

**Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ
заборонено**

Автори: М.Г. Бойко, д.е.н., професор,
М.В. Кулик, к.е.н., доцент

Програму обговорено і схвалено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу, протокол № 20 від 06.04.2021 року, засіданні вченої ради факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу, протокол № 20 від 06.04.2021 року.

Рецензенти: Н. І. Ведмідь, д.е.н., декан факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Л. О. Заєць, менеджер проектів ТОВ «Готельна школа «Мішель».

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
В ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ
БІЗНЕСІ/
PROJECT MANAGEMENT IN HOSPITALITY
AND RESTAURANT BUSINESS**

**ПРОГРАМА /
COURSE SUMMARY**

ВСТУП

Програма дисципліни «Управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі» призначена для здобувачів КНТЕУ освітнього ступеня «Магістр» денної та заочної форм навчання галузей знань 24 «Сфера обслуговування» і 07 «Управління та адміністрування», спеціальностей 241 «Готельно-ресторанна справа» і 073 «Менеджмент», спеціалізацій «Міжнародний готельний і ресторанний бізнес» і «Готельний і ресторанний менеджмент».

Програму підготовлено відповідно до Стандартів вищої освіти України із зазначеної спеціальності та відповідних освітньо-професійних програм підготовки магістрів КНТЕУ

Програма складається з таких розділів:

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Передумови вивчення дисципліни як обов'язкової компоненти освітньої програми.
3. Результати вивчення дисципліни.
4. Зміст дисципліни.
5. Список рекомендованих джерел.

1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ (КОМПЕТЕНТНОСТІ), ЇЇ МІСЦЕ У НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ

Метою викладання дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань та практичних навичок щодо управління проектами, спрямованих на посилення ринкових позицій суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу на основі ініціювання та реалізації різних видів проектів, актуальних для сфери гостинності.

Предметом дисципліни є фундаментальні основи управління проектами, методичні та прикладні основи їх імплементації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

Завданнями викладання дисципліни «Управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі» є формування у студентів портфелю фахових компетентностей, які дозволять здійснювати управління проектами для досягнення цілей господарської діяльності. За результатами вивчення дисципліни студент набуде фахових компетентностей для:

- проектування системи управління проектами об'єктів готельного і ресторанного бізнесу;
- розроблення процедур та методів контролю реалізації проектів об'єктів готельного і ресторанного бізнесу;

- організації командної роботи щодо реалізації проектів на основі принципів формування команди;
- оцінки умов та наслідків управлінських рішень щодо реалізації проектів об'єктів готельного і ресторанного бізнесу;
- управління змінами за наслідками ініціації та реалізації проектів;
- застосування кількісних та якісних методів обґрунтування проекту для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо; управління часом розробки і реалізації проекту; управління ресурсами проекту та його вартістю;
- використання міжнародних стандартів управління проектами;
- здійснення діагностики ринкових та специфічних ризиків проекту у готельному і ресторанному бізнесі;
- розробки бізнес-плану, здійснення техніко-економічного обґрунтування проекту та забезпечення його реалізації;
- підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням проекту;

**• 2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
ЯК ВИБІРКОВОЇ КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ**

знання

- функцій менеджменту;
- методик постановки стратегічних, тактичних та операційних цілей;
- теоретичних основ сучасної системи управління готелями та іншими засобами розміщення;
- інструментів аналізу і прогнозування економічних показників;
- принципів ціноутворення, особливостей формування витрат готельних підприємств та інших засобів розміщення.

вміння

- використовувати портфель методик для аналізу факторів впливу з урахуванням комплексу даних оперативної діяльності готелю;
- здійснювати пошук і використання інформації;
- здійснювати стратегічне, тактичне і оперативне прогнозування розвитку готелю;
- визначати пріоритети в управлінні; здійснювати аналіз та розробляти стратегії.

• 3 РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ



Дисципліна «Управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі», як основна компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за відповідними освітньо-професійними

програмами:

«Готельний і ресторанний менеджмент» (ОС магістр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК 1.	Здатність проведення досліджень на відповідному рівні	3-5
ЗК 5.	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)	1-2
ЗК 6.	Здатність генерувати нові ідеї (креативність)	6-9
ЗК 7.	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу	1, 2, 10
<i>Фахові компетентності за освітньою програмою</i>		
ФК 1.	Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів	1, 6-9
ФК 3.	Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту	1, 6-9
ФК 5	Вміння створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління	1-7,10
ФК 7	Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість	4,5,10
ФК 9.	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію	3-5
ФК 10.	Здатність до управління організацією та її розвитком <i>відповідно до трендів готельного та ресторанного бізнесу</i>	6-9
ФК 12.	Здатність формулювати завдання, пов'язані з впровадженням систем управління якістю та її складових в організації, забезпечувати захист прав споживачів	1, 2
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
1.	Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах	1
3.	Проектувати ефективні системи управління організаціями	6-9

4.	Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї	7
5.	Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах	1
6.	Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність	4,5,9-10
7.	Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті	5
9.	Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами	1
10.	Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач	5, 6-9
11	Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.	4
12	Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)	2,3
13.	Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу)	1,2
14.	<i>Здатність управляти інноваційною, комерційною, маркетинговою діяльністю та розробляти антикризові програми</i>	6-9

«Міжнародний готельний і ресторанний бізнес» (ОС магістр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК1	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)	6-8
ЗК2	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	3-5
ЗК3	Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей	1,7
ЗК 4	Здатність працювати в команді	6-9
ЗК 5	Здатність використовувати інформаційні та	2-3

	комунікаційні технології	
ЗК 6	Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні	5-7
ЗК 7	Здатність приймати обґрунтовані рішення	
ЗК8	Здатність працювати в міжнародному контексті	
<i>Спеціальні компетентності за освітньою програмою</i>		
СК1	<i>Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу, зокрема у міжнародному середовищі</i>	1
СК 2	<i>Здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування крос-культурних особливостей функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, зокрема у міжнародному середовищі</i>	6,7
СК3	<i>Здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу, зокрема у міжнародному середовищі</i>	2, 6-9
СК4	<i>Здатність створювати і впроваджувати продуктові, сервісні, організаційні, соціальні, управлінські, інфраструктурні, маркетингові інновації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, зокрема у міжнародному середовищі</i>	6-7
СК5	<i>Здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу</i>	6-9
СК6	<i>Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами, зокрема з урахуванням національних особливостей</i>	2
СК7	<i>Здатність до підприємницької діяльності, зокрема у міжнародному середовищі</i>	2, 10
СК8	<i>Здатність розробляти антикризові програми корпорацій, готельних та ресторанних мереж, суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.</i>	4-6
СК9	<i>Здатність забезпечувати якість обслуговування</i>	1,2

	<i>споживачів готельних та ресторанних послуг</i>	
<i>СК11</i>	<i>Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу.</i>	<i>7</i>
<i>СК12</i>	<i>Здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі готельно-ресторанної справи у мультидисциплінарних контекстах, у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації.</i>	<i>10</i>
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
<i>РН1</i>	<i>Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.</i>	<i>7</i>
<i>РН2</i>	<i>Вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, досліджень та інновацій в сфері готельно-ресторанного бізнесу</i>	<i>3-5</i>
<i>РН3</i>	<i>Розробляти, впроваджувати та застосовувати сучасні методи оцінювання ефективності впровадження інновацій в готельно-ресторанному бізнесі</i>	<i>6-8</i>
<i>РН4</i>	<i>Здійснювати моніторинг кон'юнктури ринку готельних та ресторанних послуг</i>	<i>3-5</i>
<i>РН5</i>	<i>Оцінювати нові ринкові можливості, формулювати бізнес-ідеї та розробляти маркетингові заходи з за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень</i>	<i>6-9</i>
<i>РН6</i>	<i>Відшукувати необхідні дані в науковій літературі, базах даних та інших джерелах, аналізувати та оцінювати ці дані, систематизувати й упорядковувати інформацію для вирішення комплексних задач професійної діяльності</i>	<i>7</i>
<i>РН7</i>	<i>Досліджувати моделі розвитку міжнародних та національних готельних і ресторанних мереж (корпорацій)</i>	<i>6-8</i>
<i>РН8</i>	<i>Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та</i>	<i>1-2</i>

	<i>ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.</i>	
<i>PH9</i>	<i>Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання задач управління основними та допоміжними бізнес-процесами суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу</i>	<i>1-2</i>
<i>PH10</i>	<i>Відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань</i>	<i>6-9</i>
<i>PH11</i>	<i>Здійснювати дослідження та/або провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань та створення нових технологій та видів послуг (продукції) в сфері готельно-ресторанного бізнесу та в ширших мультидисциплінарних контекстах</i>	<i>1</i>
<i>PH12</i>	<i>Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються</i>	<i>6-9</i>

4. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ „УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ”

Тема 1. Теоретичний базис дисципліни управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі

Зміст, завдання та структура навчального курсу "Управління проектами в готельному і ресторанному бізнесі". Фундаментальні основи управління проектами, його зв'язок з професійно-орієнтованими дисциплінами, що формують систему економічних знань майбутнього фахівця у сфері готельного та ресторанного бізнесу. Управління проектами як складова ділового адміністрування. Цілі управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі.

Мета, завдання, предмет та об'єкт дисципліни. Сутність понять «проект», «план», «програма», «портфель проектів», «управління проектами». Структура системи управління проектами. Сутність проектної діяльності в готельному та ресторанному бізнесі. Проектна тріада. Ознаки проектів за: спрямованістю на досягнення мети господарської діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу; координованістю виконання пов'язаних між собою дій; дотримання часових рамок проекту; неповторністю та унікальністю результату проекту.

Функції та процеси проектного менеджменту. Піраміда проектного менеджменту. Функції менеджменту у процесі управління проектами. Фази життєвого циклу управління проектами. Процеси проекту. Реінжиніринг проектів. Дев'ять областей знань в управлінні проектами відповідно до міжнародного стандарту ANSI (American National Standards Institute) PMI (Project Management Institute) PMBOK (Project Management Body of Knowledge Guide): управління інтеграцією проекту, управління предметною областю (змістом) проекту, управління терміном виконання проекту; управління вартістю проекту; управління якістю проекту; управління персоналом проекту; управління комунікаціями проекту; управління ризиками проекту; управління закупівлями (контрактами) проекту.

Оточення проектів в готельному та ресторанному бізнесі. Ділова активність суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу щодо проектної діяльності. Тенденції розвитку готельного та ресторанного бізнесу, які впливають на формування основних і локальних цілей та завдань проектів. Розвиток девелоперської діяльності як чинник активізації проектної діяльності у готельному та ресторанному бізнесі. Види

проектів в готельному та ресторанному бізнесі: інфраструктурні проекти, проекти розвитку послуг, подієві проекти, інноваційні проекти.

Класифікація проектів за класами (моно-, мульти-, мега-), типами (соціальні, економічні, організаційні, змішані), видами (інноваційні, інвестиційні), масштабами (великі, середні, малі), тривалістю (коротко-середньострокові та тривалі), складністю.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 13, 14, 15.

Додатковий: 18-24, 26, 29-31.

Інтернет-ресурси: 37-38.

Тема 2. Обґрунтування проекту в готельному та ресторанному бізнесі

Сутність та значення проектного аналізу для обґрунтування доцільності проекту. Види проектного аналізу: технічний, фінансовий, комерційний, екологічний, організаційний, соціальний, економічний та бюджетної ефективності.

Моніторинг та оцінка макроекономічних показників розвитку ринку готельних та ресторанних послуг для формування інформаційного середовища щодо обґрунтування проекту. Визначення системи інформативних показників щодо інвестиційної привабливості об'єктів ринку готельних та ресторанних послуг.

Складові процесу обґрунтування проекту: формування та ініціалізація ідеї проекту; розробка концепції проекту, попереднє опрацювання цілей та завдань проекту;

Ініціалізація проекту: формування ідеї проекту, передпроектні дослідження, аналітична оцінка можливостей виконання проекту, заключні результати.

Обґрунтування проекту за підходом Ф. Ольсена та Р. Пасифіко. Статичні методи оцінювання проекту за показниками: сумарного прибутку від реалізації проекту; рентабельності інвестицій; періоду окупності проекту. Динамічні методи оцінювання проекту за показниками: чистого дисконтованого доходу, внутрішньої норми прибутковості дисконтованого терміну окупності інвестицій та індексу прибутковості. Прогнозування ефективності проекту.

Структура бізнес-плану та техніко-економічного обґрунтування проекту. Система інформативних показників щодо оцінки інвестиційної привабливості на ринку готельних та ресторанних послуг. Методичні підходи до визначення інвестиційної привабливості та рейтингу об'єктів

інвестування в готельному та ресторанному бізнесі.

Екологічні наслідки проекту. Соціальні наслідки проекту.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 13, 14, 15.

Додатковий: 24, 26, 29-31.

Інтернет-ресурси: 37-43.

Тема 3. Планування проекту в готельному та ресторанному бізнесі

Сутність процесу «планування проекту». Обмеження в плануванні проекту в готельному та ресторанному бізнесі: допустимі рівні ризиків щодо планування обсягу робіт та необхідних ресурсів, термінів реалізації проекту; підвищення ефективності операцій і узгодженості дій учасників проектів і виконавців. Планування проектних завдань, актуальних для розвитку готельного та ресторанного бізнесу.

Формування інформаційного забезпечення для планування проекту. Об'єкти планування в проекті. Основні види планів проектів в готельному і ресторанному бізнесі: виробничий, фінансовий, маркетинговий, їх співвідношення з бізнес-планом та техніко-економічним обґрунтуванням.

Основні процеси планування проекту: етап аналізу (аналіз ситуації та проблем, визначення та вибір проектних завдань); етап розробки (планування цілей; декомпозиція цілей визначення складу робіт проекту; визначення взаємозв'язків робіт; оцінка тривалості або обсягів робіт визначення ресурсів; призначення ресурсів; оцінка вартості; складання розкладу виконання робіт; оцінка бюджету; планування якості; визначення критеріїв успіху). Допоміжні процеси планування проекту: планування організації, планування взаємодії, ідентифікація та оцінка ризику, розробка заходів реагування на потенційні ризики.

Побудова планів реалізації проектів на основі декомпозиції робіт (WBS). Сутність методу декомпозиції проекту. Принципи декомпозиції проекту. Визначення підпорядкованості робіт залежно від виду проекту. Визначення зон відповідальності та звітності для планування системи контролю над проектом. Планування проекту на основі декомпозиції за: сферою відповідальності; вимогами до виконавців; за категоріями робіт; окремими ланками формування послуг та продукції; за потребами замовника.

Стратегічні, тактичні та оперативні види планування для здійснення декомпозиції робіт проекту за часовими межами

Тема 4. Управління часом виконання проекту в готельному та ресторанному бізнесі

Сутність процесу «управління часом виконання проекту». Управління послідовності виконання робіт у процесі виконання проекту.

Календарне планування як метод управління часом виконання проекту. Цілі календарного графіка. Види календарних графіків. Діаграма Гантта.

Сітьове планування як метод управління часом виконання проекту. Методи сітьового планування: метод критичного шляху (CPM); метод оцінки і аналізу програм (PERT). Загальні характеристики та особливості використання методів сітьового планування в управлінні часом виконання проекту в готельному та ресторанному бізнесі. Сітьове планування в умовах невизначеності. Оцінка тривалості робіт. Розподіл часу завершення проекту.

Загальна характеристика і види сітьових графіків. Логічні зв'язки. Календар робіт. Графіки передування: порядок побудови і показники. Обчислення параметрів сітьового графіка. Графічна побудова сітьового графіка. Означення тривалості робіт. Визначення критичного шляху і запасу часу за роботами. Процес прямого аналізу сітьового графіка. Зворотний аналіз сітьового графіка. Переваги і додаткові можливості графіків передування. Найпоширеніші типи зв'язку між роботами.

Методи оцінювання тривалості робіт проекту. Методи скорочення тривалості виконання проекту. Динаміка проектних витрат у часі.. Алгоритм скорочення тривалості робіт за проектом.

Заходи за дотриманням календарного та сітьового планів у процесі виконання проекту. Планування тривалості виконання робіт проекту. Нормативні розрахункові методи оцінки тривалості робіт. Експертні оцінки тривалості робіт.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 13, 14, 15.

Додатковий: 24, 26, 29-31.

Інтернет-ресурси: 37-43.

Тема 5. Управління ресурсним забезпеченням проекту

в готельному та ресторанному бізнесі

Сутність процесу «управління ресурсами проекту» в готельному та ресторанному бізнесі. Види ресурсів для забезпечення реалізації проекту в готельному і ресторанному бізнесі. Принципи планування ресурсів проекту. Методи планування ресурсів проекту: ресурсне планування при обмеженні часу та планування при обмеженні ресурсів. Характеристика ресурсів проекту. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів. Джерела ресурсного забезпечення проекту та їх вибір.

Формування системи забезпечення проекту матеріальними ресурсами з урахуванням специфіки готельного та ресторанного бізнесу. Послуги з організації закупівель оздоблювальних матеріалів і операційного обладнання і матеріалів за методом open book. Планування, організація та координація постачань матеріальних ресурсів. Формування запасів ресурсів проекту: сутність, склад та структура. Оптимізація розміру запаса ресурсів проекту та ефективність управління його ресурсним забезпеченням.

Інформаційні технології та методи управління ресурсним забезпеченням проектів в готельному та ресторанному бізнесі. Концепція логістики в управлінні ресурсами проекту. Вимоги до логістичних елементів системи. Схем взаємодії в управлінні ресурсним забезпеченням проекту.

Поняття закупівлі й контракту. Складові частини процесу закупівель у проектах: планування закупівель, планування запиту пропозицій, запит пропозицій продавців, відбір продавців, адміністрування контрактів, закриття контрактів. Процедури закупівлі. Відкритий конкурс. Закритий конкурс. Двоетапний конкурс. Спрощені процедури закупівлі. Запит котирувань. Закупівля з одного джерела. Класифікація торгів. Організація і проведення торгів за проектами. Функції учасників торгів. Функції замовника, організатора торгів, тендерного комітету.

Порядок проведення підрядних торгів. Організаційна підготовка. Розробка тендерної документації. Попередня кваліфікація претендентів. Прийняття і реєстрація оферт. Забезпечення заявки на участь у торгах. Процедура торгів. Затвердження результатів торгів. Завершення торгів. Особливості торгів на закупівлю послуг.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 13, 14, 15.

Додатковий: 24, 26, 29-36.

Інтернет-ресурси: 37-43.

Тема 6. Управління людськими ресурсами проекту

Управління людськими ресурсами проекту як процес формування команди проекту. Головні завдання системи управління персоналом у процесі реалізації проекту. Особливості поведінки персоналу. Залучення, відбір, оцінка, навчання і розвиток персоналу проекту. Основні психологічні характеристики персоналу команди проекту. Розподіл відповідальності між учасниками команди проекту. Проектний офіс.

Роль менеджера з персоналу у команді проекту. Ключові компетентності менеджера проекту. Стратегії формування команди проекту. Кадрове планування команди проекту. Методи оцінки персоналу. Навчання та розвиток персоналу.

Розвиток проектної команди. Управління комунікаціями проекту. Організація зворотного зв'язку в команді. Удосконалення індивідуальних навичок членів команди. Чинники, які впливають на ефективність роботи команди над проектом. Створення віртуальної проектної команди.

Планування взаємодії персоналу у процесі реалізації проекту. Розподіл інформації між персоналом проектної команди. Облік виконання. Адміністративне завершення проекту.

Управління конфліктами у проекті. Критичні сфери поведінки персоналу при виконанні проекту. Значення та причини конфліктів. Джерела конфліктів. Розвиток та урегулювання конфліктів. Мотивація і стимулювання персоналу. Запобігання конфліктів у проектній команді.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 13, 16-18.

Додатковий: 24, 26, 29-31.

Інтернет-ресурси: 37-43.

Тема 7. Управління вартістю проекту в готельному і ресторанному бізнесі

Сутність процесу «управління вартістю проекту» в готельному і ресторанному бізнесі як процесу контролювання витрат проекту. Входить до процесу управління вартістю проекту: базовий план з вартості; вимоги

до фінансування проекту; інформація про виконання робіт проекту. Виходи процесу управління вартістю проекту: вартісна (уточнена) оцінка проекту; базовий (уточнений) план з вартості.

Засоби та джерела фінансування проекту, їх характеристика. Залучення капіталу.. Форми проектного фінансування залежно від розподілу ризику. Планування витрат на проект: планування ресурсів, оцінка вартості, бюджетування.

Розробка кошторису проекту. Методи визначення кошторисної вартості. Типи кошторисів. Об'єктивні кошториси. Локальні кошториси. Структура кошторисної вартості. Кошторисний прибуток. Методи розрахунку оцінок вартості: метод оцінки «згори донизу», метод оцінки «знизу нагору», оцінка за аналогом, параметрична оцінка, експертна оцінка, ймовірнісні оцінки. Фінансова модель проекту

Розробка бюджету проекту. Типи бюджетів за етапами життєвого циклу проектів. Порядок планування витрат проекту. Календар реалізації бюджету. Бюджетний контроль та його завдання. Система бюджетного контролю.

Застосування методики Earned Value Management (управління заробленою вартістю) для управління вартістю проекту. Сутність основних понять методики Earned Value Management. Фундаментальні виміри методики Earned Value Management: кошторисна вартість планових робіт, фактична вартість виконаних робіт, кошторисна вартість виконаних робіт.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 13, 14, 15,17.

Додатковий: 18-21, 24, 26, 29-36.

Інтернет-ресурси: 37-43.

Тема 8. Управління ризиками проекту в готельному і ресторанному бізнесі

Сутність процесу «управління ризиками проекту». Сутність та види проектних ризиків у готельному та ресторанному бізнесі. Ціль управління проектними ризиками. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків для досягнення мети проекту. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту. Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Ранжування ризиків, які характерні готельного та ресторанного бізнесі.

Альтернативні стратегії щодо ризиків проекту: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Формування програм реагування на ризик.

Основні атрибути ризиків проектів: випадок, що містить ризик; ймовірність; наслідок. Характеристики дій по визначенню атрибутів ризиків проекту. Визначення важливості, ймовірності та загрози ризику. Критерії класифікації основних видів ризиків в проекті. Шкала оцінки наслідків ризиків для реалізації проектів.

Визначення ризиків. Методи ідентифікації ризиків: аналіз документації, досвід експертів, методи творчої генерації ідей. Використання методу ментальних карт для ідентифікації ризиків. Аналіз ризиків. Характеристика методів аналізу ризиків. Призначення процесу пріоритетзації ризиків. Матриця ризиків як інструмент для оцінювання пріоритетності ризиків. Розроблення плану реагування на ризики. моніторинг і контроль ризиків. Управлінські дії по попередженню ризиків проекту. Вибір методу зниження ризику проекту. Оцінка наслідків та заходів запобігання найпоширеніших ризиків проекту в готельному та ресторанному бізнесі.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 13, 14, 15.

Додатковий: 25- 28, 29-31.

Інтернет-ресурси: 37-43.

Тема 9. Управління якістю проекту у готельному і ресторанному бізнесі

Сутність процесу «управління якістю проекту» в готельному і ресторанному бізнесі. Якість послуг та якість обслуговування як об'єкти управління проектами. Надання готельної та ресторанної послуги у форматі процесу.

Концепція управління якістю проекту, її принципи. Планування якості проекту. Метод системного управління якістю. Структура витрат забезпечення якості проекту. Система норм і стандартів. Основні міжнародні стандарти по управлінню проектами ISO 9000:2000, 10005, 10006, 10007. Система нормативних документів. Управління забезпеченням якості проекту. Організація контролю якості. Класифікація видів і методів контролю якості.

Якість проектного менеджменту як відповідність проектним цілям та вимогам споживачів. Сутність управління якістю проекту. Організаційне забезпечення управління якістю проекту.

Політика у сфері якості. Описання змісту проекту. Описання продукту. Норми та правила забезпечення якості. Планування якості проекту. Аудит якості проекту, його види. Контроль показників якості. Витрати на забезпечення якості проекту. Програми забезпечення якості проекту. Заходи щодо поліпшення якості проекту. Показники оцінки якості проекту у готельному і ресторанному бізнесі.

Тема 10. Контролювання проекту в готельному та ресторанному бізнесі

Сутність процесу «контролювання проекту». Модель контролювання проекту. Система контролю за змінами. Принципи успішного контролю проектів. Функції контролю. Взаємозв'язок процесів планування, контролю і аналізу проекту. Спосіб контролю процесів проекту. Формування системи ефективного контролю виконання проекту в готельному і ресторанному бізнесі..

Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролювання процесів проекту. Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання.

Вимірювання та аналіз показників реалізації проекту. Формування інформаційного середовища для контролювання проекту. Оцінювання процесів проекту на основі методу скоригованого бюджету. Процедура внесення змін до проекту за результатами контролювання проекту. Оцінювання результатів внесення змін.

Основні процеси на етапі завершення проекту. Передача проекту замовнику/споживачу. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту.

Застосування методики Earned Value Management (управління заробленою вартістю) для контролювання проекту. Показники контролю виконання проекту за методикою Earned Value Management: індекс ефективності витрат ресурсів, індекс ефективності розкладу, індекс ефективності завершення виконання. Показники відхилення контролю реалізації проекту за методикою Earned Value Management: відхилення по затратах, від графіку бюджету, відхилення між реальним і плановим розкладом, відхилення між очікуваною вартістю проекту і вартістю в даний час.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 13, 14, 15.

Додатковий: 24, 26, 29-31.

Інтернет-ресурси: 37-43.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основний

1. Нормативно-законодавчі акти

1. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства»
2. ДСТУ 4269:2003 «Класифікація готелів».
3. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги.»
6. ДБН В.2.2-25:2009 Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства).
7. ДБН В.2.2-11-2002. Підприємства побутового обслуговування.
8. ДБН В.2.2-20-2008 Споруди і будинки. Готелі.
9. ДСТУ 3413-96 "Система сертифікації УкрСЕПРО. Порядок проведення сертифікації продукції".
10. ДСТУ ISO 9004-2-96 Управління якістю та елементи системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг. - Чинний від 01.07.97.

Основний

13. *HORECA: навч. посіб.: у 3 т. Т.1. Готелі/ За ред.. А.А. Мазаракі .–К.:КНТЕУ.–2016 -348 с.*
14. *HoReCa: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.2 : Ресторани / за ред. А.А.Мазаракі; авт.: А.А.Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 312 с.*
15. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т.Шевченка, 2017. - 117с.
16. Тарасюк Г. М. Управління проектами в туризмі. — Житомир: ЖДТУ, 2012. — 420 с.
17. Управління проектами : навч. посіб. для вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів, «Менеджмент інновацій», «Логістика» / уклад. : Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

Додатковий

18. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2009. — 231 с.
19. Інформаційні технології та інновації в економіці, управлінні проектами і програмами : монографія / за заг. ред. В.О. Тімофєєва, І.В. Чумаченка. Харків: ХНУРЕ, 2016. – 402 с

24. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: монографія //Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. / К.: Новий друк, 2014. – 160 с.
25. Клевцевич Н.А., Сментина Н.В. Управління інфраструктурними проектами: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017.- 169 с.
26. Дуг ДеКарло. eXtreme Project Management. Екстремальне управління проектами. - М.: Компанія р.m.Office. 2015. - 588 с
27. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія практика : монографія. / С.В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с .
28. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с.
29. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2012. – 276 с.
30. Управління проектами розвитку : навчально-методичний посібник / [Т.І. Євтухова, Ю.В. Легенько Р.І. Міщенко та ін.]. – Київ : ДП «Укртехінформ», 2013. – 291 с.
31. Billingham V. Project Management: How to Plan and Deliver a Successful Project.– Studymates Ltd; Ill edition, 2013.–172 p.
32. Extreme project management: using leadership, principles, and tools to deliver value in the face of volatility/by Doug DeCarlo; foreword by James P. Lewis; afterword by. Robert K. Wysocki.—1st ed. p. cm.— (The Jossey-Bass business & management series) 2014.– 555 p
33. Lewis J. Fundamentals of Project Management.– Publisher: AMACOM; Fourth Edition edition, 2012.– 202 p.

Інтернет-джерела

34. Різник В. В. Історичні аспекти виникнення та становлення управління проектами як окремої галузі менеджменту [Електронний ресурс] / В. В. Різник. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Riznyk.pdf
35. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=48718>
36. Тверезовська Н. Т. Управління проектами: стан і перспективи розвитку [Електронний ресурс] /Н. Т. Тверезовська, В. А. Кищенко. – Режим доступу :

http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/VChdpu/ped/2012_100/Tverez3.pdf

37. Kumar V. S. Program Management Offices In The Public Sector [Електронний ресурс] / Kumar Victoria S. / Project Management Institute. – 2012. – Режим доступу : <http://www.pmi.org/learning/programmanagement-offices-public-sector-7201>.
38. Portfolio Management Making the Most of Limited Resources: Harnessing Program Management To Empower State and Local Governments [Електронний ресурс]. – VA : RG Perspective. – 2013. – Режим доступу : <https://www.robbsingioia.com/downloads/perspectives/pm-making-the-most.pdf>.

Рекомендовані версії комп'ютерних програм

Програмне забезпечення Fidelio

Програмне забезпечення Iiko

Програмне забезпечення R-Keeper

Програмне забезпечення Project Expert

Програмне забезпечення організації простору Iplan.

Програмне забезпечення організації простору MeetingTrak.

Програмне забезпечення організації простору MeetingPro.

Програмне забезпечення для роботи з клієнтами ТРАКО.

Програмне забезпечення для роботи з клієнтами Terrasoft CRM