

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Український державний університет
науки і технологій**

Кафедра «Економіка та менеджмент»

В авторській редакції

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Методичні рекомендації до практичних занять
для студентів денної та заочної форм навчання
зі спеціальності 242 «Туризм»

Електронний аналог

друкованого видання

ДНІПРО
2022

УДК 338.48
У 67

Укладачі:
В. О. Задоя

Експерти:
канд. екон. наук, доц. *С. М. Журавльова*
(*НУ «Запорізька політехніка»*),
д-р екон. наук, проф. *В. В. Бобиль* (*УДУНТ*)

Рекомендовано МКФ «ЕГ» (протокол № 1 від 27.09.2022).
Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 571 від 28.09.2022)

У 67 Управління проектами в туристичній діяльності : методичні рекомендації до практичних занять для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 242 «Туризм» / уклад.: В. О. Задоя : Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Дніпро : УДУНТ, 2022. – 25 с.

Методичні рекомендації призначені для використання студентами другого (магістерського) рівня освіти денної та безвідривної форм навчання спеціальності 242 «Туризм» під час підготовки до практичних занять з дисципліни «Управління проектами в туристичній діяльності».

Методичні рекомендації містять завдання до 8 практичних занять, які допоможуть студентам якісно засвоїти матеріал з управління проектами в туристичній діяльності.

Іл. 2. Табл. 14. Бібліогр.: 7 назв.

© Задоя В. О., укладання, 2022

© Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2022

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Практичне заняття 1. Показники та критерії економічної ефективності проекту	5
Практичне заняття 2. Оцінка рівня ризику.....	5
Практичне заняття 3. Оцінка ефективності проекту в умовах ризику та невизначеності.....	8
Практичне заняття 4. Складання WBS і OBS проекту.....	8
Практичне заняття 5. Складання кошторису та CBS проекту.....	13
Практичне заняття 6. Складання та аналіз сітьового графіка проекту та діаграми Ганта.....	19
Практичне заняття 7. Складання та аналіз діаграм Парето та Ісікави.....	20
Практична робота 8. Визначення та аналіз ризиків проекту.....	20
Список рекомендованої літератури.....	24

ВСТУП

Дисципліна «Управління проектами в туристичній діяльності» надає студентам можливість глибоко вивчити ключові аспекти та інструменти, необхідні для успішного впровадження та керування проектами в туристичній галузі.

Міждисциплінарні зв'язки дисципліни базуються на різноманітних аспектах, включаючи економічну теорію, маркетинг, економіку підприємства, основи менеджменту, менеджмент організацій, психологію управління, управління персоналом, стратегічне планування. Інтеграція цих знань дозволяє студентам краще розуміти та ефективно управляти проектами в туристичному секторі.

Метою викладання навчальної дисципліни є опанування методології, техніки та інструментарію управління проектами а також надання майбутнім фахівцям сучасних фундаментальних знань з основних аспектів управлінської діяльності, набуття навичок адаптації і впровадження проектних рішень на практиці в галузі туристичної індустрії.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати:

- поняття та основні характеристики проектів;
- життєвий цикл проекту;
- класифікацію проектів;
- функції, підсистеми та методи управління проектами;
- цілі та стратегії в управлінні проектами;
- організаційні структури управління проектами;
- загальні підходи до планування й контролю проектів;
- програмне забезпечення процесу управління проектом;

вміти:

- виокремлювати проекти за такими ознаками, як масштаб, складність, термін реалізації;
- здійснювати декомпозицію проекту;
- будувати діаграму Ганта;
- виділяти фактори формування та розвитку команди проекту;
- застосовувати автоматизовані системи управління проектом (Microsoft Project, Open Plan, Spider Project, Primavera Project Planner);

мати навички:

- побудови сіткових графіків;
- складання бюджету проекту;
- створення організаційної структури;
- формування ефективної команди;
- застосування програмного забезпечення процесу управління проектом.

Ця дисципліна готує студентів до викликів та можливостей, які надає сучасний туристичний ринок, та допомагає їм стати успішними менеджерами проектів у цій динамічній галузі.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

ПОКАЗНИКИ ТА КРИТЕРІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ

Задання 1. Визначити чисту поточну вартість (NPV) інвестиційного проєкту та зробити висновок щодо його економічної ефективності. Тривалість життєвого циклу проєкту 20 років, період прогнозування 5 років. Прогнозні операційні доходи та витрати (з урахуванням амортизаційних відрахувань) наведені у таблиці 1.1. Доходи та витрати першого року пост-прогнозного періоду дорівнюють останньому року прогнозу. Капітальні вкладення становлять 2000 тис. грн та здійснюються на початку життєвого циклу проєкту. Амортизаційні відрахування визначаються прямолінійним методом на термін життєвого циклу проєкту. Приріст робочого капіталу визначається на підставі коефіцієнта оборотності, визначеного по відношенню до операційних доходів, який дорівнює 10. Ставка податку на прибуток 18%. Ставка дисконту 17%.

Таблиця 1.1

Прогнозні та операційні доходи та витрати

Рік прогнозу	1	2	3	4	5
Операційні доходи, тис. грн	1000	1500	2000	2100	2200
Операційні витрати, тис. грн	1000	1250	1500	1550	1600

Завдання 2. За умовами вправи 1 визначити внутрішню норму доходу (IRR) інвестиційного проєкту та зробити висновок щодо його економічної ефективності.

Завдання 2. За умовами вправи 1 визначити індекс дохідності (DPI) інвестиційного проєкту та зробити висновок щодо його економічної ефективності.

Завдання 2 За умовами вправи 1 визначити дисконтований термін окупності (DPBP) інвестиційного проєкту та зробити висновок щодо його економічної ефективності.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

ОЦІНКА РІВНЯ РИЗИКУ

Визначити варіаційні показники ризику (дисперсію, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації) інвестування в підприємство за ретроспективними даними (табл. 2.1, 2.2) про його фінансовий стан. Як показник ефективності розглядається коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

Таблиця 2.1

Укрупнені баланси підприємства по кварталах за 3 роки

Стаття	Сума на дату, тис. грн												
	01.01.18	01.04.18	01.07.18	01.10.18	01.01.19	01.04.19	01.07.19	01.10.19	01.01.20	01.04.20	01.07.20	01.10.20	01.01.21
Необоротні активи	7000	7400	7670	7710	8170	8590	8990	9010	9900	10350	10790	11810	11870
Оборотні активи	3000	3000	3110	3170	3210	3440	3650	3840	3960	3970	4190	4570	4820
Разом	10000	10400	10780	10880	11380	12030	12640	12850	13860	14320	14980	16380	16690
Власний капітал	5000	5400	5830	5960	6290	6850	6930	7090	7130	7280	7620	7720	8110
Довгострокові зобов'язання	3000	3110	3380	3650	3760	3880	4190	4440	4860	5020	5470	5600	6020
Поточні зобов'язання	2000	2040	2040	2220	2230	2440	2680	2730	2960	3010	3090	3210	3500
Разом	10000	10400	10780	10880	11380	12030	12640	12850	13860	14320	14980	16380	16690

9

Таблиця 2.2

Укрупнені звіти про фінансові результати

Стаття	Сума за період, тис. грн											
	1-й кв. 18	6 міс. 18	9 міс. 18	2018 р.	1-й кв. 19	6 міс. 19	9 міс. 19	2019 р.	1-й кв. 20	6 міс. 20	9 міс. 20	2020 р.
Виручка	10524	21904	26508	35580	14684	18400	23804	27072	5652	15904	20736	32500
Непрямі податки	1754	3651	4418	5930	2447	3067	3967	4512	942	2651	3456	5417
Чистий дохід	8770	18253	22090	29650	12237	15333	19837	22560	4710	13253	17280	27083
Собівартість реалізованої продукції	6139	12777	15463	20755	8566	10733	13886	15792	3297	9277	12096	18958
Валовий фінансовий результат	2631	5476	6627	8895	3671	4600	5951	6768	1413	3976	5184	8125
Інші операційні доходи	389	791	944	1292	497	608	850	911	188	535	650	1036

Закінчення табл. 2.2

Стаття	Сума за період, тис. грн											
	1-й кв. 18	6 міс. 18	9 міс. 18	2018 р.	1-й кв. 19	6 міс. 19	9 міс. 19	2019 р.	1-й кв. 20	6 міс. 20	9 міс. 20	2020 р.
Адміністративні витрати	1144	2374	2868	3859	1579	1973	2576	2909	606	1709	2210	3470
Витрати на збут	686	1424	1721	2315	947	1184	1546	1745	364	1025	1326	2082
Інші операційні витрати	275	570	688	926	379	473	618	698	146	410	530	833
Операційний фінансовий результат	915	1899	2294	3087	1263	1578	2061	2327	485	1367	1768	2776
Інші доходи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	115	239	374	507	143	298	461	647	185	387	588	816
Фінансовий результат від діяльності	800	1660	1920	2580	1120	1280	1600	1680	300	980	1180	1960
Податок на прибуток	200	415	480	645	280	320	400	420	75	245	295	490
Чистий прибуток	600	1245	1440	1935	840	960	1200	1260	225	735	885	1470
Дивіденди	200	415	480	645	280	320	400	420	75	245	295	490
Реінвестований прибуток	400	830	960	1290	560	640	800	840	150	490	590	980

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 3

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Визначити показники очікуваної ефективності (NPV, IRR) інвестиційного проєкту методом аналізу сценаріїв. Розроблено три сценарії «песимістичний»; «ймовірний»; «оптимістичний». Відомості про показники сценаріїв наведено в таблиці 3.1.

Виконайте оцінку для умов:

- ризику (ймовірності сценаріїв відповідно 0,3; 0,5; ?);
- повної невизначеності (коефіцієнт схильності до ризику 0,3);
- часткової невизначеності (ймовірності песимістичного та оптимістичного сценаріїв обмежені відрізками від 0,1 до 0,4 та від 0,1 до 0,3 відповідно)

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 4

СКЛАДАННЯ WBS І OBS ПРОЄКТУ

Розробіть дворівневу робочу структуру розбиття (декомпозиції) робіт проєкту (WBS), організаційну структуру проєкту (OBS), матрицю відповідальності проєкту (RAM). При виконанні завдання до уваги слід взяти життєвий цикл проєкту та центри проєктних витрат.

Структура розбиття (декомпозиції) робіт (WBS – Work Breakdown Structure) – ієрархічна структура послідовної декомпозиції проєкту на підпроєкти, пакети робіт різного рівня, пакети детальних робіт. WBS є базовим інструментом для створення системи управління проєктом, що дозволяє вирішувати проблеми організації робіт, розподілу відповідальності, оцінки вартості, створення системи звітності, ефективно підтримувати процедури збору інформації відповідно до виконання робіт і відображати результати в інформаційній системі управлінської діяльності для узагальнення графіків робіт, вартості, ресурсів і дат завершення.

WBS дозволяє узгодити план проєкту відповідно до потреб замовника, які представлені у вигляді специфікацій або описів робіт. Водночас WBS є зручним засобом управління для проєкт-менеджера, так як дозволяє:

- визначити роботи, пакети робіт, що забезпечують досягнення підцілей (приватних цілей) проєкту;
- перевірити, чи всі цілі будуть досягнуті в результаті реалізації проєкту; створити зручну, відповідну цілям проєкту структуру звітності;
- визначити на відповідному рівні деталізації плану віхи (ключові результати), які повинні стати контрольними точками за проєктом;
- розподілити відповідальність за досягнення цілей проєкту між його виконавцями і тим самим гарантувати, що всі роботи за проєктом мають відповідальних і не випадуть з поля зору;
- забезпечити членам команди розуміння загальних цілей і завдань за проєктом.

Таблиця 3.1

Відомості про показники сценаріїв, млн грн

Показник	Роки прогнозного періоду							Постпрогнозний
	0	1	2	3	4	5	6	
Песимістичний								
Доходи	0	0	0	300	350	400	450	450
Витрати без амортизацій и процентів	0	0	0	280	293	307	320	320
Проценти	0	0	0	0	0	0	0	0
Амортизація	0	0	0	110	99	89	80	40
Капітальні вкладення	600	300	200	0	0	0	0	0
Приріст робочого капіталу	0	0	0	56	2,6	2,8	2,6	0
Приріст довгострокових зобов'язань	0	0	0	0	0	0	0	0
Імовірний								
Доходи	0	0	250	350	500	550	600	600
Витрати без амортизацій и процентів	0	0	250	278	320	334	348	348
Проценти	0	0	0	0	0	0	0	0
Амортизація	0	0	100	90	81	73	66	33
Капітальні вкладення	600	400	0	0	0	0	0	0
Приріст робочого капіталу	0	0	42	5	7	2	2	0
Приріст довгострокових зобов'язань	0	0	0	0	0	0	0	0
Оптимістичний								
Доходи	0	0	400	500	600	650	700	700
Витрати без амортизацій и процентів	0	0	292	320	348	362	376	376
Проценти	0	0	20	17	13	9	5	0
Амортизація	0	0	120	108	97	87	79	39,5
Капітальні вкладення	700	500	0	0	0	0	0	0
Приріст робочого капіталу	0	0	49	5	5	2	2	0
Приріст довгострокових зобов'язань	0	200	-33	-36	-40	-44	-47	0

Пакети робіт зазвичай відповідають самому нижньому рівню деталізації WBS і складаються з детальних робіт. Останні при необхідності можуть підрозділятися на кроки. Ні детальні роботи, ні, тим більше, кроки, не можуть бути елементами WBS.

Розробка WBS проводиться або зверху вниз, або знизу вгору, або використовуються одночасно обидва підходи. Використаний для цієї мети ітераційний процес може включати в себе різні підходи для виявлення інформації. Наприклад, використовується методика «мозкового штурму», що здійснюється як у рамках проекту, так і з залученням представників інших учасників проекту. В результаті побудови WBS повинні бути враховані всі цілі проекту і створені всі необхідні передумови для його успішної реалізації.

Рівень деталізації WBS залежить від змісту проекту, кваліфікації та досвіду команди проекту, масштабу проекту, принципів розподілу відповідальності в команді проекту, існуючої системи документообігу та звітності і інше. У процесі створення WBS можуть використовуватися детальні технічні специфікації або тільки функціональні специфікації з вимогами до робіт в самому загальному вигляді.

Ієрархічна структура проекту, створювана на основі WBS, дозволяє застосовувати процедури збору і обробки інформації про хід виконання робіт за проектом у відповідності з рівнями управління, пакетами робіт, віхами і інше, узагальнювати інформацію з графіків робіт, витрат, ресурсів і термінів.

Система управління проектом повинна включати в себе можливість подання інформації за плановими і фактичними даними проекту у відповідності зі структурою WBS, крім, зрозуміло, типових макетів, побудованих на основі фільтрів за показниками проекту (строків, ресурсів, відповідальних і інше).

Приклад WBS-структури наведено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Приклад WBS-структури проекту

Ефективність управління проектом багато в чому залежить від організаційної структури, що використовується при цьому. Під організаційною структурою розуміється сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) і зв'язків між ними. Зв'язки між посадами та структурними підрозділами можуть бути вертикальні (адміністративно-функціональні), за якими протікають адміністративні процеси прийняття рішень, або горизонтальні (технологічні), за якими протікають процеси виконання робіт. При цьому виділяти горизонтальні і вертикальні зв'язки та процеси можна лише на низькому рівні декомпозиції (близькому до окремих операцій) діяльності за проектом, а на середньому і високому рівні вся діяльність з реалізації проекту складається з «діагональних» процесів і зв'язків.

Вибір і подальші проектування, аналіз і створення організаційної структури є, з одного боку, відповідальною, з іншого – складною, міждисциплінарною, слабо структурованою і діяльністю, що формалізується. Тим не менш, останнім часом було створено безліч інструментів, що дозволяють досить ефективно здійснювати вибір, розробку і створення організаційної структури управління проектами.

Крім цього, в даній діяльності, незважаючи на її невизначений характер, можна виділити кілька принципів, дотримання яких забезпечує створення ефективної організаційної структури проекту.

Загальні принципи побудови організаційних структур управління проектами: відповідність організаційної структури системи взаємовідносин учасників проекту; відповідність організаційної структури змісту проекту; відповідність організаційної структури вимогам зовнішнього оточення.

Зміст проекту вимагає оптимальної організаційної структури проекту з точки зору внутрішнього організаційного пристрою проекту, тобто з точки зору поділу праці, що закладається в організаційній структурі.

Класичним варіантом реалізації пріоритету розподілу праці по вертикальним процесам є функціональна організаційна структура, приклад якої представлений на рис. 4.2.

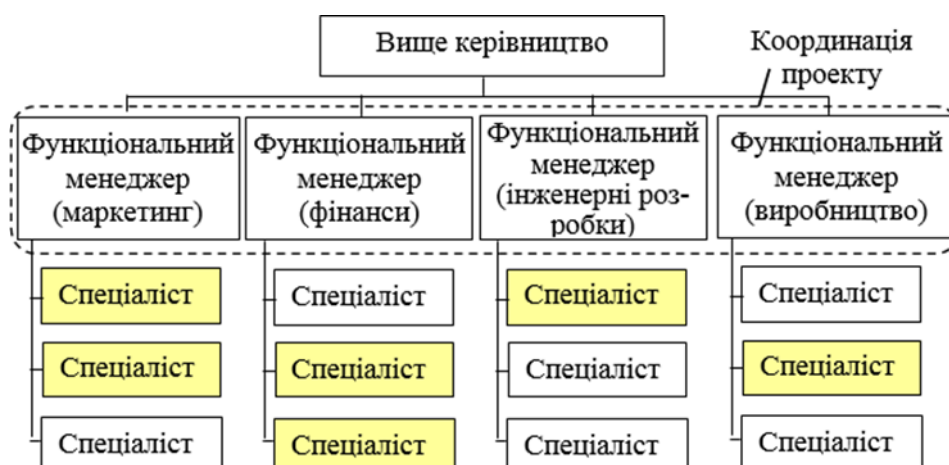


Рис. 4.2. Приклад функціональної організаційної структури (кольором виділено співробітників, які приймають участь у проекті)

У рамках функціональних організаційних структур іноді можуть використовуватися механізми, що дозволяють підсилити горизонтальну інтеграцію і, таким чином, дещо згладити негативні сторони функціональних структур, які розривають єдині процеси на різні операційні відрізки, ефективність виконання яких оптимізується, а взаємодія між якими погіршується, що призводить до зниження ефективності виконання процесу в цілому.

Механізми горизонтальної інтеграції функціональних структур, що найбільш часто застосовуються, – це посередники і команди.

Посередники – це окремі люди або групи людей, які полегшують взаємодію між підрозділами. Прикладом посередника може служити фахівець з комп'ютерної техніки. Прикладом використання механізму посередника в інтеграції проектної і «материнської» структур є представники проектів в головному офісі компанії або координатори проектів.

Крім системи взаємовідносин учасників і змісту проекту, на його організаційну структуру накладає певні вимоги зовнішнє оточення. Чим воно є більш рухливим і динамічним, тим більш гнучкою та адаптивною повинна бути організаційна структура проекту. Чим стабільніше і більш передбачуване зовнішнє середовище, тим ефективніше застосування «жорсткої», механістичної, бюрократичної організації. Будь-яка організаційна структура може бути реалізована в різних, по можливості, варіантах адаптації. Тут все залежить від міри регламентованості діяльності працівників, тобто кількості та детальності існуючих правил і процедур виконання робіт і організаційної поведінки, а також тій міри, в якій співробітники дотримуються цього документованого порядку.

Цю властивість можна позначити як «рівень структуризації».

Вибір і розробка організаційної структури управління проектом – складне, міждисциплінарне і слабо формалізоване завдання, але існує загальна залежність обраної організаційної структури за змістом та рівнем структуризації від системи взаємовідносин учасників проекту, яка виражається в схемі організаційної структури.

Організаційна структура – найбільш важливий механізм управління проектом. Вона дає можливість реалізовувати всю сукупність функцій, процесів і операцій, необхідних для досягнення поставлених перед проектом цілей. Організаційна структура – основа формування і здійснення діяльності команди проекту.

Після того, як визначено «Що конкретно необхідно виконати, щоб отримати продукт проекту?» (WBS-структура), «Хто це буде робити?» (OBS-структура), необхідно чітко визначити «Хто за що буде відповідати?». Для цього застосовують Матрицю відповідальності (RAM) (табл.4.1).

Матриця відповідальності – структура, що ставить у відповідність організаційну структуру (OBS) ієрархічній Структурі Декомпозиції Робіт проекту (WBS) і допомагає призначити осіб, відповідальних за кожен елемент змісту проекту. Матриця відповідальності дозволяє знизити розмиті і пересічні діапазони відповідальності. За своєю суттю матриця відпові-

дальності (див. табл. 4.1) дуже проста і являє собою таблицю, де в рядках зазвичай перераховують роботи проєкту, а в колонках – функціональні посади.

Таблиця 4.1

Матриця відповідальності (RAM)

Робота-	Посада 1	Посада 2	...	Посада <i>i</i>
Робота 1	В, Вк	З	...	В
Робота 2	З	П	...	В, Вк
...
Робота <i>j</i>	З, У	В	...	Вк

Роботи беруть з Декомпозиції Робіт проєкту (WBS-структури), функціональні посади – з організаційної структури (OBS-структури). На перетинах робіт і ролей позначають, чи має стосунок дана людина до цієї роботи, і, якщо має, то який (див. табл. 4):

Відповідальний (В). Для кожної роботи обов'язково повинен бути вказаний один і тільки один відповідальний.

Виконавець (Вк). Їх може бути декілька, а може бути так, що сам відповідальний є і виконавцем. Тобто в одній комірці може бути більше одного позначення.

Затверджувач (З). Та людина, яка затверджує деякий документ (якщо дана робота пов'язана із створенням документа). Він може бути тільки один.

Узгоджувач (У). Та людина, яка бере участь у погодженні деякого документа (якщо дана робота пов'язана із створенням документа). Їх може бути декілька.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

СКЛАДАННЯ КОШТОРИСУ ТА CBS ПРОЄКТУ

Складіть кошторисну документацію проєкту за наведеними нижче формами.

Складання кошторису витрат на виробництво. Повна собівартість товарної продукції відрізняється від собівартості реалізованої продукції, на базі якої визначається сума прибутку, тим, що включає залишки нереалізованої продукції. Для визначення собівартості реалізованої продукції необхідно до повної собівартості товарної продукції додати собівартість залишків нереалізованої продукції на початок планованого періоду і відняти собівартість залишків нереалізованої продукції на кінець планового періоду.

Повна собівартість товарної продукції складається з виробничої собівартості товарної продукції і комерційних витрат. Повна собівартість товарної продукції включає крім витрат, віднесених на виробничу собівартість, суму витрат, пов'язаних зі збутом продукції і враховуються у вигляді невиробничих витрат.

ПЛАН ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТУ

НАЗВА КОМПАНІЇ (на базі якої реалізується проєкт) _____

Територіальне розміщення (території, на яких розташовані підрозділи компанії) _____

Вид діяльності організації _____

Галузева приналежність _____

Границі поширення (регіональна, національна, міждержавна) _____

Масштаби діяльності _____

Вироблена продукція, надавані послуги _____

НАЗВА ПРОЄКТУ (робоча): _____

ПРОБЛЕМИ, ВИРІШЕННЮ ЯКИХ СПРИЯЄ ПРОЄКТ _____

ЦІЛЬ ПРОЄКТУ _____

ЦІЛЬОВА ГРУПА _____

ПРОДУКТ ПРОЄКТУ (РЕЗУЛЬТАТ) _____

ЗАМОВНИК ПРОЄКТУ _____

ВЛАСНИК ПРОЄКТУ _____

ІНІЦІАТОР ПРОЄКТУ _____

КЕРІВНИК ПРОЄКТУ _____

КОМАНДА ПРОЄКТУ (РОЗРОБЛЮВАЧІ) _____

ПЕРІОД РОЗРОБКИ ПРОЄКТУ _____

ТРИВАЛІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ _____

КОШТОРИС ПРОЄКТУ

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Ціна одиниці (грн.)	Загальна сума (грн.)
1	2	3	4	7
1. Оплата праці персоналу (включаючи всінеобхідні податки та платежі)*				
1.1. Керівник проєкту (100% зайнятості)	місяць			
1.2. Бухгалтер проєкту (50% зайнятості)	місяць			
...				
...				
Всього по ст. 1.	місяць			
2. Придбання обладнання, предметів, програмного забезпечення, матеріалів та інвентарю				
2.1.				
2.2.				
Всього по ст. 2.				
3. Оплата послуг інших організацій				
3.1. Оплата бізнес-тренеру	година			
3.2.				
Всього по ст. 3.				
4. Друк, тиражування*				
Всього по ст. 4.				
5. Поїздки, відрядження, оренда транспорту				
Всього по ст. 5.				
6. Адміністративні та інші витрати				
Витрати на зв'язок	осіб/міс			
Канцтовари				
	шт.			
	шт.			
	шт.			
Всього по ст. 6.				
Загальний бюджет проєкту				

СТИСЛИЙ КОШТОРИС ВИТРАТ

№ з/п	Стаття витрат	Обсяги фінансування, грн	Обсяги фінансування, %
1	Оплата праці персоналу (включаючи всі необхідні податки та платежі)*		
2	Придбання обладнання, предметів, програмного забезпечення, матеріалів та інвентарю		
3	Оплата послуг інших організацій		
4	Друк, тиражування		
5	Поїздки, відрядження, оренда транспорту		
6	Інші витрати (Адміністративні витрати)		
	ВСЬОГО ВИТРАТИ НА ПРОЄКТ:		100

БЮДЖЕТ _____ тис. грн.

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ

№	Джерела фінансування	Найменування установи*	тис. грн.	% бюджету проєкту
1.	<i>Власні і прирівняні до них засоби:</i>			
1.1.	– Інвестор 1			
1.2.	– Інвестор 2			
1.3.	Державне фінансування (Держбюджет, місцевий бюджет)			
1.4.	Грантові кошти			
1.5.	Меценати			
1.6.	Інші			
2.	<i>Позикові засоби:</i>			
2.1.	Банківські кредити (вказати % річних)			
2.2.1	– Банк 1			
	– Банк 2			
2.2	Інші			
	Всього			100

* - Вказати джерело, Прізвище ім'я та по батькові, назву організації або фонду. Якщо зазначене джерело фінансування відсутнє необхідно поставити прочерк.

ГРАФІК ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТУ
(можливості джерел фінансування надати кошти)

Дата надходження коштів				
Джерело фінансування				
Інвестор 1				
...				
Всього				

Фінансування проєкту _____ тис. грн.

Резерв бюджету (розмір фінансування – витрати на проєкт) _____ тис. грн.

Повна собівартість товарної продукції є сумою виробничої собівартості і позавиробничих витрат.

У кошторис витрат на виробництво включаються такі витрати:

- сировина і основні матеріали (за вирахуванням відходів);
- покупні вироби, напівфабрикати;
- допоміжні матеріали;
- паливо зі "сторони";
- енергія зі "сторони";
- заробітна плата (основна, допоміжна);
- відрахування на соціальні потреби;
- амортизація основних фондів;
- інші грошові витрати.

У групу "інші грошові витрати" включаються усі витрати, які не можуть бути віднесені до жодної з перерахованих вище груп витрат, це: витрати на відрядження, орендна плата, податки, стипендії робітникам підприємства, витрати, які не входять до валової продукції, змінний залишок незавершеного виробництва (приріст); позавиробничі витрати та ін.

Задачі для розв'язання

Задача 1. Скласти кошторис витрат виробництва на основі таких даних (тис. грн.): сировина та основні матеріали – 4200; допоміжні матеріали – 260; паливо зі сторони – 120; енергія зі сторони – 80; зарплата (основна і додаткова) – 2300; відрахування у фонд соціального страхування – 506; амортизація – 180; інші грошові витрати – 95; витрати, які не входять до валової продукції – 60; змінний залишок незавершеного виробництва (приріст) – 120; позавиробничі витрати – 130; товарна продукція в оптових цінах – 9500.

Задача 2. Кошторис витрат на виробництво становить 26 500 тис. грн., роботи і послуги непромислового характеру заплановані в сумі 325 тис. грн., вартість покупних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, які включені у валову продукцію, становить 120 тис. грн., приріст залишків

незавершеного виробництва – 520 тис. грн. Визначити собівартість товарної продукції.

Задача 3. Скласти кошторис витрат виробництва цеху. Річна програма випуску виробу А – 4 000 шт., виробу Б – 2 000 шт. Норми витрат і ціни на матеріал такі:

Марка сталі	Планова ціна 1 т, грн.	Норма витрат на 1 виріб, кг	
		А	Б
У-2	900	20	80
СТ-5	1000	60	140
45	1400	17	290
Е-2	4000	8	22

Заробітна плата основних робітників цеху становить 650 тис. грн., відрахування на соціальні потреби – 22 %, річна сума амортизації обладнання – 250 тис. грн., інші витрати цеху – 70 тис. грн. Незавершене виробництво збільшиться на кінець року на 25 тис. грн.

Задача 4. Скласти кошторис витрат виробництва цеху при таких даних:

Матеріал, енергія, вода, паливо	Витрати за рік	Планова ціна*, грн
Чавун, т	1 500	750
Сталь, т	800	1 200
Бронза, т	12	9 000
Пластмаси, т	10	2 800
Вугілля, т	1500	120
Електроенергія, кВт·год	1 200 000	0,1
Вода, м ³	60 000	0,2

* ціни умовні.

Основні фонди (ОФ) і норми амортизації такі:

Склад ОФ	Вартість, тис. грн	Норма амортизації, %
Будинки і споруди	122	1,25
Обладнання і транспорт	650	5
Інструмент, інвентар	10	10

Річний фонд заробітної плати – 210 тис. грн. Відрахування на соціальні потреби – 22%, інші витрати – 21 тис. грн.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

СКЛАДАННЯ ТА АНАЛІЗ СІТКОВОГО ГРАФІКА ПРОЄКТУ ТА ДІАГРАМИ ГАНТА

На основі наведених даних:

1. Побудувати сітковий графік проєкту з визначенням параметрів: код роботи, тривалість роботи, ранній початок, пізній строк початку, ранній строк закінчення, пізній строк закінчення, резерв часу.

2. Визначити критичний шлях проєкту, загальну тривалість проєкту, резерв часу.

Завдання 1

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
A	-	1
B	A	2
C	A	3
D	B, C	13
E	B, C	5
F	B, C	18
G	D, E, F	7

Завдання 2

№	Робота	Роботи, результати яких необхідні для початку	Тривалість, днів
1	A	–	3
2	B	–	10
3	C	A	8
4	D	A, B	15
5	E	C, D	7
6	F	A, B, D	16
7	G	F	10
8	H	B	5
9	I	G, H	5

Діаграма Ганта. Побудуйте діаграму Ганта проєкту відповідно до даних наведених нижче. Визначте, скільки становить тривалість проєкту.

Події		Назва роботи	Тривалість роботи (дні)
Початкова подія, i	Завершальна подія, j		
1	2	A	11
2	3	B	3
3	4	B	3
3	5	Г	6
3	6	Д	11
4,5, 6	7	Ж	0
7	8	З	2
8	9	К	1
9	10	Л	1

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

СКЛАДАННЯ ТА АНАЛІЗ ДІАГРАМ ПАРЕТО ТА ІСІКАВИ

Вкажіть для кожної з цих ситуацій причини, що призвели до такого становища (табл. 7.1). Побудуйте причинно-наслідкові ланцюги.

Таблиця 7.1

Ситуації для аналізу

Ситуації	Причини
1. Замовник не задоволений якістю продукту проекту	Слабкий контроль за змінами в конструкторській частині проекту. Відсутність участі функціональних підрозділів на стадії планування. Незадовільне функціонування інформаційної системи проекту. Нереальні плани і графіки виконання робіт. Погане знання вимог споживачів (замовників). Незадовільна робота менеджерів.
2. Якість продукту проекту нижча, ніж якість продукції конкурентів	Відсутність чіткої специфікації продукту.
3. Витрати на роботи за проектом перевищують запланований бюджет	На стадії планування не були передбачені всі необхідні витрати на проектні роботи. Ресурси компанії перевантажені.
4. Завершення проектних робіт затримується на кілька тижнів	Планування і контроль проекту не взаємопов'язані. Слабке розуміння діяльності менеджера проекту. Слабкий контроль за змінами з боку замовника. На стадії планування не були передбачені всі необхідні за проектом роботи. Слабкий контроль за змінами в ході реалізації проекту.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

ВИЗНАЧЕННЯ ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ ПРОЄКТУ

Розробіть план управління ризиками проекту за варіантом, що включає ідентифікацію ризиків, побудову матриці оцінки ризиків та розробку плану протидії ризикам. При ідентифікації ризиків корисно ознайомитися з різними класифікаціями та видами ризиків.

Управління ризиком націлене на те, щоб визначити якомога більше можливих негативних подій, мінімізувати їх вплив (визначити, що можна зробити до початку проекту), правильно відреагувати на ті події, які все ж таки відбудуться (спланувати дії в надзвичайних обставинах) і забезпечити кошти на покриття непередбачених витрат.

У якості відправної точки для аналізу використовують матрицю оцінки ризику. Матриця оцінки ризику – це один з можливих підходів до оцінки ризику.

Розглянемо алгоритм побудови матриці оцінки ризиків.

Етап 1. Ідентифікувати ризикові події. Деякі небажані події можна виявити ще до початку проекту, деякі не можна ні передбачити, ні уявити.

Виявлення джерел ризику починається зі складання списку всіх ризикових подій, які можуть загальмувати роботу над проектом або зовсім перешкодити його реалізації, а також результатів їх впливу.

Краще починати ідентифікацію з ризиків, які відносяться до проекту в цілому, а не до якоїсь конкретної ділянки. При їх виявленні рекомендується використовувати класифікацію ризиків

Ідентифіковані ризики заносяться в 1 стовпець матриці (табл. 8.1)

Таблиця 8.1

Матриця оцінки ризику (фрагмент)

Ризикова подія	Імовірність настання, % (0, 25, 50, 75, 100) див. нижче	Наслідки ризику (допустимий, критичний, катастрофічний)	Складність виявлення (висока, середня, низька)	Час виникнення (протягом всього проекту або на фазі ... жит. цик. проекту)
Ризик 1	25	Критичний	Висока	Протягом всього проекту
Ризик 2	50	Критичний	Середня	Протягом всього проекту
Ризик 3	25	Допустимий	Середня	На фазі концепції
Ризик 4	25	Допустимий	Низька	На фазі виконання
...

Етап 2. Оцінити імовірність настання ризику. Результати заносяться в стовпчик 2 таблиці. Де імовірність настання «0%» визначає, що ризик не проявиться; «25%» – швидше за все ризикова ситуація не настане, тобто рівень ризику оптимальний; «50%» – імовірність прояву 50%; «75%» – досить висока імовірність настання ризикової ситуації, ризик швидше за все проявиться; «100%» – ризик напевно реалізується. Ризикова ситуація швидше за все настане обов'язково.

Етап 3. Оцінити наслідки ризику. Під зоною допустимого ризику розуміють область, у межах якої очікуваний ефект проекту зберігає свою економічну доцільність, тобто втрати мають місце, але вони менше очікуваного прибутку. Зона критичного ризику – це область, яка характеризується можливістю втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку, аж до величини повної розрахункової виручки від підприємництва, що представляє суму витрат і прибутку. Тобто підприємець не тільки не отримує від проекту ніякого доходу, але несе збитки в сумі всіх витрат. Зона катастрофічного ризику представляє область втрат, які за своїм розміром перевершують критичний рівень і в максимумі можуть досягати величини, що дорівнює майновому стану підприємця. Катастрофічний ризик здатний

привести до краху, банкрутства підприємства, його закриття і розпродажу майна. До категорії катастрофічного відносять незалежно від майнового або грошового збитку ризик, пов'язаний з прямою небезпекою для життя людей або виникненням екологічних катастроф.

Етап 4. Оцінити складність виявлення ризику. До ризиків високої складності виявлення відносять ті, які складно ідентифікувати команді проєкту, до середньої – якщо команда може за непрямыми фактами або прогнозами ідентифікувати ці ризики, а до низької – ризики, процес виявлення яких не представляє складності.

Етап 5. Оцінити час виникнення ризику: протягом всього проєкту або на окремій фазі проєкту (концепції, планування, реалізації або завершення).

При роботі з кожним із суттєвих ризиків розробляються дії і процедури щодо протидії ризикам, які заносяться в RRP-форму (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

RRP-форма (планування протидії ризикам)

Найбільші ризики	Як знизити ймовірність виникнення ризику?	Як уникнути ризику?	Як знизити ступінь впливу ризику на проєкт?	Які заходи треба вжити при виникненні ризику?	Чи можливо застрахувати ся від ризику або передати його третій стороні?	Вибір
1	2	3	4	5	6	7
Ризик 1						
Ризик 2						
...

Розглянемо алгоритм побудови матриці планування протидії ризикам (RRP-форму).

Етап 1. Ранжирувати ризики і записати їх в RRP-форму за важливістю.

Етап 2. Розробити заходи щодо зниження імовірності виникнення ризику. Зниження очікуваної величини ризику виконується за рахунок зниження імовірності виникнення самого ризику або впливу цього ризику.

Етап 3. Розробити комплекс заходів, спрямованих на усунення, де це можливо, причин виникнення ризику, який дозволить уникнути реалізацію цих ризиків.

Етап 4. Розробити комплекс заходів, спрямованих на зниження ступеня впливу ризику на проєкт. У деяких випадках свідомо йдуть на збереження ризику. Власник проєкту просто приймає ризик як належне, так як можливість такого ризику дуже мала. Збереження ризику – це активне прийняття наслідків ризику та розробка заходів з усунення ризику.

Етап 5. Розробити заходи, які будуть прийняті при виникненні ризику. Іноді створюють резерв на випадок непередбачених обставин. Такі резерви створюються для покриття помилок в розрахунках, недогляду або невідзначеності, які можуть розкритися по мірі виконання проєкту.

Етап 6. Розглянути можливості страхування ризиків або передачі їх третій стороні (перерозподілити ризики між сторонами).

Страхування ризику є, по суті, передачею певної міри ризику страховій компанії. Здійснюють страхування від нещасних випадків, збереження вантажів при транспортуванні, збереження устаткування, загальної цивільної відповідальності за ризиками будівельних організацій та ін. Страхуванням можна мінімізувати практично всі майнові, а також багато політичних, кредитних, комерційних та виробничих ризиків. Але страхуванню, як правило, не підлягають ризики, пов'язані з недобросовісністю партнерів.

Також можна передати ризик третій стороні Найчастіше цей спосіб зниження ризику застосовується у разі розробки та реалізації проєкту кількома виконавцями (інвесторами, проєктувальниками, будівельниками, замовником). Контракти з фіксованими цінами є класичним прикладом переадресації ризику від власника до підрядника. При цьому кожен учасник виконує запланований проєктом обсяг робіт та несе відповідну частку ризику у випадку невиконання проєкту.

Етап 7. Зробити вибір щодо тієї тактики, якої необхідно дотримуватися.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Войтушенко А. А. Поняття креативного потенціалу у сфері управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 37. С. 13-17. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_37_4.
2. Деренська Я. М. Характеристика компонент системи управління проектами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 125-133. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)_21).
3. Задоя В. Проблеми та перспективи розвитку туристичної галузі в умовах світової пандемії. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 3 С. 325-331. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-3-325-331.
4. Латишева О. В., Рачок А. І. Використання інструментарію проектного аналізу та моделювання бізнеспроцесів для управління проектами на підприємствах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 185-191. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_3_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_3_31).
5. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
6. Черчата А. О. Проектний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія : Економіка та управління в нафтовій газовій промисловості. 2019. № 1. С. 172-179. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2019_1_18.
7. Шворнікова Г. М., Сорока С. І. Управління проектами у галузі міжнародних залізничних перевезень. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2019. № 2. С. 120-124. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2019_2_21

Навчально-методичне видання

Задоя Вячеслав Олександрович

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Методичні рекомендації до практичних занять
для студентів денної та заочної форм навчання
зі спеціальності 242 «Туризм»

У авторській редакції
Комп'ютерна верстка В. О. Задоя

Формат 60x84 $\frac{1}{16}$. Ум. друк. арк. 1,45. Обл.-вид. арк. 0,91.
Зам. № 97

Видавець: Український державний університет науки і технологій
вул. Лазаряна, 2, ауд. 1201, м. Дніпро, 49010.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022

Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:
вул. Лазаряна, 2, Дніпро, 49010