

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

Методичні рекомендації
до вивчення дисципліни для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня за спеціальністю
J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»

Електронний ресурс

Рецензенти:

В. Є. Хаустова – доктор економічних наук, професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України;

П. О. Подлепіна – кандидат економічних наук, доцент, заступник директора з міжнародної діяльності ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 1 від 23 жовтня 2025 року)*

Управління проєктами в готельно-ресторанному бізнесі : методичні рекомендації до вивчення дисципліни для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» [Електронний ресурс] / уклад. Н. І. Данько Г. В. Строкович. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 75 с.)

Видання містить програму навчальної дисципліни, методичні матеріали до практичних занять, організаційно-методичні рекомендації до самостійної роботи студентів та проведення контролю знань, методичні рекомендації до написання контрольних робіт, теоретичні питання для підготовки до підсумкового контролю. Методичні рекомендації розроблені для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг».

УДК 338.46:640.4]:005.8(072)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Данько Н. І., Строкович Г. В., уклад., 2025

ЗМІСТ

1.	Загальні положення	3
2.	Тематичний план курсу	6
3.	Програма навчальної дисципліни	8
4.	Теми практичних занять.	12
5.	Завдання для самостійної роботи	14
6.	Теоретичні питання для підготовки до підсумкового контролю	19
7.	Розподіл балів, які отримують студенти та критерії оцінювання . . .	23
8.	Тести за курсом	29
9.	Термінологічний словник	65
10.	Список рекомендованої літератури.	74

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Програма навчальної дисципліни «Управління проєктами в готельно-ресторанному бізнесі» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» підготовки другого (магістерського) рівня за спеціальністю J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг».

Метою дисципліни є: формування у майбутніх фахівців належних практичних вмінь і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації універсальних проєктів та програм з метою досягнення ефективного існування та розвитку організація.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління проєктами в готельно-ресторанному бізнесі» є:

- формування наступних загальних компетентностей:

- здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей
- здатність працювати в команді;
- здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології;
- здатність приймати обґрунтовані рішення.

- формування наступних спеціальних (фахових) компетентностей:

- 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;

- здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування крос-культурних особливостей функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;

- здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу;

- здатність створювати і впроваджувати продуктивні, сервісні, організаційні, соціальні, управлінські, інфраструктурні, маркетингові інновації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;

- здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами.

Результатами навчання є:

вміння 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;

здатність розробляти, впроваджувати та застосовувати сучасні методи оцінювання ефективності впровадження інновацій в готельно- ресторанному бізнесі;

спроможність 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;

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

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 годин / 4 кредити ECTS (освітньо-кваліфікаційний рівень магістр).

2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

Назви змістових модулів і тем	Обсяг у годинах				Обсяг у годинах			
	Денна форма				Заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		л	пз	с. р.		л	п	с.р
Тема 1. Теоретичні основи проєктної організації діяльності в готельно-ресторанному бізнесі (ГРБ)	20	6	6	8	20	1	2	17
Тема 2. Обґрунтування доцільності проєкту в ГРБ	10	1	1	8	10	0,5	0	9,5
Тема 3. Планування проєкту в ГРБ	10	1	1	8	10	0,5	0	9,5
Тема 4. Планування проєктних дій інтеграції та змісту проєкту в ГРБ	10	1	1	8	10	0,5	0	9,5
Тема 5. Управління часом виконання проєкту в ГРБ	10	1	1	8	10	0,5	0	9,5
Тема 6. Процеси управління вартістю проєкту в ГРБ	10	1	1	8	10	0,5	0	9,5
Тема 7. Управління проєктними комунікаціями. Процеси планування закупівель і поставань в ГРБ	10	1	1	8	10	0,5	0	9,5
Topic 8. Project quality management in the hotel and restaurant business.	10	1	1	8	10	0,5	0	9,5
Тема 9. Процеси управління персоналом проєкту в ГРБ	10	1	1	8	10	0,5	0	9,5
Тема 10. Управління ризиками в ГРБ	10	1	1	8	10	0,5	0	9,5
Тема 11. Моніторинг та контроль виконання проєкту в ГРБ	10	1	1	8	10	0,5	0	9,5
Усього годин	120	16	16	88	120	6	2	112

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Теоретичні основи проєктної організації діяльності компанії в готельно-ресторанному бізнесі

Функції та процеси проєктного менеджменту. Основні риси проєкту. Види проєктів, їх характеристика. Фази життєвого циклу проєкту. Методології управління проєктами та програмами (Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, Six Sigma Project Management Methodology, Critical Chain Project Management, Lean Project Management Methodology, PRINCE2, Extreme programming (XP)).

Тема 2. Обґрунтування доцільності проєкту в готельно-ресторанному бізнесі

Фактори, що впливають на вибір проєктів. Процес вибору проєктів. Експертна оцінка варіантів інвестиційних рішень. Зміст декларації про наміри. Вибір проєкту на основі якісних і кількісних показників. Потік реальних грошей. Сальдо реальних грошей. Суть і структура проєктного аналізу. Техніко-економічне обґрунтування інвестицій. Склад ТЕО інвестицій. Бізнес-план проєкту.

Тема 3. Планування проєкту в готельно-ресторанному бізнесі

Принципи формування організаційних структур управління проєктами. Основні принципи формування керівних груп. Взаємодія функціональної структури з проєктними за допомогою посередників. Матричні структури: функціональні, балансові, проєктні та контрактні. Характеристика організаційних структур. «Виділена» організаційна структура управління проєктом. «Подвійна» організаційна структура управління проєктом. Функції керівника проєкту. Обов'язки інженера-координатора. Офіс проєкту. Бізнес-процес проєкту. Етапи проєктування офісу проєкту.

Тема 4. Планування проєктних дій інтеграції та змісту проєкту

Цілі, призначення і види планів. Рівні управління проєктом. Зміст стратегічного і тактичного плану. Класифікація планів. Процеси планування: основні і допоміжні. Вкажіть типові помилки планування проєкту та їх наслідки. Процес розробки детального графіка. Структуризація. Послідовність здійснення структуризації. Методи структуризації; дерево цілей; дерево рішень; дерево робіт; організаційна структура виконавців; матриця відповідальності; структура ресурсів; структуру витрат. Формування матриці відповідальності. Приклад формування матриці відповідальності.

Тема 5. Управління часом виконання проєкту в готельно-ресторанному бізнесі

Планування послідовності робіт. Методи календарного планування. Мережеві графіки. Побудова умовних діаграм. Обчислення параметрів мережевого графіка, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу за некритичними роботами. Оцінювання тривалості робіт (проєкту). Сутність, завдання та види календарних планів. Календарне планування проєктів.

Тема 6. Процеси управління вартістю проєкту в готельно-ресторанному бізнесі

Етапи фінансування проєкту. Класифікація джерел фінансування інвестиційних проєктів. Характеристика проєктного циклу різними учасниками проєкту. Класифікація схем проєктного фінансування. Функції учасників фінансового ринку в процесі фінансування проєкту. Джерела та організаційні форми фінансування проєкту. Організація проєктного фінансування. Його переваги і недоліки. Перспективи використання. Методи визначення кошторисної вартості. Бюджет проєкту. Його бюджетування. Класифікація бюджетів.

Тема 7. Управління проєктними комунікаціями. Процеси планування закупівель і постачань

Сутність управління комунікаціями проєкту. Охарактеризуйте учасників інформаційної системи проєкту. Вхідна інформація планування взаємодії. Аналіз інформаційних потреб: мета та процедура. План управління взаємодією. Міжнародний інституту управління проєктами PMI. Канали комунікації. Відкритість інформації та її різновиди. Проєктні вимоги до комунікацій. Різні рівні узагальнення документів. Звітність за проєктом. Управління закупівлями в проєкті. Вхідні дані для планування контрактів. Документи про проведення закупівель. Процедури закупівлі.

Topic 8. Project quality management in the hotel and restaurant business

The concept of quality management. Basic principles of TQM. System quality management method. QFD (Quality Function Deployment - technology for deploying quality functions). FVA (functional-cost analysis). FMEA-analysis (Failure Mode and Effects Analysis). FFA (functional physical analysis). Cause-effect diagram. Project implementation control chart. Pareto diagram. Types of project quality assurance costs. ISO standards system. Standardization and certification system in Ukraine. Levels of standards in Ukraine.

Тема 9. Процеси управління персоналом проєкту

Напрямки забезпечення проєкту трудовими ресурсами. Етапи процесу забезпечення проєкту трудовими ресурсами. Менеджер проєкту. Компетентність команди управління проєктом. Модель «competence work» команди управління проєктом. Оцінка компетентності проєктних менеджерів. Команда проєкту. Основні характеристики команди проєкту. Система очікувань. Тип спільної діяльності. Формуванні команди. Основні підходи до вибору методів формування команди проєкту.

Тема 10. Управління ризиками в готельно-ресторанному бізнесі

Поняття ризику. Його класифікація за різними ознаками. Виробничий, комерційний і фінансовий ризик. Систематичний та несистематичний ризики. Ризики макро - і мікрорівня. Причини виникнення ризиків. Етапи процесу управління ризиками. Процедура планування, ідентифікації, якісної і кількісної оцінки, планування реакції на ризики, моніторингу і контролю. Методи зниження ризику.

Тема 11. Моніторинг та контроль виконання проєкту в готельно-ресторанному бізнесі

Сутність моніторингу і контролю проєктів. Вхідний контроль, поточний контроль. Мета та призначення контролю. Умови його здійснення. Методи контролю: традиційний метод і метод “засвоєного” обсягу. Документи, які фіксують зміни за проєктом. Внутрішні і зовнішні зміни. Технологія управління змінами. Модель управління змінами.

4. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Назва теми	Кількість годин
<p>Тема 1. Теоретичні основи проєктної організації діяльності компанії в ГРБ</p> <p>1. Суть понять «проєкт» і «управління проєктами». Класифікація проєктів. 2. Життєвий цикл проєкту. 3. Методології управління проєктами та програмами (Waterfall, Agile, Scrum, Kanban).</p>	6
<p>Тема 2. Обґрунтування доцільності проєкту в ГРБ</p> <p>1. Вибір проєкту й розробка його концепції. 2. Вибір проєкту на основі якісних і кількісних показників. 3. Техніко-економічне обґрунтування інвестицій. 4. Бізнес-план проєкту.</p>	1
<p>Тема 3. Планування проєкту в готельно-ресторанному бізнесі</p> <p>1. Структури управління проєктами. 2. Функції учасників проєкту. 3. Офіс проєкту.</p>	1
<p>Тема 4. Планування проєктних дій інтеграції та змісту проєкту</p> <p>1. Планування проєктних дій інтеграції проєктів. 2. Планування і виконання проєктних дій управління змістом проєкту. 3. Структуризація проєкту.</p>	1
<p>Тема 5. Управління часом виконання проєкту в готельно-ресторанному бізнесі</p> <p>1. Планування строків здійснення проєкту. 2. Сітьове планування. 3. Календарне планування.</p>	1
<p>Тема 6. Процеси управління вартістю проєкту</p> <p>1. Управління вартістю. 2. Управління ресурсами. 3. Бюджетування проєкту.</p>	1
<p>Тема 7. Управління проєктними комунікаціями. Процеси планування закупівель і постачань</p> <p>1. Суть і принципи комунікацій проєкту. 2. Процеси планування закупівель і постачань.</p>	1

Тема 8. Управління якістю проєкту. 1. Суть та принципи управління якістю. 2. Сучасні концепції управління якістю.	1
Тема 9. Процеси управління персоналом проєкту 1. Місце управління персоналом проєкту в методології управління проєктами. 2. Команда проєкту.	1
Тема 10. Управління ризиками в готельно-ресторанному бізнесі 1. Передбачення проєктних ризиків та планування запобіжних заходів. 2. Управління ризиками. 3. Аутсорсинг та офшоринг в управлінні проєктами.	1
Тема 11. Моніторинг та контроль виконання проєкту в готельно-ресторанному бізнесі 1. Процеси моніторингу і контролю. 2. Завершення проєкту.	1
Разом	16

Практичні заняття проводяться методом групової вправи, оперативного тренування, індивідуальних вправ з подальшим обговоренням їх вирішення. Практичні заняття з дисципліни проводяться в формі активного навчання та націлені на закріплення та поглиблення теоретичних знань студентів, отриманих на лекціях та в процесі самостійного вивчення спеціальної літератури та інформаційних джерел.

Практичні завдання, тести та вправи в умовах дистанційного навчання виконуються в дистанційному курсі [1].

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Вправи до першої теми

1. Які проєкти в готельно-ресторанному бізнесі реалізуються зараз у Вашому регіоні?

2. Які найбільш великомасштабні проєкти реалізовувалися протягом останніх п'яти років у світі? Індивідуально, а потім у групах з 3-5 чоловік сформуєте перелік проєктів. Опишіть концепцію одного з проєктів. Яким чином імовірно управляли даним проєктом?

3. Назвіть основних учасників проєкту. Яким, на вашу думку, повинен бути цей склад у разі реалізації проєкту перебудови системи вищої освіти; проєкту ліквідації атомних станцій; проєкту випуску нового журналу; проєкту будівництва автозаправної станції; проєкту зі зміни інтер'єру Вашої квартири?

Вправи до другої теми

1. У групі з 3-5 чоловік запропонувати до реалізації ряд проєктів в готельно-ресторанному бізнесі і вибрати оптимальний.

2. У групі з 3-5 чоловік розробити концепцію вибраного проєкту.

3. У групі з 3-5 чоловік сформувати перелік факторів і їх ознак що впливають на ефективність реалізації проєкту.

4. У групі з 3-5 чоловік провести попередній аналіз здійсненності різних варіантів реалізації даного проєкту з використанням експертних методів. Якщо для проєкту всі варіанти реалізації представляються неефективними, то повернутися до п. 1.

5. У групі з 3-5 чоловік сформувати систему обмежень для даного проєкту.

6. У групі з 3-5 чоловік здійснити техніко-економічне обґрунтування проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.

7. На основі проведених у пунктах 1-6 досліджень провести остаточний вибір проєкту з переліку, запропонованого кожною групою з 3-5 чоловік.

Вправи до третьої теми

1. Сформууйте організаційну структуру проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Визначте склад учасників проєкту.
3. Визначте посадові обов'язки учасників проєкту.
4. Визначте функції посередників проєкту.
5. Визначте перелік технічних і організаційних вимог до проєкту.
6. Здійсніть планування територіальної структури процесів бізнесу.
7. Здійсніть проєктування інтер'єру й меблів.
8. Визначення потреби в засобах пересування.
9. Розробіть бюджет інвестицій в офіс проєкту.
10. Розробіть бюджет поточних витрат.

Вправи до четвертої теми

1. Визначте мету планування обраного проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Розробіть концептуальні, стратегічні й тактичні плани щодо обраного проєкту.
3. Розробіть детальний план-графік проєкту.
4. Сформувати дерево цілей для проєкту.
5. Сформувати дерево рішень для проєкту.
6. Сформувати дерево робіт для проєкту.
7. Розробити організаційну структуру для вибраного проєкту.
8. Розробити витратну структуру проєкту.
9. Сформувати інтегровану схему робочої, витратної і організаційної структур проєкту.
10. Розробити матрицю відповідальності для проєкту.
11. Розробити календарний план реалізації проєкту.

Вправи до п'ятої теми

1. Розробити календарний план реалізації проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Група розділяється на дві частини і будує мережевий графік реалізації проєкту: перша частина – за методом критичного шляху, друга частина – за методом оцінки й перевірки програм.
3. Побудувати графік Ганта для запропонованого проєкту.

Вправи до шостої теми

1. Розробіть кошторис проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Проаналізуйте можливі джерела фінансування проєкту й оцініть доцільність їх залучення. Визначте їх достоїнства і недоліки.
3. Сформуйте систему вимог щодо реалізації процесу фінансування проєкту.
4. Розробіть схему фінансування проєкту.
5. Сформувати попередній бюджет реалізації проєкту.

Вправи до сьомої теми

1. Охарактеризуйте учасників інформаційної системи проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Які потрібна вхідна інформація для планування взаємодії.
3. Здійсніть аналіз інформаційних потреб.
4. Розробіть план управління взаємодією.
5. Визначте канали комунікації.
6. Які проєктні вимоги до комунікацій.
7. Яка повинна бути звітність за проєктом?
8. Вхідні дані для планування контрактів.
9. Документи про проведення закупівель.

10. За якими процедурами доцільно здійснювати закупівлі?

Вправи до восьмої теми

1. Визначте перелік принципів функціонування системи управління якістю проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Сформуйте перелік вимог споживачів на всіх стадіях виробництва готової продукції.
3. Проведіть функціонально-вартісний аналіз проєкту.
4. Проаналізуйте можливості виникнення дефектів і їх вплив на споживача.
5. Побудуйте діаграму причин-наслідків для проєкту який реалізують.
6. Сформуйте контрольну карту реалізації проєкту.
7. Побудуйте діаграму Парето.
8. Розробіть Програму якості.
9. Розробіть Настанову з реалізації Програми якості.

Вправи до дев'ятої теми

1. Визначте напрямки забезпечення проєкту трудовими ресурсами.
2. Визначте функції менеджера за проєктом.
3. Сформуйте команду проєкту в готельно-ресторанному бізнесі.

Вправи до десятої теми

1. Визначте перелік ризиків властивих розробленому проєкту.
2. Визначте вірогідність зміни ходу реалізації проєкту на всіх його стадіях і можливі збитки.
3. Розробіть процедуру управління ризиками за проєктом.
4. Розробіть заходи зі зниження ризику й оцініть ефективність їх реалізації.

Вправи до одинадцятої теми

1. Визначте перелік параметрів, моніторинг яких необхідно здійснювати в процесі попереднього, поточного і завершального контролю.
2. Здійсніть прогноз основних характеристик реалізації проєкту під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.
3. Розробіть перелік попереджуючих заходів і оцініть ефективність їх здійснення.
4. Проаналізуйте хід виконання проєкту згідно з традиційним методом.
5. Проаналізуйте хід виконання проєкту відповідно до методу «освоєного обсягу».
6. Розробіть документи, необхідні для здійснення змін у процесі реалізації проєкту.

6. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Сутність проєктів та їх класифікація.
2. Цикл проєкту Світового банку.
3. Основні процеси управління проєктами.
4. Допоміжні процеси управління проєктами.
5. Класифікація проєктів.
6. Структуризація проєкту.
7. Оточення проєкту.
8. Учасники проєкту.
9. Адміністрування проєкту.
10. Взаємозв'язок місії проєкту та результатів його реалізації.
11. Розробка концепції проєкту.
12. Основні характеристики проєктів.
13. Сутність і види проєктного аналізу.
14. Оцінка ефективності інвестиційного проєкту.
15. Техніко-економічного обґрунтування інвестицій.
16. Характеристика потоків реальних грошей від інвестиційної та фінансової діяльності.
17. Бізнес-план проєкту.
18. Цілі, призначення і види планів.
19. Основні етапи процесу планування.
20. Характеристика процесів планування.
21. Застосування мережевих моделей в розробці інвестиційних проєктів.
22. Розробка календарних планів.
23. Визначення потреби в ресурсах.
24. Склад і порядок розробки проєктно-кошторисної документації.
25. Фінансування проєктів.
26. Функції менеджера проєкту.

27. Структури управління проєктами.
28. Взаємодія функціональної структури з проєктною за допомогою посередників.
29. Загальна послідовність розробки й створення організаційних структур управління проєктами.
30. Принципи формування керівних груп.
31. Функції учасників проєкту.
32. Офіс проєкту. Вимоги до його організації.
33. Етапи проєктування офісу проєкту.
34. Світовий досвід банківської діяльності в організації фінансування проєкту.
35. Світовий досвід розробки схем проєктного фінансування.
36. Методи вибору замовником проєктних фірм.
37. Методи визначення кошторисної вартості.
38. Методи контролю реалізації проєктів.
39. Механізм фінансування проєкту.
40. Види проєктних фірм.
41. Оцінка стану робіт і прогнозування змін.
42. Види змін. Цикл контролю змін.
43. Принципи побудови ефективної системи контролю.
44. Технологія управління змінами.
45. Концепція управління якістю.
46. Метод системного управління якістю.
47. Види витрат з забезпечення якості проєкту.
48. Система стандартів ISO.
49. Система стандартизації і сертифікації в Україні.
50. Назвіть діючі премії з якості.
51. Характеристика проєкту як системи.
52. Механізм управління ризиками в процесі реалізації проєкту.
53. Зміст декларації про наміри.
54. Рівні процесу планування.

55. Основні процеси планування.
56. Допоміжні процеси планування.
57. Діаграми Ганта.
58. Приклади побудови мережевих моделей.
59. Цикл контролю змін.
60. Характеристика джерел змін.
61. Етапи формування організаційних структур управління проектами.
62. Принципи формування керівних груп.
63. Функції керівника проекту.
64. Функції інженера-координатора.
65. Мобілізація фінансових ресурсів для реалізації проекту методом сек'юритизації.
66. Фінансовий консалтинг.
67. Послуги фінансового брокера.
68. Організація спільного банківського кредитування проекту.
69. Видача гарантій учасникам проекту.
70. Механізм надання банківських позик, кредитів, позик для фінансування проекту.
71. Сутність ризику і його класифікація.
72. Характеристика процедури управління ризиками.
73. Охарактеризуйте процедуру планування управління ризиками.
74. Охарактеризуйте процедуру ідентифікації ризиків.
75. Охарактеризуйте процедуру якісної оцінки ризиків.
76. Охарактеризуйте процедуру кількісної оцінки ризиків.
77. Охарактеризуйте процедуру планування реакції на ризики.
78. Охарактеризуйте процедуру моніторингу і контролю.
79. Охарактеризуйте якісні методи оцінки ризику проекту.
80. Наведіть приклад оцінки проекту якісними методами.
81. Охарактеризуйте кількісні методи оцінки ризику проекту.
82. Назвіть основні методи зниження ризику на всіх стадіях реалізації проекту.

83. Методи аналізу ризиків.
84. Сутність і різновиди моніторингу й контролю проєкту.
85. Визначте мету і призначення контролю, а також умови його здійснення.
86. Охарактеризуйте принципи формування системи звітів.
87. Охарактеризуйте методи здійснення контролю технології оцінки виконання проєкту.
88. Опишіть сутність традиційного методу контролю вартості.
89. Визначте сутність методу "освоєного обсягу".
90. Назвіть показники, які розраховують для аналізу виконання бюджету і охарактеризуйте методику їх розрахунку.
91. Визначте перелік зовнішніх і внутрішніх змін за проєктом.
92. Охарактеризуйте процедуру управління змінами й опишіть модель управління проєктом.
93. Охарактеризуйте документи, які формують для протоколювання змін за кордоном.
94. Наведіть приклади методів зниження ризику на всіх стадіях реалізації проєкту.
95. Методи вибору замовником проєктних фірм.
96. Життєвий цикл проєкту.
97. Характеристика потоків реальних грошей від операційної діяльності.
98. Оцінка ефективності інвестиційного проєкту.
99. Види діяльності при здійсненні проєкту.
100. Методи структуризації проєктів і випадки їх застосування.

7. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Система оцінювання знань, вмінь та навичок студентів передбачає виставлення оцінок за усіма формами проведення занять.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитися у наступних формах:

- оцінювання роботи студентів під час практичних занять;
- проведення проміжного контролю;
- проведення підсумкового контролю.

Загальна оцінка з дисципліни визначається як сукупність балів, що студент отримує за змістовні модулі та модульний контроль.

Поточний контроль знань студентів здійснюється шляхом проведення тестування з основних навчальних елементів змістовних тем. Сума балів, які студент денної форми навчання може набрати дорівнює 60.

Підсумковий контроль здійснюється у формі заліку. До заліку допускаються студенти, які мають достатню кількість балів з поточного контролю та відвідування семінарських занять. Загальна кількість балів за успішне виконання залікових завдань становить 40.

Сумарна оцінка за вивчення дисципліни розраховується як сума контрольних оцінок та балів, отриманих за результатами поточного та підсумкового семестрового контролю. Загальна сума балів підсумкового семестрового контролю складає 100.

Приклад для підсумкового семестрового контролю в формі заліку з заліковою роботою:

Поточне оцінювання роботи студентів на практичних заняттях та самостійної роботи											Всього	Залік	Сума	
тема	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10				T11
max	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	-	-	-
												60	40	100

T1, T2 ... T11 – змістові теми.

Структура та складові підсумкової оцінки з дисципліни

Поточний контроль протягом семестру – 60 балів.

З них:

– активна робота на практичних заняттях – 40 балів;

– поточний контроль – 20 балів.

Поточний контроль проводиться на кожному практичному занятті та за результатами виконання завдань самостійної роботи. Він передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми (у тому числі, самостійно опрацьованого матеріалу) під час роботи на практичних заняттях.

Критерії оцінювання знань студентів на практичних заняттях

Усний виступ, виконання письмового завдання	Критерії оцінювання
5	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу.
4	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
3	В цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.
2	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
1	Частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Доповнення виступу:

2 бали – отримують студенти, які глибоко володіють матеріалом, чітко визначили його зміст; зробили глибокий системний аналіз змісту виступу, виявили нові ідеї та положення, що не були розглянуті, але суттєво впливають на зміст доповіді, надали власні аргументи щодо основних положень даної теми.

1 бал отримують студенти, які виклали матеріал з обговорюваної теми, що доповнює зміст виступу, поглиблює знання з цієї теми та висловили власну думку.

Суттєві запитання до доповідачів:

2 бали отримують студенти, які своїм запитанням до виступаючого суттєво і конструктивно можуть доповнити хід обговорення теми.

1 бал отримують студенти, які у своєму запитанні до виступаючого вимагають додаткової інформації з ключових проблем теми, що розглядається.

Ведення опорного конспекту лекції:

Опорний конспект лекції (ОКЛ) – вид навчально-методичного посібника, в якому у стисло і системно викладено основний теоретичний матеріал у формі основних понять і положень, що структурно й логічно пов'язані між собою. Дані поняття та положення є лише опорними сигналами, вони вимагають пояснень і визначень, що мають записати студенти під час лекції. Його ведення сприяє системному і глибокому засвоєнню навчального матеріалу, дозволяє простежити структурні зв'язки між різними поняттями, положеннями, концепціями, проблемами, теоріями тощо.

Кожен студент повинен мати ОКЛ на лекціях і вести в ньому записи власноруч. Під час аудиторної роботи з ОКЛ студенти записують основні тези лекції та пояснення викладача у визначеному в конспекті полі. Під час самостійної роботи рекомендується доповнити записи лекції та завершити виконання завдань, що були зазначені в Робочій програмі та ОКЛ.

Критерії поточного контролю знань студентів

Поточний контроль проводиться з метою визначення стану успішності здобувачів вищої освіти за період теоретичного навчання. Поточний контроль знань студентів здійснюється через проведення аудиторних письмових контрольних робіт або комп'ютерного тестування.

Письмова контрольна робота або тестування	Критерії оцінювання
15-20	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань. Правильно вирішив усі тестові завдання.
10-14	В цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.
5-9	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.
1-4	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Не вирішив жодного тестового завдання.

Підсумковий семестровий контроль

Підсумковий семестровий контроль – це підсумкове оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти за семестр, що здійснюється в університеті у формі заліку та екзамену. На підсумковий семестровий контроль виносяться питання, що передбачають перевірку розуміння здобувачами вищої освіти програмного матеріалу дисципліни в цілому та рівня сформованості відповідних компетентностей після опанування курсу.

Підсумковий контроль оцінюється у 40 балів та представлений у вигляді тестових питань.

За підсумками поточного і підсумкового контролю студент може набрати від 0 до 100 балів включно. Мінімальна кількість балів, які повинен набрати студент для одержання заліку, становить 50 балів. Національна шкала ґрунтується на рейтингу здобувачів вищої освіти у складі потоку/курсу:

- здобувачам вищої освіти, які повністю оволоділи програмою навчальної дисципліни на творчому рівні, можуть дати відповіді на всі питання курсу, опанували рекомендовану літературу, виставляють оцінку *90-100 балів*. При цьому оцінку – 100 балів, як виняток, можуть отримати тільки здобувачі вищої освіти, які, крім відмінних знань за програмою дисципліни, виявили активність в науково-дослідній роботі за тематикою курсу, стали призерами студентських олімпіад, виступали на конференціях тощо;
- здобувачам вищої освіти, які оволоділи програмою навчальної дисципліни на творчому рівні, проте у відповідях допустили неточності, ставлять оцінку *70-89 балів*;
- здобувачам вищої освіти, які показали задовільні результати оволодіння навчальною програмою дисципліни на репродуктивному рівні й при відповідях допускають помилки, ставлять оцінку *50-69 балів*;
- здобувачі вищої освіти, які за результатами вивчення дисципліни отримали *незадовільні оцінки (49 та нижче)*, повинні додатково виконати індивідуальні завдання для підвищення рівня своїх знань і повторно перескласти підсумковий контроль.

Для дистанційної форми навчання

Вид навчальної діяльності	Максимальна кількість балів	Мінімальна кількість балів
Поточний контроль	40	20
Письмова контрольна робота або тестування	20	10
Поточний контроль	60	30
Підсумковий семестровий заліковий контроль	40	20
Підсумковий контроль	40	20
ВСЬОГО	100	50

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка
	для дворівневої шкали оцінювання
90 – 100	зараховано
70-89	
50-69	
0-49	не зараховано

8. ТЕСТИ ЗА КУРСОМ
"УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ"

1. Назвіть базові схеми управління проєктами:

- а) «основна» система;
- б) «додаткова» система;
- в) система "розширеного управління";
- г) система "прискореного будівництва".

2. Класифікація проєктів за масштабом:

- а) малі проєкти;
- б) середні проєкти;
- в) мегапроєкти;
- г) мультипроєкти.

3. Об'єкти інвестицій можна класифікувати за:

- а) масштабом;
- б) терміновості;
- в) характеру й змісту інвестиційного циклу;
- г) ступеня участі держави;
- д) рівнем якості;
- е) об'єкта інвестиційної діяльності;
- ж) кількістю одночасно реалізованих проєктів.

4. Проміжок часу між моментом появи проєкту і моментом його ліквідації називається:

- а) життєвим циклом;
- б) проєктним циклом;
- в) інше.

5. Визначте властивості проєкту:

- а) унікальність;
- б) дублюємость;
- в) обмежені за терміном реалізації;
- г) нескінченні за терміном реалізації;
- д) разовість.

6. Форми інвестицій:

- а) фінансові;
- б) реальні;
- в) інтелектуальні;
- г) майнові права.

7. Учасники проєкту:

- а) замовник;
- б) інвестор;
- в) дизайнер;
- г) постачальник;
- д) підрядник;
- е) керівник проєкту;
- ж) команда проєкту;
- з) ліцензіар;
- и) банк;
- к) контрагент.

8. Перші проєкти з'явилися в середині ХХ століття:

- а) так;
- б) ні.

9. У разі використання "основної" системи управління проєктами:

- а) менеджер проєкту є представником замовника і несе повну фінансову відповідальність;
- б) менеджер проєкту є представником замовника і не несе фінансову відповідальність;
- в) менеджер проєкту є представником замовника і несе часткову фінансову відповідальність.

10. Визначте етапи життєвого циклу проєкту згідно з концепцією Світового банку:

- а) передінвестиційна;
- б) інвестиційна;
- в) навчання;
- г) експлуатаційна.

11. Такі стадії життєвого циклу, як народження, зростання, зрілість, завершення складають:

- А) "інформаційну" концепцію;
- Б) "послідовну" концепцію;
- В) "будівельну" концепцію.

12. Головний учасник проєкту:

- А) інвестор;
- Б) замовник.

13. Адміністратор проєкту є його учасником:

- а) західних країнах;
- б) Україні.

14. Інвестор і замовник це:

- а) одна особа;
- б) різні учасники проєкту.

15. Класифікація проєктів за рівнем якості:

- а) бездефектні;
- б) стандартні;
- в) модульні;
- г) дефектні.

16. За кордоном учасниками проєкту є:

- а) архітектор;
- б) інженер.

17. Для ухвалення рішення про реалізацію проєкту вивчають:

- а) результати передпроєктних обґрунтувань;
- б) попереднє узгодження місця розташування об'єкта;
- в) інше.

18. Для оцінки життєздатності проєкту порівнюють варіанти:

- а) вартості;
- б) строків реалізації;
- в) прибутковості;
- г) іншого.

19. Розробка концепції включає:

- а) формування інвестиційного задуму проєкту;
- б) дослідження інвестиційних можливостей;
- в) техніко-економічного обґрунтування проєкту.

20. Дисконтований період окупності це:

- а) часовий інтервал, після закінчення якого інвестору повертаються вкладені ресурси;
- б) часовий інтервал, після закінчення якого інвестору повертаються вкладені ресурси з урахуванням їх майбутньої вартості.

21. Процеси здійснення інвестиційних вкладень і отримання прибутку можуть відбуватися:

- а) паралельно;
- б) послідовно;
- в) з розривом;
- г) інше.

22. Комерційну ефективність проєкту визначають співвідношенням:

- а) фінансових витрат і результатів;
- б) результатів і фінансових витрат.

23. Основний документ, що обґрунтовує доцільність реалізації проєкту:

- а) ТЕО інвестицій;
- б) декларація про наміри.

24. Потік реальних грошей це різниця між:

- а) припливом і відтоком грошових коштів від інвестиційної та операційної діяльності;
- б) припливом і відтоком грошових коштів від операційної та інвестиційної діяльності.

25. Сальдо реальних грошей це:

- а) різниця між припливом і відтоком від інвестиційної, операційної та фінансової діяльності;

б) різниця між припливом і відтоком від операційної та фінансової діяльності.

26. Види діяльності при здійсненні проєкту:

- а) комерційна;
- б) операційна;
- в) фінансова;
- г) інвестиційна.

27. Потік реальних грошей від фінансової діяльності включає:

- а) власний капітал;
- б) короткострокові кредити;
- в) виручка;
- г) довгострокові кредити;
- д) погашення заборгованості за кредитами;
- е) прибуток;
- ж) виплата дивідендів.

28. Бізнес-план є обов'язковим документом при розробці проєкту?

- а) так;
- б) ні.

29. Від чого залежить склад бізнес-плану?

- а) від розмірів майбутнього проєкту;
- б) від галузевої приналежності;
- в) інше.

30. Вибір проєктів доцільно здійснювати:

- а) лише на основі фінансових критеріїв;
- б) на основі чисельних критеріїв.

31. Інвестиційна фаза проєкту:

- а) переговори;
- б) проєктування;
- в) маркетинг;
- г) приймання.

32. До забезпечення проєкту відносять:

- а) організаційне;
- б) фінансове;
- в) матеріально-технічне;
- г) якісне.

33. "Інформаційна" концепція включає такі фази як:

- а) постановка проблеми;
- б) формулювання вимог;
- в) конструювання системи;
- г) реалізація;
- д) завершення;
- е) апробація;
- є) обслуговування.

34. У процесі вибору проєктів переважно аналізуються критерії:

- а) поодинокі;
- б) множинні.

35. "Виділену" організаційну структуру створюють виключно для одного проєкту:

- а) так;
- б) ні.

36. Для управління проєктами найчастіше використовують наступні типи організаційних структур:

- а) функціональна;
- б) дивізіональна;
- в) проєктна;
- г) матрична.

37. "Подвійна" організаційна структура дозволяє:

- а) реалізувати рівноцінну участь у системі управління двох організацій - учасників проєкту;
- б) реалізувати нерівноцінну участь у системі управління двох організацій - учасників проєкту.

38. Хто займається вирішенням питань, що виникають у рамках реалізації проєкту, що характеризуються високим рівнем складності й координацією роботи більше двох підрозділів:

- а) посередники;
- б) команди.

39. Принципи формування керівних груп для реалізації проєкту:

- а) керівник-замовник;
- б) провідні учасники проєкту – замовник і підрядник;
- в) для проєкту створюють єдину групу на чолі з керівником проєкту.

40. Функціональну структуру управління використовують у проєктах з:

- а) високим ступенем складності;
- б) середнім ступенем складності;
- в) низьким ступенем складності.

41. Відносини базуються на прямих вертикальних зв'язках у:

- а) функціональній структурі;
- б) проєктній структурі.

42. Матричні структури можуть бути:

- а) функціональними;
- б) балансовими;
- в) проєктними;
- г) контрактними.

43. Проєктна структура це:

- а) тимчасова організація;
- б) стала організація.

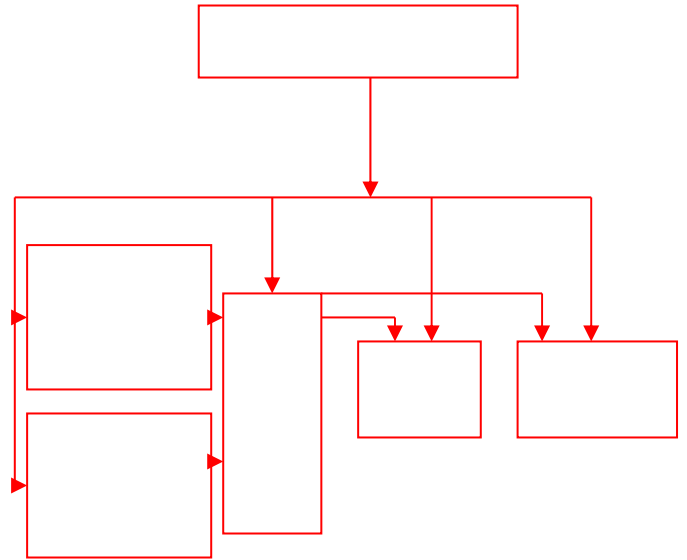
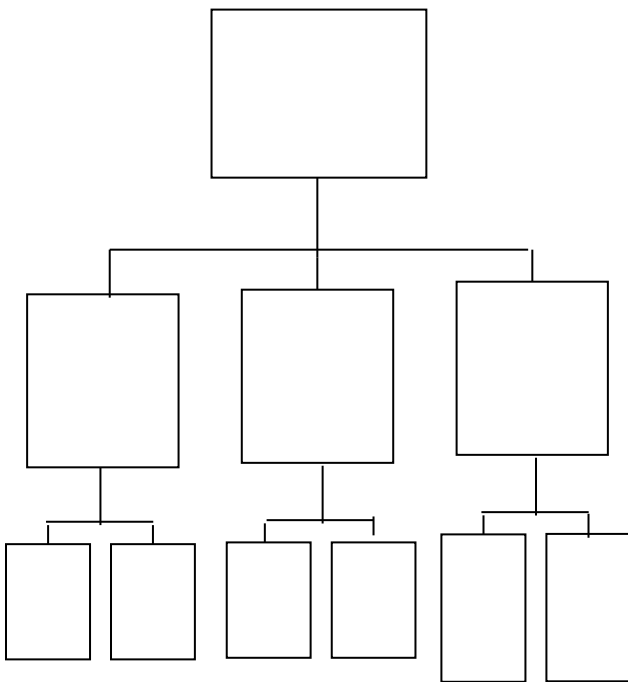
44. Істотний недолік матричної структури:

- а) вузька функціональна спеціалізація;
- б) наявність подвійного підпорядкування.

45. В якій організаційній структурі найбільш високий ступінь інтеграції «материнської» і проєктної структур?

- а) «виділеній»;
- Б) «управління проєктами»;
- В) «загальному керуванні проєктами»;
- Г) «подвійній» організаційній структурі.

46. Виберіть матричну структуру.



47. Рівні управління проектом:

- а) концептуальний;
- б) стратегічний;
- в) тактичний;
- г) поточний;
- д) оперативний.

48. До основних процесів планування відносяться:

- а) планування змісту;
- б) планування ресурсів;
- в) послідовність виконання робіт;
- г) формування кошторису;
- д) розробка розкладу;
- е) формування бюджету;
- ж) планування якості;
- з) планування ризику.

49. До процесу планування слід залучати тільки проєктувальників?

а) так;

б) ні.

50. Треба враховувати попередній досвід у процесі планування інноваційних проєктів?

а) так;

б) ні.

51. Чи доцільно будь-який досить великий проєкт розбивати на відносно незалежні частини, за реалізацію яких відповідають самостійні підрозділи не враховуючи про цьому координуючі впливи керівника?

а) доцільно;

б) недоцільно.

52. Від чого залежить рівень деталізації графіка проєкту?

а) від складності проєкту;

б) від розмірів проєкту;

в) від чогось іншого.

53. Чи повинен керівник проєкту затверджувати усі графіки?

а) так;

б) ні.

54. Розбивку проєкту здійснюють виходячи з:

а) структури процесу;

б) структури продукту;

в) структури організації.

55. Моделями структуризації проекту є:

- а) дерево цілей;
- б) дерево рішень;
- в) дерево робіт;
- г) організаційна структура виконавців;
- д) матриця відповідальності;
- е) мережева модель;
- ж) структура споживаних ресурсів;
- з) структура витрат;
- і) структура зовнішніх факторів.

56. Ієрархічна структура, що відображає послідовність декомпозиції проекту на підпроекти, пакети робіт різного рівня, пакети детальних робіт це:

- а) OBS;
- б) WBS.

57. Матриця розподілу відповідальності будується на основі:

- а) WBS;
- б) OBS;
- в) RBS;
- г) WBS, OBS;
- д) WBS, RBS.

58. В матриці відповідальності відображається інформація про:

- а) виконавців;
- б) відповідальних;
- в) відповідальних і виконавців.

59. Методи структуризації проєктів здійснюють:

- а) "зверху вниз";

б) "знизу вгору".

60. Декомпозицію робіт можна здійснювати:

а) компонентів товару, послуги;

б) процесних або функціональних елементів діяльності організації;

в) етапів життєвого циклу.

61. Види мережевих моделей:

а) вершини-роботи;

б) вершини-події;

в) змішані мережі.

62. Чи можливі повторювані цикли в мережевих моделях:

а) так;

б) ні.

63. Критична тривалість:

а) мінімальний час, протягом якого може бути виконаний весь комплекс робіт проекту;

б) максимальний час, протягом якого може бути виконаний весь комплекс робіт проекту;

в) інше.

64. Мережевий графік типу вершини-події припускає наявність фіктивних операцій:

а) так;

б) ні.

65. Розрахунок часу виконання операції за оптимістичним варіантом, найбільш вірогідним і песимістичному здійснюється в:

- а) МКШ;
- б) PERT.

66. Графіки Ганта визначають:

- а) послідовність виконання робіт;
- б) послідовність і тривалість виконання робіт;
- в) визначають відповідальних за виконання робіт.

67. Оперативний план:

- а) деталізує завдання учасникам на місяць, на тиждень, на добу комплексів робіт;
- б) уточнює терміни виконання робіт, потребу в ресурсах, визначає чіткі межі між учасниками робіт, за виконання яких відповідають різні організації-виконавці, в розрізі року й кварталу.

68. Календарний план з раннім початком використовують для:

- а) стимулювання виконавців;
- б) для подання в кращому вигляді для споживачів;
- в) для подання замовнику.

69. На основі кошторису формують бюджет проєкту:

- а) так;
- б) ні.

70. Який з названих методів визначення кошторисної вартості доцільно застосовувати в сформованій ситуації в економіці?

- а) базисно-компенсаційний;
- б) ресурсний;
- в) ресурсно-індексний.

71. На якій стадії проєкту формують уточнений бюджет:

- а) тендери, переговори;
- б) ТЕО.

72. Повний резерв часу це:

- а) різниця між датами пізнього і раннього закінчення (початку роботи);
- б) різниця між датами раннього і пізнього закінчення (початку роботи).

73. Базисно-компенсаційний метод визначення кошторисної вартості заснований на:

- а) визначенні вартості, виходячи з кошторисної документації з використанням наявних кошторисних норм;
- б) калькулюванні елементів витрат, необхідних для реалізації проєкту.

74. Переваги методу "Вершини-події":

- а) ключові події можна легко визначити;
- б) не використовують фіктивні операції.

75. Роботи, що лежать на критичному шляху мають:

- а) нульовий резерв;
- б) нескінченний резерв.

76. У детермінованих плани тривалість роботи вважається:

- а) незмінною;
- б) постійно змінюється.

77. Графік Ганта є однією з форм лінійних діаграм?

- а) так;
- б) ні.

78. Середньозважений час операції розраховують за такою формулою:

а) $t_e = \frac{a + 4m + b}{6}$;

б) $Z = \frac{T_s - T_E}{\sqrt{\sum \sigma_{t_e}^2}}$.

79. Способи фінансування проекту:

- а) акціонерні інвестиції;
- б) лізингове фінансування;
- в) боргове фінансування;
- г) самофінансування.

80. Регрес - це:

- а) вимога про відшкодування наданої суми позики;
- б) вимога про надання суми певної позики.

81. Синдикат це:

- а) тимчасове об'єднання ряду організацій, що надають однорідні послуги;
- б) тимчасове об'єднання підприємств компаній, банків на основі загальної угоди для здійснення капіталомісткого проекту або спільного розміщення позики.

82. Чеки бувають:

- а) іменні;
- б) ордерні;
- в) пред'явницькі;
- г) переказні.

83. Гарантія це:

- а) письмове зобов'язання щодо виконання певних умов;
- б) прийняття на себе відповідальності за те, що інша особа виконає свої зобов'язання.

84. Акредитив це:

- а) грошовий документ, що містить доручення про виплату певної суми пред'явнику цього документа згідно з умовами вказаними в ньому;
- б) грошовий документ, що свідчить про безумовне, обов'язкове для виконання, розпорядження.

85. Методи вибору замовником проєктних фірм:

- а) надання професійних послуг у міру необхідності;
- б) закриті переговори;
- в) проведення конкурсу.

86. Види комерційних угод між замовником і підрядником:

- а) оплата за фактичними витратами;
- б) оплата з верхнім обмеженням ціни;
- в) фіксована ціна;
- г) оплата з нижнім обмеженням ціни.

87. Критерієм вибору переможця в тендері є:

- а) мінімальна ціна;
- б) найбільш вигідні умови надання послуг.

88. Виберіть позикові джерела фінансування інвестиційних проєктів:

- а) амортизаційні відрахування;
- б) споживчі кредити;
- в) банківські кредити;
- г) державні кредити;
- д) гранти;
- е) лізинг;
- ж) селенг;
- з) облігації;

- i) векселя;
- ї) акції.

89. Емісія облігацій передбачає участь їх власників у статутному капіталі:

- а) так;
- б) ні.

90. Проектний цикл з точки зору кредитора має більш широкі тимчасові рамки, ніж з точки зору позичальника:

- а) так;
- б) ні.

91. Сек'юритизація як спосіб передачі вимог банкам-організаторам це:

- а) коли банк-організатор продасть дебіторські рахунки за наданим кредитом траст-компаніям, які випускають під них цінні папери;
- б) коли банк-організатор купить дебіторські рахунки за наданим кредитом у траст-компаній.

92. Інкасо це:

- а) вид банківської операції з передачі грошових коштів від одних клієнтів до інших, від платників до одержувачів;
- б) згода на оплату.

93. Мінімальним, за вартістю, способом вибору проектної фірми є:

- а) конкурс;
- б) тендер;
- в) прямі переговори;
- 4) конкурентні переговори.

94. Дефіцитне фінансування:

- а) державні бюджетні позики на поворотній основі;
- б) фінансування проєктів з державних міжнародних запозичень;
- в) участь у статутному капіталі.

95. У разі співфінансування, коли кредитори виступають єдиним пулом скільки кредитних угод підписують:

- а) одну;
- б) кілька.

96. Траст-компанія:

- а) продає дебіторські рахунки;
- б) розміщує цінні папери.

97. Інвестиційний брокер:

- а) сприяє проведенню емісії, розміщенню акцій, облігацій та інших цінних паперів;
- б) здійснює підготовку за замовленням компанії - ініціатора проєкту обґрунтування або оцінку підготовленого обґрунтування.

98. Лізинг це:

- а) довгострокова оренда нерухомості;
- б) довгострокова оренда основних фондів.

99. Різновиди лізингу:

- а) фінансовий;
- б) оперативний;
- в) поточний.

100. Що вигідніше в умовах інфляції?

- а) одержувати по тисячі гривень протягом 5 років (щорічно);
- б) отримати п'ять тисяч гривень через 5 років.

101. Виберіть правильну формулу для розрахунку ВНД:

а) $VND = E_1 + \frac{ЧДП_1}{ЧДП_1 - ЧДП_2} (E_2 - E_1),$

б) $VND = E_1 + \frac{ЧДП_1}{ЧДП_1 - ЧДП_2} (E_1 - E_2),$

в) $VND = E_2 + \frac{ЧДП_1}{ЧДП_1 - ЧДП_2} (E_2 - E_1),$

102. Як враховують інфляцію в процесі формування ставки дисконту?

- а) $1+E_{инф} = 1 + E + i + Ei;$
- б) $1+E_{инф} = (1 + E) (1 + i);$
- в) $1+E_{инф} = (1 + E):(1 + i).$

103. Період окупності проєкту визначають методом підбору ($T_{ок}$):

а) $T_{ок} = n + \frac{И - \sum_1^n ДДП}{ДДП_{n+1}},$

б) $T_{ок} = n - \frac{И - \sum_1^n ДДП}{ДДП_{n+1}}.$

104. Чистий грошовий потік як показник ефективності проєкту:

а) $ЧДП = \sum_{t=1}^T ДП_t k_{дискт} - И_0, ;$

2) $ЧДП = \sum_{t=1}^T ДП_t k_{дискт} + И_0.$

105. Інвестиції це:

- а) застосування фінансових ресурсів у формі довгострокових вкладень капіталу;
- б) усі види майнових і інтелектуальних цінностей, що вкладають у об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої формується прибуток (доход) або досягається соціальний ефект;
- в) процес, пов'язаний з рухом ресурсів і як система грошових відносин, пов'язаних з рухом вартості, авансованої в довгостроковому порядку в основні фонди від моменту виділення коштів до моменту їх відшкодування.

106. Валові інвестиції це:

- а) загальний обсяг інвестованих ресурсів у певному періоді, спрямований на нове будівництво, придбання засобів виробництва і на приріст товарно-матеріальних запасів;
- б) сума інвестицій, зменшених на суму валових відрахувань у певний період.

107. Інвестиційний ринок включає:

- а) ринок прямих капітальних вкладень,
- б) ринок приватизованих об'єктів,
- в) ринок інструментів фінансового інвестування.

108. Ступінь активності інвестиційного ринку характеризується:

- а) попитом;
- б) пропозицією;
- в) конкуренцією;
- г) ціною.

109. Високоліквідні об'єкти інвестування це:

- а) об'єкти, період трансформації яких становить від 8 до 30 днів;
- б) об'єкти, період трансформації яких складає від 1 до 3 міс.

110. Зовнішня синхронізація це:

- а) погодження під час інвестиційної стратегії з загальною стратегією підприємства і прогнозними змінами кон'юнктури інвестиційного ринку,
- б) погодження під час реалізації окремих напрямків інвестування між собою і з ресурсами.

111. Етапи розробки стратегії формування інвестиційних ресурсів (проранжуйте):

- а) прогнозування потреби в інвестиційних ресурсах,
- б) вивчення можливості формування інвестиційних ресурсів за рахунок різних джерел,
- в) оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів;
- г) визначення методів фінансування.

112. Методи оцінки ефективності інвестиційних вкладень:

- а) середня норма прибутку на інвестиції;
- б) термін окупності;
- в) внутрішня норма прибутку;
- г) чиста поточна вартість;
- д) індекс рентабельності.

113. Рівень інфляції впливає на ставку дисконту:

- а) так;
- б) ні.

114. Позикові інвестиційні ресурси це:

- а) акції,
- б) облігації,
- в) векселя.

115. Види векселів:

- а) простий,
- б) комбінований,
- в) переказний.

116. За якою ставкою нарахування відсотків Ви отримаєте більше грошей через однакові проміжки часу?

- а) при простій;
- б) при складній.

117. Складний відсоток розраховують як:

- а) $S = P * (1 + n * i)$;
- б) $S = P * (1 + i)^n$.

118. Призначення фактичного бюджету:

- а) директивне обмеження використання ресурсів;
- б) управління вартістю.

119. Індокси – це:

- а) відношення вартості продукції, робіт або ресурсів у поточному (прогнозному) періоді до їх вартості в базовому періоді;
- б) відношення вартості продукції, робіт або ресурсів у базовому періоді до їх вартості в поточному (прогнозному) періоді.

120. Оберіть правильне твердження:

- а) моніторинг – безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності як складова частина управління;
- б) моніторинг – процес, за допомогою якого проєкт-менеджер визначає, чи правильні його рішення, як здійснюється проєкт з погляду його рамкових обмежень, чи не потрібне коректування за якими-небудь характеристиками.

121. Поточний моніторинг і контроль здійснюють з метою:

- а) оперативного регулювання реалізації проєкту. Базується на порівнянні досягнутих результатів зі встановленими в проєкті вартісними, тимчасовими і ресурсними характеристиками;
- б) інтегральної оцінки реалізації проєкту в цілому.

122. Види контролю:

- а) попередній;
- б) основний;
- в) поточний;
- г) заключний.

123. Технології оцінки виконання проєкту:

- а) метод "0-100";
- б) метод "50-50";
- в) контроль за подіями;
- г) контроль через рівні проміжки часу;
- д) експертна оцінка виконання робіт.

124. Управління змінами це:

- а) подолання наслідків;
- б) прогнозування наслідків;
- в) інше.

125. Синергетичний ефект, який проявляється у спільному використанні ресурсів, для реалізації однорідних проєктів може бути:

- А) позитивним;
- Б) негативним.

126. Моніторинг реалізації інвестиційних програм це:

- а) механізм здійснення постійного спостереження за ходом реалізації інвестиційного проєкту й розрахунки ряду показників;
- б) механізм здійснення постійного спостереження за ходом реалізації інвестиційного проєкту.

127. Максимальним рівнем ризику характеризуються проєкти які націлені на:

- а) зниження собівартості товару;
- б) освоєння нових товарів або ринків;
- в) здійснення досліджень і розробок.

128. Фінансовий ризик – це ризик, що виникає:

- А) у сфері відносин підприємства з банками й іншими фінансовими інститутами;
- Б) у процесі реалізації товарів і послуг.

129. Чи необхідне постійне зниження всіх видів ризику?

- а) так;
- б) ні.

130. Рішення, що приймаються в умовах ризику, відносяться до рішень:

- а) з відомою вірогідністю отримання кожного з результатів;
- б) з невідомою вірогідністю отримання кожного з результатів.

131. Ризики макрорівня властиві:

- а) всім підприємствам;
- б) окремим підприємствам.

132. Процес управління ризиками містить:

- а) планування управління ризиками;
- б) ідентифікацію ризиків;
- в) якісну й кількісну оцінки ризиків;
- г) планування заходів реагування на ризики;
- д) моніторинг і контроль ризиків.

133. Кількісна оцінка ризиків дозволяє визначати:

- а) вірогідність досягнення кінцевої мети проєкту;
- б) ступінь дії ризику на проєкт і обсяги непередбачених витрат і матеріалів, які можуть знадобитися;
- в) ризики, що вимагають швидкого реагування і більшої уваги, а також вплив їх наслідків на проєкт;
- г) фактичні витрати, передбачувані терміни закінчення.

134. Способи зниження ризику:

- а) диверсифікація;
- б) резервування;
- в) страхування.

135. Диверсифікація ризиків дозволяє:

- а) розподілити ризики між учасниками проєкту;
- б) визначити потенційні ризики, що впливають на вартість проєкту й розмір витрат, необхідних для подолання збоїв у ході реалізації проєкту.

136. Систематичні ризики властиві:

- а) усім проєктам;
- б) конкретному інвестиційному проєкту.

137. Ключові аспекти якості:

- а) якість, обумовлена відповідністю ринковими потребам і очікуванням;
- б) якість розробки й планування проєкту;
- в) якість виконання робіт відповідно до планової документації;
- г) якість матеріально-технічного забезпечення проєкту.

138. Метод системного управління якістю включає:

- а) технологію розгортання функцій якості;
- б) технологію аналізу можливості виникнення дефектів і їх впливу на споживача;
- в) функціонально-фізичний аналіз;
- г) функціонально-вартісної аналіз.

139. Контрольна карта відображає:

- а) допустимі значення контрольованих параметрів;
- б) кількість дефектів.

140. Нормативні документи зі стандартизації підрозділяють на:

- а) державні стандарти України;
- б) галузеві стандарти;
- в) стандарти науково-технічних товариств і спілок;
- г) технічні умови;
- д) стандарти підприємств.

141. Чи обов'язково сертифікувати всю продукцію?

- а) так;
- б) ні.

142. Сертифікація в Україні підрозділяється на:

- а) обов'язкову;
- б) добровільну;

в) рекомендовану.

143. Контроль якості це:

- а) відстеження конкретних результатів діяльності проєкту з метою визначення їх відповідності стандартам і вимогам з якості й визначення шляхів усунення причин реальних і потенційних невідповідностей;
- б) відстеження конкретних результатів діяльності проєкту з метою визначення їх відповідності стандартам і вимогам якості.

144. Метод ФВА це:

- а) технологія аналізу витрат на виконання виробом його функцій; здійснюють для існуючих продуктів і процесів з метою зниження витрат, а також для продуктів, що розробляють, з метою зниження їх собівартості;
- б) аналіз фізичних принципів дії, а також технічних і фізичних суперечностей в технічних об'єктах для того, щоб оцінити якість ухвалених технічних рішень і запропонувати нові.

145. Методи планування якості:

- а) аналіз витрат і вигод;
- б) встановлення бажаного рівня показників якості;
- в) діаграми «причин-наслідків»;
- г) діаграми Парето;
- д) блок-схеми.

146. Планування якості це:

- а) пред'явлення вимог до якості проєкту й продукції проєкту, а також визначення шляхів їх задоволення;
- б) відстежування конкретних результатів діяльності за проєктом з метою визначення їх відповідності стандартам і вимогам за якістю і визначення шляхів усунення причин реальних і потенційних невідповідностей.

147. Торги бувають:

- а) відкритими, в яких можуть брати участь усі зацікавлені організації;
- б) відкритими – з попередньою кваліфікацією учасників;
- в) закритими – за запрошеннями.

148. Об'єктами торгів можуть бути:

- а) підряди на спорудження підприємств, будівель і споруд виробничого і невиробничого призначення, в тому числі тих, що споруджують "під ключ";
- б) виконання комплексів будівельних і монтажних робіт та їх окремих видів;
- в) виконання комплексу пусканалагоджувальних робіт;
- г) постачання комплексного устаткування;
- д) концесії на розробку корисних копалин;
- є) імпорتنі закупівлі;
- ж) проекти на основі підприємств з іноземними інвестиціями;
- з) надання державних кредитів;
- і) розробка проектів і виконання робіт у сфері природоохоронної діяльності;
- к) залучення експертів і консультантів;
- л) поставки, підряди, закупівлі для створення об'єктів національної економіки.

149. Закриті торги проводять:

- а) у разі потреби виконання робіт, поставок конструкцій, устаткування або надання послуг особливої складності, що можуть бути виконані обмеженим колом підприємств (організацій);
- б) якщо відкриті торги не дали очікуваного результату або проведення відкритих торгів недоцільне (терміновість початку робіт або поставок устаткування, проведення робіт на об'єктах закритого типу тощо).

150. Хто може брати участь у торгах:

- а) іноземні й українські підприємства;
- б) установи й організації незалежно від форм власності.

151. До процедур закупівлі належать:

- а) попередній підбір;
- б) відкритий конкурс;
- в) закритий конкурс;
- г) двоетапний конкурс;
- д) запит котирувань;
- є) закупівля з одного джерела.

152. Учасник попередньої кваліфікації це:

- а) фізична особа, в тому числі фізична особа – підприємець, юридична особа (резидент або нерезидент), яка письмово підтвердила намір взяти участь у попередній кваліфікації та/або подала кваліфікаційну пропозицію;
- б) фізична особа, в тому числі фізична особа – підприємець, юридична особа (резидент або нерезидент), яка письмово підтвердила намір взяти участь у процедурі закупівлі та/або подала пропозицію конкурсних торгів, або цінову пропозицію, або взяла участь у переговорах у разі застосування процедури закупівлі в одного учасника.

153. Оголошення про проведення відкритих торгів публікують українською та однією з іноземних мов (у разі проведення міжнародних торгів) не пізніше як за:

- а) 45 днів до початку проведення торгів залежно від характеру й предмету торгів;
- б) 30 днів до початку проведення торгів залежно від характеру й предмету торгів.

154. Тендерний комітет за згодою замовника:

- а) має право відстрочити чи перенести дату проведення торгів;
- б) не має права відстрочити чи перенести дату проведення торгів.

155. Оферент має право відкликати свою пропозицію до встановленого тендерним комітетом терміну відкриття торгів, повідомивши його про це у письмовій формі:

а) так;

б) ні.

156. Фінансування проведення торгів здійснюють за рахунок коштів замовника і зараховують до вартості проєкту:

а) так;

б) ні.

157. Вітчизняні й іноземні учасники беруть участь у процедурі закупівлі на рівних умовах:

а) так;

б) ні.

158. Пропозицію конкурсних торгів подають у:

а) письмовій формі;

б) усній формі.

159. Заставу повертають:

а) завжди;

б) ні.

160. Пропозиції спрямовують до тендерного комітету:

а) рекомендованим листом;

б) звичайним листом.

161. Команда проекту це група співробітників, які безпосередньо працюють під керівництвом:

- а) менеджера проекту над досягненням визначених цілей;
- б) менеджера підприємства над досягненням визначених цілей.

162. Склад це:

- а) сукупність характеристик членів команди, важливих для аналізу її як єдиного цілого;
- б) сукупність функцій, які виконують окремі члени команди.

163. Існують структури:

- а) переваг;
- б) влади;
- в) комунікацій.

164. Сумісно-індивідуальний тип діяльності:

- а) відрізняється тим, що взаємодія між учасниками співпраці мінімізується;
- б) характеризується високою ініціативністю, пасіонарністю, орієнтацією на результат і індивідуальні досягнення.

165. Рольовий підхід:

- а) базується на проведенні дискусії і переговорів серед членів команди щодо їх ролей; передбачають, що ролі учасників команди частково перекриваються;
- б) передбачає організацію заздалегідь спланованої серії зустрічей з групою фахівців у рамках команди, які мають загальні організаційні відносини й цілі.

166. Організаційна культура це:

- а) інтегральна характеристика команди проекту як організаційної структури, що включає такі елементи, як система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів, типи управління;

б) інтегральна характеристика засобів реалізації проєкту як фінансових, так і трудових та інноваційних.

167. Тип управління – це:

- а) характеристика того, як приймають (управлінська форма) управлінські рішення;
- б) яким чином реалізують (важіль управління) управлінські рішення.

168. Управлінська форма сумісно-індивідуального типу:

- а) ринкова;
- б) бюрократична;
- в) демократична.

169. Вимоги, які ставлять до управлінських рішень:

- а) ефективність;
- б) економічність;
- в) своєчасність;
- г) обґрунтованість;
- д) реалістичність.

170. Мета проведення тестування на профпридатність:

- а) оцінка психофізіологічних якостей людини, вмінь виконувати певну діяльність;
- б) оцінка загального рівня розвитку й окремих особливостей мислення, уваги, пам'яті та інших вищих психічних функцій.

171. "Штабні ігри" це:

- а) цільове навчання, що проводять, в основному, консультанти з участю керівників і фахівців щодо виконання конкретних завдань;
- б) тематичні семінари, що проводять консультанти з залученням пілотних підприємств.

172. Інформаційні технології управління проєктами це:

- а) сукупність процесів збору, передачі, переробки, зберігання і доведення до учасників проєкту інформації за допомогою сучасних програмних засобів;
- б) організаційно-технологічний комплекс методичних, технічних, програмних і інформаційних засобів, спрямований на підтримку й підвищення ефективності процесів управління проєктом.

173. Принципова відмінність між Intranet і Internet полягає в тому, що:

- а) користувачами Intranet є обмежене коло осіб, яке, як правило, складають працівники конкретного підприємства;
- б) користувачами Internet є обмежене коло осіб, яке, як правило, складають працівники конкретного підприємства.

174. Найбільш важливими критеріями вибору програмного забезпечення управління проєктами є:

- а) інтерфейс користувача;
- б) управління даними;
- в) методика планування;
- г) забезпечення спільної роботи.

175. Оберіть більш притаманну характеристику OLAP систем:

- а) інформацію організують у групи певного формату для збільшення швидкості доступу до потрібних даних;
- б) персонал організують у групи певного формату для зменшення періоду прийняття рішень.

176. Основними інструментами розподілених інтегрованих системи є:

- а) архітектура клієнт – сервер;
- б) системи телекомунікацій;
- в) Internet/ Intranet є технологіями;

- г) створення web- сторінок;
- д) відеоконференції.

177. При використанні багатопроєктного управління в організації та управлінні портфелем проєктів:

- а) обсяг інформації значно збільшується;
- б) обсяг інформації практично не змінюється.

178. Розмежування доступу до інформації про проєкти є:

- а) обов'язковою умовою зберігання даних;
- б) необов'язковою умовою зберігання даних;

180. Хто повинен визначати потреби в інформації окремих користувачів і організувати виведення даних, формування запитів, складання електронних таблиць, шаблонів уявлень і звітів у відповідності до їх вимог?

- а) адміністратор;
- б) керівник підрозділу.

181. Удосконаленням програмного забезпечення зосереджено на:

- а) поліпшенні процесу введення інформації та навігації в програмному продукті;
- б) виконання більшої кількості функцій.

182. Архітектура клієнт – сервер дозволяє:

- а) робочим станціям і одному або декільком центральним ПК розподіляти виконання додатків, використовуючи обчислювальну потужність кожного комп'ютера;
- б) передавати цифрові дані опто-волоконними кабелями, локально-обчислювальними мережами.

9. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Базисно-компенсаційний метод визначення кошторисної вартості – визначають вартість, виходячи з кошторисної документації з використанням наявних кошторисних норм.

Бізнес-план – підсумковий, максимально компактний документ, який дозволить підприємцю не тільки ухвалити обґрунтоване рішення, але й указати, що й коли належить зробити, щоб виправдалися очікування щодо ефективності проекту.

«Будівельна» концепція життєвого циклу складається з: техніко-економічне обґрунтування (формулювання проекту, ТЕО, стратегії); планування і проектування (базовий проект, вартість і календарний план); виробництво (виробництво, постачання, будівельні роботи); здача в експлуатацію (остаточне тестування і експлуатація).

Будівельні кредити – видають на період будівельного циклу (як правило, до 2 років). Після закінчення будівництва кредит переоформлюють у заставу (перетворюється на іпотечний кредит). Можливо єдиноразове погашення після завершення будівництва – в разі продажу об'єкта позичальником або при рефінансуванні боргу за будівельним кредитом іншими банками на довгостроковій основі.

Бюджет проекту – це план, виражений в кількісних показниках і такий, що відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. В бюджеті представлено оціночні результати відкоректованого календарного плану й стратегії здійснення проекту.

«Виділена» організаційна структура або **адхократична**: основні ресурси, що забезпечують процес реалізації проекту знаходяться в рамках однієї організації.

Дерево рішень – граф, схема, задачі оптимізації багатокрокового процесу, що відображають структуру. Гілки дерева відображають різні події, які можуть мати місце, а вузли (вершини) – точки, в яких виникає необхідність вибору. Причому вузли різні – в одних вибір здійснює сам проєкт-менеджер з деякого набору альтернатив, в інших – вибір від нього не залежить. У таких випадках проєкт-менеджер може здійснювати оцінку вірогідності того або іншого її "рішення".

Дерево робіт (WBS —Work Breakdown Structure) – ієрархічна структура, що відображає послідовність декомпозиції проєкту на підпроєкти, пакети робіт різного рівня, пакети детальних робіт. Дерево робіт є основою для формування системи управління проєкту, тобто надає повну інформацію для подальшої оптимізації послідовності виконання робіт, їх аналізу й контролю, призначення відповідальних за виконання тих або інших робіт.

Дерево цілей – це графи, схеми, що показують, як генеральну мету проєкту розкладають на підцілі наступного рівня і т.д. (дерево - це зв'язаний граф, що виражає супідрядність і взаємозв'язки елементів. У даному випадку такими елементами є цілі й підцілі).

Дефіцитне фінансування – державне запозичення під гарантію держави з утворенням державного боргу й подальшим розподілом інвестицій за проєктами й суб'єктами інвестиційної діяльності

Життєвий (проєктний) цикл проєкту – проміжок часу між моментом появи проєкту й моментом його ліквідації.

«Загальне управління проєктами» створюють коли організаційна структура проєкту й організації є єдиними цілими. Межі між проєктною і «материнською» структурами практично стерті.

«Інформаційна» концепція включає наступні фази життєвого циклу: постановку проблеми; формулювання вимог; конструювання системи; реалізацію; апробацію; обслуговування.

Інформаційна система управління проєктом – організаційно-технологічний комплекс методичних, технічних, програмних і інформаційних засобів, спрямований на підтримку й підвищення ефективності процесів управління проєктом.

Інформаційні технології управління проєктами – це сукупність процесів збору, передачі, переробки, зберігання і доведення до учасників проєкту інформації за допомогою сучасних програмних засобів.

Іпотечні кредити – різновид термінових позик; розрахований, як правило, на тривалий термін (15 років і більш). Забезпеченням виступає застава нерухомого майна, причому, на відміну від звичайного термінового кредитування, право власності на закладене майно переходить на час кредитування до кредитора (хоч і залишається в користуванні позичальника).

Календарний метод планування – складання і коректування розкладу, в якому роботи, виконані різними організаціями, ув'язують у часі між собою і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних і трудових ресурсів.

Кількісну оцінку проєкту здійснюють на основі аналізу прибутковості проєкту, обсяг необхідних інвестиційних ресурсів, періоду окупності й рівня ризику.

Команда проєкту – група співробітників, які безпосередньо працюють під керівництвом менеджера проєкту над досягненням визначених цілей. Після завершення проєкту ця група розпускається.

Комерційну ефективність проєкту визначають співвідношенням результатів і фінансових витрат. Комерційну ефективність можна розраховувати як для проєкту в цілому, так і для окремих учасників з урахуванням їх внесків.

Контроль – процес, за допомогою якого проєкт-менеджер визначає, чи правильні його рішення, як здійснюється проєкт з погляду його рамкових обмежень, чи не потрібні коректування за якими-небудь характеристиками.

Контроль якості – відстежування конкретних результатів діяльності за проєктом з метою визначення їх відповідності стандартам і вимогам за якістю і визначення шляхів усунення причин реальних і потенційних невідповідностей.

Концептуальний рівень планування передбачає визначення цілей, завдань проєкту, розгляд альтернативних варіантів дій для досягнення намічених результатів з оцінкою негативних і позитивних аспектів кожного варіанта, встановлення концептуальних напрямів реалізації проєкту, включаючи опис предметної області, укрупненої структури робіт і логіки їх розвитку, основні етапи, попередню оцінку тривалості, вартості й потреби ресурсів.

Концепція життєвого циклу Всесвітнього Банку включає передінвестиційну фазу (аналіз інвестиційних можливостей, попереднє ТЕО, ТЕО, доповідь про інвестиційні можливості); інвестиційну фазу (переговори й укладання контрактів, проєктування, будівництво, маркетинг, навчання); експлуатаційну фазу (приймання і запуск, заміна устаткування, розширення, інновація).

Кошторис – документ, що відображає обґрунтування і розрахунок вартості проєкту (контракту), звичайно на основі обсягів робіт проєкту, необхідних ресурсів і цін.

Критичний шлях – максимальний за тривалістю повний шлях у мережі.

Матриця розподілу відповідальності приписує кожному пакету робіт конкретних виконавців.

Матричну структуру можна створювати на базі функціональної, відносини в якій базуються на прямих вертикальних зв'язках керівництва підпорядкування. Для вирішення конкретних проблем створюються тимчасові проєктні групи, які очолюють керівники проєктів.

Мережева модель – орієнтований граф, використовуваний для опису залежностей між роботами й етапами проєкту. Мережеві моделі доцільно використовувати тільки для складних проєктів.

Метод оцінки й перевірки програм – метод оптимізації строку виконання проєкту. Використовує три оцінки для розрахунку часу кожної операції: оптимістичну, найбільш вірогідну і песимістичну.

Моніторинг – безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності як складова частина управління.

Оперативний план – деталізує завдання учасникам на місяць, тиждень, добу за комплексами робіт.

Організаційна культура – інтегральна характеристика команди проєкту як організаційної структури, що включає такі елементи, як система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів, типи управління.

«Основна» система. Менеджер проєкту – представник замовника. Фінансової відповідальності за реалізацію проєкту не несе. Можливо є, як юридичною, так і фізичною особою, що має ліцензію на професійне управління.

Офіс проєкту – специфічна інфраструктура, що забезпечує ефективну реалізацію проєкту (або портфеля проєктів) у рамках системи комп'ютерних, комунікаційних і інформаційних технологій, а також відпрацьованих стандартів здійснення діяльності й комунікацій

Планування представляє набір дій, що передбачають визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами й організаціями-учасниками, розподіл ресурсів і вибір інших організаційних, технологічних і економічних рішень, що забезпечують досягнення поставленої в проєкті мети.

Планування якості – виявлення вимог до якості проєкту й продукції проєкту, а також визначення шляхів їх задоволення.

Повний резерв часу – це різниця між датами пізнього і раннього закінчень (почав).

«Подвійна» організаційна структура функціонує коли в проєкті бере участь мінімум дві рівнозначні з погляду участі в управлінні проєктом організації.

Посередники – це окремі люди або групи людей, які полегшують взаємодію між підрозділами шляхом представлення одного підрозділу в іншому.

«Послідовна» концепція складається з: народження (визначення можливостей); зростання (планування, конструкторська розробка); зрілості (матеріальне забезпечення, монтаж); завершення (приймання в експлуатацію).

Потік реальних грошей – різниця між притоком і відтоком грошових коштів від інвестиційної і операційної діяльності в кожному періоді здійснення проекту.

Поточний план – уточнює терміни виконання комплексів робіт, потребу в ресурсах, встановлює чіткі межі між ділянками робіт, за виконання яких відповідають різні організації-виконавці, в розрізі року й кварталу;

Проект – система сформульованих цілей, що ставляться або фізичних об'єктів, що модернізують для їх реалізації, технологічних процесів; технічної і організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових і інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їх виконання.

Проектна структура є тимчасовою організацією, яку створюють для виконання конкретного комплексного завдання.

Проектні кредити різновид термінових кредитів; застосовують у операціях проектного фінансування, їх видають проектним компаніям, що не мають кредитної історії.

Процедури закупівлі – різного роду процедури (послідовність дій, оформлена документально), які застосовують при розміщенні замовлень на постачання, виконання, надання. До процедур належать: попередній підбір; відкритий конкурс; закритий конкурс; двоетапний конкурс; запит котирувань; закупівля з одного джерела.

Ресурсний метод визначення кошторисної вартості – калькуляція в поточних (прогнозованих цінах і тарифах елементів витрат (ресурсів), необхідних для реалізації проекту;

Ресурсно-індексний метод визначення кошторисної вартості – це поєднання ресурсного методу з системою індексів на ресурси (матеріальні, технічні та ін.). **Індекси** – це відношення вартості продукції, робіт або ресурсів у поточному (прогнозованому) періоді до їх вартості в базовому періоді.

Ризик – вірогідність фінансових втрат від здійснення інвестиційної, операційної або фінансової діяльності.

Сальдо реальних грошей – різниця між притоком і відтоком грошових коштів від усіх трьох видів діяльності на кожному кроці розрахунків.

Система «поширеного управління». Менеджер приймає на себе відповідальність у межах фіксованої (кошторисної) ціни. Менеджер забезпечує управління і координацію реалізації проєкту в межах фіксованої ціни. Можливо є, як юридичною, так і фізичною особою, що має ліцензію на професійне управління і здатним відповідати за своїми зобов'язаннями перед замовником. Ризик покладають на менеджера в межах умов контракту.

Система «прискореного будівництва» (система «під ключ»). Менеджер – проєктно-будівельна або інша фірма, з якою замовник укладає контракт «під ключ» з оголошеною вартістю проєкту.

Склад – сукупність характеристик членів команди, важливих для аналізу її як єдиного цілого.

«Складні» організаційні структури створюють коли в проєкті бере участь більше двох організацій, що виконують різні функції з реалізації проєкту.

Стратегічний план визначає цільові етапи й основні віхи, що характеризують терміни введення об'єктів, виробничих потужностей, обсяги випуску продукції; етапи завершення комплексів робіт за проєктом, що характеризуються відповідними термінами, терміни постачання продукції (устаткування), терміни підготовки фронту робіт; кооперацію організацій виконавців; потреби в матеріальних, технічних і фінансових ресурсах з розподілом за роками, кварталами.

Структура проєкту є “деревом” орієнтованих на продукт компонентів, представлених устаткуванням, роботами, послугами й інформацією, одержаними в результаті реалізації проєкту.

Структуру розглядають з точки зору функцій, які виконують окремі члени команди, а також з точки зору міжособистісних відносин у ній.

Структуризація проєкту – розбиття його на складові частини (підсистеми).

ТЕО інвестицій – основний документ, що обґрунтовує доцільність і ефективність інвестицій в даний проєкт, у якому деталізують і уточнюють рішення, прийняті на стадії передпроєктних обґрунтувань інвестицій — технологічні, обсяго-планувальні, конструктивні, природоохоронні; достовірно оцінюють екологічну, санітарно-епідеміологічну і експлуатаційну безпеку проєкту, а також його економічну ефективність і соціальні наслідки.

Термінові позики/кредити — середньо- і довгострокові (на термін більше одного року) під різні форми забезпечення. Можуть здійснюватися у вигляді одиничного кредиту або серії послідовних кредитів.

Тип управління – це характеристика того, як приймають (управлінська форма) і яким способом реалізують (важіль управління) управлінські рішення. Типи управління повинні відповідати організаційній культурі команди проєкту, а також особливостям персоналу, який в ній працює.

«Управління за проєктами» характеризується високим ступенем інтеграції проєктної і «материнської» структур.

Управління змінами – процес прогнозування і планування майбутніх змін, реєстрація всіх потенційних змін для детального вивчення, оцінки наслідків, схвалення або відхилення, а також організація моніторингу і координації виконавців, що реалізують зміни в проєкті

Управління проєктами – мистецтво керівництва й координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проєкту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості і задоволенню учасників проєкту.

Управління ризиками – це процес, пов'язаний з ідентифікацією, аналізом ризиків і ухваленням рішень, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій.

Функціональна структура передбачає здійснення управління лінійним керівником через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожен з яких має право керувати підпорядкованими підрозділами в межах доручених йому функцій.

Якісні методи оцінки проєкту ґрунтуються на методі порівняльної класифікації, коли розробляють перелік критеріїв для оцінки, визначають значущість кожного з них і на основі наявності даної властивості в кожного з проєктів і їх значущості здійснюють вибір.

Якість – це цілісна сукупність характеристик об'єкта, що відноситься до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби.

10. СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Строкович Г.В. Данько Н.І. «Управління проектами у готельно-ресторанному бізнесі». Дистанційний курс в системі Moodle. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024
<https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=5418>
2. Батенко Л.П. Управління проектами : Навч. посіб. / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – Київ : КНЕУ, 2015. – 231 с.
3. Блага Н.В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
4. Микитюк П.П., Брич В.Я., Микитюк Ю.І., Труш І.М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. – 416 с.
5. Мостенська Т.Л. Управління проектами : навч. посіб. / Т.Л. Мостенська, Т.Г. Мостенська, О.С. Ралко. – Київ : ВД Кондор, 2018. – 592 с.
6. Петрович Й.М. Управління проектами: навч. посіб. / Й.М. Петрович – Київ: Ліра-К, 2018. – 396 с.
7. Строкович Г.В. Управління проектами : підручник для студентів вищ. Навч. закладів екон. спеціальностей / Г.В. Строкович ; Нар. укр. акад., [каф. Економіки підприємства] . – Харків : Вид-во НУА, 2013. – 268 с

Допоміжна

8. Данченко, О., Чепурда, Г., & Куракін, О. (2024). Особливості управління проектами в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, (3 (13), 95-100.
9. Катренко А. В. Управління ІТ-проектами : навч. посіб. / А. В. Катренко. – Київ : ВД Кондор, 2018. – 550 с.

10. Кіндрат О.В., Дутка Г.І. Agile-методи для ефективної та продуктивної імплементації ІТ-продукту. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2021. Вип. 28. С. 149–157.
11. Кузьмичова А.І. Планування та управління проектами. Моделювання засобами MS Excel : практикум / А.І. Кузьмичова. – Київ : Ліра-К, 2017. – 180 с.
12. Логачева Л.М. Управління проектами : навч. посіб./ Л.М. Логачева. – Київ : ВД «Кондор», 2018. – 208 с.
13. Постова В. Сучасні тенденції управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі. itsf [інтернет]. 20, Вересень 2023;(3 (9):44-48.
14. Agile practice guide. Newton Square, PA: Project management institute, 2019.
15. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Sixth edition. Newtown Square, PA. 1 online resource. 2017. 756 p.
16. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. – Київ : Патерік, 2018. – 320 с.

Інформаційні ресурси

17. Про інвестиційну діяльність : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>
18. Про інноваційну діяльність : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>
19. Про ліцензування певних видів господарської діяльності : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>
20. Про стандартизацію і сертифікацію : Декрет Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/46-93>.
21. Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП

- «УкрНДНЦ») [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrndnc.org.ua>
22. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
23. Держспоживстандарт України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dssu.gov.ua/control/uk/index>
24. ISO-портал [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.staratel.com/iso/ISO9000/Article/QualCont.htm>.
25. iTeam-портал [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=6&tid=2&sid=38&id=433>.
26. MITOPENCOURSEWARE. URL : <https://ocw.mit.edu/index.htm>
27. Інтернет портал для управлінців. URL : <http://www.management.com.ua>.
28. Січка І.І. Управління якістю проєктів у готельно-ресторанному бізнесі. Проблеми сучасних трансформацій: фаховий електронний науково-практичний журнал. 2023. Вип.7. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/55080> (дата звернення 11.05.2025)
29. Технології управління СПАЙДЕР Україна [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.spiderproject.com.ua/info/sp/> (дата звернення 31.03.2024).

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Данько Наталя Іванівна
Строкович Ганна Віталіївна

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Методичні рекомендації
до вивчення дисципліни для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня за спеціальністю
J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 23.10.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 3,33. Обсяг 0,472 Мб. Зам. № 471/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна