

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з навчальної дисципліни
«Управління проектами»

для студентів спеціальності 242 «Туризм» ступеня магістра

Полтава – 2016

Укладач: Тараненко О.О., к. е. н., доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавського університету економіки і торгівлі».

ЗМІСТ

Тема 1. Теоретичні засади управління проектами туристичного підприємства	4
Тема 2. Інвестування капіталу в проекти туристичного підприємства ..	6
Тема 3. Методичні підходи аналізу та планування проектів туристичного підприємства	8
Тема 4. Особливості управління проектами в туризмі	15
Тема 5. Формування стратегії управління проектами підприємства	17
Тема 6. Управління фінансовим забезпеченням реалізації проектів туристичного підприємства	20
Тема 7. Управління реальними проектами підприємства	23
Тема 8. Особливості управління інноваційними проектами туристичного підприємства	27
Тема 9. Управління фінансовими проектами підприємства	29
Тема 10. Управління ризиками проекту туристичного підприємства ...	31
Перелік основних та додаткових інформаційних джерел	35

Тема 1. Теоретичні засади управління проектами туристичного підприємства (2 год.)

План

1. Поняття проекту як об'єкта управління, його роль у забезпеченні розвитку туристичної галузі та окремих підприємств.
2. Принципи управління проектами підприємства, їх характеристика.
3. Цілі, завдання та функції проектів.
4. Результати впровадження проектів в туризмі.

Інформаційні джерела: 5, 6, 8, 13, 16.

1. Поняття проекту як об'єкта управління, його роль у забезпеченні розвитку туристичної галузі та окремих підприємств.

Проект – це комплекс взаємопов'язаних у часі й просторі заходів, спрямованих на досягнення висунутих завдань щодо розвитку підприємства в умовах обмежених ресурсів.

В сучасному розумінні проекти – це те що змінює наше оточення: будівництво житлового будинку або промислового об'єкту, програма науково-дослідних робіт, реконструкція підприємства, створення нової організації, розробка нової техніки, зменшення витрат тощо.

Проект - цілеспрямоване, заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень та заходів щодо їх виконання.

Проект як система діяльності існує протягом обмеженого часу, який необхідний для досягнення визначеної мети. Відмінність проекту від виробничої системи полягає в тому, що проект є не циклічною діяльністю. кожен проект має певний початок і певний кінець.

Проекти можуть виконуватись на всіх організаційних рівнях. Вони можуть охоплювати один підрозділ або виходити за рамки організації, залучаючи різні форми партнерства. Проекти є найбільш важливими компонентами стратегії організації бізнесу.

2. Принципи управління проектами підприємства, їх характеристика.

Управління проектами – процес керівництва та координації людських, матеріальних і фінансових ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і техніки управління для досягнення висунутої у проекті мети.

Основними принципами управління проектами є:

– ціленаправленість, що виражається в цільовій орієнтації проекту на забезпечення кінцевих цілей діяльності підприємства;

- системність, що передбачає розгляд проекту нововведень із системних позицій;
- комплексність передбачає розгляд явищ в їх зв'язку і залежності;
- забезпеченість, яка полягає в тому, що всі заходи, що передбачені проектом, повинні бути укомплектовані різними видами ресурсів, що необхідні для його реалізації;
- пріоритетність означає, що при розробці і реалізації проекту перевага надається першочерговим завданням, виходячи з загальної концепції стратегічного розвитку;
- економічна безпека заходів, що плануються.

3. Цілі, завдання та функції проектів.

Головною кінцевою ціллю проекту (інвестиційного проекту) є результат, який забезпечив би його підвищений попит і задоволення споживачів, суспільства на випуск якісної ціленаправленої продукції і одержання прибутку. Проміжними цілями проекту є його організація, дотримання строків визначених концепцією, якість та заплановані витрати.

Завдання проектів:

- формуванням структури проекту і визначення основних об'ємів і етапів роботи;
- визначенням необхідних обсягів інвестицій і джерел фінансування;
- визначенням виконавців проекту на основі прямих переговорів або тендерних торгів;
- підготовкою роботи для узгодження контрактів, договорів та їх укладення;
- визначенням строків виконання проектів відповідно до діючих нормативів і практичних досягнень та складання на цій основі графіків реалізації проекту;
- підготовчими роботами, в тому числі по закупкам, які відносяться до стадії МТЗ;
- проведенням аналізу витрат;
- плануванням і врахуванням ризиків.

Функції проектів:

- прогнозування та планування проектної діяльності;
- організацію роботи;
- координацію й регулювання процесів розробки і реалізації проекту;
- активізацію і стимулювання праці виконавців;
- облік, контроль і аналіз ходу розробки і реалізації проекту.

4. Результати впровадження проектів в туризмі.

Аналізуючи інвестиційний проект, передусім слід звернути увагу на прийнятність та гнучкість виробництва, суміщення і розвиток життєвих

циклів продукту і товару (послуги).

За видами інвестиційні проекти можна умовно поділити на декілька груп, що характеризують результати їх виконання:

- розроблення і впровадження продукту інтелектуальної власності;
- розроблення і впровадження технічних засобів та елементів «ноу-хау»;
- реконструкція і будівництво;
- підготовка кадрів та ін.

Також результатом реалізації проектів є наступні види ефективності:

- комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його учасників;
- бюджетна ефективність, що відображає фінансові наслідки проекту для державного, регіонального та місцевого бюджетів;
- народногосподарська ефективність, що враховує затрати і результати, які виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту у вартісному вираженні.

Тема 2. Інвестування капіталу в проекти туристичного підприємства (2 год.)

План

1. Поняття «інвестиції в туризмі».
2. Сутність інвестиційної діяльності підприємства, її форми та методи здійснення.
3. Основні складові інвестиційного процесу.
4. Суб'єкти інвестиційної діяльності.

Інформаційні джерела: 1, 2, 3, 9, 12.

1. Поняття «інвестиції в туризмі».

Інвестування - це процес використання сукупних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, що спрямовуються на збільшення капіталу, розширення, модернізацію і технічне переозброєння виробництва.

Об'єктом інвестиційної діяльності є майно в різних формах, на яке витрачено інвестиції та яке використовується для отримання прибутку: основні та оборотні кошти, цінні папери, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, майнові права.

Інвестиції в туризм - це розміщення капіталу інвесторів у туристичному бізнесі з метою одержання прибутку.

2. Сутність інвестиційної діяльності підприємства, її форми та методи здійснення.

Інвестиційною діяльністю є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій.

Об'єктом інвестиційної діяльності є майно в різних формах, на яке витрачено інвестиції та яке використовується для отримання прибутку: основні та оборотні кошти, цінні папери, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, майнові права.

За об'єктами інвестування виділяються такі види інвестиційної діяльності:

1. Корпоративне інвестування - вкладення коштів в акції підприємств, які створені в організаційно-правовій формі акціонерних товариств, і статутні фонди (майно) інших організаційно-правових форм підприємницької діяльності корпоративного типу. Залежно від господарського результату корпоративної форми інвестування визначаються такі її різновиди: стратегічне інвестування, фінансове інвестування, портфельне інвестування,

2. Лізинг - довгострокова оренда устаткування, машин, споруд виробничого призначення (з поєднанням елементів відносин купівлі-продажу, доручення, кредиту) як особлива форма інвестування в основні фонди, що дозволяє підприємцям-лізингодержувачам використовувати необхідне устаткування, машини, споруди без капітальних витрат на їх придбання.

3. Капітальне будівництво - інвестиційна діяльність, що здійснюється з метою створення нових і відтворення діючих основних фондів, у які вкладаються кошти.

Форми інвестиційної діяльності - це правові шляхи, за якими інвестиції йдуть від інвестора до інвестованого та за допомогою яких реалізується інвестиційна діяльність. Інвестиційна діяльність може здійснюватися в таких формах:

- створення комерційних структур і вкладення до них;
- надання прав на кооперативні угоди (договір про сумісну діяльність) у вигляді концесій, інтелектуальної власності, угоди про надання ліцензії у вигляді банківських кредитів, майнових прав на землю та інші природні ресурси на компенсаційній підставі, надання майна в оренду;
- інноваційна діяльність;
- створення спеціальних (вільних) економічних зон;
- інвестиційна діяльність держави.

3. Основні складові інвестиційного процесу.

Складовими інвестиційного процесу є:

- формування інвестиційної стратегії на основі цілей та обмежень діяльності організації, а також тих можливостей, які надаються ринком;
- аналіз інвестицій, під яким розуміється аналіз ринку в цілому, його сегментів, окремих цінних паперів;
- формування інвестиційного портфеля;
- управління портфелем;
- оцінка ефективності інвестиційної діяльності.

Інвестиційний процес незалежно від об'єкта інвестування повинен охоплювати такі основні етапи:

- 1) формування пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності;
- 2) розробка правил прийняття рішень щодо вибору потенційного інвестиційного проекту;
- 3) обов'язковий економічний аналіз проектів;
- 4) визначення величини необхідних інвестиційних ресурсів та джерел їх формування;
- 5) вибір механізму реалізації інвестицій;
- 6) визначення методів контролю за реалізацією інвестицій.

4. Суб'єкти інвестиційної діяльності.

Суб'єктами інвестиційної діяльності (інвесторами і учасниками) можуть бути громадяни і юридичні особи України та іноземних держав, а також держави в особі урядів. Головним суб'єктом інвестиційної діяльності є інвестор, який вкладає власні, позичені або залучені кошти в об'єкти інвестування, приймає рішення щодо форм і способів їх використання, несе повну майнову та фінансову відповідальність за результати використання інвестованих коштів.

Інвестори - це суб'єкти інвестиційної діяльності, що приймають рішення щодо вкладення власних, позикових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування. Інвестори можуть виступати в ролі вкладників, кредиторів, покупців, а також виконувати функції будь-якого учасника інвестиційної діяльності.

Тема 3. Методичні підходи аналізу та планування проектів туристичного підприємства (4 год.)

Лекція № 1. Методичні підходи аналізу та планування проектів туристичного підприємства (2 год.)

План

1. Методи аналізу проектів підприємства.
2. Сутність інвестиційного планування та його основні системи.
3. Системи внутрішнього інвестиційного контролю підприємства.

Інформаційні джерела: 6, 7, 8, 15, 16.

1. Методи аналізу проектів підприємства.

Методи, які використовуються при аналізі інвестиційної діяльності підприємств, можна поділити на дві групи: а) засновані на дисконтованих оцінках, тобто враховують фактор часу (чистий поточний ефект, внутрішня

норма рентабельності, дисконтова ний період окупності інвестицій, індекс рентабельності інвестицій); б) засновані на облікових оцінках – не враховують фактор часу (економічна додана вартість, період окупності інвестицій, облікова норма рентабельності).

2. Сутність інвестиційного планування та його основні системи.

Планування інвестиційної діяльності – це процес розробки системи планів і планових показників із забезпечення підприємства необхідними інвестиційними ресурсами й підвищення ефективності його інвестиційної діяльності в майбутньому.

Основні принципи інвестиційного планування такі:

1. Науковий характер планування.
2. Безперервність планування.
3. Координація й інтеграція.
4. Економічність планування.
5. Системність планування.

Об'єктами інвестиційного планування є:

- постановка цілей інвестиційної діяльності й вироблення інвестиційної стратегії підприємства;
- розподіл і перерозподіл інвестиційних ресурсів відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища;
- визначення необхідних стандартів інвестиційної діяльності;
- інші об'єкти.

Форми інвестиційного планування залежно від періоду його здійснення:

1. Стратегічне планування інвестиційної діяльності.
2. Тактичне планування інвестиційної діяльності.
3. Оперативне планування інвестиційної діяльності.

Усі форми інвестиційного планування перебувають у тісному взаємозв'язку й здійснюються в певній послідовності, що являє собою процес інвестиційного планування.

3. Системи внутрішнього інвестиційного контролю підприємства.

Внутрішній інвестиційний контроль являє собою процес перевірки виконання і забезпечення реалізації управлінських рішень в області інвестиційної діяльності з метою реалізації інвестиційної стратегії.

Інвестиційний контролінг являє собою систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках інвестиційної діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, які забезпечують усунення виявлених відхилень.

Функціями інвестиційного контролінгу є:

- спостереження за ходом реалізації інвестиційних завдань,

установлених системою планових завдань і нормативів;

- вимірювання ступеню відхилень фактичних результатів інвестиційної діяльності від передбачених;
- діагностування за розмірами відхилень погіршень в інвестиційній позиції підприємства і суттєвого зниження темпів його розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень з нормалізації інвестиційної діяльності підприємства у відповідності до передбачених цілей і показників;
- коригування за необхідністю окремих цілей і показників інвестиційної діяльності у зв'язку із змінами зовнішнього інвестиційного середовища, кон'юнктури інвестиційного ринку і внутрішніх умов.

Система інвестиційного контролінгу базується на принципах:

1. Спрямованість інвестиційного контролінгу на реалізацію розробленої інвестиційної стратегії підприємства.
2. Багатофункціональність інвестиційного контролінгу.
3. Орієнтованість інвестиційного контролінгу на кількісні стандарти.
4. Відповідність методів інвестиційного контролінгу специфіці методів інвестиційного аналізу і інвестиційного планування.
5. Своєчасність операцій контролінгу.
6. Гнучкість побудови контролінгу.
7. Простота побудови контролінгу.
8. Економічність контролінгу.

Лекція № 2. Методичні підходи аналізу та планування проектів туристичного підприємства (2 год.)

План

1. Методичний інструментарій оцінки теперішньої та майбутньої вартості інвестиційного капіталу.
2. Визначення доходності інвестицій.
3. Врахування впливу фактора інфляції в управлінні різними аспектами інвестиційної діяльності підприємства.
4. Врахування в інвестиційних розрахунках фактора ліквідності.

Інформаційні джерела: 6, 7, 8, 15, 16.

1. Методичний інструментарій оцінки теперішньої та майбутньої вартості інвестиційного капіталу.

В інвестиційній практиці, як правило, необхідно порівнювати суму грошей, що вкладається в проект з сумою грошей, які інвестор сподівається отримати після завершення інвестиційного періоду. Для порівняння суми грошових коштів під час їх вкладання з сумою грошей, яка буде одержана використовують поняття майбутня та теперішня вартість грошей.

Майбутня вартість грошей – це та сума, в яку повинні перетворитись через визначений час, вкладені сьогодні під процент гроші.

Розрахунок майбутньої вартості грошей пов'язаний з процесом нарощування (компаундування) початкової суми.

Нарощування – це збільшення початкової суми грошей шляхом приєднання до неї суми процентних платежів.

Для розрахунку майбутньої вартості грошей використовується формула складних процентів:

$$FV = PV \times (1+r)^n ,$$

де: FV (future value) – майбутня вартість грошей; PV (present value) – початкова інвестована сума; r – ставка %, або ставка дохідності; n – кількість періодів, за якими нараховуються проценти; $(1+r)^n$ – множник нарощування (компаундування).

Складний процент – це сума доходу, яку отримає інвестор в результаті інвестування певної суми грошей за умов, що простий процент не сплачується наприкінці кожного періоду, а додається до суми основного вкладу і в наступному періоді також приносить дохід.

Процентна ставка використовується не тільки як інструмент нарощування вартості грошових коштів, але і як норма дохідності інвестиційних операцій.

Теперішня (сучасна) вартість грошей – це сума майбутніх грошових надходжень, приведених до сучасного моменту з врахуванням процентної ставки, або норми дохідності.

Теперішня вартість грошей розраховується за формулою:

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^n} ,$$

Розрахунок теперішньої вартості грошей називається процесом дисконтування майбутньої вартості грошей.

Дисконт – це процентна ставка, яка застосовується до грошових сум, які інвестор планує отримати в майбутньому для того, щоб визначити розмір інвестицій в теперішній час. При визначенні дисконтних ставок враховують такі принципи:

- з двох майбутніх надходжень вищу дисконтну ставку матиме те, що надійде пізніше;
- чим нижчий визначений рівень ризику, тим нижчою повинна бути ставка дисконту;
- якщо загальні процентні ставки на ринку ростуть, ростуть і дисконтні ставки.

Дисконт може зменшитись, якщо є перспектива ділового підйому, зниження інфляції та процентних ставок. Якщо зменшується дисконт, то зростає теперішня вартість майбутніх доходів.

2. Визначення доходності інвестицій.

Індекс прибутковості, також званий Profitability Index і індекс

рентабельності, є показником, який відображає інвестиційну ефективність якого бізнес-проекту. Індекс прибутковості чисельно дорівнює відношенню даної вартості грошових потоків до початкових витрат проекту, атак само інвестиціям, спрямованим на його реалізацію. Розраховується індекс за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}}{CI} = \frac{PV}{CI},$$

де CF_i – прибуток від проекту за i -й рік;

n – період проекту в роках;

PV – загальний грошовий потік від проекту;

CI – сума початкових інвестицій;

r – ставка дисконтування.

Якщо значення індексу прибутковості дорівнює або менше одиниці, це означає, що проект нерентабельний. У цьому випадку вони відкидаються, оскільки вони не здатні принести інвесторові додатковий дохід. Реалізуються звичайно тільки ті, індекс прибутковості яких більше одиниці. Якщо індекс дорівнює одиниці, то проект вважається беззбитковим.

Індекс рентабельності – це відносний показник, що визначає рівень доходу на одиницю витрати. Чим більше його значення, тим вище буде віддача вкладених інвестицій.

У загальних фінансових розрахунках використовуються два види індексу прибутковості:

- індекс доходності інвестицій (відношення дисконтованого витрати до суми дисконтних грошових потоків);

- індекс прибутковості витрат (відношення суми витрат до суми прибутку) Цей індекс, а також використовуються при даному розрахунку економічні відтоки і притоки, можуть бути дисконтованими.

3. Врахування впливу фактора інфляції в управлінні різними аспектами інвестиційної діяльності підприємства.

Інфляція (від лат. inflatio – роздування) – збільшення кількості емітованих грошей, що має наслідком зростання цін, виражених у даній грошовій одиниці.

Інфляція - процес постійного перевищення темпів зростання грошової маси над товарною (включаючи вартість послуг), внаслідок чого відбувається перепоповнювання каналів звернення грошима, що супроводжується їх знеціненням і зростанням цін.

Вплив інфляції – один із чинників, який завжди необхідно враховувати в інвестиційних розрахунках, навіть якщо темпи зростання цін невисокі. Інфляція може помітно змінити вигідність проекту, орієнтованого як на внутрішній, так і на зовнішній ринок (тобто експорт продукції).

У процесі інфляції відбувається відносно зниження вартості окремих матеріальних активів, використовуваних підприємством (основних коштів,

запасів товароматеріальних цінностей і т.п.); зниження реальної вартості грошових і інших фінансових його активів (дебіторської заборгованості, нерозподіленої прибутку, інструментів фінансового інвестування й інш.); заниження собівартості виробництва продукції, що викликає штучний ріст суми прибутку й, що приводить до росту податкових відрахувань із її; падіння реального рівня майбутніх доходів підприємства і інш. Особливо сильно фактор інфляції позначається на проведенні довгострокових фінансових операцій підприємства.

Індекс інфляції характеризує показник, що відображає загальний ріст рівня цін у розглянуто періоді, обумовлений шляхом підсумовування базового їхнього рівня на початок періоду (прийнятого за одиницю) і темпу інфляції в цьому ж періоді (вираженою десятковим дріб).

При розрахунках, пов'язаних з коректування вартості грошей з урахуванням фактору інфляції прийнято використовувати два поняття - номінальна й реальна сума коштів.

Номінальна сума коштів відображає оцінку розмірів грошових активів у відповідних грошових одиницях без обліку зміни купівельної вартості грошей у розглянуто періоді.

Реальна сума коштів відображає оцінку розмірів грошових активів з урахуванням зміни рівня викликаного інфляцією.

1. При оцінці майбутньої вартості грошових коштів з врахуванням чинника інфляції використовується наступна формула:

$$S_h = P \times [(1 + I_p) \times (1 + TI)]^n,$$

де S_h – номінальна майбутня вартість вкладу (грошових коштів), що враховує чинник інфляції;

P – первинна сума вкладу;

I_p – реальна процентна ставка, виражена десятковим дробом;

TI – прогнозований темп інфляції, виражений десятковим дробом;

n – кількість інтервалів, по яких здійснюється кожен процентний платіж, загалом обумовленому періоді часу.

2. При оцінці справжньої вартості грошових коштів з врахуванням чинника інфляції використовується наступна формула:

$$P_p = \frac{S_h}{[(1 + I_p) \times (1 + TI)]^n},$$

де P_p – реальна справжня сума вкладу (грошових коштів), що враховує чинник інфляції;

S_h – очікувана номінальна майбутня вартість вкладу (грошових коштів);

I_p – реальна процентна ставка, використовувана в процесі дисконтування вартості, виражена десятковим дробом;

TI – прогнозований темп інфляції, виражений десятковим дробом; n – кількість інтервалів.

4. Врахування в інвестиційних розрахунках фактора ліквідності.

Ліквідність – це здатність активів використовуватись як безпосередній засіб платежу чи швидко перетворюватися в грошову форму без суттєвої втрати своєї поточної (теперішньої) вартості.

Ліквідність інвестицій є їх потенційну здатність у потрібний короткий час і істотних фінансових втрат трансформуватися на кошти.

В інвестиційній практиці за критерієм витрат часу на реалізацію всі об'єкти інвестування можна поділити на:

- терміноволіквідні з незначним ризиком (час трансформації до 7 днів);
- високоліквідні інвестиції з низьким ризиком (час трансформації від 7 до 30 днів);
- середньоліквідні із середнім ризиком (час трансформації від 1 до 3 місяців);
- малоліквідні об'єкти з високим ризиком (час трансформації більше 3 місяців).

Якщо підприємство тримає значну частину коштів у вигляді низько (виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція) та важко ліквідних (необоротні активи, витрати майбутніх періодів) активах існує ризик неплатоспроможності підприємства якщо виникне необхідність у перетворенні даних активів на гроші. Крім того існує ризик псування, природних втрат, краді даних активів.

Якщо значна частка коштів перебуває у високоліквідних (грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції) та середньо ліквідних (поточна дебіторська заборгованість за видами) коштах існує ризик недоотримання доходів та прибутків.

Практика свідчить, що рівень ліквідності є головним чинником для підприємства, який визначає ступінь ризику вкладення коштів. Високоліквідні активи мають менший ризик вкладення, середньо ліквідні – середній ступінь ризику, низько ліквідні – характеризуються значним ризиком вкладення.

Таблиця 1. Фінансові показники, що використовуються для оцінки ліквідності інвестиційного проекту

Назва коефіцієнта	Формула	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	Сума оборотних активів, витрати майбутніх періодів / Поточні зобов'язання	1,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Сума грошових коштів, поточні фінансові інвестиції / Поточні зобов'язання	0,2-0,35
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Позиковий капітал	> 1

Тема 4. Особливості управління проектами в туризмі (2 год.)

План

1. Задачі управління проектами в туризмі.
2. Суб'єкти та об'єкти проекту в сфері туризму.
3. Джерела фінансування проектів у туризмі.
4. Поняття інвестиційної привабливості туристичної галузі, параметри її оцінки.

Інформаційні джерела: 1, 2, 3, 9, 12.

1. Задачі управління проектами в туризмі.

Місія – це генеральна ціль проекту, причина його існування. Вона визначає орієнтири для наступних рівнів цілей, а також для розробки стратегії на різних організаційних рівнях.

Мета проекту – це бажаний і доведений результат, досягнутий у межах певного строку при заданих умовах реалізації проекту.

Задачі управління проектами в туризмі: забезпечення високих темпів розвитку туристичної галузі через реалізацію ефективних проектів, отримання максимально можливого доходу від реалізації проектів, мінімізація рівня інвестиційного ризику, забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємств у процесі здійснення проектів, пошук шляхів прискорення реалізації діючих проектів реальних інвестицій.

Досягнення поставленої мети вимагає роз'язання певних завдань, а саме:

- визначити можливі результати проекту (прогнозування);
- надати кількісну оцінку цим результатам;
- обґрунтувати можливість досягнення цих результатів та їх ефективність;
- визначити умови, за яких ці результати мають бути досягнуті.

Декомпозиція цілей (Scope Definition) – послідовний розподіл основних результатів проекту на більш дрібні елементи, аж до пакетів робіт, що добре піддаються керуванню. У результаті утворюється ієрархічна структура (дерево) робіт проекту.

2. Суб'єкти та об'єкти проекту в сфері туризму.

Суб'єктами управління у проектному менеджменті є активні учасники проекту: замовник, проектні організації (архітектор, інженер, інженерне бюро), підрядник, постачальник, консалтингові фірми, банк.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» об'єктами інноваційної діяльності є:

- інноваційні програми і проекти;

- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання і процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і перероблення;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Індустрія туризму включає підприємства різних галузей економіки, кожне з яких може мати індивідуальний набір об'єктів інноваційної діяльності.

3. Джерела фінансування проектів у туризмі.

Власні фінансові кошти підприємства. Використовуються найчастіше для фінансування невеликих за обсягами робіт інноваційних проектів чи програм (наприклад, впровадження системи стандартів якості, модернізація деяких видів обладнання, модифікація продукції тощо).

- прибуток і амортизаційні відрахування;
- мобілізація внутрішніх активів;
- грошова частина внесків власників підприємства.

Залучені фінансові кошти є способом збільшення власного капіталу, оскільки не повертаються особам, що їх надали.

- емісія акцій;
- добродійні внески сторонніх осіб (спонсорів).

Позикові фінансові кошти. Передбачають повернення їх зі сплатою відсотків за користування або без сплати.

- кошти бюджетів;
- позабюджетні фонди фінансування ндкр і підтримки інновацій;
- довгострокові кредити.

Венчурний (ризиковий) капітал – якісно новий спосіб інвестування коштів великих компаній, банків, страхових, пенсійних та інших фондів в акції малих інноваційних фірм, що мають значний потенціал зростання і реалізують інноваційні проекти з високим рівнем ризику.

4. Поняття інвестиційної привабливості туристичної галузі, параметри її оцінки.

Інвестиційна привабливість туристичного комплексу - це сукупність об'єктивних та суб'єктивних факторів, покликаних створити передумови для розширеного відтворення продуктивних сил туристичної сфери, її науково-технічного розвитку через активну інвестиційну діяльність.

Інвестиційна привабливість туристичного регіону – це сукупність мікро- та макрофакторів, що формують загальне уявлення потенційного

інвестора про регіон і надають йому можливість визначити наскільки досліджуваний регіон може бути привабливим та вигідним для інвестування.

Інвестиційна привабливість галузі є інтегральною характеристикою окремої галузі з позиції інвестиційного клімату, розвитку продуктивних сил, інвестиційної структури, можливості залучення інвестиційних ресурсів та інших факторів, які істотно впливають на формування дохідності інвестицій і зменшення інвестиційних ризиків.

Для оцінювання інвестиційної привабливості галузі використовується система з трьох груп показників, які відображають рівень прибутковості діяльності галузі, перспективності її розвитку та інвестиційних ризиків. Інтегральний показник розраховується на підставі трьох груп синтетичних показників з урахуванням пропорційності їх рівня: рентабельність діяльності - 65 %; перспективи розвитку - 20 %; інвестиційні ризики - 15 %. Висока інвестиційна привабливість дає і мультиплікативний ефект, коли вкладання інвестицій у розвиток однієї галузі економіки на певній території приводить через зростання її прибутковості до задіяння інших галузей, що притаманно туристичній галузі.

Тема 5. Формування стратегії управління проектами підприємствам (2 год.)

План

1. Поняття стратегії управління проектами та її роль у економічному розвитку підприємства.
2. Послідовність процесу розробки стратегії управління проектами.
3. Оцінка результативності розробленої стратегії управління проектами підприємства.

Інформаційні джерела: 1, 2, 3, 9, 12.

1. Поняття стратегії управління проектами та її роль у економічному розвитку підприємства.

План управління проектом (Project Management Plan) – основоположний документ, що містить узгоджене всіма учасниками, документально зафіксоване уявлення про проект.

Місія – це генеральна ціль проекту, яка визначається кінцевими результатами проекту, набором задоволених потреб та сукупністю споживачів.

З місії проекту випливає стратегія проекту – головний напрямок дій для отримання результатів проекту, які визначені цілями.

Стратегія проекту це спільне бачення шляху досягнення цілей.

Стратегічний план визначає:

- цільові етапи та основні віхи, що характеризуються термінами

введення об'єктів, виробничих потужностей, обсягами випуску продукції;

- етапи проекту, що характеризуються термінами завершення комплексів робіт (нульовий цикл, монтаж каркаса тощо), строками поставки продукції (обладнання), термінами підготовки фронту робіт;

- кооперацію організацій виконавців;

- потреби в матеріальних, технічних і фінансових ресурсах з розподілом за роками, кварталами.

Стратегія піддається перегляду на різних проміжках часу (на стадії розробки системи життєвого циклу, під час життєвого циклу проекту і на кожній з його фаз), а також в певних сферах проекту, наприклад, таких, як закупівлі.

2. Послідовність процесу розробки стратегії управління проектами.

Стратегія проекту – центральне ланка у проведенні напрямів дій зі з метою отримання позначених місією й банківською системою цілей результатів проекту. Підготовка стратегії проекту відбувається через наступні поцеси:

- стратегічний аналіз;

- розробка і вибір стратегії;

- реалізація стратегії.

Стратегічний аналіз починається з аналізу зовнішньою і внутрішньою середовища. З боку довкілля аналізуються або загрози, або можливість для реалізації проекту (SWOT-аналіз).

До чинників довкілля відносять:

- технологічні (рівень існуючих, наявність нових технологій);

- ресурсообеспеченість (наявність, доступ);

- економічні (інфляція, відсоткові ставки, курси валют, податки);

- обмеження державного сектора (ліцензування, законотворчість);

- соціальні (безробіття, традиції, смаки, підлогу, вік);

- політичні (зовнішня, внутрішня, економічна);

- екологічні (рівень забруднення, заходи);

- конкуренти (кількість, розміри, сила).

Внутрішня середовище включає:

- цільові ринки (ніша, у якому працює фірма, коло її споживачів);

- маркетингові дослідження (наявність фахівців, бюджет маркетингу);

- збут (обсягу продажу, знижки);

- канали розподілу (як, через кого продається);

- виробництво (устаткування, технологія, площі);

- персонал (кваліфікація, мотивація, корпоративна культура);

- постачання (постачальники, умови і системи поставки);

- дослідження й розробка нддкр (рівень, бюджет);

- фінанси (структура капіталу, оборотність, ліквідність, фінансове становище);

- номенклатура продукції (ступінь диверсифікації);

- з місії, цілей організації, з урахуванням результатів swot-аналіза розробляється стратегія.

Розробка і вибір стратегії здійснюються на різних організаційних рівнях:

- корпоративна стратегія (загальне напрям розвитку, тобто. стратегія зростання, збереження чи скорочення);

- ділова стратегія (стратегія конкуренції конкретного товару на конкретному ринку).

Під час розробки ділової стратегії використовують три основних підходи:

1. стратегія лідерства у витратах;

2. стратегія диференціації (унікальності за якомось напрямком);

3. стратегія концентрації на певних напрямках (групі покупців, номенклатурі виробів і географії їх збуту)

- функціональна стратегія (розробляється за кожним функціональним підрозділом, із єдиною метою конкретизації обраної стратегії проекту).

Отже, щодо стратегії проекту слід звернути увагу до основні аспекти:

- географічне місце розташування, у якому діяти проект;

- вибір корпоративної стратегії;

- вибір позиції над ринком (частка ринку) і розрахунок часу, необхідного задля досягнення даної мети;

- установка основного співвідношення «продукт – ринок» і розробити концепції маркетингу;

- функціональне призначення та сферу застосування планованої до випуску продукції;

- вибір оптимальної групи клієнтів;

- основні якості продукції, які б успіху, з урахуванням фактичних чи потенційних конкурентів;

- використання виключно власні кошти задля забезпечення посилення становища над ринком або об'єднання зусиль коїться з іншими компаніями.

Реалізація стратегії передбачає, насамперед, необхідність певних змін, необхідних в організаційну структуру й організаційної культурі. Тому часто необхідно створити спеціальні координаційні механізми на додаток до організаційну структуру управління: проектні, межпроектные (програмні), венчурні (для проектів із високими рівнями ризиків) групи.

3. Оцінка результативності розробленої стратегії управління проектами підприємства.

Під результатом проекту розуміють продукцію, результати, корисний ефект проекту. Як результат, залежно від типу / мети проекту, можуть виступати: наукова розробка, новий технологічний процес, програмне засіб, будівельний об'єкт, реалізована навчальна програма, реструктурирована компанія, сертифікована система якості тощо. Про успішність проекту (результату) судять у тій, наскільки вона (результат) відповідає за своїми

витратним / дохідним, інноваційним, якісним, тимчасовим, соціальним, екологічним та інших характеристикам запланованому рівню.

Тема 6. Управління фінансовим забезпеченням реалізації проектів туристичного підприємства (2 год.)

План

1. Політика формування джерел фінансування проектів підприємства, характеристика етапів її розробки.

2. Основні методи визначення потреби в джерелах фінансування проектів.

3. Характеристика джерел фінансування проектів, їх склад та структура.

Інформаційні джерела: 3, 5, 6, 9, 16.

1. Політика формування джерел фінансування проектів підприємства, характеристика етапів її розробки.

Формування структури джерел фінансування – це дуже складний процес, який залежить від потужності кожного джерела в той чи інший період часу, фінансового стану та перспектив розвитку акціонерних товариств, а також кон'юнктури ринку й актуальності інвестиційного проекту в перспективі.

У залежності від виду коштів існують такі методи фінансування інвестиційної діяльності, як самофінансування, акціонування, боргове фінансування, фінансування за рахунок дотацій, змішане фінансування.

Вибираючи той чи інший метод фінансування інвестиційних проектів треба враховувати їх особливості. Зокрема, внутрішні (власні) кошти такі як амортизація та прибуток мають певні позитивні сторони, а саме:

- простота та швидкість залучення;
- висока віддача за критерієм норми прибутковості інвестиційного капіталу (непотрібно виплачувати відсотки та дивіденди);
- суттєве зниження ризику неплатоспроможності та банкрутства підприємства при їх використанні;
- повне збереження управління в руках засновника підприємства. У той же час, обсяг таких джерел у підприємства обмежений, крім того, відсутній зовнішній контроль за їх ефективним використанням.

Зовнішні (боргові та залучені) кошти навпаки мають високі можливості залучення та можливості зовнішнього контролю за ефективністю їх використання. Однак є і негативні сторони, а саме:

- складність із залученням та оформленням;
- значний строк залучення;
- необхідність надання гарантій (на платній основі);
- втрата частини прибутку від інвестиційної діяльності у зв'язку з

необхідністю платити відсотки та дивіденди.

2. Основні методи визначення потреби в джерелах фінансування проектів.

Існують різні підходи до вирішення проблеми визначення потреби фінансування, одним з яких є бюджетування. Бюджет - кількісне представлення плану дій, як правило, у вартісному вираженні. З позиції кількісних оцінок планування поточної діяльності полягає в побудові так званого генерального бюджету, що представляє собою систему взаємопов'язаних операційних і фінансових бюджетів. Процес побудови таких бюджетів в довгостроковій і короткостроковій перспективі називається бюджетуванням. У процесі бюджетування важливе значення має складання прогнозу фінансової звітності.

Виділяють наступні методи прогнозування основних фінансових показників:

- методи експертних оцінок;
- методи обробки просторових, часових і просторово-часових сукупностей (аналіз простого динамічного ряду, аналіз за допомогою авторегресійних залежностей, багатофакторний регресійний аналіз);
- методи ситуаційного аналізу та прогнозування (робота в імітаційному режимі, багатофакторний аналіз, модель сценаріїв, дерева рішень).

Інший підхід до визначення потреби фінансуванні ґрунтується на системі фінансових планів. Фінансове планування – це процес розробки системи фінансових планів і планових показників по забезпеченню розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищенню ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді.

Виділяють три підсистеми фінансового планування:

1. Перспективне планування фінансової діяльності підприємства. Ґрунтується на основі наступних методів:

- метод кореляційного моделювання;
- метод оптимізаційного моделювання;
- метод багатофакторного економіко-математичного моделювання;
- економіко-статистичний метод.

2. Поточне планування діяльності підприємства. Ґрунтується на основі наступних методів: техніко-економічних розрахунків; балансовий; економіко-математичне моделювання.

Основними видами поточних фінансових планів, що розробляються на підприємстві, є план доходів і витрат від операційної діяльності, план надходження і витрачання грошових коштів і балансовий план.

3. Оперативне планування діяльності підприємства полягає в розробці комплексу короткострокових планових завдань з фінансового забезпечення основних напрямів діяльності підприємства. Головною формою такого завдання є бюджет.

3. Характеристика джерел фінансування проектів, їх склад та структура.

У процесі фінансового планування необхідно визначити джерела фінансування капітальних вкладень, до яких в сучасних умовах належать:

- власні фінансові ресурси;
- залучені фінансові ресурси;
- кошти, отримані від продажу цінних паперів, внески членів трудових колективів;
- кошти державного бюджету та місцевих бюджетів;
- кошти іноземних інвесторів.

На рівні підприємства джерелами інвестування є:

- власні засоби (прибуток, амортизаційні відрахування, страхові суми відшкодування збитків, іммобілізовані залишки основних та оборотних фондів, нематеріальних активів та ін.);
- залучені кошти, у тому числі і внески та пожертвування; кошти, отримані від продажу акцій та ін.;
- позикові кошти у вигляді банківських, бюджетних та комерційних кредитів (на відсотковій та безвідсотковій основі).

Самофінансування – здійснюється виключно за рахунок власних коштів. Цей метод є основним для реалізації невеликих інвестиційних проектів індивідуальних інвесторів. Головна роль серед власних джерел фінансування інвестиційних проектів, безумовно, належить прибутку, який залишається у підприємства після сплати податків та інших обов'язкових платежів.

Акціонування – метод, який використовується для фінансування великих інвестиційних проектів із значними строками окупності витрат.

Акціонерне фінансування здійснюється за рахунок додаткової емісії цінних паперів під конкретний інвестиційний проект, що забезпечує інвесторові участь у статутному капіталі підприємства, при цьому інвестор проводить:

- емісію акцій і розміщення їх серед зацікавлених інвесторів, включаючи державу, інших вітчизняних та зарубіжних суб'єктів підприємницької діяльності;
- емісію боргових зобов'язань у вигляді інвестиційних сертифікатів, облігацій;
- формування спеціалізованих інвестиційних компаній, у тому числі пайових, у формі акціонерних товариств з емісією цінних паперів та інвестування одержаних коштів в інвестиційні проекти.

Боргове фінансування – застосовується при фінансуванні інвестиційних проектів з високою нормою прибутковості (яка перевищує ставку позичкового відсотка) та незначними строками окупності витрат. Основою боргового фінансування є інвестиційний кредит, який представляє собою економічні відносини між кредитором та позичальником з приводу фінансування інвестиційних заходів на засадах повернення і, як правило, із

виплатою відсотка. Ці відносини характеризуються рухом вартості (позичкового капіталу) від кредитора до позичальника та в протилежному напрямку.

Фінансування інвестиційних проектів шляхом надання дотацій – цей метод використовується для підтримки інвестиційних проектів урядовими чи неурядовими організаціями шляхом надання дотацій, грантів, субвенцій, спонсорської та донорської допомоги.

Змішане фінансування – базується на комбінаціях різних методів фінансування інвестиційних проектів, і тому може бути використаним для фінансування будь-яких інвестиційних проектів.

Тема 7. Управління реальними проектами підприємства (2 год.)

План

1. Характеристика основних форм реальних інвестиційних проектів підприємств туристичної індустрії.
2. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проектів.
3. Поняття бізнес-плану реалізації інвестиційного проекту, його зміст і порядок розробки.

Інформаційні джерела: 6, 7, 8, 9, 14, 16.

1. Характеристика основних форм реальних інвестиційних проектів підприємств туристичної індустрії.

До форм реального інвестування належать: придбання цілісного майнового комплексу, нове будівництво, реконструкція, модернізація, інвестування щодо приросту запасів оборотних матеріальних активів, перепрофілювання, інноваційне інвестування.

Найчастіше на практиці інвестиційний проект – це об'єкт реального інвестування, який може бути представленим у вигляді: інвестицій у підвищення ефективності виробництва; інвестицій у розширення виробництва; інвестицій у створення нових підприємств; інвестицій заради задоволення вимог державних органів управління.

Інвестиційний проект може існувати у формі:

- а) нульового проекту, який передбачає утворення нового виробництва;
- б) реконструкції – впровадження передових технологій без зміни профілю підприємства;
- в) розширення або реабілітація (перепрофілювання) діючого підприємства.

Змістом реальних інвестиційних проектів є проектування, будівництво, придбання технології та обладнання, підготовка кадрів тощо, направлені на утворення нового або модернізацію діючого виробництва товарів (продукції, робіт, послуг) з метою одержання економічної вигоди.

2. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проектів.

Для оцінки ефективності проектів з метою відбору найбільш ефективного на практиці використовуються наступні показники:

- чистий приведений доход;
- індекс доходності;
- індекс рентабельності;
- період окупності;
- внутрішня ставка доходності.

В залежності від методу врахування фактора часу у здійсненні інвестиційних витрат і отриманні зворотного інвестиційного потоку всі розглянуті показники розподіляються на дві основні групи - дисконтні і статичні (бухгалтерські).

Показники оцінки ефективності інвестиційних проектів, засновані на дисконтних методах розрахунку передбачають обов'язкове дисконтування інвестиційних витрат і доходів за окремими інтервалами періоду, що розглядається. У той же час показники оцінки, засновані на статичних (бухгалтерських) методах розрахунку, передбачають використання у розрахунках бухгалтерських даних про інвестиційні витрати і доходи без дисконтування їх у часі.

Розглянемо методику розрахунку та умови використання показників ефективності інвестиційних проектів.

1. Чистий приведений доход розраховується за формулою:

$$\text{ЧПД} = \text{СПД} - \text{СПВ},$$

де ЧПД - чистий приведений доход за інвестиційним проектом; СПД - сумарні приведені доходи; СПВ - сумарні приведені витрати.

Сумарні приведені доходи і витрати визначаються відповідно за формулами

$$\text{СПД} = \sum_{t=0}^n \frac{\text{ПД}_t}{(1+i)^t}, \quad \text{СПВ} = \sum_{t=0}^n \frac{\text{ПВ}_t}{(1+i)^t},$$

де ПД_t - грошовий потік доходів; ПВ_t - грошовий потік витрат (включає операційні витрати, витрати на придбання активів, відсотки за кредитами, податки); i - дисконтна ставка, виражена десятковим дробом (прийнятна для інвестора норма доходу); n - число інтервалів здійснення інвестиційних витрат.

Показник «чистий приведений доход» може бути використаний на першій стадії відбору проектів. Проект, за яким чистий приведений доход є від'ємною величиною або дорівнює нулю, повинен бути відхиленним, тому що він не принесе додаткового доходу на вкладений капітал. Проекти з додатним значенням даного показника дозволяють збільшувати вкладений капітал.

2. Індекс (коефіцієнт) доходності також дозволяє співвіднести обсяг інвестиційних витрат з передбаченим грошовим потоком за проектом і розраховується за формулою

$$ID = \frac{СПД}{СПВ}$$

Для реалізації можуть бути прийняті проекти тільки зі значенням індексу доходності вище одиниці. У взаємовиключних проектах за цим критерієм обирається той, у якому індекс доходності, за наявності інших рівних умов, є найвищим.

3. Індекс (коефіцієнт) рентабельності. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$IP = \frac{ЧПВ}{СПВ},$$

де IP - індекс рентабельності; ЧПП - сума чистого приведеного прибутку за період експлуатації проекту.

4. Період окупності це час, необхідний для отримання від інвестиційного проекту грошових доходів, які дорівнюють початковій інвестиційній сумі. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$\sum_{t=0}^n \frac{ПД_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{ПВ_t}{(1+i)^t},$$

Виходячи з визначення, період окупності розраховується шляхом рішення наступного рівняння відносно змінної t.

5. Внутрішня ставка доходності (ВСД) є найбільш складним показником оцінки ефективності проектів. Внутрішня ставка доходності проекту являє собою ставку дисконтування, яка урівнює сумарні приведені доходи і сумарні приведені витрати і тому забезпечує нульове значення чистого приведеного доходу. Оцінка інвестиційних проектів за допомогою ВСД заснована на визначенні максимальної величини ставки дисконтування, при якій проекти залишаються беззбитковими.

Розрахунок ВСД здійснюється шляхом рішення рівняння визначення періоду окупності відносно перемінної i (дисконтної ставки). Рішення даного рівняння відносно i можливо тільки методом послідовних наближень, тобто шляхом підбору дисконтної ставки.

3. Поняття бізнес-плану реалізації інвестиційного проекту, його зміст і порядок розробки.

Бізнес-план - це стандартний документ, у якому детально обґрунтовуються концепція призначеного для реалізації реального інвестиційного проекту і наводяться основні його технічні, економічні, фінансові та соціальні характеристики.

Головними принципами, якими слід керуватися при розробці бізнес-планів інвестиційного проекту, є: безперервність; багатоваріантність; множинність мети; кількісна оцінка мети розвитку підприємства; науковість; збалансованість; оптимальність; системність; спадкоємність; швидке (гнучке) реагування.

Етапи розроблення бізнес-плану:

1) підготовчий;

- 2) розроблення бізнес-плану;
- 3) реалізація бізнес-плану.

Головним елементом на підготовчому етапі є формування перспективної бізнес-ідеї, яка є ідеєю виробництва нової продукції (надання нових послуг, виконання робіт), впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо. На цьому етапі підприємство здійснює збір та аналіз інформації про продукцію (послуги), визначає основні напрями та тенденції розвитку галузі, формулює бізнес-ідею (концепцію розвитку виробництва) та здійснює її попередню техніко-економічну оцінку.

На підставі аналізу технічної можливості підприємства, відгуків покупців, результатів випуску такої самої або аналогічної продукції конкурентами, пропозицій працівників підрозділу маркетингу, результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, підприємство обґрунтовує перспективність бізнес-ідеї.

У разі прийняття позитивного рішення стосовно впровадження бізнес-ідеї підприємство здійснює розроблення бізнес-плану. Формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.

На етапі реалізації бізнес-плану визначаються та виконуються завдання як на підприємстві, так і за його межами, серед яких основними є:

- формування потрібних для реалізації бізнес-плану практичних завдань, їх логічної послідовності та графіка виконання;
- визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання;
- розроблення кошторису реалізації та потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації бізнес-плану;
- здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та коригування, за необхідності, завдань і розрахунків, зроблених під час складання бізнес-плану.

Вимоги до форми бізнес-плану: чітка структуризація документа; достовірність інформації, яка наводиться у бізнес-плані, та обґрунтованість економічних показників; наочність матеріалу; якість оформлення; обсяг бізнес-плану.

Структура бізнес-плану: резюме; характеристика галузі; характеристика продукту (послуг); розміщення об'єкта; аналіз ринку (найбільш складний розділ при розробці бізнес-плану); запланований обсяг та структура виробництва продукту (здійснення послуг); забезпечення випуску продукції (послуг) основними факторами виробництва; стратегія маркетингу; управління реалізацією інвестиційного проекту; оцінка ризиків та їх страхування; фінансовий план; стратегія фінансування інвестиційного проекту.

Тема 8. Особливості управління інноваційними проектами туристичного підприємства (2 год.)

План

1. Поняття інноваційних проектів підприємства.
2. Мета та принципи управління інноваційними проектами.
3. Визначення основних напрямів інноваційної діяльності підприємства.
4. Порядок вибору інноваційних проектів у туризмі, методика оцінки їх привабливості.

Інформаційні джерела: 5, 7, 8, 13, 14, 15.

1. Поняття інноваційних проектів підприємства.

Поняття «інноваційний проект» може розглядатися як:

- форма цільового управління інноваційною діяльністю – складна система взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки;

- процес здійснення інновацій – це сукупність виконаних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять до інновацій;

- комплект документів – комплект технічної, організаційно-планової і розрахунково-фінансової документації, яка необхідна для реалізації цілей проекту.

Загалом, інноваційний проект можна визначити як систему взаємопов'язаних цілей і програм їх досягнення, що являють собою комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідно організованих, оформлених комплектом проектної документації і таких, що забезпечують ефективне розв'язання конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках, і ведуть до реалізації конкретної інновації.

2. Мета та принципи управління інноваційними проектами.

Інноваційний проект завжди слід розглядати як систему взаємопов'язаних цілей і програм їх досягнення, що є комплексом науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних і інших заходів.

Управління інноваційним проектом – це процес ухвалення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з визначенням цілей, організаційної структури, планування заходів і контролем за ходом їх виконання, направлених на реалізацію інноваційної ідеї.

Управління інноваційними проектами повинне ґрунтуватися на сукупності принципів: принцип селективного управління; принцип цільової орієнтації проектів на забезпечення кінцевої мети; принцип повноти циклу управління проектами; принцип етапності інноваційних процесів і процесів управління проектами; принцип ієрархічності організації інноваційних процесів і процесів управління ними; принцип багатоваріантності при виробленні управлінських рішень; принцип системності; принцип забезпеченості (збалансованості).

3. Визначення основних напрямів інноваційної діяльності підприємства.

Інноваційні проекти у туризмі пов'язані із:

- відновленням і розвитком духовних та фізичних сил туристів;
- якісно новими змінами турпродукту;
- підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму;
- підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання туристичних послуг;
- прогресивними змінами факторів виробництва (наприклад, скорочення терміну транспортування за рахунок впровадження нових швидкісних видів транспорту, поліпшення умов праці працівників туристичної індустрії, впровадження нових прогресивних методів (механізмів) перетворення факторів виробництва в послуги).

Інноваційні проекти пов'язані із реалізацією наступних інновацій: продуктові, управлінські, сервісні, технологічні.

4. Порядок вибору інноваційних проектів у туризмі, методика оцінки їх привабливості.

Представлені інвесторам інноваційні проекти мають бути проаналізовані за єдиною системою показників. В усіх варіантах проекту інформаційна база, точність та методи визначення вартісних і натуральних показників мають бути порівнюваними.

Порівняння представлених проектів визначається:

- обсягом робіт, які виконано із застосуванням інновацій (технологій, методів, устаткування і т.д.);
- якісними параметрами інновацій;
- фактором часу;
- рівнем цін, тарифів і умовами оплати праці.

Вартісні показники щодо варіантів проектів розраховують з урахуванням інфляційного фактору. Варіанти інноваційних проектів повинні мати однакове маркетингове розроблення, однаковий підхід до оцінки ризику інвестиційних вкладень і невизначеності вихідної інформації.

Методи, які використовуються при аналізі інвестиційної діяльності підприємств, можна поділити на дві групи: а) засновані на дисконтованих

оцінках, тобто враховують фактор часу (чистий поточний ефект, внутрішня норма рентабельності, дисконтова ний період окупності інвестицій, індекс рентабельності інвестицій); б) засновані на облікових оцінках – не враховують фактор часу (економічна додана вартість, період окупності інвестицій, облікова норма рентабельності).

Тема 9. Управління фінансовими проектами підприємства (2 год.)

План

1. Особливості реалізації фінансових проектів.
2. Характеристика основних форм фінансових проектів підприємства.
3. Оцінка ефективності реалізації окремих фінансових проектів.
4. Оцінка ризиків окремих фінансових інструментів, заходи їх мінімізації.

Інформаційні джерела: 6, 7, 14, 15, 16.

1. Особливості реалізації фінансових проектів.

Реалізація фінансових проектів пов'язана з операціями з фінансовими інструментами.

Фінансові інструменти – це цінні папери, строкові контракти (ф'ючерси), інструменти грошового обігу, відсоткові строкові контракти (форварди), строкові контракти на обмін (на певну дату в майбутньому) в разі залежності ціни від відсоткової ставки, валютного курсу чи фондового індексу (відсоткові, курсові чи індексні свопи), опціони, що дають право на купівлю або продаж будь-якого із зазначених фінансових інструментів, у тому числі тих, що передбачають грошову форму оплати (курсіві та відсоткові опціони).

2. Характеристика основних форм фінансових проектів підприємства.

Фінансові інвестиції групують за такими стратегічними напрямками:

- інвестиційні операції з традиційними фінансовими інструментами;
- придбання похідних цінних паперів (деривативів);
- депозитні операції;
- пайова участь у спільних підприємствах.

Фінансові інструменти поділяють на: фінансові активи; фінансові зобов'язання; інструменти власного капіталу; похідні фінансові інструменти.

Основою фінансових інструментів є цінні папери – документи встановленої форми з відповідними реквізитами, що посвідчують грошові або інші майнові права, визначають взаємовідносини особи, яка їх розмістила (видала), та власника, та передбачають виконання зобов'язань згідно з

умовами їх розміщення, а також можливість передавання прав, що випливають із цих документів, іншим особам.

В Україні у цивільному обороті можуть бути такі групи цінних паперів: пайові цінні папери; боргові цінні папери; іпотечні цінні папери; приватизаційні цінні папери; похідні цінні папери; товаророзпорядчі цінні папери.

3. Оцінка ефективності реалізації окремих фінансових проектів.

Розрізняють три основні методи визначення ефективності проектів на початкових етапах проведення технічного аналізу. Вони не враховують фактор часу або враховують його не повністю:

- порівняння витрат;
- порівняння прибутку;
- порівняння рентабельності, до якого відноситься як спеціальний випадок статистичний метод окупності (pay-back).

До найпростіших показників ефективності проектів, які застосовуються при проведенні технічного аналізу відносять:

- капіталовіддачу (річні продажі, поділені на капітальні витрати);
- оборотність товарних запасів (річні продажі, поділені на середньорічний обсяг товарних запасів);
- трудовіддачу (річні продажі, поділені на середньорічну кількість зайнятих робітників і службовців).

Однак ці показники відносяться до числа показників моментного статичного ряду і не враховують динамічних процесів у їх взаємозв'язку.

Для оцінки ефективності проектів доцільніше використовувати показники, які дають змогу розрахувати значення критеріїв ефективності проектів, беручи до уваги комплексну оцінку вигід і витрат, зміну вартості грошей у часі та інші чинники.

4. Оцінка ризиків окремих фінансових інструментів, заходи їх мінімізації.

Під рівнем ризику фінансового інвестування в окремий інструмент розуміється вірогідність відхилення фактичного значення інвестиційного доходу від очікуваної величини в ситуації невизначеності тенденцій кон'юнктури інвестиційного ринку та результатів фінансово-господарської діяльності підприємства-емітента.

Важливим інструментом дослідження ризиків фінансових інвестицій є їх класифікація, яку можна здійснити за наступними ознаками:

1. За видами: ринковий, процентний, інфляційний, ризик ліквідності, податковий, комерційний (діловий), інші види ризиків.
2. За джерелами виникнення розглядають такі ризики фінансових інструментів інвестування: систематичний та несистематичний ризик.

3. За фінансовими наслідками виділяються наступні види ризику інвестування в окремі фінансові інструменти: ризик, що призводить тільки до фінансових втрат та ризик, що призводить як до фінансових втрат, так і до втрат інвестиційного доходу.

4. За рівнем фінансових втрат ризику окремих фінансових інструментів інвестування виділяють: допустимий, критичний, катастрофічний.

5. За характером прояву у часі виділяють: постійний, тимчасовий.

6. За можливістю передбачення виділяють дві групи ризиків окремих фінансових інструментів інвестування: прогнозований, непередбачуваний.

Процес оцінки рівня ризиків має наступну послідовність:

1. Ідентифікація окремих видів ризиків за кожним фінансовим інструментом інвестування, що розглядається.

2. Оцінка ймовірності настання ризикової події за окремими видами ризиків інвестування в фінансові інструменти.

3. Визначення розміру можливих фінансових втрат при настанні окремих ризикових подій по окремих фінансових інструментах інвестування.

4. Кількісна оцінка загального, систематичного та несистематичного ризиків по інструментах фінансового інвестування.

5. Співставлення рівня систематичного ризику окремих фінансових інструментів інвестування з очікуваним рівнем доходності по них.

6. Ранжування фінансових інструментів інвестування, що розглядаються за рівнем ризику.

Остаточні інвестиційні рішення про можливість використання окремих фінансових Інструментів інвестування приймаються з урахуванням фактора ризику на основі ставлення інвестора до ризику і співвідношення рівня ризику та доходності по цих інструментах.

Тема 10. Управління ризиками проекту туристичного підприємства (2 год.)

План

1. Класифікація видів ризиків, що виникають при реалізації проектів.
2. Оцінка рівня ризику проекту економіко-статистичним методом.
3. Експертні методи оцінки рівня ризику проекту, умови їх застосування.
4. Поняття диверсифікації ризику, принципи її здійснення.

Інформаційні джерела: 3, 6, 8, 9, 14, 16.

1. Класифікація видів ризиків, що виникають при реалізації проектів.

Невизначеність, що пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків називається ризиком.

За джерелами виникнення ризику класифікуються на:

- політичні;
- господарські;
- форс-мажорні.

Політичні ризики обумовлені:

- ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду;
- нестабільністю політичної влади;
- неадекватністю політичних рішень.

Господарські ризики можуть включати:

- ризик зміни податкового законодавства;
- ринковий ризик (відсутність попиту на товари та послуги);
- ризик капітальних вкладень (інфляція);
- ризик зміни цін постачальників;
- ризик затримки платежів за реалізовану продукцію;
- ризик неадекватного менеджменту тощо.

Форс-мажорні обставини включають:

- ризики землетрусу, повені, бурі, урагану, ін. стихійних лих;
- ризики виникнення міжнаціональних конфліктів;
- ризик втрати майна при пожежі.

2. Оцінка рівня ризику проекту економіко-статистичним методом.

Статистичний метод оцінювання ризику полягає у вивченні статистики втрат (негативних наслідків реалізації рішень), які мали місце в аналогічних видах підприємницької діяльності. При цьому можуть використовуватись різні способи оцінювання, в тому числі і дисперсійний аналіз. Основним показником, який розраховується на підставі статистичного методу, є частота втрат, пов'язаних із певним видом діяльності:

$$f = \frac{n}{n_{заг}}$$

де n - кількість випадків настання втрат у статистичній вибірці, $n_{заг}$ - загальна кількість випадків, що розглядались у статистичній вибірці.

На основі методу при проектуванні рішення показник частоти втрат переноситься на прогнозовані дані і розглядається вже як ймовірність настання певного рівня втрат.

На сьогоднішній день статистичний метод застосовується в різних модифікаціях і найбільшої популярності набуває метод статистичного випробування (метод Монте-Карло). Перевагою цього методу є можливість аналізувати і оцінювати різні сценарії розвитку проекту, враховуючи різні фактори в рамках одного підходу. Недоліком цього методу є значний рівень використання ймовірних характеристик, що іноді не задовольняє менеджерів проекту.

Цей метод базується на використанні імітаційних моделей, які дозволяють створити певну кількість сценаріїв, що узгоджуються із заданими

обмеженнями за конкретним проектом.

На практиці даний метод можливо застосовувати лише з використанням комп'ютерних програм, які дозволяють описати прогнозні моделі та розрахувати велику кількість можливих сценаріїв.

Економіко-статистичні - застосовуються лише за наявності достатньо великого обсягу статистичної інформації для отримання точної кількісної величини рівня ризику. Обчислюють середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації тощо.

3. Експертні методи оцінки рівня ризику проекту, умови їх застосування.

Експертні – дають змогу визначити рівень ризику в тому разі, коли відсутня необхідна інформація для здійснення розрахунків або порівняння, ґрунтуються на опитуванні кваліфікованих спеціалістів з наступною статистично-математичною обробкою результатів цього опитування.

Метод експертних оцінок передбачає аналізування кількісних і якісних факторів ризику групою експертів. Однією з головних умов експертної оцінки є виключення впливу експертів один на одного (так звана дельфійська процедура, яка передбачає анонімне опитування, повторне анкетування і уточнення суперечливих моментів).

Для кожної окремої події (проекту, операції тощо) розробляють перелік факторів, які впливають на неї, і оціночну шкалу для кожного фактора. Часто підібрані фактори аналізують з точки зору замовника і підрядчика; інвестора і виробника; продавця і покупця.

Експертна оцінка ризику – суб'єктивний висновок щодо певного економічного явища (ризик), отриманий фахівцями після його дослідження і аналізування.

У практичній діяльності застосовують індивідуальні і групові експертні процедури. Серед груп можна виділити 3 види експертних процедур:

1. Відкрите обговорення поставлених питань.
2. Вільне висловлювання без обговорення і голосування чи метод мозкової атаки.
3. Закрите обговорення з наступним закритим голосуванням чи заповненням анкет експертного опитування.

За допомогою цього методу може успішно розв'язуватися ряд завдань керування ризиком:

- виявлення джерел і причин ризику, установлення всіх можливих ризиків;
- вибір напрямків і шляхів зниження ризику;
- формування повного набору і якісна оцінка варіантів, що використовують різні способи зниження ризику чи їхню комбінацію та ін.

4. Поняття диверсифікації ризику, принципи її здійснення.

Розподіл ризику здійснюється в процесі підготовки плану проекту та контрактних документів. Для кількісного розподілу ризику в проектах можна використовувати модель, основу на «дереві рішень».

Диверсифікація являє собою один з найбільш ефективних шляхів нейтралізації фінансових ризиків. Диверсифікація дозволяє знижувати окремі види фінансових ризиків: кредитний, депозитний, інвестиційний, валютний.

Напрями диверсифікації: розширення сфер діяльності, збільшення кількості постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, розширення ринків збуту, диверсифікація інвестиційної політики.

Види диверсифікації, що використовуються для нейтралізації фінансових ризиків: диверсифікація фінансової діяльності підприємства; диверсифікація портфеля цінних паперів; диверсифікація програми реального інвестування; диверсифікація покупців продукції (робіт, послуг) підприємства; диверсифікація депозитних вкладів підприємства; диверсифікація валютної корзини підприємства; диверсифікація фінансового ринку.

Перелік основних та додаткових інформаційних джерел

Основні:

1. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент: підручник / І.О. Бланк, Н.М. Гуляєва; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. – 397 с.
2. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент : учебный курс / И.А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга, 2004. – 550с.
3. Гриньова В.М. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко, О.П. Коюда, Ю.М. Великий; за заг. ред. В.М. Гриньова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 664 с.
4. Енджейчик И. Современный туристический бизнес. Экстратегии в управлении фирмой / И. Енджейчик: пер. с польск. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 272 с.
5. Кучеренко В.Р. Управління діловими проектами : навч. посіб. / В.Р. Кучеренко, О.С. Маркітан. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 280 с.
6. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
7. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. – 2-ге вид. – К.: Каравела, 2004. – 320 с.
8. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с.

Додаткові:

9. Балацький О.Ф. Управління інвестиціями : навч. посіб. / О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, М.О. Соколов. – Суми : Університетська книга, 2004. – 231с.
10. Бандурка А.А. Иностранные инвестиции в экономике Украины / А.А. Бандурка, А.М. Бандурка, О.В. Носова. – Х. : Издательство Национального ун-та внутренних дел, 2004. – 448 с.
11. Борщ Л.М. Інвестиції в Україні: стан, проблеми і перспективи / Л.М. Борщ. – К. : Знання, 2002. -318 с.
12. Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент / В.В. Бочаров. – СПб: Изд-во «Питер», 2000. – 160 с.
13. Бузько И.Р. Стратегическое управление инвестициями и инновационная деятельность предприятия / И.Р. Бузько, Е.В. Варганова, А.А. Голубенко. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского национального ун-та им. В.Даля, 2002. – 176 с.
14. Гойко А.Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні

- напрями їх реалізації / А.Ф. Гойко. – К.: ВІРА-Ресторану, 1999. – 320 с.
15. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
 16. Управління проектами : навч. посіб. / Л.П. Батенко, О. А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2004. – 231 с.
 17. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов / рук. авт. кол. Коссов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. – М. : Экономика, 2000. – 421 с.