

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідуюча кафедрою
к.е.н., доцент Давиденко І. В.

(підпис)
“24” травня 2019 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності _____ 242 «Туризм» _____
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою _____ «Туризм» _____
(назва освітньої програми)

на тему: «Напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємств ресторанного бізнесу»

Виконавець

студентка факультету міжнародної економіки

Затишняк Тетяна Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник

(науковий ступінь, вчене звання)

Павлоцький Володимир Якович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2019

АНОТАЦІЯ

Затишняк Т. О. «Напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємств ресторанного бізнесу»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності _____ 242 «туризм» _____

(шифр та назва спеціальності)

за освітньою програмою _____ «туризм» _____

(назва освітньої програми)

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2019.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти забезпечення ефективної господарської діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Досліджені основні показники діяльності ресторану, які прямо або побічно впливають на розмір його виручки, в зв'язку з чим проаналізовані методи максимізації виручки ресторану «Веранда». Розглянуті основні завдання, які виникають в процесі здійснення діяльності підприємства. Обґрунтовані проблеми та шляхи підвищення ефективності діяльності ресторану.

Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ресторану «Веранда» за 2016-2018 рр. Виділені засоби впливу на ефективність господарювання, використання яких дозволить ресторану зміцнити свої позиції на ринку ресторанних послуг.

Ключові слова: ресторанний бізнес, ефективність, господарська діяльність, рентабельність, інвестиційне проектування.

ANNOTATION

Zatyshniak T. O. «Directions for improving the efficiency of economic activity of the restaurant business»

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree
in the specialty _____ 242 «Tourism» _____

(code and name of the specialty)

for the educational program _____ «Tourism» _____

(title of the educational program)

Odessa National Economics University. – Odessa, 2019.

The theoretical aspects of ensuring the effective economic activity of restaurant business enterprises are considered in the paper. The main indicators of the restaurant's activity, which directly or indirectly influence the size of its revenues, are investigated, in connection with which methods of maximizing the proceeds of the restaurant «Veranda» are analyzed. The main tasks that arise in the process of enterprise's activity are examined. Problems and ways to increase the efficiency of the restaurant were justify.

The financial and economic activity of the restaurant Veranda for 2016-2018 is analyzed. The means of influencing the efficiency of the enterprise, the use of which will allow the restaurant to strengthen its position in the market of restaurant services, is analyzed.

Keywords: restaurant business, efficiency, business activity, profitability, investment design

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Поняття економічної ефективності господарської діяльності.....	6
1.2. Особливості функціонування підприємств ресторанного господарства.....	10
1.3. Система показників ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств ресторанного господарства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОСНОВНОЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ВЕРАНДА».....	25
2. 1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Веранда»	25
2. 2. Аналіз господарсько-економічної діяльності ресторану «Веранда»	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУКТУ РЕСТОРАНУ «ВЕРАНДА».....	46
3.1. Характеристика інвестиційного проекту із будівництва додаткового залу ресторану	46
3.2. Калькулювання витрат із інвестиційного проекту.....	54
3.3. Аналіз економічної ефективності інвестиційного проекту.....	57
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи. Важливим стратегічним завданням на етапі розвитку підприємства будь-якої галузі є досягнення належного рівня його економічної ефективності як основи його конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Значний вплив на результат чинять різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, які залежать від виду діяльності підприємства та галузі, в якій воно її проваджує.

В економічній ситуації, що склалася, багато підприємств часто спрямовують зусилля на скорочення витрат, не враховуючи ризику погіршення показників діяльності або зниження ефективності.

Дана ситуація безпосередньо стосується і підприємств ресторанного господарства, до яких, як і до всіх суб'єктів господарювання необхідно застосувати структурний та комплексний підхід, націлений на скорочення витрат і підвищення ефективності, що дасть змогу суб'єктам господарювання мінімізувати такі ризики.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних основ ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства.

Об'єктом роботи є процес управління ефективністю діяльності підприємств ресторанного господарства

Предметом кваліфікаційної роботи є підвищення рівня ефективності роботи ресторану «Веранда».

Для досягнення поставленої мети в процесі написання кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

- вивчити теоретичні основи економічної ефективності підприємств ресторанного господарства;
- проаналізувати особливості функціонування підприємств ресторанної галузі в останні роки;

- дослідити вітчизняні нормативно-правові акти з організації та надання послуг ресторанного господарства;
- проаналізувати сучасний стан функціонування ресторану «Веранда»;
- дослідити можливості ресторану «Веранда» з підвищення ефективності власної фінансово-економічної діяльності;
- розробити інвестиційний проект, спрямований на покращення основних фінансово-економічних показників ресторану «Веранда»;
- проаналізувати економічну ефективність впровадження розробленого інвестиційного проекту.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти державних органів влади України, офіційні дані органів державної статистики, матеріали періодичних видань, публікації в Інтернет-джерелах за темою дослідження, монографії та посібники вітчизняних та зарубіжних авторів: В. Г. Андрійчука, Е. Дж. Долана, Т. В. Гринько, Г. М. Калетніка, О. М. Калієва, Р. Макміллана, І.А. Маркіна, Д. В. Пасека, Г. Г. Савіна, Н. В. Савенко.

Методологічну базу дипломної роботи складають загальні наукові та спеціальні економічні методи, серед яких в основному використовувалися: монографічний, статистичний, порівняльний, системно-структурний та інші методи. Для виконання розрахунків і представлення результатів аналізу використовувалися можливості програмного мікропроцесора Excel і програми побудови діаграм.

При визначенні економічної ефективності інвестиційного проекту використовувався відомий в інвестиційному аналізі метод розрахунку чистої приведеної вартості (NPV).

Тема кваліфікаційної роботи відповідає напрямкам наукових досліджень кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу Одеського національного економічного університету.

Розрахуємо NPV для запропонованого нами інвестиційного проекту залу ресторану. Для використання формули (3.1) нам необхідно визначити грошовий потік за 2016 рік, що його ініціює реалізація нашого проекту. Для розрахунку грошового потоку використаємо формулу:

$$B_t = B_n - B_{\text{заг.}} + B_{\text{амор.}} \quad (3.3)$$

де, B_n – прогноз виручки нового залу ресторану, грн.

$B_{\text{заг.}}$ – загальні витрати ресторану, грн.

$B_{\text{амор.}}$ – амортизаційні відрахування, грн.

Першим етапом такого розрахунку буде визначення прогнозу доходів залу ресторану у 2018 році. Як було показано у другому розділі сукупний дохід ресторану «Веранда» у 2017 році склав 1 557 000 грн. Визначимо середньорічний дохід, що припадає на одне місце, використовуючи формулу (3.4):

$$\bar{B} = \frac{B_r}{Q} \quad (3.4)$$

де \bar{B} – середньорічний дохід на одне місце, грн.;

B_r – річний обсяг доходу, грн.

Q – середньорічна потужність ресторану, місць.

Підрахувавши середньорічну потужність ресторану, ми можемо знайти середньорічний дохід, що припадає на одне місце за формулою (3.4):

$$\bar{B} = \frac{1557000}{41,1} = 37883,21$$

Для знаходження кількості місць ми використовували формулу середньорічної потужності ресторану (3.5).

$$\bar{Q} = \frac{Q_{\text{ц}} \times 365 + Q_{\text{с}} \times 150}{365} \quad (3.5)$$

де $Q_{\text{ц}}$ – місця цілорічного обслуговування, що відсутні в ресторану;

$Q_{\text{с}}$ – кількість місць сезонного обслуговування

Знаючи всі дані можемо підставити у формулу (3.5):

$$\bar{Q} = \frac{100 \times 150}{365} = 41,1$$

Складемо прогноз доходів залу ресторану на 2018 рік, виходячи з реалістичного припущення, що завантаження нового залу, що вміщує 150 осіб, в середньому становитиме 70% фактичного завантаження ресторану у 2018 році.

$$V_{\Pi} = B \times 100 \times 50\%, \quad (3.6)$$

$$V_{\Pi} = 37883,21 \times 150 \times 50\% = 2841240,75$$

Для знаходження грошового потоку за формулою (3.3) все знайдено:

$$B_t = 2841240,75 - 1654207,8 + 45235,50 = 1232268,45$$

Грошовий потік є необхідним елементом визначення найважливішого критерію ефективності інвестиційних проектів – NPV . Розрахуємо цей показник для обґрунтування економічної доцільності реалізації нашого інвестиційного проекту

C_t – витрати на проект у рік t , як було показано за табл. 3.2 та 3.3 дорівнюють 904 710. Підставимо дані у чисельник формули (3.1). Останнім кроком розрахунку NPV є дисконтування даних чисельника формули. Ми розглядаємо ефективність інвестиційного проекту за перший рік його здійснення, тобто за 2018 рік, тому ступінь t дорівнює 1. В якості ставки дисконту, як було показано вище доцільно використовувати середній розмір депозитної ставки (на теперішній час 23%) [34, с.249]

Отримані дані дозволяють розрахувати показник NPV :

$$NPV \equiv \sum_{t=1}^n \frac{1232268,45 - 904710}{(1 + 23\%)^t} = 266307,69$$

Як свідчить розрахунок отримано позитивний показник NPV , що свідчить про економічну доцільність впровадження інвестиційного проекту.

Аналіз рентабельності проекту. Аналіз доцільності інвестування можна провести за допомогою визначення рівня рентабельності проекту (IR), розрахованого як відношення чистої теперішньої вартості генерованого проектом грошового потоку до початкової суми інвестиції, і вираженого у відсотках:

$$IR = \frac{NPV}{C_t} \times 100, \quad (3.7)$$

Де IR– рівень рентабельності проекту, %;

C_t – сума інвестицій, грн. [34, с.212]

За економічним змістом рентабельність є величиною прибутку, одержаного на кожен грошову одиницю вкладених у проект коштів. Рентабельність є відносним показником, а тому може застосовуватись для вибору одного з кількох інвестиційних проектів, які мають близькі значення чистої теперішньої вартості. Знаючи формулу рентабельності та значенні всіх показників можемо розрахувати рівень рентабельності інвестиційного проекту додаткового банкетного залу ресторану «Веранда»:

$$IR = \frac{266307,68}{904710} \times 100 = 29,4\%$$

Розрахунок рівня рентабельності проекту показав, що введення нового банкетного залу в експлуатацію за перший рік створить дисконтований грошовий потік у розмірі 29,4% суми інвестиційних витрат.

Термін окупності інвестицій – час, протягом якого грошовий потік,

Одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів. У господарській практиці його можуть визначати без урахування необхідності грошових потоків у часі або з урахуванням такої необхідності.

Термін окупності проекту – PaybackPeriod (PBP) є одним із найбільш часто вживаних показників оцінки ефективності капітальних вкладень.

На відміну від показників, які використовуються у вітчизняній практиці, показник «термін окупності капітальних вкладень» базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням коштів, які інвестуються в інновації та суми грошового потоку до теперішньої вартості.

Критерій прямо пов'язаний із відшкодуванням капітальних витрат у найкоротший період часу і не сприяє проектам, які дають великі вигоди лише згодом. Він не може служити мірою прибутковості, оскільки грошові потоки після терміну окупності не враховуються.

Критерій прибутку в перший рік експлуатації дає змогу перевірити чи забезпечують вигоди за перший рік експлуатації проекту «достатню» дохідність.

При цьому порівнюється чистий дохід за перший рік експлуатації з капітальними витратами проекту, включаючи процентний дохід у період робіт по будівництву (береться накопичена сума відсотків, а не наведені відсотки). Якщо відношення вигід до витрат менше ціни капіталу, то проект, можливо, є передчасним, а при більшому відношенні можна зробити висновок, що з проектом, очевидно, запізнилися.

$$TO = \frac{C_t}{B_t - C_t} \quad (3.8)$$

$$TO = \frac{904710}{1232268,45 - 904710} = 2,7$$

Отриманий період окупності проекту – приблизно півроку – є відносно коротким, що також підтверджує високу ефективність інвестиційних витрат з його реалізації.

Розглянемо більш довгострокові наслідки від реалізації запропонованого інвестиційного проекту. Для цього проаналізуємо додаткові витрати та додаткові надходження, що має отримати ресторан за наступні три роки. Складаючи прогноз доходів ми розповсюдили тенденцію зростання виручки від реалізації у 2018 по відношенні до 2017 року на наступні роки. Прогнозування майбутніх операційних витрат представлено у табл. 3.5.

Як свідчить таблиця за наступні три роки після впровадження інвестиційного проекту, ресторан «Веранда» має отримати додаткові економічні вигоди в розмірі 3 618 107 грн.

Підводячи підсумки третього розділу дипломної роботи можемо зазначити, що запропонований інвестиційний проект нового банкетного залу ресторану «Веранда» має принести додатковий грошовий потік у розмірі 2748625,6 грн. за перший рік свого функціонування, тобто за 2017 рік. Для реалізації даного проекту необхідно 904 710 грн. початкових інвестицій.

Таблиця 3.5

Розрахунок додаткового прибутку від інвестиційного проекту за наступні три роки, грн.

Показник	2019	2020	2021	2021
1. Сума інвестицій, грн.	904710	-	-	-
2. Виручка від реалізації, грн.	-	2 752400	3 000116	3 270126
3. Поточні операційні витрати, грн.	-	1 217165	1 326709	1 446112
4. Амортизаційні відрахування, грн.	-	45235,50	45235,50	45235,50
5. Ставка дисконту, %	-	23	23	23
6. Дисконтовані вигоди, грн. (строки 2/1.15)	-	2 393391	2 608796	2 843587
7. Дисконтовані витрати, грн. (строки 3/1.15)	-	1 058404	1 153660	1 257488
NPV(за формулою 3.2)	-	576 872	1 455 136	1 586 099

(Джерело: складено автором)

Новий банкетний зал буде вміщувати 150 осіб, які за прогнозами можуть принести ресторану 1232268,45 грн. доходу за перший рік роботи з розрахунку 50% фактичного завантаження ресторану. А поточні витрати тоді будуть становити 1654207,8 грн.

Для аналізу економічної ефективності інвестиційного проекту ми використали метод чистої приведеної вартості, який нам й показав обсяг грошового потоку від реалізації даного проекту.

Також ми підраховували термін окупності, який становить 2,7 років з моменту початку функціонування нового банкетного залу. А рівень рентабельності цього проекту склав 29,4% отриманого прибутку від вкладених інвестицій.

Ризик, щодо незаповненості нового залу є помірним, так як ресторан набув популярності як серед жителів міста так і туристів, при тому що

впровадження проекту буде супроводжуватися активною рекламною політикою, яка повинна збільшити цільову аудиторію та залучити нових гостей.

ВИСНОВКИ

Ресторан «Веранда» був створений в 2009 року. Ресторан відноситься до готелю «Skorelli», який знаходиться поруч. На сьогоднішній день банкетний зал ресторану розрахований на 70 осіб та розділений на дві обідні зони. Ресторан «Веранда» позиціонує себе як «ресторан для свята». Ресторан пропонує клієнтам смачну їжу, ненав'язливе обслуговування персоналу, що вчасно передбачає побажання гостей та цікаве проведення дозвілля.

Підводячи підсумки аналізу фінансово-господарської діяльності ресторану «Веранда» за 2017-2018 рр. можна зробити наступні висновки:

Фінансово-економічна діяльність ресторану «Веранда» за період 2017-2018 рр. була прибутковою. При тому досліджуваний ресторан відзначається високим рівнем рентабельності у межах 50-60%, що зумовлено значними обсягами надання послуг, ефективною політикою витрат.

До недоліків діяльності віднесемо:

- Цінову політику.
 - вузький асортимент дорогих напоїв. Відчутність цінової диференціації відносно недорогих напоїв, наприклад таких як вин, максимальна ціна по цій позиції досягає 200 грн., що для закладу такого типу зовсім недорого. При тому що це хороші європейські вина (невисока націнка у 0,4 рази).
 - середній чек клієнтів за ціною відносно конкурентів є низьким, при тому така тенденція не супроводжується відповідною рекламною діяльністю.
- Недостатньо ефективну маркетингову політику.
 - відсутність досліджень ринку, потреб клієнтів, нерозвинена рекламна діяльність, ефективним заходом було б впровадження у організаційну структуру відділу маркетингу.
- Неєфективну співпрацю з контрагентами ресторану. Це позначається високими розмірами дебіторської заборгованості та відсутністю постійних надійних постачальників.
- Недостатньо ефективне управління оборотними коштами ресторану.

Отже, підсумовуємо, що ресторан «Веранда» станом на 2018 рік є високорентабельним, фінансово стійким та платоспроможним, відзначається позитивною динамікою стосовно доходів внаслідок збільшення обсягів надання послуг.

Запропонований інвестиційний проект нового банкетного залу ресторану «Веранда» має принести додатковий грошовий потік у розмірі 2748625,6 грн. за перший рік свого функціонування, тобто за 2018 рік. Для реалізації даного проекту необхідно 904 710 грн. початкових інвестицій.

Новий банкетний зал буде вміщувати 150 осіб, які за прогнозами можуть принести ресторану 1232268,45 грн. доходу за перший рік роботи з розрахунку 50% фактичного завантаження ресторану. А поточні витрати тоді будуть становити 1654207,8 грн.

Для аналізу економічної ефективності інвестиційного проекту ми використали метод чистої приведеної вартості, який нам й показав обсяг грошового потоку від реалізації даного проекту.

Також ми підраховали термін окупності, який становить 2,7 років з моменту початку функціонування нового банкетного залу. А рівень рентабельності цього проекту склав 29,4% отриманого прибутку від вкладених інвестицій.

Ризик, щодо незаповненості нового залу є помірним, так як ресторан набув популярності як серед жителів міста так і туристів, при тому що впровадження проекту буде супроводжуватися активною рекламною політикою, яка повинна збільшити цільову аудиторію та залучити нових гостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ефективність господарської діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://center-yf.ru/data/economy/effektivnost-hozyaystvennoy-deyatelnosti.php>.
2. Інноваційна економіка: матеріали Міжнар. науч. конф./ Калієва О. М., Разумова М. С., Дергунова М. І., Говорова М. С. – Казань: Бук, – 2014 – с. 99-103.
3. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: навч. посіб./ С. Ф. Покропивний - К: КНЕУ, 2015. - 517 с.
4. Саак А. Е., Менеджмент в індустрії гостинності (готелі і ресторани)/А. Е. Саак., М. В. Якименко,- Спб, 2012. – 432 с.21.
5. Сутнісна характеристика та вимірювання ефективності виробництва: пер. з рос. [Электронный ресурс]//- Режим доступу: <http://buklib.net/books/29639/>.
6. Кондратьев К. П. Організація обслуговування на підприємствах громадського харчування: навч. посіб. / К. П. Кондратьев - Улан-Уде: Вид-во ВСГТУ, 2010. - 107 с.
7. Замедліна Е. А. Економіка галузі: туризм: навч. допомога / Е. А. Замедліна, О. М. Козирьова. – Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2012.– 205с.
8. Радченко Л. А. Організація виробництва на підприємствах суспільно харчування: підручник. /Л. А. Радченко. - Ростов н / Д: Фенікс, 2016. – 352 с.
9. Умови ефективної діяльності підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://intkonf.org/zavalnyuk-v-v-visotska-m-a-umovi-efektivnoyi-diialnosti-pidpriemstv-restorannogo-gospodarstva/>
- 10.Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. / В. В. Архіпов. – К .: Центр учбової літератури; Фірма «ІНКОС», 2010.– 280 с.

11. Гаврилюк С. П. Конкуренентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посібник / С. П. Гаврилюк – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 180 с.
12. Грушенко В.І. Пошук причин і подолання кризового стану підприємства: навч. посіб / В.І.Грушенко – 2010, №1. – с.168
13. Горбильова З. М. Экономика туризма: навч. посіб./ З. М. Горбильова – Минск: БГЭУ, 2011. – 478 с.
14. Гріфін Р. В. Основи менеджменту: навч. посіб. / Р. В. Гріфін, В. Л Яцура.. – Львів: Бак, 2011. – 544 с.
15. Маркетингове дослідження і аналіз ринку громадського харчування в демократичному сегменті [Електронний ресурс] – Режим доступу :http://www.marketbaza.ru/product896/product_info.html Акатов Л. І. Основи кадрового менеджменту: [підручник] / Л. І. Акатов. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 392 с.
16. Адамс Б. С. Ефективне управління персоналом / Б. С. Адамс. – М.: АСТ Астрель, 2016. – 362 с.
17. Армстронг М. Л. Практика управління людськими ресурсами: [підручник] / М. Л. Армстронг. – Вид. 8-е. СПб.: Питер, 2017. – 831 с.
18. Бай С. І. Менеджмент організацій: [підручник] / С. І. Бай. – К.: КНТЕУ. – 2018. – 174 с.
19. Беседін А. Л. Системний підхід до управління персоналом в рамках концепції сучасного менеджменту: [навчальний посібник] / А. Л. Беседін. – Тула: Вид-во «Гриф і К», 2011. – 328 с.
20. Веснин В. Р. Менеджмент : [підручник] / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. – 504 с.
21. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посібник] / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2018. – 360 с.
22. Гершун А. У. Технології збалансованого управління / А. У. Гершун, М. А. Горський. – М.: Олимп–Бизнес, 2016. – 415 с.

23. Глухів В. В. Виробничий менеджмент. Анатомія резервів: [навч. посібник] / В. В. Глухів, Є. С. Балашова. – СПб.: Видавництво «Лань», 2016. – 352 с.
24. Гоїв А. І. Виробничий менеджмент. Управління підприємством: [навч. посібник] / А. І. Гоїв, М. І. Плотницький, С. А. Пелиха. – Мн.: БГЕУ, 2018. – 555 с.
25. Грилан Ю. Л. Напрями вдосконалення внутрішньогосподарського управління на підприємствах / Ю. Л. Грилан // Економіка України. – 2016. – 387 с.
26. Дятлов М. С. Організація праці в відділі маркетингу [підручник] / М. С. Дятлов. – СПб.: Омега, 2015. – 305 с.
27. Іванова С. Р. Розвиток потенціалу співробітників. Професійні компетенції, лідерство, комунікації: [підручник] / С. Р. Іванова. – М.: Альпіна Паблішерз, 2016. – 563 с.
28. Іванов О. А. Сучасний формат оцінки / О. А. Іванов // Персонал– Мікс. № 4, 2014. – 145 с.
29. Казанцев А. К. Основи виробничого менеджменту: [навч. посібник] / А. К. Казанцев, Л. С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 328 с.
30. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2017. – 366 с.
31. Ковальов В. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: [підручник] / В. В. Ковальов, О. М. Волкова. – М.: Проспект, 2017. – 421 с.
32. Козловський В. О. Підприємницька діяльність. Практикум. Частина 1. / В. О. Козловський. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 175 с.
33. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент: [підручник] / Г. О. Крамаренко. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 520 с.
34. Кримов А. А. Ви – керуючий персоналом: [підручник] / А. А. Кримов. – М.: Вершина, 2018. – 315 с.

35. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посібник] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2017. – 296 с.
36. Новак В. О. Організаційна поведінка [Текст] : підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор, 2013. – 498 с.
37. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: [навч. посібник] / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 560 с.
38. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: [навч. посібник] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К.: ТОВ «УВПК «Екс об», 2018. – 392 с.
39. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: [підручник] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2016. – 680 с.
40. Осовська Г. В. Основи менеджменту: [навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Г. В. Осовська. – К.: «Кондор», 2016. – 556 с.
41. Панов А. І. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / А. І. Панов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 412 с.
42. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. – 476 с.
43. Плахова Л. В. Основи менеджменту: [навчальний посібник] / Л. В. Плахова, Т. М. Ануріна. – М.: КноРус, 2010. – 412 с.
44. Рудінська О. В. Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент [навч. посібник] / О. В. Рудінська, С. А. Яроміч, І. О. Молоткова. – К.: Ельга Ніка-Центр, 2018. – 336 с.
45. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: [навч. посібник] / Й. С. Ситник. – Львів: «Тріада плюс», 2016. – 456 с.
46. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: [навч. посібник] / А. Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2016. – 260 с.