



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

---

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Рішення методичної ради університету  
*«15» лютого 2023 року,  
протокол № 3.*

Перша проректорка, голова методичної  
ради університету, кандидатка наук з  
державного управління, доцентка

\_\_\_\_\_ Ірина КОВТУН

*15 лютого 2023 року*

м.п.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ  
з навчальної дисципліни  
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТУРИЗМІ»  
для підготовки на першому (освітньому) рівні  
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра  
зі спеціальності 242 Туризм  
галузі знань 24 Сфера обслуговування  
денної форми навчання**

**РОЗРОБНИК:**

Доцентка кафедри математики, статистики та  
інформаційних технологій, кандидатка  
економічних наук, доцентка  
*«17» січня 2023 року*

\_\_\_\_\_ Інна ЧАЙКОВСЬКА

**СХВАЛЕНО**

Рішення кафедри математики,  
статистики та інформаційних технологій  
*«17» січня 2023 року, протокол № 6.*

Завідувач кафедри,  
доктор економічних наук, професор  
*«17» січня 2023 року*

\_\_\_\_\_ Роман КУЛИНИЧ

Деканеса факультету управління та економіки,  
кандидатка економічних наук, доцентка  
*«17» січня 2023 року*

\_\_\_\_\_ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

## ЗМІСТ

Стор.

1.	Структура вивчення навчальної дисципліни	–	4
	1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	–	4
	1.2. Лекції		4
	1.3. Семінарські (практичні) заняття	–	6
	1.4. Самостійна робота студентів	–	17
	1.5. Індивідуальні завдання	–	20
	1.6. Підсумковий контроль	–	21
2.	Схема нарахування балів	–	23
3.	Рекомендовані джерела	–	24
4.	Інформаційні ресурси в Інтернеті	–	24

# 1. Структура вивчення навчальної дисципліни

## 1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин												
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання						
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі					
			Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1.	Суть та значення проєктів в управлінні туристичною діяльністю. Система управління туристичними проєктами	12	2	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-
2.	Управління ризиками в проєктах в туризмі	16	4	4	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-
3.	Формування і розвиток проєктної команди	12	2	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-
4.	Управління знаннями проєкту в туризмі	12	2	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-
5.	Управління стейкхолдерами проєкту в туризмі. Управління комунікаціями проєкту в туризмі	14	2	4	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-
6.	Сітьове і календарне планування проєкту в туризмі	12	2	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-
7.	Оцінка ефективності туристичного проєкту	11	1	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-
8.	Контроль виконання проєкту	15	1	6	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-
9.	Аспекти проєктного аналізу	16	2	4	-	-	10	-	-	-	-	-	-	-
	Всього годин:	120	18	28	-	-	74	-	-	-	-	-	-	-

## 1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Денна форма
1	2	3
1.	Суть та значення проєктів в управлінні туристичною діяльністю. Система управління туристичними проєктами	2

1.1.	Сутність інвестиційних проєктів в туризмі.	
1.2.	Основні поняття проєктного підходу.	
1.3.	Класифікація проєктів.	
1.4.	Життєвий цикл туристичного проєкту.	
1.5.	Визначення проєктних альтернатив.	
1.6.	Розробка моделі проєкту.	
1.7.	Проєктний підхід до управління розвитком туризму.	
1.8.	Значення управління проєктами в сучасних умовах.	
1.9.	Технологія управління туристичним проєктом.	
2.	Управління ризиками в проєктах в туризмі	4
2.1.	Проєктні ризики та їх класифікація.	
2.2.	Принципи управління проєктними ризиками.	
2.3.	Методи аналізу ризиків проєкту.	
2.4.	Можливості зниження та протидії ризикам.	
3.	Формування і розвиток проєктної команди	2
3.1.	Формування команди проєкту.	
3.2.	Управління конфліктами в проєктах.	
3.3.	Лідерство і мотивація в команді.	
3.4.	Розвиток команди проєкту.	
4.	Управління знаннями проєкту в туризмі	2
4.1.	Явні та неявні знання у проєктах.	
4.2.	Управління знаннями в проєктах, програмах та портфелях проєктів.	
4.3.	Побудова шахматки знань команди проєкту.	
4.4.	Побудова матриці компетенцій команди проєкту.	
4.5.	Діаграма «Сходи» в управлінні знаннями проєкту.	
5.	Управління стейкхолдерами проєкту в туризмі. Управління комунікаціями проєкту в туризмі	2
5.1.	Система стейкхолдерів проєкту.	
5.2.	Функції стейкхолдерів проєкту.	
5.3.	Управління відносинами зі стейкхолдерами проєкту.	
5.4.	Визначення та структура процесу комунікації проєкту.	
5.5.	Умови ефективності вироблених комунікацій.	
5.6.	Управління інформаційними зв'язками.	
5.7.	Збір і розподіл інформації.	
5.8.	Документування ходу робіт.	
6.	Сітьове і календарне планування проєкту в туризмі	2
6.1.	Сутність та види календарно-сітьових планів.	
6.2.	Сутність та основні елементи сітьового (мережевого) планування.	
6.3.	Побудова сітьової моделі проєкту.	
7.	Оцінка ефективності туристичного проєкту	1
7.1.	Показники ефективності проєкту.	
7.2.	Неформальні показники визначення ефективності проєктів.	
7.3.	Вартість грошей у часі.	
7.4.	Чиста теперішня вартість проєкту.	
7.5.	Внутрішня ставка доходності.	
7.6.	Період окупності інвестицій та індекс прибутковості проєкту.	
8.	Контроль виконання проєкту	1
8.1.	Контроль як основа управління проєктною діяльністю.	
8.2.	Види контролю виконання проєкту та технологія оцінки проєктної діяльності.	
8.3.	Регулювання реалізації проєкту.	
8.4.	Попередня та незалежна експертиза проєктів.	

9.	Аспекти проєктного аналізу	2
9.1.	Маркетинговий аналіз.	
9.2.	Технічний аналіз.	
9.3.	Екологічний аналіз.	
9.4.	Правовий аналіз.	
9.5.	Соціальний аналіз.	
9.6.	Інституційний аналіз.	
9.7.	Фінансовий аналіз.	
9.8.	Економічний аналіз.	
	Усього	18

### **1.3. Практичні заняття**

#### **Практичне заняття 1**

#### **Тема: Суть та значення проєктів в управлінні туристичною діяльністю. Система управління туристичними проєктами**

##### Питання для усного опитування та дискусії

1. Історія та перспективи розвитку управління проєктами.
2. Поняття, основні характеристики, життєвий цикл туристичного проєкту.
3. Класифікація проєктів.
4. Функції, підсистеми та методи управління туристичними проєктами.
5. Цілі та стратегії в управлінні туристичними проєктами.

##### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

##### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:**

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

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

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

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

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

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

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливо увагу зосередити на таких аспектах:**

1. Інтегрований підхід до управління проєктом.
2. Моделі життєвого циклу високотехнологічних проєктів.
3. Управління мультипроєктами.
4. Проєкти економічного та соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями.

5. Роль професійних організацій фахівців у розвитку управління проектами.
6. Особливості управління міжнародними проектами.

### Завдання

Розробити проект «Програма розвитку туризму в місті Хмельницький» (робота в команді) або інший проект туристичної сфери.

#### Порядок виконання роботи

1. Вивчити теоретичні основи.
2. Сформувати команду для роботи над проектом.
3. Виявити ідею проекту, його мету, завдання, оцінити попередньо необхідні ресурси і ризики для даного проекту.
4. Сформувати документи, в яких будуть зафіксовані цілі, завдання, ресурси і ризики проекту. Приклад таких документів в додатку 1.

Вимоги до оформлення завдання.

Звіт по роботі повинен містити:

- короткий опис проекту,
- сформовані документи;

#### Приклад

#### Додаток 1

Приклад документа, сформованого на етапі підготовки проекту  
 Проект реставрації пам'яток архітектури у Хмельницькій області «Non incauta praeteritum– Не легковаж минулим»

#### Розділ опису проекту «Non incauta praeteritum– Не легковаж минулим»

Назва	Опис
Назва проекту	
Перспективи виконання проекту	
Цілі проекту	
Кінцевий продукт	
Замовник проекту	
Вимоги замовника проекту	
Учасники проекту	

#### Розділ 2 «Ресурси проекту»

Назва	Опис
Формування команди	
Крайні терміни	
Обмеження на трудовитрати	
Обмеження на трудовитрати	
Організаційні витрати	
Пріоритети проекту	

#### Завдання проекту

Назва	Опис
1.	
2.	
...	
10.	

## Практичне заняття 2, 3

### Тема: Управління ризиками в проектах в туризмі

#### Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність і класифікація ризиків туристичних проектів
2. Причини виникнення та чинники впливу на динаміку ризиків.
3. Основні методи аналізу ризиків.
4. Способи зниження ризиків туристичних проектів.

#### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

#### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:**

Невизначеність – неповнота або неточність інформації про умови реалізації проекту, у тому числі пов'язані із ними витрати і результати.

Ризик – потенційна, кількісно виміряна можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитків у зв'язку з невизначеністю.

Моніторинг ризиків – включає контроль ризиків протягом усього життєвого циклу проекту. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає приймати ефективні рішення до настання ризику.

Управління ризиками – це процес реагування на події та зміни ризиків в процесі виконання проекту.

Розподіл ризиків – дії з передачі, повної або часткової, ризиків іншій стороні за допомогою укладання контракту певного виду.

Страхування ризиків – відносини із захисту майнових інтересів фізичних та юридичних осіб при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, що формуються зі сплачуваних ними страхових внесків.

Резервування – метод зниження ризику шляхом резервування коштів на покриття збитку, непередбачених витрат при настанні ризикових подій.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

1. Організація робіт із управління проектними ризиками.
2. Імовірнісні методи оцінки ризиків.
3. Експертні методи аналізу ризиків.
4. Аналіз показників граничного рівня як метод аналізу ризиків.
5. Аналіз чутливості проекту як метод аналізу ризиків проекту.
6. Імітаційне моделювання ризиків на базі методу Монте-Карло.

#### **Завдання**

Провести оцінку рівня ризику туристичного проекту і визначити  $\beta$ -коефіцієнт на основі використання методу експертних оцінок про конкретний проект.

Результати оцінок експертів перевірити на несуперечливість можна також за таким правилом: припустима різниця між оцінками двох експертів з будь-якого ризику (інакше критерію і фактору для оцінки рівня ризику) не повинна перевищувати 0,5.

Одержавши оцінки за двома групами критеріїв від експертів щодо ризику проекту, можна розрахувати величину  $\beta$ -коефіцієнта за формулою:

$$\beta = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n k_{ij} p_i}{m \cdot n}$$

де  $k_{ij}$  – оцінка  $j$ -м експертом  $i$ -го критерію;

$p_i$  – значущість  $i$ -го критерію;

$m$  – кількість критеріїв;



n – кількість експертів.

Значущість і-го критерію показує важливість цього критерію для проведення оцінки ризику проекту. У середньому  $p_i=1$ , для критеріїв, які менш важливі, не настільки суттєві для оцінки  $p_i<1$ , і відповідно для більш значущих критеріїв  $p_i>1$ . Значущість критерію може визначатися як керівником групи експертів самостійно, так і розраховуватися як середнє арифметичне по групі експертів.

Результати оцінки подати у вигляді таблиці.

**Таблиця. Експертна оцінка ризику проекту**

Номер критерію	Критерій	Оцінка експертів				Сума оцінок $\sum_{j=1}^n k_{ij}$	Значущість критерію $p_i$	Сума оцінок з врахуванням значущості $\sum_{j=1}^n k_{ij} p_i$
		1	2	...	n			
1								
2								
...								
m								
Разом							m	$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n k_{ij} p_i$

Після розрахунку  $\beta$ -коефіцієнта студент повинен зробити висновок про ступінь ризику проекту, виділити фактор, які підвищують ризик і відповідно фактори, які стабілізують ситуацію з проектом.

Виходячи із величини  $\beta$ -коефіцієнта, для оцінки ступеня ризику можна прийняти (якщо критерії для оцінки ризику проекту оцінюються із використанням шкали від 0 до 2 балів):

- $\beta=0,5$  – ризик відсутній
- $0,5<\beta<0,75$  – ризик мінімальний
- $0,75<\beta<1$  – ризик оптимальний
- $\beta\approx 1$  – ризик середній
- $1<\beta<1,25$  – ризик допустимий
- $1,25<\beta<1,5$  – ризик максимальний
- $1,5<\beta<1,75$  – ризик критичний
- $1,75<\beta<2$  – ризик катастрофічний

#### Практичне заняття 4

##### Тема: Формування і розвиток проектної команди

##### Питання для усного опитування та дискусії

1. Формування проектної команди.
2. Управління конфліктами в проектах.
3. Лідерство та керівництво в команді. Мотивація в команді.
4. Розвиток команди проекту.

##### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

##### *Методичні вказівки*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:**

Команда проекту – сукупність працівників, що здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту.

Менеджер проекту – керівник або керуючий, що обіймає постійну посаду в команді проекту й наділений повноваженнями щодо прийняття рішень.

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

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

Керівництво – процес управління, що здійснюється керівником, який виконує роль посередника соціального контролю та влади, на основі правових повноважень і норм більш широкої соціальної спільноти, до якої входить група.

Стиль керівництва – управлінська категорія, що дозволяє комплексно оцінювати поведінку керівника в колективі, використовувати ним методи підготовки та прийняття рішень, способи їх здійснення та форми контролю за діяльністю підлеглих.

Лідерство – процес психологічного впливу на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх діяти (працювати) для досягнення мети; на відміну від керівництва не обумовлений внутрішньою ієрархією в команді.

Мотивація – процес стимулювання людини або групи людей до активізації діяльності з досягнення цілей організації.

Професійний розвиток – це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків на новій посаді у проекті.

***З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:***

1. Управління віртуальними проектними командами.
2. Труднощі проектних команд.
3. Навчання й розвиток персоналу проекту.
4. Модель переривчастої рівноваги розвитку групи.
5. Партнерство: управління відносинами всередині організації.

### ***Практичні завдання***

Ситуація 1. Вас призначено керівником команди – відділу із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і туристичного проекту в цілому. Але Вам відомо, що, незважаючи на понаднормову роботу, проект вчасно не виконується, графіки зриваються. В колективі низький рівень трудової та виконавчої дисциплін, трапляються конфлікти, що знижує ефективність праці та свідчить про низьку зацікавленість працівників результатами проекту.

Яких заходів Ви пропонуєте вжити для покращення ситуації?

Ситуація 2. Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтесь, хто та які грає ролі? Хто має значення? Що Ви можете в даній ситуації змінити?

Чи можете Ви провести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього? Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою – отримати освіту – проект «Ліквідація неграмотності».

### ***Завдання***

Із використанням комплексного показника оберіть менеджера команди управління туристичним (вашим) проектом. Критерії та їх оцінювання оберіть самостійно. Наприклад:

- Освітньо-кваліфікаційні вимоги (досвід роботи у схожих проектах; рівень освіти; наявність додаткової освіти: тренінги, курси, підвищення кваліфікації);
- Знання і навички з управління проектами: знання керівництва РМВОК, уміння узгоджувати цілі усіх стейкхолдерів проекту; рівень володіння ІТ; знання і навички загального менеджменту;
- Навички міжособистісних взаємовідносин (навички ефективної комунікації; готовність до безконфліктного спілкування; здатність вирішувати проблеми і т. д.);
- Витратні показники;
- Знання особливостей туристичного проекту...

## Практичне заняття 5

### Тема: Управління знаннями проєкту в туризмі

1. Явні та неявні знання у туристичних проєктах.
2. Управління знаннями в проєктах, програмах та портфелях проєктів.
3. Побудова шахматки знань команди туристичного проєкту.
4. Побудова матриці компетенцій команди туристичного проєкту.
5. Діаграма «Сходи» в управлінні знаннями проєкту.

#### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

#### Методичні вказівки

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** дані, інформація, знання, явні знання, неявні знання, база знань, шахматка знань, матриця компетенцій.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

1. Області знань з управління проєктами.
2. Економіко-математичне моделювання в управлінні знаннями проєкту.

#### Завдання

1. Побудувати схему необхідної кількості працівників, яких потрібно залучити для реалізації проєкту із функціональних підрозділів.
2. Побудувати шахматку знань

У рядках матриці перераховані імена членів команди, в стовпцях - області знань. Осередки матриці закрашуються певним кольором:

- фіолетовим, якщо співробітник в конкретній галузі знань є експертом і може бути наставником;
- зеленим, якщо співробітник добре розбирається в цьому і може самостійно якісно виконувати відповідну роботу;
- жовтим, якщо співробітник - новачок і / або має потребу в навчанні.

		<i>031</i>	<i>032</i>	<i>033</i>	<i>034</i>	<i>035</i>	<i>036</i>
<i>ІІІ члена команди</i>	<i>Пріоритет</i>	1	4	3	2	4	1
<i>Член команди 1</i>		Ж	З	З	Ж	З	Ж
<i>Член команди 2</i>		Ж	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф
<i>Член команди 3</i>		Ж	З	З	Ж	З	Ф
<i>Член команди 4</i>		Ж	З	Ж	Ж	Ж	Ж
<i>Член команди 5</i>		Ж	Ж	Ж	Ж	З	Ж
<i>Член команди 6</i>		Ж	Ф	Ж	Ж	Ф	Ф
<i>Член команди 7</i>		Ж	З	З	Ж	З	Ф
<i>Член команди 8</i>		Ж	Ж	Ж	Ж	Ж	Ж
<i>Член команди 9</i>		Ж	З	З	Ж	З	З
<i>Член команди 10</i>		Ж	З	З	Ж	З	Ф

3. Оцінити можливості кожного з членів команди. Використовуючи матрицю, ви легко можете оцінити сильні та слабкі сторони членів команди

МАТРИЦЯ КОМПЕТЕНЦІЙ									
КОМАНДА ПРОЄКТУ	3	Повністю кваліфікований							
	2	Кваліфікований							
	1	Некваліфікований / Піддається навчанню							
	0	Некваліфікований / Не піддається навчанню							
Вид діяльності (функція) _____	Розробка стандартів бізнес-процесів	Робота з програмними продуктами управління проектами	:	:	:	:	:	:	Відповідність працівника
ПІП члена команди									
Петренко О.М.	3	3	3	2	1	2	1	0	63%
Степаненко В.В.	2	1	3	1	2	0	3	3	63%
Остапенко М.О.	3	0	2	3	3	2	3	1	71%
Ткаченко Д.Є.	2	3	0	0	2	3	2	2	58%
Іваненко Д.А.(менеджер)	3	2	3	3	3	2	3	3	92%
Відповідність функції	87%	60%	73%	60%	73%	60%	80%	60%	69%
МАКС	15	15	15	15	15	15	15	15	
СУМА	13	9	11	9	11	9	12	9	

МАКС	СУМА
24	15
24	15
24	17
24	14
24	22

**Відповідність команди проекту**

### Практичне заняття 6, 7

**Тема: Управління стейкхолдерами проекту в туризмі.**

**Управління комунікаціями проекту в туризмі**

1. Система стейкхолдерів туристичного проекту
2. Функції стейкхолдерів проекту
3. Управління відносинами зі стейкхолдерами туристичного проекту
4. Визначення та структура процесу комунікації туристичного проекту
5. Умови ефективності вироблених комунікацій
6. Управління інформаційними зв'язками
7. Збір і розподіл інформації
8. Документування ходу робіт

#### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

#### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** менеджер проекту, замовник, виконуюча організація, спонсор, інформація, інформаційні зв'язки.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

1. Практичні інструменти в управлінні стейкхолдерами проекту.
2. Вплив структури проекту на інформаційні потоки.
3. Комунікаційні мережі: формальні канали спілкування в групах
4. Індивідуальні відмінності в спілкуванні
5. Невербальне спілкування

#### **Завдання**

1. Створити матрицю RACI для вашого проекту
2. Заповнити таблицю

## Управління комунікаціями

№	Зацікавлена сторона проекту	Яка інформація потрібна?	Коли знадобиться?	Хто передає?	Яким чином передає?
1	Замовник проекту, майбутній власник бізнесу				
2	Керівник та команда проекту				
3	Конкуренти				
4	Постачальники обладнання, ПЗ, підрядні організації				
5	Клієнти				

### Практичне заняття 8

#### Тема: Сітьове і календарне планування проекту

##### Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутнісна характеристика та значення сіткового й календарного планування.
2. Теоретико-методичні основи розробки сіткового графіка.
3. Розрахунок параметрів сіткового графіка.
4. Діаграма Ганта як інструмент календарного планування.

##### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

##### *Методичні вказівки*

##### **Ключові терміни і поняття:**

Сіткове планування – одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів та довгострокових комплексів проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства, яка забезпечує подальшу оптимізацію розробленого графіка.

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

Сітковий графік проекту – графічне відображення робіт проекту та залежностей між ними.

Методи сіткового планування – методи, основна мета яких полягає в тому, щоб максимально скоротити тривалість проекту.

Робота (або операція) – будь-які виробничі процеси чи інші дії, які призводять до досягнення певних результатів, подій; це неподільний елемент проекту, що потребує витрат часу для свого виконання.

Подія – точка часу початку або завершення роботи; не потребує часу.

Робота злиття – це робота, що має більше одного процесу (дії), які безпосередньо передують їй.

Робота, яка дробиться – це робота, за якою відразу виконуються кілька робіт (від неї виходить більше однієї стрілки, яка позначає залежність).

Паралельні роботи – це роботи, які можуть виконуватися одночасно.

Шлях – послідовність пов'язаних, взаємозалежних робіт.

Критичний шлях – найбільший за тривалістю повний шлях графіка.

Ранній строк початку роботи – найбільш ранній можливий строк початку даної роботи за умови, що всі роботи, які передують даній, завершені.

Ранній строк закінчення роботи – найбільш ранній можливий строк завершення даної роботи за умови, що всі роботи, що передують даній, завершені.

Пізній строк початку роботи – найбільш пізній можливий строк початку даної роботи за умови, що дата завершення проекту не буде затримана.

Пізній строк закінчення роботи – найбільш пізній можливий строк завершення роботи за умови, що дата завершення проекту не буде затримана.

Повний резерв часу роботи – час, на який може бути затримана дата завершення даної роботи без затримки планового строку завершення проекту.

Вільний резерв часу роботи – час, на який виконання роботи може відкладатися, не впливаючи на ранній строк початку наступних робіт.

Діаграми Ганта – горизонтальна лінійна діаграма, на якій роботи проекту представляються протяжними у часі відрізками, що мають дати початку і закінчення, резерви часу та інші часові параметри.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

1. Удосконалення методу побудови сіткових графіків типу «вершини-роботи».
2. Принципи побудови й аналізу сіткових графіків типу «вершини-події».

### Практичні завдання

1. Розробіть мережевий графік робіт з організації екскурсії

Код роботи	Назва роботи	Безпосередньо попередня робота	Тривалість, год
А	Підбір екскурсійного маршруту, аналіз його собівартості та оцінка додаткових витрат, наприклад, на вхідні квитки до музеїв тощо	-	25
Б	Підбір та проведення домовленостей із перевізником, створення маршруту, визначення часу в дорозі та вартості трансферу	-	30
В	Підбір страхової кампанії, погодження та підписання договорів про співпрацю	-	32
Г	Розробка програми екскурсії	А	3
Д	Домовленість про проведення екскурсії з екскурсоводом	Г	7
Е	Оформлення документів для екскурсійної групи та проведення оплат	Д, Б, В	4

2. При складанні проекту робіт виділено 8 подій: (0,1,2,3,4,5,6,7), які зв'язані роботами (i - j), де  $i, j = 0, 1, 2, 3, \dots, 7$  та  $i \neq j$ , наприклад, подія 1 пов'язана з подією 2 роботою (1-2).

### Вихідні дані з тривалості робіт

Робота	0-1	0-2	0-3	1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	2-5	3-4	3-5	4-5	4-6	5-6	5-7	6-7
Дтрив. дні	8	12	10	8	10	4	10	6	8	12	5	8	6	6	7	5

Потрібно:

1. Побудувати мережевий графік виконання проекту.
2. Визначити критичний шлях

При складанні проекту робіт виділено 8 подій: (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7), які зв'язані роботами (i-j), де  $I, j = 0, 1, 2, 3, \dots, 7$  та  $I \leq j$ , наприклад, подія 1 пов'язана з подією 2 роботою (1-2).

### Практичне заняття 9

#### Тема: Оцінка ефективності туристичного проекту

#### Питання для усного опитування та дискусії

1. Етапи та складові обґрунтування доцільності проекту.
2. Складові та показники оцінки ефективності проектів.

### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

#### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:**

Ефективність проекту – категорія, що виражає відповідність результатів і витрат проекту цілям й інтересам його учасників.

Ефект проекту – категорія, що виражає перевищення результатів реалізації проекту над витратами, пов'язаними з реалізацією проекту, у певному періоді часу.

Дисконтування – процес визначення теперішньої вартості грошового потоку шляхом коригування вартості майбутніх грошових надходжень за допомогою ставки дисконту.

Чиста теперішня вартість проекту NPV – це теперішня (дисконтована) вартість майбутніх грошових надходжень за вирахуванням теперішньої вартості інвестицій у проект.

Внутрішня норма рентабельності проекту IRR – ставка дисконту, за якої чиста теперішня вартість проекту дорівнює нулю, тобто дисконтовані грошові надходження дорівнюють (початковим) інвестиціям.

Строк окупності проекту DPB або payback period – період часу, необхідний для повного відшкодування початкових інвестицій у проект за рахунок грошових надходжень від проекту; визначається як період часу, за який дисконтовані грошові надходження стають рівними інвестиціям у проект.

Коефіцієнт вигод/витрат – відносний показник ефективності, що визначається як сума дисконтованих вигод, поділена на суму дисконтованих витрат.

Індекс прибутковості PI – відносний показник ефективності, що характеризує величину приведеної (теперішньої) вартості грошового потоку в розрахунку на 1 гривню початкових капіталовкладень.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

1. Вплив інфляції на ефективність проекту
2. Методи врахування відкладених витрат і платежів (надходжень) у фінансовому аналізі.
3. Оцінка ефективності проектів за специфічних умов їх реалізації.

#### **Практичне заняття 10-12**

##### **Тема: Контроль виконання проекту**

##### Питання для усного опитування та дискусії

1. Завдання контролю за виконанням туристичного проекту. Методи контролю.
2. Контроль виконання календарних планів та бюджетів підрозділів.
3. Звітність у системі контролю.
4. Вимірювання і аналіз показників виконання проекту. Прийняття рішень за результатами аналізу.

### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

#### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:**

Моніторинг – контроль, спостереження, облік, аналіз і складання звітів про фактичне виконання проекту в порівнянні з планом.

Метод простого контролю – метод, що відслідковує тільки моменти завершення детальних робіт, при якому існують тільки два ступеня завершеності роботи: 0 % та 100 %.

Метод детального контролю – метод, що передбачає оцінювання проміжних станів виконання роботи.

Метод 50/50 – метод, при якому є можливість обліку проміжного результату для незавершених робіт: ступінь завершеності роботи визначається в момент, коли на роботу витрачено 50 % бюджету.

Метод за віхами – метод, за якого робота поділяється на частини віхами, кожна з яких передбачає певний ступінь завершеності роботи.

Графік контролю розкладу – інструмент контролю часу виконання робіт, який показує щодня розбіжності між запланованим і фактичним часом виконання робіт на критичному шляху.

BCWS – запланована кошторисна вартість робіт.

BCWP – кошторисна вартість виконаної роботи, приведена вартість або первісна кошторисна вартість фактично виконаної роботи.

ACWP – фактична вартість виконаної роботи.

SV – відхилення в термінах виконання проекту (BCWP — BCWS).

CV – відхилення у вартості виконання проекту (BCWP — ACWP).

BAC – кошторисна вартість по завершенні проекту; загальна кошторисна вартість опорного плану витрат проекту.

EAC – розрахункова вартість по завершенні; включає витрати на дійсний момент плюс переглянуті розрахункові витрати частини робіт, що залишилася.

FAC – прогнозовані розрахункові витрати по завершенні.

VAC – відхилення при завершенні (BAC — EAC чи BAC — FAC). Показує очікуване фактичне перевищення витрат або економію коштів по завершенні проекту.

***З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:***

Історія створення та застосування інтегрованої системи «вартість/розклад».

#### **Завдання**

Проект проведення наукової конференції «Туристичний бізнес: сучасні тренди та стратегії розвитку» розрахований на 3 дні (пленарне і секційні засідання) і передбачає запрошення учасників, видачу збірника наукових праць, культурну програму та фуршет.

1. Визначте перелік робіт і ресурсів по плануванню проекту.
2. Складіть план по віхах.
3. Розрахуйте бюджет проекту.

#### **Завдання**

Виникає необхідність скоротити вартість проекту на 50%.

1. Виберіть альтернативні шляхи зменшення вартості з використанням певних стратегій для внесення змін у план проекту.
2. Порівняйте їх і виберіть оптимальний.
3. Обґрунтуйте вибір стратегії.

#### **Завдання**

Для розробки тривірневої робочої структури використати наведений нижче перелік робіт, групуючи їх належним чином.

- Формування та узгодження програми семінару.
- Підготовка методичних матеріалів.
- Підбір викладачів.
- Забезпечення транспортом та харчуванням.
- Організація спеціального навчального семінару для робітників компанії.
- Формування авторського колективу та визначення вимог до матеріалів.
- Визначення потреб у навчанні.
- Складання програми семінару.
- Узгодження термінів та вартості навчання.
- Кадрове забезпечення семінару.



- Друкування методичних матеріалів.
- Написання методичних матеріалів.
- Діагностика персоналу компанії.
- Узгодження розкладу з викладачами.
- Організаційне забезпечення семінару.

#### **Завдання**

Застосуйте лінії тренду для прогнозування показників реалізації туристичного проєкту як складової контролю виконання проєкту.

#### **Завдання**

Застосуйте елементи імітаційного моделювання для прогнозування показників реалізації туристичного проєкту як складової контролю виконання проєкту.

### **Практичне заняття 13, 14**

#### **Тема: Аспекти проєктного аналізу**

##### Питання для усного опитування та дискусії

1. Маркетинговий аналіз
2. Технічний аналіз
3. Екологічний аналіз
4. Правовий аналіз
5. Соціальний аналіз
6. Інституційний аналіз
7. Фінансовий аналіз
8. Економічний аналіз

##### Аудиторна письмова робота

1. Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.
2. Виконання студентами завдань у вигляді кейсів (робота у міні-групах; тривалість виконання – 10 хв., 5 хв. - презентація). Кейси надає викладач.

##### *Методичні вказівки*

*Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:* економічний аналіз, фінансовий аналіз, соціальний аналіз, екологічний аналіз, технічний аналіз.

#### **1.4. Самостійна робота студентів**

Самостійна робота студента є однією з основних складових оволодіння навчальним матеріалом і виконується в позааудиторний час, передбачений тематичним планом навчальної дисципліни.

Під час вивчення навчальної дисципліни студенти повинні навчитися самостійно мислити, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опанувати практичні навички з використання економіко-математичного моделювання. Відповіді на питання повинні бути стисло законспектовані (у друкованому вигляді) з обов'язковими посилання на використані джерела.

#### **Тема: Суть та значення проєктів в управлінні туристичною діяльністю. Система управління туристичними проєктами**

##### **Завдання 1**

Зробити презентацію (теоретичні аспекти та практичні інструменти!!!) за відповідною темою:

1. Управління інтеграцією проєкту
2. Управління вмістом проєкту
3. Управління термінами проєкту
4. Управління вартістю проєкту
5. Управління якістю проєкту

6. Управління ресурсами проєкту,
7. Управління комунікаціями проєкту,
8. Управління ризиками проєкту,
9. Управління закупівлями проєкту,
10. Управління зацікавленими сторонами проєкту

### **Завдання 2**

Розглядається проєкт будівництва готельного комплексу на березі р. Дніпро в м. Києві. Упорядкуйте види робіт за стадіями життєвого циклу проєкту:

Структура життєвого циклу проєкту:

1. Початок проєкту:

- збір інформації про державну політику та програми адміністрації щодо соціально-економічного розвитку столиці;
- визначення альтернативних способів досягнення мети проєкту та їх оцінка;
- визначення існуючого попиту на перебування у готелях;
- оцінка екологічної припустимості проєкту;
- уточнення часових меж проєкту;
- оцінка інституційної припустимості інвестиційної пропозиції;
- оцінка доцільності проєкту з технічного, комерційного, економічного, фінансового та організаційного погляду;
- діагностика об'єкта, що інвестується;
- визначення конкретних цілей проєкту;
- оцінка доцільності проєкту;
- визначення масштабів проєкту.

2. Організація та підготовка:

- обговорення умов кредитування;
- укладання контрактів на будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи;
- оголошення про проведення торгів;
- календарне планування будівельних робіт;
- відбір можливого рівня обслуговування;
- отримання дозволу на купівлю чи оренду землі;
- підготовка будівельної документації.

3. Виконання робіт проєкту:

- здійснення контролю за виконанням проєкту;
- введення об'єкта в експлуатацію.

4. Завершення проєкту:

- звіт про завершення проєкту;
- надання готельних послуг;
- набір і навчання персоналу;
- реклама готельного комплексу;
- оцінка потенційних можливостей розвитку готельного комплексу.

### **Тема: Управління ризиками в проєктах в туризмі**

#### **Завдання**

1. Скласти схему взаємозв'язків ризиків, що виникають у роботі туристичної фірми.
2. Схематично показати зв'язок різних видів ризиків туристичного проєкту.

### **Тема: Формування і розвиток проєктної команди**

#### **Завдання**

Відобразіть схему взаємодії в проєктній діяльності турфірми.

### Тема: Управління знаннями проєкту в туризмі

#### Завдання

Побудуйте схематично карту знань туристичної фірми.

### Тема: Управління стейкхолдерами проєкту в туризмі.

#### Управління комунікаціями проєкту в туризмі

#### Завдання

Здійсніть порівняльну характеристику існуючих інформаційних систем управління проєктами у вигляді таблиці:

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
Asana			
Backlog			
Hive			
Microsoft Office Project			
Monday. com			
Wrike			
Oracle NetSuite			
Nifty			
Oracle Primavera			
Trello			
...			

### Тема: Сітьове і календарне планування проєкту в туризмі

#### Завдання

Туристична фірма планує реалізувати проєкт по наданню нових туристичних послуг. Менеджер проєкту встановив, що дана робота складається з восьми основних операцій. Побудувати діаграму Гантта, визначити тривалість проєкту, доповнити проєкт назвами робіт, зробити висновки.

Операція	Попередні операції	Час, днів
A	-	3
B	-	6
C	-	7
D	A	8
E	C	4
F	B, E	3
G	C	10
H	F, G	3

### Тема: Оцінка ефективності туристичного проєкту

#### Завдання

1. Визначити відповідно до варіанта завдання ЧДД, період окупності, ВНД за умови ставки дисконту  $r = 10\%$ . Вихідні дані подано у таблиці.

№	Витрати (1-й рік), тис. грн	Грошові надходження, тис. грн			
		1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
3	100	20	30	40	50

2. Визначити період окупності проєкту за такими даними таблиці.

Дані	
Початкові інвестиції, млн грн	130
Щорічні надходження, млн грн	10

3. Визначити дисконтований період окупності проекту за умови ставки дисконту  $r = 10\%$  за такими даними таблиці.

Інвестиції, тис. грн	Грошові надходження, тис. грн			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
100	35	35	40	50

**Тема: Контроль виконання проекту**  
**Завдання**

Спрогнозуйте, із використанням ліній тренду, показники в таблиці на 11 період.

Обсяг продажів, ціна та витрати на одиницю продукції за відсутності реалізації проекту модернізації кухні

Рік	Річний обсяг збуту, од.	Ціна за од. грн.	Витрати на од., грн.
1	8 910	0,861	0,583
2	8 860	0,861	0,623
3	8 810	0,861	0,666
4	8 760	0,861	0,701
5	8 710	0,861	0,775
6	8 660	0,861	0,81
7	8 610	0,861	0,871
8	8 560	0,861	0,933
9	8 510	0,861	0,985
10	8 460	0,861	1,066

**Тема: Аспекти проектного аналізу**  
**Завдання**

Проаналізуйте розроблений Вами проект: анотація; загальні відомості, комерційний аспект (маркетинговий аналіз), технічний аспект, інституційний та правовий аспекти, соціально-економічний аспект, екологічний аспект, фінансовий аспект, висновки.

**1.5. Індивідуальні завдання**

З цієї навчальної дисципліни можливе (за бажанням студента) виконання *наукових робіт* за наступною орієнтовною тематикою:

1. Теоретичні засади управління проектами туристичного підприємства.
2. Інвестування капіталу в проекти туристичного підприємства.
3. Методичні підходи до аналізу та планування проектів туристичного підприємства.
4. Особливості управління проектами в туризмі.
5. Формування стратегії управління проектами підприємства.
6. Управління фінансовим забезпеченням реалізації проектів туристичного підприємства.
7. Управління реальними проектами підприємства.
8. Особливості управління інноваційними проектами туристичного підприємства.
9. Управління фінансовими проектами підприємства.
10. Управління ризиками проекту туристичного підприємства.

**1.6. Підсумковий контроль**

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі усно-письмового екзамену.

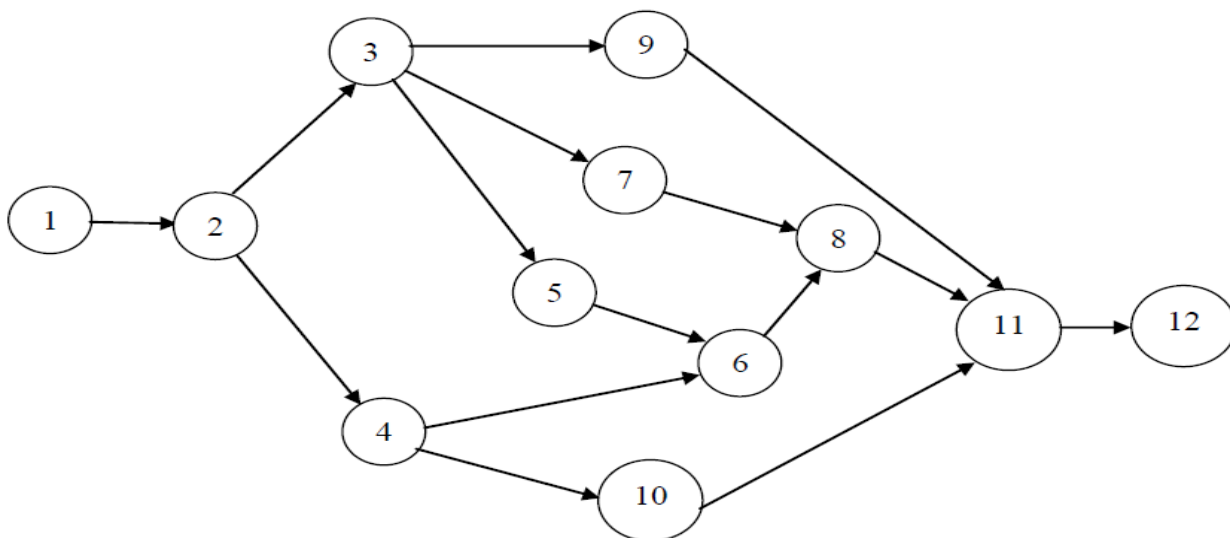
1. Поняття «проект», види проектів та їх загальні ознаки
2. Історія розвитку управління проектами
3. Фази життєвого циклу туристичного проекту

4. Структура та оточення туристичного проекту
5. Учасники туристичного проекту
6. Поняття та класифікація проектів
7. Цілі, результати і стратегія туристичного проекту
8. Сутність системи управління туристичними проектами, її елементи
9. Цілі й процеси в управлінні туристичними проектами
10. Принципи та функції управління туристичними проектами
11. Обґрунтування доцільності туристичного проекту
12. Технічний аналіз туристичного проекту
13. Фінансовий аналіз туристичного проекту
14. Комерційний аналіз туристичного проекту
15. Екологічний аналіз туристичного проекту
16. Організаційний аналіз туристичного проекту
17. Соціальний аналіз туристичного проекту
18. Економічний аналіз туристичного проекту
19. Бізнес-план туристичного проекту
20. Техніко-економічне обґрунтування туристичного проекту
21. Оцінка ефективності проектів
22. Організація системи управління проектами
23. Проектування організаційної структури управління проектами
24. Загальна послідовність розробки організаційної структури для виконання проекту
25. Офіс управління проектом
26. Прийняття оптимальних рішень щодо вибору організаційної структури для виконання проекту в умовах невизначеності вихідної інформації
27. Компоненти структуризації туристичного проекту
28. Методологія структуризації, її характеристика та значення
29. Поєднання структур проекту
30. Формування команди туристичного проекту
31. Характеристика основних ролей членів команди
32. Управління конфліктами в проектах
33. Лідерство і мотивація в команді
34. Розвиток команди
35. Вимоги до проектного менеджера
36. Складові системи планування туристичного проекту
37. Методологічні підходи до планування проекту
38. Система контролю дотримання параметрів проекту
39. Внесення змін у виконання проекту та їх комплексний аналіз
40. Планування послідовності робіт
41. Календарне планування робіт
42. Головна мета, завдання та методологія розробки сіткових графіків
43. Джерела ресурсного забезпечення туристичного проекту та їх вибір
44. Планування витрат
45. Оптимізація недостатньої кількості ресурсів
46. Поняття та порядок складання проектного бюджету
47. Завдання контролю за виконанням туристичного проекту
48. Методи контролю. Контроль виконання календарних планів та бюджетів підрозділів
49. Звітність у системі контролю
50. Вимірювання й аналіз показників виконання туристичного проекту
51. Поняття ризику та невизначеності
52. Класифікація ризиків туристичного проекту
53. Причини виникнення та чинники впливу на динаміку ризиків
54. Основні методи аналізу ризиків
55. Способи зниження ризиків проекту
56. Сутність управління якістю проекту та способи забезпечення його якості

- 57. Витрати на забезпечення якості проекту
- 58. Методи контролю за якістю проекту
- 59. Комплексні пакети прикладних програм для управління проектами
- 60. Вузькоспеціалізовані комп'ютерні програми для управління проектами

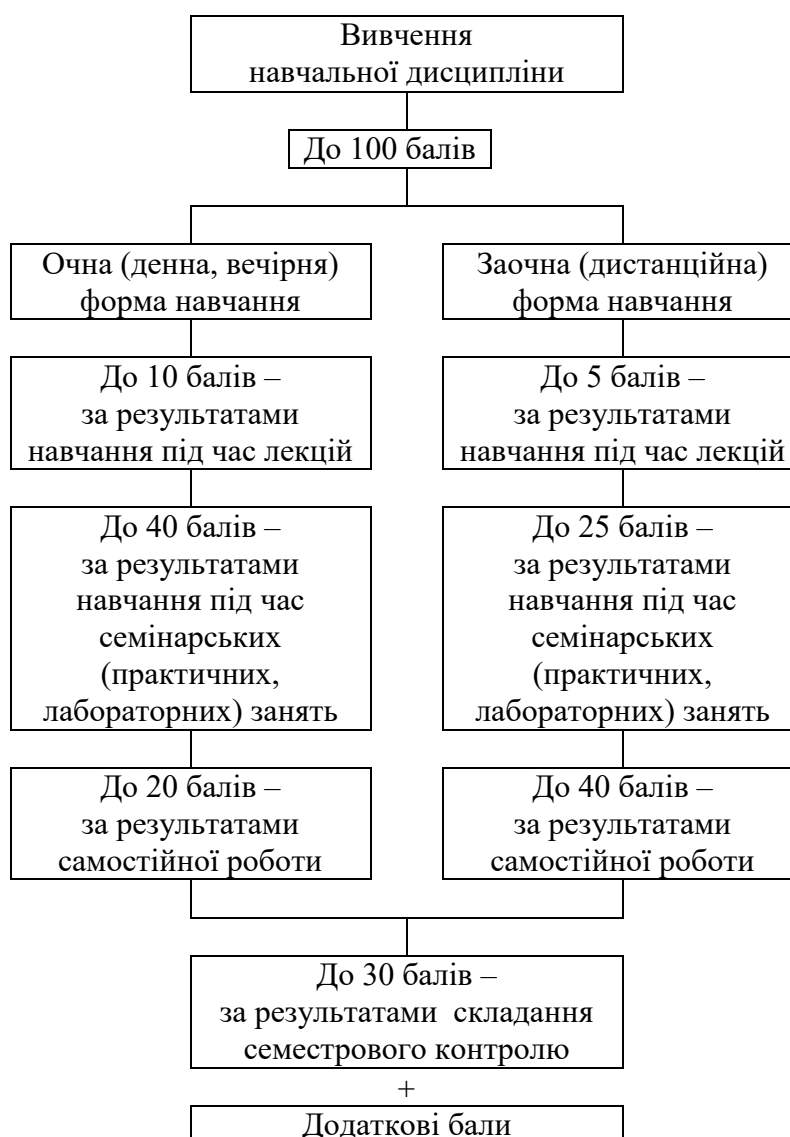
### 1.6.2. Приклад екзаменаційного білету

- 1. Поняття «проект», види проектів та їх загальні ознаки.
- 2. Класифікація ризиків туристичного проекту.
- 3. Задача. Розробіть туристичний проект згідно графіку, представленого на рисунку. Визначте критичний шлях проекту.



## 2. Схема нарахування балів

2.1. Нархування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 9 лекційних занять за денною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Денна	9	1,1	2,2	3,3	4,4	5,6	6,7	7,8	8,9	10,0

2.3. З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 9 практичних занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п.4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова (затвердженого 29 травня 2017 року, протокол № 14).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів, наведено в наступній таблиці:

№ з/п	8 тем	Номер теми									Усього балів	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	20

### 3. Рекомендовані джерела

#### 3.1 Базові джерела

1. Угоднікова О.І. Управління проектами в туризмі: навчальний посібник; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. 141 с.

2. Пурська І.С. Управління проектами в туризмі: навчально-методичні вказівки для студентів географічного факультету спеціальності «Туризм». Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 74 с.

3. Управління проектами: навчальний посібник / Ю.І. Буріменко, Л.В. Галан, І.Ю. Лебедева, А.Ю. Щуровська; за ред. Ю.І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. 208 с.

4. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2016. 388с.

#### 3.2 Допоміжні джерела

1. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередниченко. Київ: КРОК, 2014. 673 с.

2. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 244 с.

3. Управління проектами: навчальний посібник; уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

### 4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.nbuiv.gov.ua>
2. <http://www.freefullpdf.com/>
3. <https://library.ukma.edu.ua/>
4. <http://lib.rada.gov.ua/static/about/wellcome.html>
5. <http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/title4.php3>
6. <https://www.kickstarter.com/>
7. <https://www.indiegogo.com>