

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Управління проєктами у готельно-ресторанному бізнесі

підготовки _____ магістрів

галузь знань 24 „Сфера обслуговування”

спеціальність 241 „Готельно-ресторанна справа”

Львів-2020

Робоча програма з навчальної дисципліни «Управління проектами у готельно-ресторанному бізнесі» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». 25 с.

IX с. (денна форма навчання)

Розробник: доцент, к.е.н. Гузар У.Є.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Протокол від “31” серпня 2020 року № 1

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу

(підпис)

(Голод А.П.)

(прізвище та ініціали)

© Гузар У.Є., 2020

© ЛДУФК ім. І. Боберського, 2020

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Спеціальність, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3		Дисципліна спеціальності	
Модулів – 1	Спеціальність (професійне спрямування): <u>241 Готельно-ресторанна справа</u>	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 1		5-й	
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____ (назва)		Семестр	
		9-й	
Загальна кількість годин 90		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 2	Рівень вищої освіти: бакалавр	16 год.	
		Практичні, семінарські	
		14 год.	
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		60 год.	
		Індивідуальні завдання: -	
Вид контролю: іспит			

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

2.1. Метою викладання навчальної дисципліни «Управління проєктами у готельно-ресторанному бізнесі» є формування у майбутніх фахівців галузі готельної та ресторанної справи належних практичних вмінь і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації проєктів з метою досягнення ефективного існування та розвитку організації, надання студентам знань з основ управління проєктами і навчання методиці складання, планування та аналізу проєктів. За допомогою цього модулю студент має опанувати методологію, необхідну для успішного управління проєктами, а також набуття навичок впровадження проєктних рішень у практичну діяльність.

2.2. Основними **завданнями** вивчення дисципліни є: забезпечення науково-методичного підґрунтя опанування студентами основних інструментів управління проєктами готельної та ресторанної організації, розробка і обґрунтування поняття управління проєкту; визначення цілей проєкту; оцінка ефективності проєкту з урахуванням фактора ризику і невизначеності; розробка кошторису і бюджету проєкту.

2.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні **знати і вміти:**

- розробити й обґрунтувати концепцію проєкту;
- оцінювати ефективність проєкту з урахуванням факторів ризику й невизначеності;
- використовувати техніко-економічне обґрунтування проєкту й розробляти бізнес-план проєкту;
- здійснювати системне планування проєкту на всіх фазах його життєвого циклу;
- розробляти кошторис і бюджет проєкту;
- знаходити виконання проєкту шляхом проведення тендерів, конкурсів, торгів;

- підготовлювати й укладати контракти на постачання, організувати оптимальну процедуру закупок і постачання;
- організувати реалізацію проєкту, підбирати для цього ефективну «команду» управління проєктом;
- забезпечувати ефективний контроль, а також управління змінами в процесі реалізації проєкту, ефективне його завершення.

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Управління проєктами в системі менеджменту готельної та ресторанної організації

Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни.

Характеристика управління проєктами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість і здатність до змін. Функції та процеси проєктного менеджменту. Піраміда проєктного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.

Модель управління проєктами готельно-ресторанної організації, як поєднання основних функцій проєктного менеджменту та інструментів їх реалізації.

Основні риси проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Види проєктів, їх характеристика. Учасники проєкту. Фази життєвого циклу проєкту.

Тема 2. Обґрунтування проєкту в готельному та ресторанному господарстві

Ініціалізація проєкту в готельно-ресторанному бізнесі: розробка концепції проєкту, формування ідеї проєкту, попередня проробка цілей та задач проєкту, перед проєктні дослідження перспектив виконання проєкту, заключні проєктні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу.

Структура проєктного аналізу: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз.

Прогнозування ефективності проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.

Тема 3. Планування проєкту в готельному та ресторанному господарстві

Сутність, мета та завдання ініціалізації проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Структура та зміст проєктного завдання. Роль учасників розробки проєктного завдання.

Мета і функції проєктного планування в готельно-ресторанному бізнесі. Характеристика робіт з планування проєкту. Вимоги до

послідовності виконання робіт. Організація планування в готельно-ресторанному бізнесі.

Методологічні підходи при плануванні проєктів в готельно-ресторанному бізнесі: традиційний підхід, схематичний, багатостадійне та багаторівневе планування. Методологія «витрати-час-ресурси» (СТЯ), проєкти у контрольованому середовищі (PRINCE). Складові системи планування та контролю проєкту в туризмі: мета, характеристика робіт, сітьове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування і прийняття рішень.

Компоненти структуризації проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Методологія структуризації, її характеристика і значення. Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроєкти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Переваги робочої структури проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.

Тема 4. Управління часом виконання проєкту в готельному та ресторанному господарстві

Планування послідовності робіт при виконанні проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Методи календарного планування. Сітьові графіки: основна мета та завдання розробки. Основні принципи побудови та відмінності стрілчастих графіків (АДМ) та графіків передування (РДМ). Види логічних зв'язків у сітьових графіках. Побудова умовних діаграм.

Система PERT. Методологія обчислення параметрів сітьового графіка: ранніх та пізніх строків початку і закінчення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу по некритичних роботах.

Оцінювання тривалості робіт (проєкту) в готельно-ресторанному бізнесі.

Моделювання тривалості робіт. Сутність, завдання та види календарних планів. Методологія календарного планування проєктів в готельно-ресторанному бізнесі.

Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проєкту в готельному та ресторанному господарстві

Характеристика ресурсів проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.

Система вимог до джерел забезпечення проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.

Ранжування джерел. Визначення типу контракту. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу (джерела фінансування проєкту).

Планування проєктних завдань в готельно-ресторанному бізнесі. Види затрат по проєкту, методика їх обчислення. Особливості планування витрат

у часі. Підходи до скорочення тривалості проєкту з урахуванням витрат по роботах. Планування бюджету у часі.

Тема 6. Контролювання виконання проєкту в готельному та ресторанному господарстві

Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролювання проєктів.

Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання.

Вимірювання та аналіз показників виконання проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.

Види проєктних змін та їх вплив на проєкт та проєктну команду. Процедура внесення змін до проєкту. Оцінювання результатів внесення змін.

Основні роботи на етапі завершення проєкту в туризмі. Передача продукту проєкту замовнику. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розпуск проєктної команди.

Тема 7. Управління ризиками проєктів в готельному та ресторанному господарстві

Сутність та види проєктних ризиків в готельно-ресторанному бізнесі. Причини виникнення та наслідки проєктних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проєкту.

Якісний та кількісний аналіз ризиків проєктів в туризмі. Ранжирування ризиків. Можливі стратегії поведінки готелю чи ресторану щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Дії компанії в межах кожної стратегії.

Тема 8. Управління якістю проєкту в готельному та ресторанному господарстві

Якість проєктного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі щодо відповідності проєктним цілям та вимогам споживачів. Сутність управління якістю проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Організаційне забезпечення управління якістю проєкту.

Політика в сфері якості готельного та ресторанного продукту. Описання змісту проєкту. Норми та правила забезпечення якості. Планування якості проєкту. Аудит якості проєкту, його види. Контроль показників якості. Проєктування експериментів. Витрати на забезпечення якості. Програма забезпечення якості проєкту. Заходи щодо поліпшення якості.

Контролювання якості проєкту: план тестування й приймання компонентів проєкту; інспекція етапів проєкту; контрольні графіки; контрольні списки; діаграми Парето; статистичне моделювання; аналіз тенденцій.

Класифікація витрат на забезпечення якості проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.

Тема 9. Управління персоналом в проєктах в готельному та ресторанному господарстві

Основні сфери та напрями управління персоналом в проєктах в готельно-ресторанному бізнесі. Вимоги до проєктного менеджера. Ознаки ефективного проєктного менеджера. Лідерство і делегування повноважень. Стили лідерства.

Формування команди проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Аналіз і оцінка зацікавлених осіб. Переговори та попереднє призначення в команду. Оптимізація структури персоналу проєкту. Роботи з формування команди. Аналіз ролей членів команди.

Стадії розвитку команди. Організація зворотного зв'язку в команді. Навчання членів команди. Удосконалення індивідуальних навичок членів команди. Навчання поведінки в команді.

Організаційна культура проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Організаційний стиль. Мотивація окремих виконавців та груп. Трансформування системи винагород та визнання. Мотивація функціональних менеджерів.

Управління конфліктами в проєкті в готельно-ресторанному бізнесі. Критичні сфери поведінки персоналу під час виконання проєкту. Причини конфліктів. Джерела конфліктів. Стратегії запобігання конфліктів.

Тема 10. Формування стратегії управління проєктами підприємства

Поняття стратегії управління проєктами та її роль у економічному розвитку підприємства.

Система основних елементів, що формують стратегічний інвестиційний рівень підприємства. Основні групи об'єктів стратегічного управління.

Принципи розробки стратегії управління проєктами, їх характеристика. Стратегічні цілі управління проєктами, вимоги до їх формування. Класифікація стратегічних цілей управління проєктами за визначеними ознаками: за видами очікуваного ефекту, за функціональними напрямками інвестиційної діяльності, за об'єктами стратегічного управління, за спрямованістю результатів, за пріоритетністю значення, за характером впливу на очікуваний кінцевий результат, за спрямованістю відтворювального процесу тощо.

Послідовність процесу розробки стратегії управління проєктами, зміст основних його етапів: визначення періоду формування стратегії управління проєктами, дослідження чинників зовнішнього інвестиційного середовища і кон'юнктури інвестиційного ринку, оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства, формування стратегічних цілей, вибір стратегічних напрямків та форм інвестиційної діяльності, визначення стратегічних напрямків фінансування проєктів, формування інвестиційної політики по основних аспектах інвестиційної діяльності, розробка системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації стратегії управління проєктами, оцінка її результативності.

Оцінка результативності розробленої стратегії управління проєктами підприємства, її основні параметри.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	с	п	лаб	с.р.		л	с	п	лаб	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Тема 1. Управління проєктами в системі менеджменту готельної та ресторанної організації	10	2	1	-	-	7						
Тема 2. Обґрунтування проєкту в готельному та ресторанному господарстві	8	2	1	-	-	5						
Тема 3. Планування проєкту в готельному та ресторанному господарстві	9	2	2	-	-	5						
Тема 4. Управління часом виконання проєкту в готельному та ресторанному господарстві	9	2	-	2		5						
Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проєкту в готельному та ресторанному господарстві	8	1	1	-		6						
Тема 6. Контролювання виконання проєкту в готельному та ресторанному господарстві	8	1	1	-		6						
Тема 7. Управління ризиками проєктів в готельному та ресторанному господарстві	8	1	-	1		6						

Тема 8. Управління якістю проекту в готельному та ресторанному господарстві	8	1	-	1		6						
Тема 9. Управління персоналом в проектах в готельному та ресторанному господарстві	11	2	-	2		7						
Тема 10. Формування стратегії управління проектами підприємства	11	2	-	2		7						
Разом	90	16	6	8		60						

5. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
		Денна форма
1	Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту готельної та ресторанної організації	1
2	Тема 2. Обґрунтування проекту в готельному та ресторанному господарстві	1
3	Тема 3. Планування проекту в готельному та ресторанному господарстві	2
4	Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проекту в готельному та ресторанному господарстві	1
5	Тема 6. Контролювання виконання проекту в готельному та ресторанному господарстві	1
	Разом	6

6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
		Денна форма
1	Тема 4. Управління часом виконання проекту в готельному та ресторанному господарстві	2
2	Тема 7. Управління ризиками проектів в готельному та ресторанному господарстві	1
3	Тема 8. Управління якістю проекту в готельному та ресторанному господарстві	1
4	Тема 9. Управління персоналом в проектах в готельному та ресторанному господарстві	2
5	Тема 10. Формування стратегії управління проектами підприємства	2
	Разом	8

7. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
		Денна форма
1	<p>Тема 1. Управління проєктами в системі менеджменту готельної та ресторанної організації</p> <p>Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни. Характеристика управління проєктами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість і здатність до змін. Функції та процеси проєктного менеджменту. Піраміда проєктного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції. Модель управління проєктами готельно-ресторанної організації, як поєднання основних функцій проєктного менеджменту та інструментів їх реалізації. Основні риси проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Види проєктів, їх характеристика. Учасники проєкту. Фази життєвого циклу проєкту.</p>	7
2	<p>Тема 2. Обґрунтування проєкту в готельному та ресторанному господарстві</p> <p>Ініціалізація проєкту в готельно-ресторанному бізнесі: розробка концепції проєкту, формування ідеї проєкту, попередня проробка цілей та задач проєкту, перед проєктні дослідження перспектив виконання проєкту, заключні проєктні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу. Структура проєктного аналізу: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз. Прогнозування ефективності проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.</p>	5
3	<p>Тема 3. Планування проєкту в готельному та ресторанному господарстві</p> <p>Сутність, мета та завдання ініціалізації проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Структура та зміст проєктного завдання. Роль учасників розробки проєктного завдання. Мета і функції проєктного планування в готельно-ресторанному бізнесі. Характеристика робіт з планування проєкту. Вимоги до послідовності виконання робіт. Організація планування в готельно-ресторанному бізнесі. Методологічні підходи при плануванні проєктів в готельно-ресторанному бізнесі: традиційний підхід, схематичний, багатостадійне та багаторівневе планування. Методологія «витрати-час-ресурси» (СТЯ), проєкти у контрольованому середовищі (PRINCE). Складові системи планування та контролю проєкту в туризмі: мета, характеристика робіт, сіткове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування і прийняття рішень.</p>	5
4	<p>Тема 4. Управління часом виконання проєкту в готельному та ресторанному господарстві</p> <p>Планування послідовності робіт при виконанні проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Методи календарного планування. Сітвові графіки: основна мета та завдання розробки. Основні принципи побудови та відмінності стрілчастих графіків (АДМ) та графіків передування (РДМ). Види логічних зв'язків у сітвових графіках. Побудова умовних діаграм. Система PERT. Методологія обчислення параметрів сітвового графіка: ранніх та пізніх строків початку і закінчення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу по некритичних роботах. Оцінювання тривалості робіт (проєкту) в готельно-ресторанному бізнесі.</p>	5
5	<p>Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проєкту в готельному та ресторанному господарстві</p> <p>Характеристика ресурсів проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів. Система вимог до джерел забезпечення проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Ранжування джерел. Визначення типу контракту. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу (джерела фінансування проєкту).</p>	6
6	<p>Тема 6. Контролювання виконання проєкту в готельному та ресторанному господарстві</p> <p>Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролювання проєктів. Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання. Вимірювання та</p>	6

	аналіз показників виконання проекту в готельно-ресторанному бізнесі. Види проектних змін та їх вплив на проект та проектну команду. Процедура внесення змін до проекту. Оцінювання результатів внесення змін. Основні роботи на етапі завершення проекту в туризмі. Передача продукту проекту замовнику. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розпуск проектної команди.	
7	Тема 7. Управління ризиками проектів в готельному та ресторанному господарстві Сутність та види проектних ризиків в готельно-ресторанному бізнесі. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту. Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів в туризмі. Ранжирування ризиків. Можливі стратегії поведінки готелю чи ресторану щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Дії компанії в межах кожної стратегії.	6
8	Тема 8. Управління якістю проекту в готельному та ресторанному господарстві Якість проектного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі щодо відповідності проектним цілям та вимогам споживачів. Сутність управління якістю проекту в готельно-ресторанному бізнесі. Організаційне забезпечення управління якістю проекту. Політика в сфері якості готельного та ресторанного продукту. Описання змісту проекту. Норми та правила забезпечення якості. Планування якості проекту. Аудит якості проекту, його види. Контроль показників якості. Проектування експериментів. Витрати на забезпечення якості. Програма забезпечення якості проекту. Заходи щодо поліпшення якості. Контролювання якості проекту: план тестування й приймання компонентів проекту; інспекція етапів проекту; контрольні графіки; контрольні списки; діаграми Парето; статистичне моделювання; аналіз тенденцій. Класифікація витрат на забезпечення якості проекту в готельно-ресторанному бізнесі.	6
9	Тема 9. Управління персоналом в проектах в готельному та ресторанному господарстві Основні сфери та напрями управління персоналом в проектах в готельно-ресторанному бізнесі. Вимоги до проектного менеджера. Ознаки ефективного проектного менеджера. Лідерство і делегування повноважень. Стили лідерства. Формування команди проекту в готельно-ресторанному бізнесі. Аналіз і оцінка зацікавлених осіб. Переговори та попереднє призначення в команду. Оптимізація структури персоналу проекту. Роботи з формування команди. Аналіз ролей членів команди. Стадії розвитку команди. Організація зворотного зв'язку в команді. Навчання членів команди. Удосконалення індивідуальних навичок членів команди. Навчання поведінки в команді.	7
10	Тема 10. Формування стратегії управління проектами підприємства Поняття стратегії управління проектами та її роль у економічному розвитку підприємства. Система основних елементів, що формують стратегічний інвестиційний рівень підприємства. Основні групи об'єктів стратегічного управління. Принципи розробки стратегії управління проектами, їх характеристика. Стратегічні цілі управління проектами, вимоги до їх формування. Класифікація стратегічних цілей управління проектами за визначеними ознаками: за видами очікуваного ефекту, за функціональними напрямками інвестиційної діяльності, за об'єктами стратегічного управління, за спрямованістю результатів, за пріоритетністю значення, за характером впливу на очікуваний кінцевий результат, за спрямованістю відтворювального процесу тощо.	7
	Разом	60

8. Індивідуальні завдання

(для студентів, які навчаються за графіком сприяння)

- Матеріали самопідготовки;
- Самостійні роботи: викладач індивідуально надає тему завдання студенту, суть якого полягає у підготовці презентаційного матеріалу.

9. Методи контролю

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних та семінарських занять в усній та письмовій формах.

- Опитування.
- Перевірка завдань для самостійної роботи.
- Перевірка матеріалів самопідготовки.
- Виконання завдань практичних занять.
- Виконання індивідуальних завдань. Суть індивідуальних завдань полягає в тому, що кожен студент повинен пройти безкоштовні on-line курси від компанії Google . Режим доступу:
<https://learndigital.withgoogle.com/digitalworkshop-ua>.

Підсумковий контроль – іспит (IX семестр – денна форма).

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Форма навчання/ види робіт	Поточне тестування та самостійна робота											Всього			
											Разом поточне	МКР	Індивідуальні завдання	Іспит	Разом
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10					
Денна (усього балів)	0-2	0-4	0-4	0-2	0-2	0-4	0-4	0-4	0-4		30	10	10	50	100
Опитування на семінарах	0-2	0-2	0-2	-	0-2	0-2	-	-	-	-	10				
Практичні роботи	-	-	-	0-5	-	-	0-2	0-3	0-5	0-5	20				

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
68-74	D	задовільно	
61-67	E		
35-60	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

11. Методичне забезпечення

Тема 1-2. Управління та обґрунтування проектного менеджменту готельної та ресторанної організації

Семінарське заняття №1.

Питання для обговорення:

1. Характеристика управління проектами. Піраміда проектного менеджменту.
2. Модель управління проектами готельно-ресторанної організації. Основні риси проекту в готельно-ресторанному бізнесі.
3. Ініціалізація проекту в готельно-ресторанному бізнесі.
4. Структура проектного аналізу.
5. Прогнозування ефективності проекту в готельно-ресторанному бізнесі.

Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.

Тестовий або усний контроль знань.

Тема 3. Планування проекту в готельному та ресторанному господарстві

Семінарське заняття №2.

Питання для обговорення:

1. Мета і функції проєктного планування в готельно-ресторанному бізнесі.
 2. Методологічні підходи при плануванні проєктів в готельно-ресторанному бізнесі.
 3. Компоненти структуризації проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
- Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

Проходження онлайн-курсу «Як ділитися ідеями за допомогою історій і візуалізацій» за посиланням: <https://learndigital.withgoogle.com/digitalworkshop-ua/course/storytelling-design>.

Тема 4. Управління часом виконання проєкту в готельному та ресторанному господарстві

Практичне заняття № 1

Питання для обговорення:

1. Методи календарного планування. Сітьові графіки.
2. Система PERT. Оцінювання тривалості робіт (проєкту) в готельно-ресторанному бізнесі.
3. Методологія календарного планування проєктів в готельно-ресторанному бізнесі.

Завдання № 1. Кодифікатор та експрес-аналіз денних витрат часу

1. Для інвентаризації витрат часу створіть власний кодифікатор. Кодифікатор (на вибір) може враховувати витрати часу в повсякденному житті (в контексті індивідуального ТМ) або на роботі (в контексті рольового ТМ). При створенні кодифікатора використовуйте рекомендації наведені в підрозділі 12.2.

Категорія	Код

2. Використовуючи органайзер для якісного аналізу часу (процедура і правила заповнення органайзера описані в підрозділі 2.2) проведіть інвентаризацію витрат часу за вчорашній день. При заповненні органайзера використовуйте розроблений (див. завдання 1) кодифікатор витрат часу.

Завдання № 2. Складення ментальної карти денних перешкод

Враховуючи виконання практичного завдання № 1, якщо протягом дня, за яким ви вели облік часу, зустрічаються витрати часу, кодифіковані як «перешкоди» (або «злодії часу»), то складіть для даних перешкод ментальні карти, які описують самі перешкоди, можливі причини їх виникнення та способи боротьби з ними. Якщо протягом дня ви стикалися з декількома різними перешкодами, то на ментальній карті повинні бути відображені можливі взаємозв'язки між ними, а також загальні для них причини і способи подолання.

Рекомендується зображати ментальну карту денних перешкод на аркуші ватману (формат А1) або на великому аркуші паперу формату А3, А2. Спочатку карта малюється на чернетці, потім переноситься на великий аркуш в чистовому варіанті. Доцільно використовувати фломастери, кольорові олівці тощо.

Завдання № 3. Хронометраж часу

1. Проведіть повний хронометраж своїх останніх семи днів. Використовуючи ці дані, розставте пріоритети в своїх справах і завданнях за допомогою матриці Ейзенхауера (які з цих справ до якого типу завдань ви можете віднести?). У кожному типі має бути не менше 4 задач. Складіть матрицю Ейзенхауера.

2. Написати не менше 5 кроків, які ви зробите для скорочення втрат часу, зменшуючи кількість справ категорії D і C.

Тема 5-6. Планування та контролювання виконання проєкту в готельному та ресторанному господарстві

Семінарське заняття № 3

Питання для обговорення:

1. Особливості планування людських ресурсів.
2. Ранжування джерел. Визначення типу контракту.
3. Планування проєктних завдань в готельно-ресторанному бізнесі.
4. Інструментарій контролювання проєктів. Вимірювання та аналіз показників виконання проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
5. Види проєктних змін та їх вплив на проєкт та проєктну команду. Оцінювання результатів внесення змін.
6. Основні роботи на етапі завершення проєкту в туризмі. Розпуск проєктної команди.

Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.

Проходження безкоштовного онлайн-курсу «Підвищте продуктивність праці» за посиланням: <https://learndigital.withgoogle.com/digitalworkshop-ua/course/increase-productivity>.

Тема 7-8. Управління ризиками та якістю проєктів в готельному та ресторанному господарстві

Практичне заняття № 2

Питання для обговорення:

1. Причини виникнення та наслідки проєктних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проєкту.
2. Можливі стратегії поведінки готелю чи ресторану щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків.
3. Політика в сфері якості готельного та ресторанного продукту.
4. Контролювання якості проєкту.

Практичне завдання №1. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці

Термін	Визначення
а) управління ризиком	1. Ризик непередбачених змін вартісних оцінок проєкту в результаті зміни початкових управлінських рішень, а також змін ринкових та політичних обставин.
б) господарський ризик	2. Зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги.
в) динамічний ризик	3. Процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проєкту.
г) статичний ризик	4. Спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе його учасник (учасники).
д) додатковий ризик	5. Загроза, небезпека виникнення збитків у будь-яких, видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг та їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.
е) скасування ризику	6. Ризик втрат реальних активів внаслідок нанесення збитків власності, а також втрат прибутку через недієздатність організації.
ж) страхування ризику	7. Ризик, пов'язаний з реалізацією окремих етапів (робіт) по проєкту, але які напряму не впливають на проєкт у цілому.
з) поглинання ризику	8. Відмова від певної діяльності, або істотна (радикальна) її трансформація.
і) частковий ризик	9. Система відшкодування втрат від діяльності із спеціальних фондів, які формуються за рахунок внесків.
к) загальне управління якістю	10. Відслідковування певних результатів по проєкту для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання.
л) планування якості	11. Категорія, або ранг, що призначається об'єктам, які мають одне й те саме функціональне використання, але різні вимоги до якості.
м) забезпечення якості	12. Документ загального та багаторазового використання, затверджений відповідною організацією, в якому зведені правила, керівництва чи характеристики для продуктів, процесів або послуг і який не є обов'язковим для дотримання.
н) контроль якості	13. Сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для управління якістю.
о) сорт	14. Визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до даного проєкту і як домогтися відповідності їм.
п) якість	15. Документ, у якому регламентовано конкретні заходи у сфері якості, ресурси і послідовність щодо конкретної продукції, проєкту

	чи контракту.
р) стандарт	16. Оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості.
с) норма	17. Постійний процес оцінки загального виконання по проекту з метою підтвердження того, що проект задовольняє відповідні цілі та стандарти якості.
т) план управління якістю	18. Сукупність властивостей об'єкта, які стосуються його здатності задовольняти проголошені та неочікувані вимоги.
у) настанова з якості	19. Система управління, заснована на виробництві якісних з точки зору замовника продукції та послуг.
ф) система якості	20. Документ, в якому викладено політику у сфері якості і описано систему якості організації.
х) забезпечення якості	21. Документ, який лежить в основі необхідних властивостей продукту, процесу чи послуги, включаючи застосовувані адміністративні процедури, причому цей документ є обов'язковим для дотримання.

Практичне завдання № 2. Відомо, що при інвестуванні капіталу у будь-який захід із 120 випадків прибуток 25 тис. грн. був отриманий у 48 випадках ($p = 0,4$), прибуток 20 тис. грн. - у 36 випадках ($p = 0,3$), а прибуток - 30 тис. грн. - у 36 випадках ($p = 0,3$). Яке буде середнє очікуване значення при інвестуванні капіталу у захід?

Відповідь: $25 \times 0,4 + 20 \times 0,3 + 30 \times 0,3 = 25$ тис. грн.

Практичне завдання № 3. Вас призначено менеджером з питань якості в проекті розвитку вашої організації. Ви як професіонал з питань якості хочете розробити та запровадити в проектну практику політику в сфері якості. У Вас є орієнтовна структура системи якості, необхідно її вдосконалити та розробити конкретні заходи щодо її реалізації.

1. Керівництво по якості (структура, зв'язок з ISO 9001).
2. Якість.
3. Управління роботами з якості.
4. Роботи по якості за різними напрямками (розробка продукції, планування виробництва, закупки, виробництво, технічна інспекція, взаємовідносини із споживачем, обслуговування та ін.).
5. Підтримка і вдосконалення якості.
6. Допоміжні засоби.
7. Документи по якості.
8. Технологія виміру і тестування якості.
9. Статистичні методи.

Практичне завдання № 4. Сформулюйте доктрину організації в області якості, що включає політику, цілі і завдання, місію та бачення організації. Політика в області якості – загальні наміри та напрямки діяльності організації в області якості, офіційно сформульовані вищим керівництвом. Політика повинна: відповідати стратегічним цілям підприємства; включати вимоги щодо постійного поліпшення діяльності; постійно аналізуватися на

придатність; бути доведена до відома усього персоналу. Політика в області якості займає не більше одного друкованого аркуша, підписується керівником організації та вивішується на чільне місце. Мета в області якості – те, чого домагається або до чого прямує організація в області якості.

Під місією розуміється короткий заяву (зазвичай від 25 до 50 слів), що визначає: позиціонування організації в навколишньому світі (хто ми?); стрижневі цілі існування організації (для чого ми існуємо?); основні групи споживачів і зацікавлених сторін (для кого ми працюємо?); 14 ключові зобов'язання та шляхи забезпечення якості виробленої продукції і/або послуг (що ми гарантуємо і за рахунок чого?).

Бачення – це ідеал, мрія, уявлення про те, яким керівництво хотіло б бачити організацію через 5-10-15 років.

Тема 9. Управління персоналом в проєктах в готельному та ресторанному господарстві

Практичне заняття № 3

Питання для обговорення:

1. Основні сфери та напрями управління персоналом в проєктах в готельно-ресторанному бізнесі. Лідерство і делегування повноважень.
2. Формування команди проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
3. Організаційна культура проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
4. Управління конфліктами в проєкті в готельно-ресторанному бізнесі.

Визначте формулу конфлікту та охарактеризуйте його складові на основі уривку з твору І. Нечуя-Левицького „Баба Параска та баба Палажка:

„Раз мій рябий підсвинок уліз у Соловейків город, а мене тоді, на біду, не було дома. Приходжу я додому – дивлюсь, а мій підсвинок висить на тину, прив'язаний за задні ноги та ракотицями дереться об хворост. Я – до його, а Солов'їха вже й вибігла з хати на поріг. Як роззявить рота, як покаже залізні зуби!

„І сяка-така, бодай твоє поросля вовки з'їли, і бодай ти вечора не діждала, як твій підсвинок поїв мою цибулю.

А бий тебе сила божжа! Ще не чула, одколи живу на світі, щоб свині цибулю їли! Глянула я на свій город, а мої цибулі – коли б тобі стебло: чисто всю вирвала Солов'їха, вже й жсидам продала. Я кинулась до неї, а вона стоїть на порозі та сичить, як гадюка:

„ Ой, люта ж я, люта! Не підступай, бо голову провалю кочергою, та й на Сибір піду: і я пропаду, але й ти пропадеш!

І цур тобі, і пек тобі, осина тобі на тебе й на твого батька, з твоєю цибулею! Не втерпіла-таки я, пішла до попа та дійсно все чисто розказувала

про Солов'їху. Од того часу, коли не вийду на город до криниці по воду, вона вже й вибігає на поріг, вже й верещить:

„Попова сучко! на, цю-цю! гуджа! ксс, ксс! гуджа! попова сучко!

Сама вона попова сучка, бо як поб'є Соловейко, то вона зараз і біжить до попа жалітись. І сестра її була така відьма, як і вона. Хіба не знаємо, як Василь Лобань піймав її вночі під коровою та живцем виколов око залізякою? І тітка її була відьма, і завод їх такий поганий; та й сам чоловік її злодій! ...

Ситуація 1

Ваш безпосередній керівник, не поставивши Вас до відома, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням другого відповідального завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Оберіть оптимальний з Вашої точки зору варіант вирішення проблеми.

А. Буду суворо дотримуватись посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання мого завдання.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене є високим авторитет керівника.

В. Висловлю підлеглому свою незгоду з діями керівника, попереджу його, що в майбутньому в подібних випадках буду відмінити завдання, доручені йому без узгодження зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

Ситуація 2

Ви дістали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника і керівника вищого рангу. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново почати роботу. Виберіть оптимальне рішення.

А. В першу чергу буду виконувати завдання того, кого більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати найважливіше, на мій погляд, завдання.

В. Спочатку виконаю завдання керівника вищого рангу.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

Ситуація 3

Між Вашими підлеглими виник конфлікт з приводу виступу одного з них з критикою іншого. Конфлікт заважає успішній роботі. Кожний з підлеглих звернувся до Вас з проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію. Виберіть свій варіант поведінки в даній ситуації.

А. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а особисті взаємовідносини – це їх власна справа.

Б. Краще всього звернутися до представників громадських організацій з проханням розібратися у конфлікті.

В. Насамперед, спробую особисто розібратися в мотивах конфлікту і знайти спосіб примирення.

Г. З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфлікуючих, і спробую через нього вплинути на них.

Ситуація 4

У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни, в результаті чого був допущений брак. Бригадиру невідомо, хто в цьому винен, але виявити і покарати порушника необхідно. Як би Ви повелися на місці бригадира? Виберіть прийнятний для Вас варіант вирішення проблеми.

А. Відкладу з'ясування причин інциденту до завершення виробничого завдання.

Б. Тих, хто могли бути порушниками, викличу до себе, суворо поговорю з кожним і запропоную назвати винного.

В. Повідомлю про випадок тих робітників, яким найбільш довіряю, запропоную їм виявити конкретних винуватців і доповісти.

Г. Після зміни проведу збори бригади, публічно зажадаю виявлення винуватців і їх покарання.

Ситуація 5

Вам надана можливість вибрати собі заступника. Є декілька кандидатур. Кому б Ви віддали перевагу, якщо претенденти характеризуються такими якостями:

А. Перший прагне, насамперед, налагодити доброзичливі товариські стосунки в колективі, створити атмосферу взаємної довіри, уникати конфліктів, але це не всіма оцінюється належно.

Б. Другий припускає можливість в інтересах справи йти на загострення відносин, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

В. Третій вважає за необхідне суворо дотримуватися правил, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

Г. Четвертий відзначається наполегливістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести розпочату справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаємовідносинах з підлеглими.

Тема 10. Формування стратегії управління проектами підприємства

Практичне заняття № 4

Питання для обговорення:

1. Принципи розробки стратегії управління проектами, їх характеристика. Стратегічні цілі управління проектами, вимоги до їх формування.

2. Послідовність процесу розробки стратегії управління проектами, зміст основних його етапів.
3. Оцінка результативності розробленої стратегії управління проектами підприємства, її основні параметри.

Ситуаційна вправа «Швидко їжа готується, але не проста справа робиться»

Постановка завдання. Корпорація «Техноком» - одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес, спрямований на виробництво продуктів швидкого приготування. По оцінці експертів корпорація контролює 60% українського ринку. До 20% продукції «Технокома» експортується в країни ближнього й далекого зарубіжжя: Росію, Білорусію, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Німеччину, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, що впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародними стандартами якості ISO 9001:2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів і фестивалів «Європейська якість», «Вища проба». Торговельна марка «Мівіна», «Лушеда» і «Бім-Бім» - переможці національного конкурсу «Золота торговельна марка».

Додаткова інформація. Ситуація на ринку. Продукти швидкого готування - один з найбільш динамічних ринків, що розвивається. З ростом благополуччя усе більше споживачів намагаються витратити менше часу на готування їжі.

Для виробників «фаст-фуду» така кон'юнктура ринку має не тільки позитивні риси: чим заманливіше поле бізнесу, тим чисельність бажаючих у ньому працювати збільшується.

Тому в останні кілька років конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами, до яких звик споживач, так і новими продуктами.

По оцінці аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи росту в мережах 10-15%) варто очікувати вибіркоче збільшення продажів по нових групах товару. Наприклад, можлива поява щодо дорогих вітчизняних «швидких» продуктів, тому що попит на них уже сформувався.

Конкурентоспроможність. Основним способом захисту своїх конкурентних переваг «Техноком» розглядає впровадження системи CRM [Customer Relationships Marketing] - маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ «Бім-Бім», рисової локшини й рисової вермішелі преміум класу «Лушеда», до складу яких входять сублімовані овочеві компоненти.

Другим способом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва й нарощування потужностей. Торік компанія ввела в експлуатацію дві більші фабрики - макаронну і картонну, інвестувавши в цей проект \$8 млн. У харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, підсилює свої конкурентні позиції.

Персонал. У компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує й грошову винагороду, а також

безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатися спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному «Центрі східної медицини». Компанія негативно ставиться до понаднормової роботи.

Оскільки попит на продукти швидкого готування в Україні вже сформований, виникає ризик: появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом; виходу на український ринок закордонних компаній з аналогічними продуктами.

Завдання:

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес середовище для корпорації «Техноком».
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації «Техноком» на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.
3. Як саме корпорація «Техноком» може впливати на поведінку споживачів?
4. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації «Техноком»?
5. Визначте, який тип стратегії варто вибрати компанії «Техноком»?

3. Рекомендована література

Основна:

1. Афанасьєв М.В., Гондарєва І.В. Управління проектами: Навчально – методичний посібник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 272 с.
2. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2014. – 231 с.
3. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Бабаєв І.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография. – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
4. Збараська Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. Управління проектами. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 168 с.
5. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2012. – 200с.
6. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
7. Колтынук Б.А. Инвестиционные проекты: Конспект лекций. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2011. – 500 с.
8. Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай . Управління проектами. Підручник – К.: Центр учбової літератури, 2010.
9. Петренко Н. О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.
10. Разу М.Л., Воропаєв В.И., Якутин Ю.В. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320с.

11. Савчук В.П., Прилипко С.Н., Величко Е.Г. Анализ и разработка инвестиционных проектов. – К.: Абсолют-В, Эльта, 2009.

12. Управление проектами / Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Справочное пособие. – М.: Высшая школа, 2011. – 875 с.

13. Сабина Пайпе. Проектный менеджмент: ускоренный курс. – М.: Дело и Сервис. – 2015. – 192 с.

14. Управління діловими проектами. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 280 с.

15. Тарасюк Г.М. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Каравела, 2014. – 344 с.

16. Тяг Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами. Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 224 с.

Допоміжна:

17. Гузар У. Корпоративна культура в системі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу / У. Гузар, Н. Дубик, Х. Малічевська // Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 16–18 жовтня 2019 р.). – Херсон, 2019. – С. 402–404.

19. Гузар У. Маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі / Уляна Гузар, Марія Загоруй // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута). – Львів, 2020. - С. 18-21.

20. Гузар У. Особливості формування ефективної команди на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / У. Гузар // Економіка, освіта, технології в контексті глобальних трансформаційних імператив розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 16-17 жовтня 2019 року). – Черкаси, 2019. – С. 184–187.

21. Гузар У. Сучасні особливості тайм-менеджменту в ресторанному бізнесі / Уляна Гузар, Валентина Лиходій // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута). – Львів, 2020. - С. 15-17.

22. Павленчик Н. Ф. Управлінські аспекти готельно-ресторанного бізнесу / Павленчик Н. Ф. // Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації : матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. - Львів, 2017. - С. 143-145.

23. Криштанович С. Мистецтво добору персоналу як запорука успіху організації // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфери обслуговування : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. - Львів, 2019. - С. 51-52.

24. ICB. IPMA Competence Baseline, IPMA, Version 3.0, 2011. 199 p.

25. Managing Successful Projects with PRINCE2. Reference Manual. 2012,

26. Nantwich, Cheshire CW5 6GD P2M. A guidebook of Project&Program Management For Enterprise Innovation, Japan PMAJ, 2008. 138 p.

27. Project manager's handbook. Applying best practice across global industries. /Ed. D. Cleland. 2007. 547 p.

28. The Standard for Portfolio Management - Second Edition. PMI, 2014.

29. Managing Successful Projects with PRINCE2. Reference Manual. 2012, Nantwich, Cheshire CW5 6GD.

Інформаційні ресурси інтернет:

<http://www.pmpofy.ru>.

<http://www.management.com.ua>

<http://www.projectmanagement.ru>.

www.investmenegher.com

www.bscol.com – Сайт про збалансовану систему показників

<http://window.edu.ru> – Єдине вікно доступу до освітніх ресурсів

http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/appraisal_invproject – оцінка ефективності інвестиційних проектів

4. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Форма підсумкового контролю: іспит

5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних та семінарських занять в усній та письмовій формах.

1. Опитування.
2. Перевірка завдань для самостійної роботи.
3. Перевірка матеріалів самопідготовки.
4. Виконання завдань практичних занять.
5. Виконання індивідуальних завдань.

Підсумковий контроль – іспит (IX семестр – денна форма).