

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

ЗАТВЕРДЖЕНО

Постанова вченої ради

19.06.2023

протокол № 08, п. 8

ВВЕДЕНО В ДІЮ

Наказ від 19.06.2023 № 82

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ
БІЗНЕСІ / PROJECT MANAGEMENT IN HOTEL AND RESTAURANT
BUSINESS**

РОБОЧА ПРОГРАМА

Ступінь вищої освіти	«магістр» / «master»
Галузь знань	24 «Сфера обслуговування» / «Services»
Спеціальність	241 «Готельно-ресторанна справа» / «Hotel, Restaurant and Catering»
Освітня програма	«Готельно-ресторанна справа» / «Hotel, Restaurant and Catering»

Розробник: Постова Валентина, кандидат економічних наук

Гарант освітньої програми «Готельно-ресторанна справа» – Рябенка Марина, кандидат економічних наук, доцент

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри туризму та готельно-ресторанної справи від 12.06.2023 протокол № 15; на засіданні вченої ради факультету торгівлі, маркетингу та сфери обслуговування від 12.06.2023 протокол № 06.

Рецензенти:

Мазуркевич Ірина, кандидат економічних наук.

Завальнюк Віктор, директор кафе-бару «Над річкою».

Редактор: Фатеева Т.
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 04.07.2023 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний
Друк ксероксний. Ум. друк. арк. 1,39.
Обл.-вид. арк. 1,11. Тираж 2. Зам. № 368.

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.

Мета вивчення дисципліни. Робоча програма дисципліни «Управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі» складена у відповідності до її місця та значення за структурно-логічною схемою, що передбачається освітньою програмою підготовки здобувачів другого рівня вищої освіти «магістр» галузі знань 24 «Сфера обслуговування», спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», освітньої програми «Готельно-ресторанна справа».

Метою дисципліни «Управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі» є формування у майбутніх фахівців галузі готельної та ресторанної справи належних практичних вмінь і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації проектів з метою досягнення ефективного існування та розвитку організації, надання здобувачам вищої освіти знань з основ управління проектами і навчання методиці складання, планування та аналізу проектів. За допомогою даної дисципліни здобувач має опанувати методологію, необхідну для успішного управління проектами, а також набуття навичок впровадження проектних рішень у практичну діяльність.

Основними завданнями вивчення дисципліни є: забезпечення науково-методичного підґрунтя опанування здобувачами вищої освіти основних інструментів управління проектами готельної та ресторанної організації, розробка і обґрунтування поняття управління проекту; визначення цілей проекту; оцінка ефективності проекту з урахуванням фактора ризику і невизначеності; розробка кошторису і бюджету проекту.

Предметом вивчення дисципліни «Управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі» є процеси, функції, задачі і методи управління проектами. Дана дисципліна має розкрити майбутнім фахівцям ефективну методологію вирішення завдань організації управління проектами, як процесами здійснення підприємницьких ідей, бізнес-програм, змін вихідного становища будь-якої виробничої системи, пов'язаних з інвестуванням. Зміст цих завдань полягає у створенні й розвитку проектно-орієнтованих виробничо-комерційних систем (підприємств, фірм, виробництв, автономних виробничих структур тощо), націлених на кінцевий результат із заздалегідь визначеними вартісними й якісними характеристиками.

Результати вивчення навчальної дисципліни, її місце в освітньому процесі.

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі» для освітньої програми «Готельно-ресторанна справа» є формування комплексу компетентностей:

– **інтегральна компетентність:**

Здатність розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру готельно-ресторанної справи.

– **загальні компетентності:**

ЗК 2. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 3. Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей.

ЗК 5. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.

ЗК 6. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 7. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

– **спеціальні (фахові, предметні) компетентності:**

СК 1. 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.

СК 2. Здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування крос-культурних особливостей функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК 3. Здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу.

СК 4. Здатність створювати і впроваджувати продуктивні, сервісні, організаційні, соціальні, управлінські, інфраструктурні, маркетингові інновації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК 5. Здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК 7. Здатність до підприємницької діяльності.

СК 8. Здатність розробляти антикризові програми корпорацій, готельних та ресторанних мереж, суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК 9. Здатність забезпечувати якість обслуговування споживачів готельних та ресторанних послуг.

СК 11. Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу.

СК 12. 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.

Програмні результати навчання здобувачів з навчальної дисципліни «Управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі» полягають:

РН 1. 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.

РН 3. Розробляти, впроваджувати та застосовувати сучасні методи оцінювання ефективності впровадження інновацій в готельно-ресторанному бізнесі.

РН 4. Здійснювати моніторинг кон'юнктури ринку готельних та ресторанних послуг.

РН 5. 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.

РН 6. 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.

РН 8. Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

РН 9. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання задач управління основними та допоміжними бізнес-процесами суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

РН 10. 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.

РН 11. 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.

РН 12. Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються.

Міждисциплінарні зв'язки: програма упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки магістрів, ґрунтується на попередньо набутих здобувачами вищої освіти знаннях, практичних вміннях та навичках з готельної та ресторанної справи, економіки та менеджменту готелів і ресторанів.

Критерії оцінювання результатів навчання.

Система організації навчального процесу у вищому навчальному закладі передбачає введення системи комплексної діагностики знань здобувачів.

Перевірка та оцінювання знань, вмінь та навичок здобувачів з дисципліни «Управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі» забезпечується здійсненням поточного та підсумкового контролю.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять та передбачає оцінювання рівня теоретичної підготовки здобувачів до заняття, якість виконання відповідних практичних завдань. Поточний контроль знань

здобувачів включає розв'язання практичних завдань, обговорення питань, опитування (усне або письмове), виконання індивідуальних завдань, тестування, інше.

Максимальна сума балів за поточну навчальну роботу складає 100 балів. Аудиторна навчальна робота оцінюється максимально у 70 балів (14 занять x 5 балів = 70 балів), які здобувач може отримати на аудиторних заняттях.

Вивчення дисципліни «Управління проєктами в готельному та ресторанному бізнесі» передбачає також виконання здобувачами позааудиторної самостійної роботи (виконання здобувачами індивідуальних завдань, участь у науково-дослідній роботі, підготовку доповідей, розв'язання ситуаційних вправ, створення презентацій, написання наукових статей / тез з наступним їх опублікуванням тощо), яка оцінюється максимально у 30 балів.

Рівні компетентності	За шкалою ДТЕУ	Критерії оцінювання
1	2	3
Високий (дослідницький)	90-100	Має обґрунтовані та всебічні знання з дисципліни, вміє узагальнювати та систематизувати набуті знання; самостійно знаходить джерела інформації та працює з ними; проводить власні дослідження, може використовувати набуті знання та вміння при розв'язанні задач.
Достатній (частково-пошуковий)	82-89	Володіє навчальним матеріалом, вміє зіставляти та узагальнювати, виявляє творчий інтерес до предмету, виконує завдання з повним поясненням та обґрунтуванням, але допускає незначні помилки; може усвідомити нові для нього факти, ідеї.
	75-81	Володіє визначеним програмою навчальним матеріалом; розв'язує завдання, передбачені програмою, з частковим поясненням.
Елементарний (репродуктивний)	69-74	Володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні; може самостійно розв'язати та пояснити розв'язання завдання.
	60-68	Ознайомлений з навчальним матеріалом, відтворює його на репродуктивному рівні; виконує елементарні завдання за зразком або відомим алгоритмом.
Низький (фрагментарний)	35-59	Ознайомлений та відтворює навчальний матеріал на рівні окремих фактів та фрагментів матеріалу; під керівництвом викладача виконує елементарні завдання.
	1-34	Ознайомлений з навчальним матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих фактів.

Здобувачі вищої освіти, які повністю виконали програму дисципліни та набрали достатню кількість балів, отримують підсумкову оцінку без опитування чи виконання екзаменаційного завдання (згідно з Положенням Про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти №12 від 07.02.2022).

У разі, якщо здобувач вищої освіти бажає поліпшити свою оцінку, або не набрав 75 балів, він складає екзамен з усієї програми навчальної дисципліни у вигляді письмового опитування знань згідно завдань встановленого зразка.

Результат виконання екзаменаційних завдань оцінюється з урахуванням результатів у співвідношенні 80:20, де 80 – максимальна оцінка за виконання екзаменаційного завдання, 20 – результат поточної успішності відповідно до шкали переведу поточної роботи для врахування її при підсумковій оцінці.

Здобувач вищої освіти, який не погоджується з оцінкою, отриманою під час підсумкового (семестрового) контролю, має право звернутися із проханням переглянути оцінку, одержану на екзамені (згідно Положення про апеляцію результатів підсумкового контролю знань студентів №32 від 07.02.2022).

Обсяг дисципліни в кредитах та його розподіл (тематичний план)

Назва теми	Кількість годин				Форми контролю
	Усього годин/ кредитів	З них			
		лекції	практ.	СРС	
Тема 1. Основні засади управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі	24	4	4	16	РПЗ, УО, Т
Тема 2. Інноваційна діяльність як основа потенціалу проектного управління	14	2	2	10	РПЗ, УО, Т, ІЗ
Тема 3. Бізнес-планування в управлінні проектами	24	2	2	20	РПЗ, УО, Т, ІЗ
Тема 4. Обґрунтування доцільності проекту та оцінка його ефективності	24	4	4	16	РПЗ, УО, Т
Тема 5. Основні форми організаційної структури проекту готельного та ресторанного господарства	20	2	2	16	РПЗ, УО, Т
Тема 6. Структуризація проекту	12	2	2	8	РПЗ, УО, Т
Тема 7. Планування ресурсів і витрат проекту.	16	4	4	8	РПЗ, УО, Т
Тема 8. Управління ризиками проекту	12	2	2	8	РПЗ, УО, Т, ІЗ
Тема 9. Управління якістю проекту	10	2	2	6	РПЗ, УО, Т
Тема 10. Контроль за виконанням проекту	14	2	2	10	РПЗ, УО, Т
Тема 11. Системи автоматизації управління проектами	10	2	2	6	РПЗ, УО, Т, ІЗ
Разом за курс	180/6	28	28	124	-
Підсумковий контроль – екзамен					

Умовні позначення: РПЗ – розв’язання практичних завдань, УО – усне опитування, ІЗ – індивідуальне завдання, Т – тестування

II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.

Тема 1. Основні засади управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі

Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни «Управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі».

Історія розвитку управління проектами. Поняття та класифікація проектів. Сутність системи управління проектами, її елементи.

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

Модель управління проектами готельно-ресторанної організації, як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації. Цілі й процеси управління проектами. Класифікація та середовище проектів.

Основні риси проекту в готельно-ресторанному бізнесі. Види проектів, їх характеристика. Учасники проекту. Фази життєвого циклу проекту. Властивості та зміст фаз проекту. Види робіт, які виконуються на різних стадіях життєвого циклу.

Проекти економічного та соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями. Основні вимоги і задачі управління проектами. Технічний та соціокультурний аспект управління проектами.

Сучасні тенденції управління проектами. Проблеми та перспективи розвитку управління проектами в Україні.

Тема 2. Інноваційна діяльність як основа потенціалу проектного управління

Сутність інноваційної діяльності. Особливості інноваційних проектів. Підсумки розроблення інноваційного проекту. Мета та реалізація інноваційного проекту. Основні риси інноваційного проекту. Класифікація інноваційного проекту. Поняття та особливості життєвого циклу інноваційного проекту. Лінійно-циклічний характер процесу управління проектом. Поняття та визначення інноваційної програми як об'єкта управління. Види науково-технічних програм у сфері інноваційної діяльності. Методи мультипроектного управління та критерії формування послідовності проектів. Міжнародні й національні стандарти управління проектами. Професійні міжнародні й національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами. Джерела фінансування та державні програми підтримки інноваційної діяльності. Міжнародні програми підтримки наукових досліджень і технологій. Документування інноваційних проектів. Структурно-функціональний аналіз інноваційного проекту.

Тема 3. Бізнес-планування в управлінні проєктами

Структура інвестиційного бізнес-плану. Актуальні питання бізнес-планування проєкту. Сутність, завдання та основне призначення бізнес-плану. Функціональна спрямованість бізнес-планування в управлінні проєктами. Призначення бізнес-плану. Концепція, мета й функції бізнес-плану. Зовнішні та внутрішні функції бізнес-плану. Загальна схема розробки бізнес-плану та інформаційне забезпечення. Інформація, необхідна для складання бізнес-плану. Переваги та недоліки вторинної та первинної інформації.

Джерела й методи одержання зовнішньої інформації. Інформаційні потреби на підготовчій стадії опрацювання бізнес-плану. Структура, зміст і методика розробки розділів бізнес-плану. Орієнтований зміст бізнес-плану. Резюме бізнес-плану. Опис галузі, підприємства, його продукції та послуг. Дослідження ринку готельно-ресторанних послуг. План маркетингу. План виробництва. Організаційний план. Фінансовий план. Інвестиційний план. Ризики та гарантії. Додатки.

Оформлення, стиль і презентація бізнес-плану. Комп'ютеризація процесу бізнес-планування.

Тема 4. Обґрунтування доцільності проєкту та оцінка його ефективності

Обґрунтування проєкту. Ініціація проєкту. Сутність та структура проєктного аналізу. Прогнозування ефективності проєкту. Статичні методи оцінювання проєкту. Динамічні методи оцінювання проєкту.

Стадія підготовки проєкту. 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. Технічна можливість виконання проєкту.

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

Визначення проєктних альтернатив. Визначення критеріїв вибору проєктів. Створення матриці вибору проєктів. Оцінка критеріїв ефективності інвестиційного проєкту. Майбутня та теперішня вартість грошей. Період окупності проєкту (Payback Period – PBP). Облікова норма дохідності (Accounting Rate of Return – ARR). Чиста теперішня вартість (Net Present Value – NPV). Внутрішня норма рентабельності Internal Rate of Return (IRR). Індекс прибутковості (Profitability Index – PI).

Визначення статусу проєкту. Аналіз мікросередовища та макросередовища проєкту. Опис загального завдання проєкту. Визначення управлінських завдань проєкту. Розробка моделі проєкту. Аналіз вхідних даних. Опис змісту проєкту. Підготовка плану управління змістом. Термін окупності проєкту. Прогнозування ефективності проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. Оцінка ефективності проєкту готельно-ресторанного комплексу.

Тема 5. Основні форми організаційної структури проєкту готельного та ресторанного господарства

Мотиваційні моделі в управлінні. Характеристика основних теорій мотиваційної поведінки. Підходи до мотивації різних категорій персоналу.

Поняття та значення системи управління проєктами. Класифікація підприємницьких проєктів, особливості їх менеджменту. Склад елементів системи управління проєктами та їх взаємозв'язок. Організація системи управління проєктами.

Організаційні структури управління проєктами. Види та характеристики організаційних структур управління проєктами. Проєктування організаційної структури управління проєктами.

Функціональна організація. Матрична організація. Переваги проєктно-орієнтованої організації управління. Способи переходу до проєктно-орієнтованої форми організації. Переваги та недоліки матричної організаційної структури. Управління проєктами з використанням зовнішньої організаційної структури проєкту. Внутрішні організаційні структури управління проєктами.

Сучасні тенденції в розвитку організаційних структур. Горизонтальні структури управління. Віртуальні структури управління. Рухомі, гнучкі структури.

Тема 6. Структуризація проєкту

Сутність та завдання структуризації проєкту. Чинники, що впливають на структуризацію проєкту. Основні процеси в управлінні проєктами. Процеси ініціалізації, планування, виконання, контролю та закриття проєкту. Взаємозв'язки процесів. Методичні основи структуризації проєкту (структурні моделі проєкту). Основні характеристики, що визначають сутність організаційної культури.

Мережеві моделі у структуризації проєкту. Основні елементи мережевої моделі. Технологічне правило побудови мережевих графіків. Правило кодифікування мережевих графіків. Оптимізація мережевих моделей. Теорії «Х» та «У» Мак-Грегора, що характеризують стилі управління. Шкала найбільш суттєвих характеристик керівника за Гізеллі.

Планування вартості проєкту. Вхідні дані для оцінки вартості ресурсів.

Методи та засоби оцінки вартості. Результати оцінки вартості.

Визначення вимог до обладнання та матеріальних ресурсів.

Структура розподілу (декомпозиція) робіт (OBS, WBS). Сутність та основні етапи побудови WBS-структури. Типові помилки побудови WBS.

Тема 7. Планування ресурсів і витрат проєкту.

Теоретико-методичні засади планування проєктної діяльності. Структуризація проєкту: сутність, задачі, особливості, напрями реалізації. Визначення строків і термінів реалізації проєкту.

Теоретико-методичні засади управління ресурсним забезпеченням проекту. Управління кадровим забезпеченням реалізації проекту. Управління комунікаціями і інформаційними зв'язками проекту. Джерела ресурсного забезпечення проекту. Планування ресурсів.

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

Мета і функції проектного планування в готельно-ресторанному бізнесі. Характеристика робіт з планування проекту. Вимоги до послідовності виконання робіт. Організація планування в готельно-ресторанному бізнесі.

Методологічні підходи при плануванні проектів в готельно-ресторанному бізнесі: традиційний підхід, схематичний, багатостадійне та багаторівневе планування. Планування витрат. Методологія «витрати-час-ресурси» (СТЯ), проекти у контрольованому середовищі (PRINCE).

Складові системи планування та контролю проекту в готельно-ресторанному бізнесі: мета, характеристика робіт, сітьове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування і прийняття рішень. Калькуляція собівартості проектних робіт. Оптимізація недостатньої кількості ресурсів. Складові календарного бюджету. Інтегральні криві вартості проекту. Приклад гістограми потреби в ресурсах.

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

Тема 8. Управління ризиками проекту

Сутність та види проектних ризиків в готельно-ресторанному бізнесі. Загальні поняття управління ризиками в проектній діяльності. Теоретико-методичні засади планування, моніторингу і контролю ризиків проекту

Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту. Ідентифікація і ранжування проектних ризиків. Планування адаптивних дій щодо ризиків проектної діяльності.

Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів в готельно-ресторанному бізнесі. 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 9. Управління якістю проєкту

Зміст процесу управління якістю в контексті проєктної діяльності. 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. Забезпечення якості виконання проєкту.

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. Фактори підвищеної ризикованості проєктної діяльності. Оцінка та урахування ризику в проєктному аналізі.

Тема 10. Контроль за виконанням проєкту

Завдання контролю за виконання проєкту. Система контролю за виконанням проєкту. Роль контролю. Організація й послідовність здійснення контролю. Обов'язкові вимоги до системи контролю. Взаємозв'язок процесів планування, контролю і аналізу. Прийняття і виконання рішення про зміну плану. Ухвалення політики організації. Планування процесу контролю виконання проєкту. Забезпечення процесу контролю відповідними ресурсами.

Моніторинг ключових показників проєкту. Вимірювання прогресу виконання робіт проєкту. Методи контролю. Контроль за виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Основні завдання бюджетного контролю. Звітність у системі контролю. Вимірювання й аналіз показників виконання проєкту.

Визначення відхилень від плану проєкту. Опорний план як основа для контролю за виконанням проєкту. Показники виконання робіт. Прогнозування остаточної вартості проєкту. Створення загальної системи контролю за змінами. Мета, види і напрямки моніторингу проєктів.

Аналіз запитів на зміну календарного плану. Коригування проєктних документів. Постаудит проєкту. Затвердження і відстеження змін у проєкті. Здійснення дій з коригування. Аналіз та погодження запитів на зміну. Коригування проєктних документів.

Особливості управління персоналом у проєктах підприємств готельного та ресторанного господарства. Формування команди проєкту з урахуванням мети. Основні стадії життєвого циклу команди проєкту. Заходи відбору персоналу. Управління конфліктами у проєктах. Джерела конфліктів при

реалізації проєкту. Методи управління конфліктом. Лідерство і мотивація в команді. Розвиток команди проєкту підприємства готельно-ресторанного господарства. Методи навчання персоналу у проєктах. Навчання на робочому місці. Навчання поза робочим місцем.

Тема 11. Системи автоматизації управління проєктами

Загальна характеристика систем управління проєктами. Системи автоматизації управління проєктами. Функціональні можливості систем календарно-сіткового планування.

Система автоматизації управління проєктами за допомогою Microsoft Excel та Microsoft Project. Запуск проєкту. Дії при створенні нового проєкту. Створення структури проєкту. Кодування задач. Встановлення залежностей між задачами. Призначення ресурсів задачам. Методи визначення задач із великим ризиком.

Управління проєктами за допомогою Microsoft ProjectCentral.com

Загальна характеристика програми Project Expert. Інтерфейс користувача. Блок генерації фінансових документів. Блок аналізу. Генератор звіту. Система контролю процесу реалізації проєкту. Система моделювання проєкту. Модулі користувача. Модуль описання компанії. Модуль формування інвестиційного плану. Модуль формування операційного плану. Блок генерації фінансових документів. Блок аналізу.

Генератор звіту. Система контролю процесу реалізації проєкту. Схема контролю та управління проєктами. Підсистема моделювання проєктів. Центральний інтегратор інвестиційних проєктів.

Загальна характеристика програми Primavera. Підсистема Project Management. Підсистема Methodology Manager. Підсистема Portfolio Analyst. Підсистема Primavera Project Planner for the Enterprise (P3E).

Проблеми впровадження систем автоматизації управління проєктами. Помилки при впровадженні системи автоматизації управління проєктами.

Структура навчальної дисципліни

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час, год.
<p>Знати: класифікацію проєктів в готельно-ресторанному господарстві, сутність системи управління проєктами.</p> <p>Вміти: визначати та розуміти роль проєктів у системі індустрії гостинності. Відшукувати, систематизувати та аналізувати науково-технічну інформацію з різних джерел для вирішення професійних та наукових завдань у сфері готельно-ресторанного бізнесу.</p>	<p>Тема 1. Основні засади управління проєктами в готельному та ресторанному бізнесі</p> <p>Лекція №1 <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття та класифікація проєктів. 2. Сутність системи управління проєктами, її елементи. 3. Цілі й процеси в управлінні проєктами. 4. Принципи та функції управління проєктами. 	2
	<p>Лекція №2 <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Учасники проєкту. 2. Життєвий цикл проєкту. 3. Сучасні тенденції управління проєктами. 4. Проєкти економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями. <p>Рекомендовані джерела: <i>основні: 1, 3, 5;</i> <i>додаткові: 9, 13;</i> <i>Інтернет-ресурси: 18, 20.</i></p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання виданих викладачем основних джерел літератури та електронних матеріалів. Самостійно вивчити історію розвитку та методів управління проєктами, а також галузі знань управління проєктами.</p>	16
	<p>Практичне заняття №1 <i>План практичного заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Портфелі проєктів. 2. Завдання управління портфелем та їх основна характеристика. 3. Основні ознаки проєкту. 	2
	<p>Практичне заняття №2 <i>План практичного заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фази життєвого циклу проєкту. 2. Охарактеризувати сутність життєвого циклу проєкту та його значення для управління проєктами. 3. Функції та навички менеджерів проєктів. 4. Підготовка презентаційного матеріалу здобувачами вищої освіти та виступ із захистом на теми надані викладачем. Тестовий або усний контроль знань. 	2

<p>Знати: етапи проведення дослідження діяльності закладів готельно-ресторанного господарства, сутність інноваційної діяльності у структурі проєктів.</p> <p>Вміти: розробляти концепції закладів готельно-ресторанного бізнесу, аналізувати їх інноваційну складову та оцінювати ефективність розроблених інновацій. Розробляти та реалізовувати інноваційні програми розвитку підприємств галузі на коротко- та довгострокову перспективу, аналізувати та оцінювати їх ефективність, екологічні та соціальні наслідки.</p>	<p align="center">Тема 2. Інноваційна діяльність як основа потенціалу проєктного управління</p> <p>Лекція №3 <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття і визначення інноваційної програми як об'єкта управління. 2. Особливості інноваційних проєктів 3. Види науково-технічних програм у сфері інноваційної діяльності. <p>Рекомендовані джерела: <i>основні: 1, 5;</i> <i>додаткові: 12, 14, 15;</i> <i>Інтернет-ресурси: 20, 21, 22.</i></p>	<p align="center">2</p>
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання виданих викладачем основних джерел літератури та електронних матеріалів. Самостійно провести аналіз та оцінити ефективність розробленої на парі інноваційної програми як об'єкта управління, визначення його екологічних та соціальних наслідків.</p>	<p align="center">10</p>
	<p>Практичне заняття №3 <i>План практичного заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз сучасного стану та трендів готельно-ресторанного ринку обраного сегмента дослідження, враховуючи умови сьогодення. 2. Розробка концепції діяльності закладу готельно-ресторанного господарства м. Вінниці. 3. Визначення ефективності від запропонованої інноваційної програми, презентація та захист проведених досліджень. 	<p align="center">2</p>
<p>Знати: поняття та принципи терміну «бізнес-план» закладу готельно-ресторанного господарства, його структуру та завдання.</p> <p>Вміти: зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефаківців щодо розробки</p>	<p align="center">Тема 3. Бізнес-планування в управлінні проєктами</p> <p>Лекція №4 <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність, завдання та основне призначення бізнес-плану. 2. Загальна схема розробки бізнес-плану та інформаційне забезпечення. 3. Структура, зміст і методика розробки розділів бізнес-плану. 4. Оформлення, стиль і презентація бізнес-плану. <p>Рекомендовані джерела: <i>основні: 2,3, 5;</i> <i>додаткові: 10, 12, 13, 15;</i> <i>Інтернет-ресурси: 20, 22, 23.</i></p>	<p align="center">2</p>

«бізнес-плану» проєктів.	Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання виданих викладачем основних джерел літератури та електронних матеріалів.	20
	Практичне заняття №4 <i>План практичного заняття</i> 1. Формування маркетингового плану як однієї із структур бізнес-плану. 2. Концепція, мета та функції бізнес-плану. 3. Розробка бізнес-плану.	2
Знати: сутність доцільності проєкту та оцінки його ефективності. Вміти: розробляти та впроваджувати у практичну діяльність нові проєкти з урахуванням світових тенденцій розвитку готельно-ресторанних технологій та подальшим визначенням його доцільності та ефективності.	Тема 4. Обґрунтування доцільності проєкту та оцінка його ефективності Лекція №5 <i>План лекції</i> 1. Визначення проєктних альтернатив. 2. Критерії ефективності інвестиційного проєкту. 3. Визначення статуту проєкту. 4. Розробка моделі проєкту.	2
	Лекція №6 <i>План лекції</i> 1. Розробка концепції проєкту. 2. Обґрунтування доцільності проєкту. 3. Оцінка ефективності проєктів. Рекомендовані джерела: <i>основні: 4, 5;</i> <i>додаткові: 11, 13, 15, 16;</i> <i>Інтернет-ресурси: 22, 23.</i>	2
	Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання виданих викладачем основних джерел літератури та електронних матеріалів.	16
	Практичне заняття №5 <i>План практичного заняття</i> 1. Технічна можливість виконання проєкту. 2. Структура проєктного аналізу: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз.	2
	Практичне заняття №6 <i>План практичного заняття</i> 1. Визначення терміну окупності проєкту. 2. Прогнозування ефективності проєкту в готельно-ресторанному бізнесі. 3. Оцінка ефективності проєкту готельно-ресторанного комплексу.	2

<p>Знати: особливості організаційної структури проєкту готельного та ресторанного господарства.</p> <p>Вміти: розробляти сучасні організаційні структури готельних та ресторанних підприємств.</p>	<p>Тема 5. Основні форми організаційної структури проєкту готельного та ресторанного господарства Лекція №7 <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Базові засади створення організаційної структури проєкту. 2. Основні форми проєктних структур. 3. Переваги і проблеми матричної структури. 4. Внутрішні організаційні структури у великих проєктах. <p>Рекомендовані джерела: <i>основні: 4, 5;</i> <i>додаткові: 9, 13, 14, 16;</i> <i>Інтернет-ресурси: 20, 23.</i></p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання виданих викладачем основних джерел літератури та електронних матеріалів.</p>	16
	<p>Практичне заняття №7 <i>План практичного заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Організаційні форми реалізації проєктів. 2. Сутність, переваги та недоліки організації функціонального типу. 3. Сутність, види, переваги та недоліки організації матричного типу. 4. Сутність, переваги та недоліки організації проєктного типу. 5. Охарактеризувати сучасні тенденції в розвитку організаційних структур. 	2
<p>Знати: поняття структуризації проєкту, його методології та значення.</p> <p>Вміти: розробляти структуру проєкту закладу готельно-ресторанного господарства.</p>	<p>Тема 6. Структуризація проєкту Лекція №8 <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Компоненти структуризації проєкту. 2. Методологія структуризації, її характеристика та значення. 3. Поєднання структур проєкту. <p>Рекомендовані джерела: <i>основні: 1, 2, 4;</i> <i>додаткові: 15, 17;</i> <i>Інтернет-ресурси: 19, 21, 22.</i></p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання виданих викладачем основних джерел літератури та електронних матеріалів.</p>	8

	<p>Практичне заняття №8 <i>План практичного заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Планування вартості проєкту. 2. Вхідні дані для оцінки вартості ресурсів. 3. Методи та засоби оцінки вартості. Результати оцінки вартості. 4. Визначення вимог до обладнання та матеріальних ресурсів. 	2
<p>Знати: сутність та структуру ресурсного забезпечення проєкту, його джерела фінансування та витрат.</p> <p>Вміти: застосовувати у практичній діяльності методологічні підходи при плануванні проєктів в готельно-ресторанному бізнесі.</p>	<p>Тема 7. Планування ресурсів і витрат проєкту Лекція №9 <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ресурсне забезпечення та джерела фінансування проєкту. 2. Оптимізація недостатньої кількості ресурсів. 3. Планування вартості проєкту. 	2
	<p>Лекція №10 <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття та порядок складання проєктного бюджету. 2. Планування витрат. 3. Оптимізація матеріальних витрат проєкту. 	2
	<p>Рекомендовані джерела: <i>основні: 1, 2, 5;</i> <i>додаткові: 15, 16, 17;</i> <i>Інтернет-ресурси: 19, 20, 22.</i></p>	
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання виданих викладачем основних джерел літератури та електронних матеріалів.</p>	8
	<p>Практичне заняття №9 <i>План практичного заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методологічні підходи при плануванні проєктів в готельно-ресторанному бізнесі: традиційний підхід, схематичний, багатостадійне та багаторівневе планування. 2. Планування витрат. 3. Методологія «витрати-час-ресурси» (СТЯ), проєкти у контрольованому середовищі (PRINCE). 	2
	<p>Практичне заняття №10 <i>План практичного заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Складові системи планування та контролю проєкту в готельно-ресторанному бізнесі: мета, мережеве планування, характеристика робіт, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування і прийняття рішень. 2. Калькуляція собівартості проєктних робіт. 3. Складові календарного бюджету. 	2

<p>Знати: поняття ризиків проекту та методи їх зниження.</p> <p>Вміти: обирати та впроваджувати у практичну діяльність ефективні проекти з подальшим визначенням ризику їх впровадження.</p>	<p align="center">Тема 8. Управління ризиками проекту</p> <p>Лекція №11</p> <p><i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація ризиків проекту. 2. Причини виникнення та чинники впливу на динаміку ризиків. 3. Основні методи аналізу ризиків. 4. Методи зниження ризиків проектів. <p>Рекомендовані джерела: <i>основні: 1, 2, 3;</i> <i>додаткові: 15, 17;</i> <i>Інтернет-ресурси: 18, 21, 22.</i></p>	2
	<p>Самостійна робота студентів.</p> <p>Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання виданих викладачем основних джерел літератури та електронних матеріалів.</p>	8
	<p>Практичне заняття №11</p> <p><i>План практичного заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів в готельно-ресторанному бізнесі. 2. Ранжирування ризиків. 3. Можливі стратегії поведінки готелю чи ресторану щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. 4. Дії компанії в межах кожної стратегії. 	2
<p>Знати: поняття якості проекту та методів їх контролю.</p> <p>Вміти: застосовувати у практичній діяльності методи управління та контролю якості проекту.</p>	<p align="center">Тема 9. Управління якістю проекту</p> <p>Лекція №12</p> <p><i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність управління якістю проекту та способи забезпечення його якості. 2. Витрати на забезпечення якості проекту. 3. Методи контролю за якістю проекту. <p>Рекомендовані джерела: <i>основні: 1, 5;</i> <i>додаткові: 12, 14, 15;</i> <i>Інтернет-ресурси: 20, 21, 22.</i></p>	2
	<p>Самостійна робота студентів.</p> <p>Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання виданих викладачем основних джерел літератури та електронних матеріалів.</p>	6

	<p>Практичне заняття №12 <i>План практичного заняття</i></p> <p>1. Контролювання якості проєкту: план тестування й приймання компонентів проєкту; інспекція етапів проєкту; контрольні графіки; контрольні списки; діаграми Парето; статистичне моделювання; аналіз тенденцій.</p> <p>2. Класифікація витрат на забезпечення якості проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.</p>	2
<p>Знати: поняття контролю, календарних планів та звітності у системі контролю.</p> <p>Вміти: обирати та впроваджувати у практичну виробничу діяльність раціональні методи контролю.</p>	<p>Тема 10. Контроль за виконанням проєкту Лекція №13 <i>План лекції</i></p> <p>1. Завдання контролю за виконанням проєкту. 2. Методи контролю. Контроль виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. 3. Звітністю у системі контролю. 4. Вимірювання й аналіз показників виконання проєкту.</p> <p>Рекомендовані джерела: <i>основні: 2, 5;</i> <i>додаткові: 9, 13;</i> <i>Інтернет-ресурси: 18, 20, 21, 23.</i></p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання виданих викладачем основних джерел літератури та електронних матеріалів.</p>	10
	<p>Практичне заняття №13 <i>План практичного заняття</i></p> <p>1. Створення загальної системи контролю за змінами. 2. Мета, види і напрямки моніторингу проєктів. 3. Аналіз запитів на зміну календарного плану. 4. Коригування проєктних документів. 5. Затвердження і відстеження змін у проєкті. Коригування проєктних документів.</p>	2

<p>Знати: поняття системи управління проектами та системи автоматизації їх управління.</p> <p>Вміти: користуватися автоматизованими програмами по управлінню проектами.</p>	<p align="center">Тема 11. Системи автоматизації управління проектами</p> <p>Лекція №14 <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна характеристика систем управління проектами. 2. Система автоматизації управління проектами Microsoft Project. 3. Управління проектами за допомогою Microsoft ProjectCentral.com. 4. Проблеми впровадження систем автоматизації управління проектами. <p>Рекомендовані джерела: <i>основні: 1, 2, 3;</i> <i>додаткові: 15, 16, 17;</i> <i>Інтернет-ресурси: 18, 19, 20, 21.</i></p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання виданих викладачем основних джерел літератури та електронних матеріалів.</p>	6
	<p>Практичне заняття №14 <i>План практичного заняття</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна характеристика програми Project Expert. 2. Система контролю процесу реалізації проєкту. 3. Схема контролю та управління проектами. 4. Підсистема моделювання проєктів. 5. Центральний інтегратор інвестиційних проєктів. 	2
ВСЬОГО:		180/6

III. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Основні:

1. Блага Н. В. *Управління проектами: навчальний посібник*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Гордієнко В. О. *Управління інноваційними проектами і програмами: навч. посіб. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 115 с.*
3. Ковшун Н. Е., Левун О. І. *Аналіз та реалізація проектів: навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2022. 350 с.*
4. Трусова Н. В. *Інвестиційний аналіз бізнес-проектів: навч. посіб. Тавр. держ. агротехнол. ун-т ім. Дмитра Моторного. Мелітополь: Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2019. 328 с.*
5. Яковенко О.І. *Управління проектами та ризиками: Навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.*

Додаткові:

6. Бушуєв С. Д., Козир Б. Ю. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проектами та програмами. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2020. №. 61. С. 187-207.
7. Гузар У. Особливості формування ефективної команди на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *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.
8. Джозеф Хігні. *Основи управління проектами*. Київ: вид-во «Фабула». 2020. 272 с.
9. Козловський Є. В., Ткаченко Т. І. Особливості управління проектами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №. 9. С. 78-82.
10. Логачова Л.М., Логачова О.В. *Управління проектами*. Київ: вид-во «Університетська книга». 2023. 208 с.
11. Постова В.В. Особливості становлення концепції ресторанів формату «FAST CASUAL». *Економіка і регіони*. Науково-практичний журнал. Вип. 85 (2). Полтава, 2022. С. 21-25.
12. Постова В.В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*, Вип. 49. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41> (дата звернення 10.04.2023).
13. Постова В.В. Система автоматизації обліку для закладів ресторанного господарства. *Економіко – правові дискусії: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет- конференції студентів, аспірантів та науковців*, 30 квітня 2022 р. Кропивницький: ЛА НАУ, 2022. С. 56-57.

14. Посто́ва В.В. Особливості розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 98-103.

15. Смолич Д. В. Інноваційні методи управління проектами. *Економічний форум*. 2019. №. 4. С. 50-54.

16. Стешенко О. Д. Ризикологія: навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.

17. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.

Інтернет-ресурси:

18. Міжнародний експофорум ресторанно-готельного бізнесу та клінінгу FoReCH. URL: <https://www.forech.kiev.ua/>.

19. Система управління готелем. URL: <https://ultra-company.com/hotel/>.

20. Професійна система управління готельним майном. URL: <https://otelms.com/uk/otelms-front-desk/>.

21. Група компаній Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/restaurants/>.

22. Девелопмент готелів в 5 етапів. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/development-oteley-v-5-etapov/>.

23. Проектування готеля з «Ribas». URL: <https://ribashotelsgroup.ua>.