

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного і готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Герасименко В.Г.

“ ” _____ 2018 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 242 «Туризм»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Економіка та організація туристичної діяльності»
на тему: **«Формування проекту розвитку персоналу**
на підприємствах ресторанного господарства»

Виконавець

студентка центру вечірньої форми навчання

Крутенко Віолетта Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.п.н, доцент кафедри ТіГРБ

(науковий ступінь, вчене звання)

Мартінова Наталя Степанівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	8
1.1. Проектний підхід до управління процесом розвитку персоналу підприємств ресторанного господарства	8
1.2. Технологія управління розвитком персоналу підприємств ресторанного господарства.....	17
1.3. Вивчення досвіду з програм професійного навчання персоналу на підприємствах ресторанного господарства та підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ГОРЕЦЬ» ТА РОБОТИ З ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Горець»	34
2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності ресторану «Горець» та аналіз фінансових результатів діяльності закладу	43
2.3. Аналіз організації праці персоналу ресторану «Горець» та оцінка заходів з розвитку персоналу	61
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «ГОРЕЦЬ» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ЗАКЛАДІ....	68
3.1. Впровадження проекту розвитку персоналу в ресторані «Горець».....	68
3.2. Пропозиції по формуванню системи оцінки ефективності роботи персоналу ресторанного підприємства	78
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ресторану «Горець».....	90
ВИСНОВКИ	101
Список використаних джерел	109
Додатки	114

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний ресторанний ринок України характеризується динамічним розвитком, який обумовлює посилення конкурентної боротьби між закладами харчування, появу нових форматів закладів та використання інноваційних підходів у діяльності підприємств ресторанного господарства країни.

Ефективне функціонування будь-якої організації, що спеціалізується на наданні послуг, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. Підприємства готельної та ресторанної сфери – не виняток. Для підприємств сфери «гостинності» розвиток персоналу є особливо актуальним, оскільки рівень обслуговування гостей, що формує власний імідж компанії, залежить безпосередньо від персоналу. Найважливішим показником роботи будь-якого готельно-ресторанного закладу є рівень обслуговування гостей, а він, в свою чергу, залежить від якості роботи персоналу. Таким чином розвиток персоналу є невід'ємною складовою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

В економічній теорії нагромаджено значний і цінний досвід у питаннях щодо формування розвитку та мотивації персоналу. Зокрема ці проблеми відображені у працях таких вітчизняних вчених, як Г. Абалкін, І. Бланк, М. Білик, І. Белов, А. Гастєв, М. Герасимчук, В. Геєць, Б. Кваснюк, І. Комаров, І. Карпунь, Д. Карпукін, Ю. Кокін, Є. Крикавський, О. Кузьмін, Т. Кулініч, Ф. Леонова, І. Лукінов, І. Радіонова, Й. Петрович, П. Саврук, А. Черкасов; зарубіжних науковців – таких, як М. Альберт, М. Васелевський, М. Мескон, Дж. Стігліц, Дж. Сакс, Гж. Колодко Д. Львова, Р. Патора, Ф. Хедоурі та ін.

Фундаментальні та прикладні аспекти розвитку громадського харчування, зокрема, сфери ресторанного бізнесу, розглядалися у працях вітчизняних та зарубіжних авторів: А. Аветисової, В. Антонової, В. Архіпова, В. Варфоломєєвої, К. Егертона-Томаса, В. Найдюк, Л. Нечаюк, В. Пивоварова, Г. П'ятницької, О. Сватюк, Н. Телеш, Т. Шталь та ін.

Практична значущість роботи полягає у запровадженні в практику підприємств ресторанного господарства проекту розвитку персоналу, а також пропозицій по формуванню системи оцінки ефективності роботи персоналу таких підприємств та рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Мета роботи полягає в визначенні теоретико-методологічних засад формування проекту розвитку персоналу підприємств ресторанного господарства та на цій основі пропозиції щодо впровадження такого проекту в ресторані «Горець».

Реалізація поставленої мети зумовила потребу розв'язання таких **завдань**:

- обґрунтувати проектний підхід до управління процесом розвитку персоналу підприємств ресторанного господарства;
- визначити технологію управління розвитком персоналу на підприємствах ресторанного господарства;
- вивчити закордонний досвід з програм професійного навчання персоналу на підприємствах ресторанного господарства;
- здійснити аналіз ефективності господарської діяльності ресторану "Горець";
- провести аналіз роботи з організації праці персоналу ресторану "Горець" та оцінити заходи з розвитку персоналу закладу;
- запропонувати бачення проекту розвитку персоналу ресторану "Горець";
- сформулювати пропозиції по формуванню системи оцінки ефективності роботи персоналу ресторану "Горець";
- рекомендувати дії щодо вдосконалення системи мотивації персоналу закладу.

Об'єктом роботи є підприємство ресторанного господарства ТОВ «Горець».

Предметом роботи є процес формування проекту розвитку персоналу на підприємствах ресторанного господарства та методи управління ним.

Теоретичною основою роботи служать праці вітчизняних та закордонних учених в області розвитку персоналу, документи законодавчих та виконавчих органів влади та управління, інші джерела.

Інформаційною базою для роботи послужили нормативно-правові акти та програмні документи в сфері туризму, Кодекс законів про працю України, Міжнародний стандарт ISO 9004:2000 “Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності” (Quality management systems Guidelines for performance improvements), статистичні дані Головного управління статистики в Одеській області, спеціальна економічна література, за ряд років, періодичні видання, фактичні матеріали ресторану «Горець», Інтернет - джерела.

У роботі знайшли своє застосування наступні методи дослідження: комплекс методів наукового пізнання, які застосовуються до окремих структурних елементів роботи. Застосовано загальнонаукові і спеціальні методи: теоретичного узагальнення; групування, порівняння; графічний метод; аналізу та синтезу; структурно-логічний.

Структура та зміст дипломної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в магістерській роботі дає змогу дійти наступних висновків.

Сучасний ресторанний ринок України характеризується динамічним розвитком, який обумовлює посилення конкурентної боротьби між закладами харчування, появу нових форматів закладів та використання інноваційних підходів у діяльності підприємств ресторанного господарства країни. Ефективне функціонування будь-якої організації, що спеціалізується на наданні послуг, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. Підприємства готельної та ресторанної сфери – не виняток. Для підприємств сфери «гостинності» розвиток персоналу є особливо актуальним, оскільки рівень обслуговування гостей, що формує власний імідж компанії, залежить безпосередньо від персоналу. Найважливішим показником роботи будь-якого готельно-ресторанного закладу є рівень обслуговування гостей, а він, в свою чергу, залежить від якості роботи персоналу. Таким чином розвиток персоналу є невід'ємною складовою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Існує безліч підходів до управління процесом розвитку персоналу на підприємствах, зокрема, ресторанного господарства; одним із самих актуальних є проектний підхід.

Слід зазначити, що поняття «проект» об'єднує різноманітні види діяльності, що характеризуються низкою ознак, найбільш загальними з яких є такі: спрямованість на досягнення конкретних цілей, визначених результатів; координоване виконання численних, взаємопов'язаних дій; обмежена тривалість у часі, з певним початком і кінцем.

Проте, застосування проектного підходу на сучасних підприємствах ресторанного господарства в нашій державі стикається з рядом проблем, що зумовлюють досить низький рівень успішності проектів. Серед них можна

виділити:

- відсутність належного теоретико-методологічного підґрунтя управління проектами з урахуванням їх специфічних ознак, спрямування;
- недостатній рівень методичного забезпечення впровадження концепції проектного менеджменту у процесі реалізації стратегічних змін, відсутність розроблених стандартів, регламентів, положень, що сприяють підвищенню рівня формалізації та обґрунтованості управлінських рішень при застосуванні проектного підходу в управлінні організацією;
- низький рівень організаційної та управлінської культури, і, в значній мірі, слабка стратегічна орієнтація менеджменту в переважній більшості сучасних підприємницьких структур.

Застосування проектних підходів в управлінні підприємствами ресторанного господарства на сьогодні дозволить вирішити багато економічних і управлінських проблем їх діяльності та відповідає сучасним викликам, пов'язаним з розвитком економічного середовища та специфікою ринку та економічних відносин. Основою для впровадження та забезпечення ефективності використання підходів проектного менеджменту в управлінні сучасними підприємствами та організаціями має стати підвищення управлінської культури бізнесу, в тому числі впровадження інструментів та технологій стратегічного менеджменту, процесного і проектного управління, удосконалення систем мотивації та управління персоналом з урахуванням сучасних вимог тощо.

Розвиток персоналу є в сучасному світі одним з найважливіших факторів успішної діяльності організації. Необхідність швидкого пристосування до ринкових умов, які безупинно змінюються, підсилює потребу у більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, розвитку в них здатності до творчості та постійного відновлення. Наявності у персоналі таких якостей потребує загострення конкуренції на світовому ринку на тлі визначеного зближення використовуваних різними країнами техніки і технологій. У цих умовах

якість персоналу все частіше стає вирішальним фактором перемоги в конкурентній боротьбі. Таким чином, інвестування у розвиток кадрів відіграє більш велику роль, чим інвестування в розвиток і поліпшення виробничих потужностей.

Працівники, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування професійної кар'єри як в організації, так й за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення з організації навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу і тим самим забезпечити працевлаштування інших громадян.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина у ряді випадків відіграє вирішальну роль в прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному випадку і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів.

Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників. До таких заходів відносяться:

- навчання, яке у формі загальної та професійної освіти дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, задача якого – поліпшення професійних знань і навичок у зв'язку з поширенням НТП;
- навчання школі управління і керівництва, яке дає необхідні пізнання і підготовку при вступі на керівну посаду і яке формує кар'єру керівника;
- перекваліфікацію, яка дає другу освіту під якою розуміється будь-яка професійна переорієнтація, що дає можливість працівникам освоїти нову спеціальність.

В Україні поки ще, на жаль, прийнято ставитися до роботи в індустрії послуг як до свідомо несерйозного заняття. Але якщо ресторатори візьмуть

на себе ініціативу заміни стереотипів, то і їх персонал буде прагнути стати професійним.

Об'єктом аналізу в роботі обрано ресторан «Горець».

Ресторан «Горець» є рестораном вищого класу. Він пишається стравами кавказької кухні. На своїй території вміщує спа-центр та готель Olimp Club. В ресторані присутня приємна жива музика, дитяча площадка на якій діти грають і веселяться під наглядом babysitter і аніматорів.

В роботі підведено підсумки аналізу фінансово-господарської діяльності ресторану «Горець» за останні два сезони, на основі яких зроблено наступні висновки:

В цілому фінансово-економічна діяльність ресторану «Горець» за два минулі сезони була прибутковою. Рентабельність продаж склала 47% у 2016 р та 22% у 2017. Разом з тим зважаючи на значні обсяги надання послуг зафіксовані рівні прибутковості та рентабельності є досить низькими й можуть бути покращені.

Серед недоліків треба відмітити:

1. Цінова політика.

- Недостатня кількість або відсутність страв преміум класу, низька питома вага 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).

- Крім того низький середній чек відносно з цінами конкурентів. Невеликі ціни ресторану не рекламуються, що зменшую кількість клієнтів. Так як у свідомості людей вже сформувалась думка про те що, якщо це ресторан – то обов'язково дорого. Але якщо зайти в будь-яке інше кафе, то можна побачити ціни ще вище, ніж в ресторані «Горець».

2. Недостатня ефективна рекламна політика.

- На сьогоднішній день цільову аудиторію ресторану становлять мешканці України. На маркетингові заходи та рекламу виділяються невеликі

кошти, що призводить до слабкої в пізнаваності серед туристів. Значні туристичний потенціал ресторану використовується неповною мірою в наслідок прорахунків в рекламній стратегії та маркетинговій діяльності. Погано розроблено сайт ресторану, рідко обновляється, застарілі фото в Інтернеті.

- Неефективна співпраця з контрагентами ресторану. Наслідком цього є значні розміри дебіторської заборгованості, оскільки ресторан отримує більшість продуктів на умові попередньої оплати. Крім того не рідко у запасах ресторану відсутні окремі види продуктів, що звужують асортимент наявних блюд.

- Недостатньо ефективне управління оборотними коштами ресторану. Так при відкритті літнього майданчика, були закуплені нові білі меблі, що вже за три неділі роботи по трохи почали темніти й на них почали з'являтися пропалені місця. А при започаткуванні нового літнього майданчика, який передбачає собою кальяну, були також закуплені нові білі меблі. Було встановлено новий водоспад, який спричинив псування нового паркету

3. За останні два роки накопичений рестораном чистий прибуток цілеспрямовано не розподілявся, за рахунок цих коштів не планувались премії персоналу, що на наш погляд знижую мотивацію співробітників, які не бачать прямого зв'язку між результатами діяльності ресторану та власною винагородою. Тому це зовсім не сприяє корпоративному успіху діяльності ресторану «Горець».

Керівництво ресторану «Горець» зацікавлене в розвитку персоналу робітників кухні. Тобто можливе підвищення кваліфікації працівника кухні, від звичайного кухаря до помічника кухаря, а також від помічника кухаря до шеф-кухаря. Директор ресторану вважає, що розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації.

По словам директора ресторану «Горець» досить дати співробітникам гідні ставки і мотивувати їх за якісне виконання своїх обов'язків, і тоді в цю сферу потягнуться інші.

Вирости з офіціанта в директора ресторану можна за 4-5 років. Головне - вміти організувати роботу закладу так, щоб клієнт залишився задоволений кухнею і атмосферою, а господар - фінансовими показниками.

В роботі було запропоновану впровадження проекту розвитку персоналу в ресторані «Горець». Спочатку потрібно впровадити первинну професійну підготовку кадрів, яка здійснюється з метою одержання робочої професії або спеціальності. Формами такої професійної підготовки являються навчання на курсах, бригадне навчання (яке проходить на робочому місці) та індивідуальне навчання.

Наступним напрямом підготовки є підвищення кваліфікації, яке включає в себе такі види: короткострокове (не менше 72 годин), тематичні та проблемні семінари (від 72 до 100 годин), тривале (понад 100 годин).

Підвищення кваліфікації в ресторані «Горець» за нашими дослідженнями проходить в такій формі:

1. Підвищення кваліфікації робітників
 - 1.1. Виробничо-технічні курси, стажування
 - 1.2. Курси цільового призначення і суміжних професій
 - 1.3. Школи по вивченню передових прийомів та методів праці
 - 1.4. Курси бригадирів
 - 1.5. Гуртки і групи якості
 - 1.6. Інші форми підвищення кваліфікації робітників, що визначаються організацією

Підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців в організації в ресторані «Горець» може проводитися за такими формами:

- Підвищення кваліфікації керівників і фахівців з вищою освітою
- Спеціалізація
- Довгострокове підвищення кваліфікації
- Короткострокове підвищення кваліфікації
- Самостійне навчання
- Стажування

- Професійна перепідготовка фахівців з вищою освітою
- Перепідготовка фахівців з вищою освітою, яка не веде до підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня
- Післядипломна підготовка фахівців з вищою освітою, що обумовлює підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня

Формування кадрового резерву також є невід'ємною частиною вдосконалення розвитку персоналу. Планування кадрового резерву в ресторані має на меті спрогнозувати персональні просування робітників, їхню послідовність і супутні їм заходи, а також службово-кваліфікаційне просування.

Принципово важливе виділення в якості самостійних і майже незалежних шляхів професійного росту – кар'єри керівника і кар'єри фахівця.

Розрізняють такі напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників:

- Професійно-кваліфікаційне просування робітників;
- Внутрішньо-професійне просування;
- Між професійне просування;
- Лінійно-функціональне просування;
- Соціальне просування

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти професійним навчанням, виробничою адаптацією, оцінюванням і атестацією, плануванням трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційним просуванням робітників та фахівців, формуванням резерву керівників, службово-професійним просуванням керівників, а також створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів.

Також нами запропонована програма "Ефективного управління", яке являє собою комплекс рекомендацій спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом - рушійною силою будь-якої компанії щодо теми дослідження - ресторану «Горець». Розглянуті методи шкали оцінки персоналу ресторану.

Наприкінці нами запропонована програма "Співробітник місяця". Ця програма має велике значення, так як виділяє кращу роботу співробітників. Для виділення найбільш відзначилися працівників заснувати звання "Кращий працівник місяця". Основна ідея преміальних програм, що діють на підприємствах ресторанного господарства, зокрема в ресторані "Горець", полягає в заохоченні інтенсивної праці персоналу можливістю отримання додаткової винагороди в разі, якщо рік виявиться успішним для підприємства і йому вдасться зміцнити конкурентні позиції і досягти зростання доходів від господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г., Агафонова. О.С. Туризм, гостиничный и ресторанный бизнес: ценообразование, конкуренция, государственное регулирование:.. Учеб пособие для студ высш учеб закл /. Киевский ун-т туризма, экономики и права -. М.: Знание Украины, 2002.
2. Альошин А.В., Аньшин В.М., Багратиони К.А., Видавничий дім Вища Школа Економіки (ВШЕ), 2013 г.
3. Апопій В.В. Організація і технологія надання послуг. / В.В. Апопій, І.І. Олексин, Н.О. Шутковська, Т.В. Футало - К.: ВЦ “Академія” - 2013. – с 312.
4. Башев Г. Л. Маркетинг-менеджмент в системі громадського харчування / Г. Л. Башев, А. І. Фомін. – СПб:Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 256 с.
5. Борисова. Ю и др. Менеджмент гостиничного и ресторанного обслуживания -. М.: РИБ"Турист", 1997
6. Бондаренко Г. А. Менеджмент готелів і ресторанів / Г.А. Бондаренко. – М. : Нове знання, 2012. – 467 с.
7. Валова Т.В. Навчання - універсальна технологія управління персоналом // Довідник з управління персоналом. – 2005. – № 11. – 68 с.
8. Всесвітньо туристична організація ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу:– www.world-tourism.org офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації ООН.)
9. Головне управління статистики в Одеській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://od.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Головного управління статистика в Одеській області.
10. Горбылева З.М. Экономика туризма / З.М. Горбылева. - Минск: БГЭУ - 2014. – с. 478.
11. Горец ресторан [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gores.com.ua>– офіційний сайт ресторану «Горець»
12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р., № 436-IV.

13. Губанкова Г. Особенности ресторанного бизнеса / Г. Губанкова// Ресторанный бизнес. – 2013. – № 5. – С. 15–18.
14. Гуляев В. Г. Туризм: экономика, управление, устойчивое развитие : учебник / В. Г. Гуляев, И. А. Селиванов // Российская международная академия туризма. – М. : Советский спорт, 2008. – 280 с.
15. Ґріфін Р.В., Яцура В. Основи менеджменту / Р.В. Ґріфін, В. Яцура. - Львів: Бак - 2011.– с.544.
16. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч.посіб / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. - К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
17. Джумі Е.В. Преміальна система: новий ракурс // Довідник з управління персоналом. – 2006. – № 9. – 67 с.
18. Державне агентство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:– www.tourism.gov.ua офіційний сайт Державного агентства України з туризму і курортів.
19. Журнал “Украинский туризм” за 2007 – 2011 роки.
20. Журнал турбізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу:– www.tourbus.ru офіційний сайт журналу туристичний бізнес.
21. Закон України “Про пенсійне забезпечення” від 19.12.2006 р., № 489-V, із змінами та доповненнями.
22. Закон України “Про туризм” від 15.09. 1995 р., № 325/95-ВР в редакції від 18.11.2003 р., № 1282 .
23. Єфімова О., Єфімова Н. Економіка готелів і ресторанів. – М.: Нове знання, 2004. – 279 с.
24. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пос. для студентов ВУЗов / Н.И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2010. – 315 с
25. Кібанов А.Я., Захаров Д.К. Формування системи управління персоналом на підприємстві. – М.: Справа, 2004. – 130 с.
26. Кодекс законів про працю України в ред. від 15.05.2003, № 755-IV із змінами, і доповненнями.

27. Кочеткова А.І. Психологічні основи управління персоналом. – К.: Либідь, 2005. – 85 с.
28. Кристофер Энертон-Томас. Ресторанный бизнес. – М.: Росконсульт, 1999. – 240 с.
29. Крутенко В.І. Система матеріального стимулювання персоналу ресторанів / В.І. Крутенко // Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 року). – Одеса: ОНЕУ, 2017. – 500с.
30. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч.посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор.,2003. – 296 с.
31. Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства: навч.пос. / Н.М. Кузнецова. – К.: ЦУП- 2011. – с. 218
32. Кузнецова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: [монографія] / Н.М. Кузнецова, С.Г. Нездоймінов. – Одеса: Астропринт, 2010. – 256 с.
33. Лебедєв І.В. Рекреація та оздоровлення як фактори забезпечення гідної праці [Електронний ресурс] / І.В. Лебедєв // Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : зб. тез доповідей учасників міжнар. наук.-практ. конф. : Київ, 25-26 квітня 2017 р. – С. 254-259. – Режим доступу: <http://www.irbis.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/21337/1/254-257.pdf>.
34. Міжнародний стандарт ISO 9004:2000 “Системи управління якістю.Настанови щодо поліпшення діяльності” (Quality management systemsGuidelines for performance improvements).
35. Нечаюк Т. Л. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Т. Л. Нечаюк, Н. О. Телеш. – Київ : Центр Навчальної Літератури, 2003. – 346 с.
36. Мотивація праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economic.lviv.ua/resursi/motivats-ya-prats.html>

37. Павлоцький В.Я. Особливості аналізу фінансової стійкості туристичних підприємств, як чинника їх конкурентоспроможності / В.Я. Павлоцький // Економіка Криму. – 2010. – № 3 (32), С. 193-198.

38. Павлоцький В.Я. Особливості інтегральної оцінки ефективності управління туристичним підприємством / В.Я. Павлоцький // Збірник наукових праць II міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми економічної теорії та практики господарювання в ринкових умовах», Одеса, ОДЕУ. – 2010. – С. 163-168.

39. Пасічник В.Г., Організація виробництва. / В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна – К.: Центр навчальної літератури 2005. – 248 с.

40. Пічугіна Т. С. Проблеми і напрямки формування системи управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства на початковому етапі розвитку / Т. С. Пічугіна, В. М. Селютін, Д. Г. Єрьомін. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 342 с.

41. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства / С.Ф. Покропивний. - К: КНЕУ - 2015.– с. 517.

42. Роглев. ХИ. Основы гостиничного менеджмента /. Учебное пособие -. М.:. Финансы и статистика, 2005.

43. Семенов Г.А. Організація і планування на підприємстві. / Г.А. Семенов, В.К. Станчевський , М.О. Панкова - К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 528 с.

44. Секрети мотивації персоналу в ресторанному бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://e.vkusov.net/it/item/103>

45. Соціологія й психологія управління / Під ред. Епифанцева С.Н. – К.: Фенікс, 2005. – 164 с.

46. Смирнова В.В. Туристські ресурси України: навч. посібник / В.В. Смирнова. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 190 с.

47. Ткаченко Т.І. Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства і туризму туризму: Навч. посібник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005

48. Туризм и. Гостиничное хозяйство /. Под ред. АД. Чудновский-го -, М. Ассоциация авторов и издателей"ТАНДЕМ",. ЭКМОС, 2003.
49. Трегубов О.С. Особливості туристичної індустрії та її роль в економіці / О.С. Трегубов // Економіка і організація управління. – 2016. – №1 (21). – С. 190-200.
50. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р., № 435-IV.
51. Ципкін Ю.А. Управління персоналом. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2005. – 176 с.
52. Яковлев Г.А. Економіка і статистика туризму. М.: РДЛ, 2005.
53. Хміль Ф.І. Управління персоналу / Хміль Ф.І. // 2006. – 23-29 с.
54. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл / Крушельницька О.В. , Мельничук Д.П. 2003. – 21с.
55. Лукяніхін В.О. Менеджмент персоналу /Лукяніхін В.О. // 2004. – 55с.
56. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации / Кибанова А.Я.// 2007. – 116с.