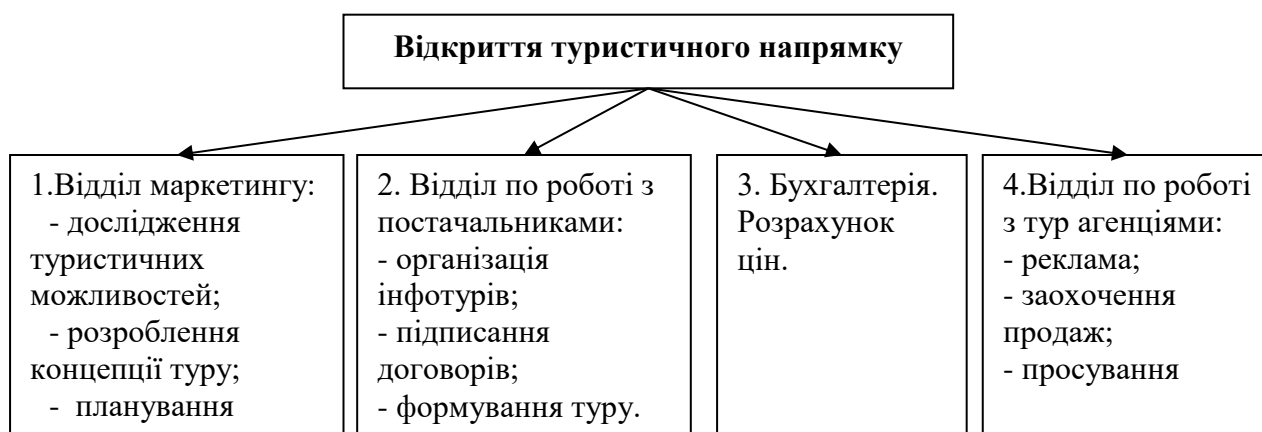


Рис. 5. Декомпозиція цілей проекту за функціональним підходом

Мета декомпозиції цілей – це вдалий розподіл цілей відповідно до специфіки проекту, а саме його масштабів, функціонального призначення, кількості залучених членів команди проекту та їх кваліфікації, вимог до якості, послідовності досягнення найважливіших цілей та завдань проектного задуму тощо.

Завдання 3.

Обґрунтуйте кількість членів проекту, а також вимоги до їх кваліфікації, побудуйте структурну схему організації проекту та розподіліть обов'язки за виконання проектних робіт за допомогою матриці відповідальності. Обсяг не менше 3-х ст.

Структурна схема організації проекту – це тимчасова організаційна структура, сформована з метою виконання робіт, визначених у ІСР. Зазвичай малі туристичні проекти мають один рівень підпорядкованості (рис 6). Складніші проекти мають 2 і більше рівнів підпорядкованості. У таких проектах є головний керівник проекту та проміжна керівники. Стандартна норма керованості – не більше 7 учасників команди.



Рис. 6. Приклад структурної схеми організації з одним рівнем

Матриця відповідальності використовується для розподілу функцій за виконання проектних робіт між учасниками проекту, а також для здійснення контролю їх виконання у майбутньому.

На верхньому рівні матриці по горизонталі зазначаються усі члени команди проекту. Зліва по вертикалі – розписуються пакети робіт, які зазначені в ІСР. Загальний контроль за виконання проміжних цілей здійснює керівник.

В матриці визначається “ВВ” - відповідальний виконавець. Крім того, тут можуть бути відображені ролі працівників, які безпосередньо не задіяні до участі в проекті, але які надають підтримку та консультації “К”. Приклад матриці представлений у табл. 1.

**Приклад матриці відповідальності до проекту
«Підвищення якості обслуговування»**

Задачі	Керівник проекту			
	Маркетолог 1	Маркетолог 2	Кадровик	Бухгалтер
1. Введення (СО)	ВВ	К		
1.1.Визначення допродажних СО	ВВ	К		
1.2.Визначення післяпродажних СО.	ВВ	К		
1.3.Інформування про СО	ВВ	К		
1.4.Розробка системи контролю за СО	ВВ	К		
2. Навчання персоналу	К	ВВ		
2.1. Тренінги «Ефективні продажі»	К	ВВ		
2.2. Тренінги «Якість послуг»	К	ВВ		
2.3.Кабінетні навчання	К	ВВ		
3. Розроблення системи заохочення			ВВ	К
4.1. Вибір методів нарахування з/п			ВВ	К
4.2. Заохочуючі премії			ВВ	К
4.3. Нематеріальні стимули			ВВ	К

Завдання 4.

Сформуйте стратегію реалізації проекту, визначивши найважливіші ключові події, які будуть характеризувати певний етап виконання плану. На основі цього побудуйте план по «віхах» (табл.2). Обсяг — 1-2 ст.

Віха – подія, ключовий етап, перехід на нову стадію розвитку проекту. Вона визначає важливу дату в процесі здійснення проекту і використовується для відображення стану завершеності робіт. Віхи повинні :

- бути зрозумілими для всіх учасників проекту;
- підлягати управлінню;
- знаходитися на відповідних відстанях (щотижня, щомісяця);
- свідчити про поступ у досягненні цілей проекту;
- їхня кількість не повинна бути більшою 10-15 на проект.

**Календарний план по віхах за проектом
«Підвищення якості обслуговування на підприємстві»**

Віхи	Тривалість проекту - 2 міс. З 12-10-2023 до 11-12-2023				
	до 22-10	до 04-11	до 20-11	до 02-12	до 11-12
1.Опис стандартів обслуговування (СО)	V				
2. Розробка системи контролю за дотримання СО.	V				
3. Введення в практику СО		V			
3. Визначення дат проведення тренінгів і семінарів.		V			
4. Проведення тренінгів			V		
5. Проведення семінарів			V		
6. Обговорення результатів кабінетних навчань				V	
7. Підготовка документу «методи заохочення кадрів»					V

Завдання 5.

Побудуйте сітковий графік виконання проекту, визначте тривалість кожної роботи, її початок і закінчення, а також встановіть критичні роботи та побудуйте критичний шлях.

Сітковий графік – це графічне зображення комплексу робіт, взаємозв'язків між ними і послідовності їх виконання.

Критичний шлях – це максимальний за тривалістю повний шлях у сітці, а роботи, які лежать на критичному шляху називаються критичними. Вони не мають запасу часу і тому повинні бути виконані вчасно.

Правила побудови сіткового графіка:

1. Визначте взаємозв'язки робіт та послідовності їх виконання.

2. Об'єднайте окремі частини сіток і побудуйте зведений сітковий графік виконання комплексу робіт (рис. 7).

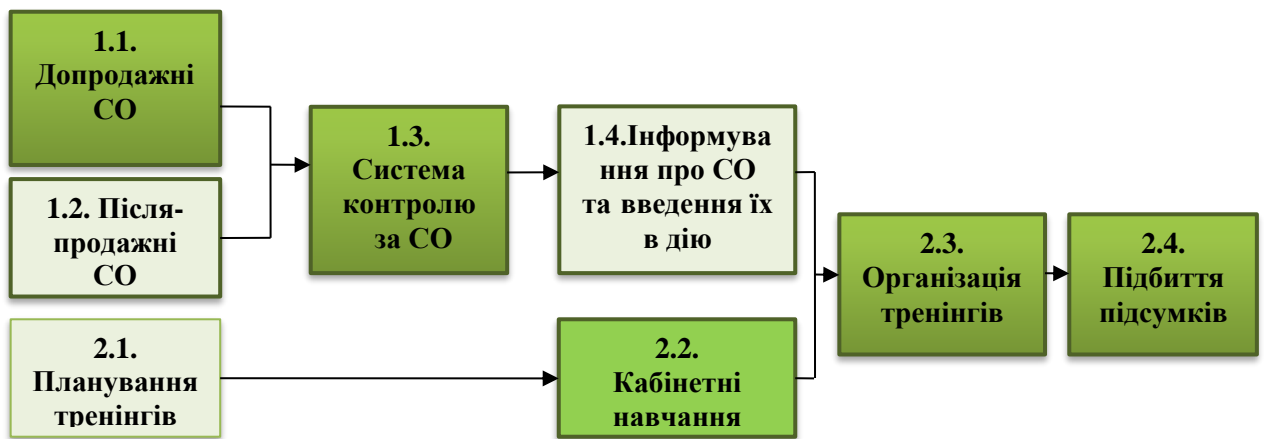


Рис. 7. Схематичний вигляд сіткового графіка проекту «Підвищення якості обслуговування на підприємстві» (за 2-ма основними цілями)

3. Обґрунтуйте та уточніть час виконання кожної роботи в проекті та розрахуйте її найважливіші параметри в сітковому графіку (тривалість, ранній та пізній початок/завершення за календарем, а також запас часу на виконання). Параметри робіт в сітковому графіку за методом критичного шляху зображені на рис.8.

Ранній початок, ES	Тривалість роботи, T	Раннє завершення, EF
Код і назва роботи		
Пізній початок, LS	Запас часу, F	Пізнє завершення, LF

Рис. 8. Параметри робіт в сітковому графіку за методом критичного шляху

4. Визначте критичний шлях виконання проекту в цілому (рис.9).

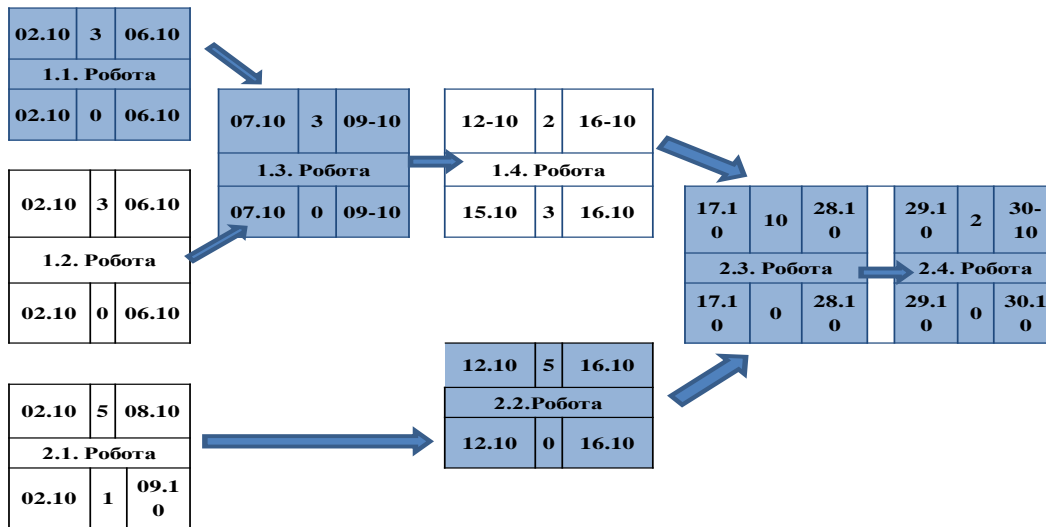


Рис. 9. Приклад сіткового графіка за методом критичного шляху до проекту “Підвищення якості обслуговування”

Побудувати сітковий графік, а також розрахувати його параметри можна вручну або за допомогою використання програми «Microsoft Project». Поетапний перелік дій щодо побудови сіткового графіка вручну та автоматично подано на ст. 43.