

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

**КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**Гузар У. Є.**

**Теми практичних та семінарських занять**

з навчальної дисципліни

**Управління проєктами у готельно-ресторанному бізнесі**

**підготовки магістрів**

**галузь знань 24 „Сфера обслуговування”**

**спеціальність 241 „Готельно-ресторанна справа”**

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

*Семінарське заняття № 1*

**Питання для обговорення:**

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

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

*Тестовий або усний контроль знань.*

**Тема 3. Планування проєкту в готельному та ресторанному господарстві**

*Семінарське заняття № 2*

**Питання для обговорення:**

1. Мета і функції проектного планування в готельно-ресторанному бізнесі.

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

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

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

##### *Практичне заняття № 1*

##### **Питання для обговорення:**

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

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

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

<b>Категорія</b>	<b>Код</b>

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

##### *Завдання № 2. Складення ментальної карти денних перешкод*

Враховуючи виконання практичного завдання № 1, якщо протягом дня, за яким ви вели облік часу, зустрічаються витрати часу, кодифіковані як «перешкоди» (або «злодії часу»), то складіть для даних перешкод ментальні карти, які описують самі перешкоди, можливі причини їх виникнення та способи боротьби з ними. Якщо протягом дня ви стикалися з декількома

різними перешкодами, то на ментальній карті повинні бути відображені можливі взаємозв'язки між ними, а також загальні для них причини і способи подолання.

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

### *Завдання № 3. Хронометраж часу*

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

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

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

#### *Семінарське заняття № 3*

Питання для обговорення:

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

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

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

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

#### *Практичне заняття № 2*

**Питання для обговорення:**

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

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

Термін	Визначення
а) управління ризиком	1. Ризик непередбачених змін вартісних оцінок проєкту в результаті зміни початкових управлінських рішень, а також змін ринкових та політичних обставин.
б) господарський ризик	2. Зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги.
в) динамічний ризик	3. Процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проєкту.
г) статичний ризик	4. Спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе його учасник (учасники).
д) додатковий ризик	5. Загроза, небезпека виникнення збитків у будь-яких, видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг та їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.
е) скасування ризику	6. Ризик втрат реальних активів внаслідок нанесення збитків власності, а також втрат прибутку через недієздатність організації.
ж) страхування ризику	7. Ризик, пов'язаний з реалізацією окремих етапів (робіт) по проєкту, але які напряму не впливають на проєкт у цілому.
з) поглинання ризику	8. Відмова від певної діяльності, або істотна (радикальна) її трансформація.
і) частковий ризик	9. Система відшкодування втрат від діяльності із спеціальних фондів, які формуються за рахунок внесків.
к) загальне управління якістю	10. Відслідковування певних результатів по проєкту для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання.
л) планування якості	11. Категорія, або ранг, що призначається об'єктам, які мають одне й те саме функціональне використання, але різні вимоги до якості.
м) забезпечення якості	12. Документ загального та багаторазового використання, затверджений відповідною організацією, в якому зведені правила, керівництва чи характеристики для продуктів, процесів або послуг і який не є обов'язковим для дотримання.
н) контроль якості	13. Сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для управління якістю.
о) сорт	14. Визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до даного проєкту і як домогтися відповідності їм.
п) якість	15. Документ, у якому регламентовано конкретні заходи у сфері якості, ресурси і послідовність щодо конкретної продукції, проєкту чи контракту.
р) стандарт	16. Оцінка загального виконання проєкту на регулярній основі для підтвердження того, що проєкт задовольняє стандарти якості.
с) норма	17. Постійний процес оцінки загального виконання по проєкту з метою підтвердження того, що проєкт задовольняє відповідні цілі та стандарти якості.
т) план управління якістю	18. Сукупність властивостей об'єкта, які стосуються його здатності задовольняти проголошені та неочікувані вимоги.

у) настанова з якості	19. Система управління, заснована на виробництві якісних з точки зору замовника продукції та послуг.
ф) система якості	20. Документ, в якому викладено політику у сфері якості і описано систему якості організації.
х) забезпечення якості	21. Документ, який лежить в основі необхідних властивостей продукту, процесу чи послуги, включаючи застосовувані адміністративні процедури, причому цей документ є обов'язковим для дотримання.

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

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

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

**Практичне завдання № 4.** Сформулюйте доктрину організації в області якості, що включає політику, цілі і завдання, місію та бачення організації. Політика в області якості – загальні наміри та напрямки діяльності організації в області якості, офіційно сформульовані вищим керівництвом. Політика повинна: відповідати стратегічним цілям підприємства; включати вимоги щодо постійного поліпшення діяльності; постійно аналізуватися на придатність; бути доведена до відома усього персоналу. Політика в області якості займає не більше одного друкованого аркуша, підписується керівником організації та вивішується на чільне місце. Мета в області якості – те, чого домагається або до чого прямує організація в області якості.

Під місією розуміється короткий заяву (зазвичай від 25 до 50 слів), що визначає: позиціонування організації в навколишньому світі (хто ми?); стрижневі цілі існування організації (для чого ми існуємо?); основні групи споживачів і зацікавлених сторін (для кого ми працюємо?); 14 ключові

зобов'язання та шляхи забезпечення якості виробленої продукції і/або послуг (що ми гарантуємо і за рахунок чого?).

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

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

### *Практичне заняття № 3*

#### **Питання для обговорення:**

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

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

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

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

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

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

*І цур тобі, і пек тобі, осина тобі на тебе й на твого батька, з твоєю цибулею! Не втерпіла-таки я, пішла до попа та дійсно все чисто розказувала про Солов'їху. Од того часу, коли не вийду на город до криниці по воду, вона вже й вибігає на поріг, вже й верещить:*

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

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

### **Ситуація 1**

Ваш безпосередній керівник, не поставивши Вас до відома, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням другого

відповідального завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Оберіть оптимальний з Вашої точки зору варіант вирішення проблеми.

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

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

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

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

### ***Ситуація 2***

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

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

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

В. Спочатку виконаю завдання керівника вищого рангу.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

### ***Ситуація 3***

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

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

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

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

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

### ***Ситуація 4***

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

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

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

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

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

### **Ситуація 5**

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

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

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

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

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

## **Тема 10. Формування стратегії управління проектами підприємства**

### *Практичне заняття № 4*

#### **Питання для обговорення:**

1. Принципи розробки стратегії управління проектами, їх характеристика. Стратегічні цілі управління проектами, вимоги до їх формування.
2. Послідовність процесу розробки стратегії управління проектами, зміст основних його етапів.
3. Оцінка результативності розробленої стратегії управління проектами підприємства, її основні параметри.

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

**Постановка завдання.** Корпорація «Техноком»- одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес, спрямований на виробництво продуктів швидкого приготування. По оцінці експертів корпорація контролює 60% українського ринку. До 20% продукції «Технокома» експортується в країни ближнього й далекого зарубіжжя: Росію, Білорусію, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву,



Латвію, Естонію, Німеччину, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, що впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародними стандартами якості ISO 9001:2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів і фестивалів «Європейська якість», «Вища проба». Торговельна марка «Мівіна», «Лушеда» і «Бім-Бім» - переможці національного конкурсу «Золота торговельна марка».

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

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

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

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

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

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

**Персонал.** У компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує й грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатися спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному «Центрі східної медицини». Компанія негативно ставиться до понаднормової роботи.

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

### **Завдання:**

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес середовище для корпорації «Техноком».
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації «Техноком» на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.

3. Як саме корпорація «Техноком» може впливати на поведження споживачів?

4. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації «Техноком»?

5. Визначите, який тип стратегії варто вибрати компанії «Техноком»?

### **Рекомендована література**

#### **Основна:**

1. Афанасьєв М.В., Гонтарева І.В. Управління проектами: Навчально – методичний посібник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 272 с.

2. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2014. – 231 с.

3. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Бабаєв І.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография. – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.

4. Збаразька Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. Управління проектами. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 168 с.

5. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2012. – 200с.

6. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.

7. Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты: Конспект лекций. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2011. – 500 с.

8. Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай . Управління проектами. Підручник – К.: Центр учбової літератури, 2010.

9. Петренко Н. О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустрич, М. О. Гоменюк. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.

10. Разу М.Л., Воропаєв В.И., Якутин Ю.В. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320с.

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

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

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

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

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

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

**Допоміжна:**

17. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ Third Edition (PMBOK® Guide) an American National Standard ANSI/PMI 99-001-2014

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Інформаційні ресурси інтернет:**

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

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

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

[www.investmenegher.com](http://www.investmenegher.com)  
[www.bscol.com](http://www.bscol.com) – Сайт про збалансовану систему показників  
<http://window.edu.ru> – Єдине вікно доступу до освітніх ресурсів  
[http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/appraisal\\_invproject](http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/appraisal_invproject) – оцінка  
ефективності інвестиційних проектів