

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

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Никифоренко В.Г. _____
(підпис)
“ ____ ” _____ 201__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»**
(шифр та найменування спеціальності)
за магістерською програмою професійного спрямування
Управління персоналом сучасної організації
(назва магістерської програми)

на тему: **«Удосконалення стимулювання праці персоналу підприємства з
метою підвищення її ефективності»**
(назва теми)

Виконавець:

студентки 6 курсу ЦЗФН, група 17 М

Блажко І.О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Т.П.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1 Сутність системи стимулювання персоналу.....	7
1.2 Особливості системи стимулювання в ресторанному бізнесі.....	17
1.3 Закордонний досвід стимулювання праці персоналу ресторанної галузі.....	26
Висновки до 1 розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «МАРСАЛА»	
2.1. Організаційно-господарська характеристика ресторану «Марсала».....	37
2.2 Дослідження кількісно-якісних характеристик персоналу ресторану «Марсала».....	46
2.3 Аналіз діючої системи стимулювання персоналу в ресторані.....	54
Висновки до 2 розділу.....	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «МАРСАЛА» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	
3.1 Інновації та реновації як сучасна умова функціонування підприємств ресторанного господарства м. Одеси.....	71
3.2 Вдосконалення системи стимулювання персоналу ресторану «Марсала».....	79
3.3 Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу Ресторану.....	86
Висновки до 3 розділу.....	93
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	102
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Організація стимулювання в різних організаціях здійснюється по-своєму. Але суті це не міняє, кожна така система покликана для досягнення цілей компанії: підвищити залученість персоналу до досягнення високих результатів діяльності, а також самопідвищити продуктивність праці.

Система стимулювання завжди залежить від політики компанії в галузі управління персоналом. Зрозумілим є одне, що потрібно брати до уваги із системи стимулювання, вжиті конкурентами. Від того, наскільки система стимулювання вашої організації ефективніше системи стимулювання конкурентів, від того буде залежати плинність кадрів і результативність праці.

Таким чином, для кожної організації необхідна ретельно розроблена система стимулювання персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства і специфіки сфери діяльності, *що обумовлює актуальність обраної теми.*

У сучасному менеджменті дедалі більше уваги приділяється питанням системи стимулювання (матеріальна/нематеріальна мотивація) та її ефективному використанню. Різні напрями вдосконалення мотивації трудових процесів персоналу викладено у працях вітчизняних вчених: Дмитренка Г.А., Семикіної М.В., Клочков А. Р., Кулікова Г.Т., Єськова О.Л., Хаєта Г.Л., а також зарубіжних: Батаршев А.В., Весніна В.Р., Р. Кибанов А.Я., Каплана, Д. Макгрегора, Д. Нортон та ін.

Різноманітні фундаментальні аспекти розвитку ресторанного господарства висвітлено в працях зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких особливої уваги заслуговують наукові праці: А.І. Усіна, Т.П. Кононенко, Н.В. Полстяна, І.В. Хваліна, О.Л. Іванік, Г.Б. Мунін, А.О. Змійов та ін. Науковці Д.С. Мацеха, Г. П'ятницької, В. Найдюк, М. Гінди, В.А. Гросул, І. Воловельської, О. Борисової та ін.

Поряд із накопиченими науковими напрацюваннями із цієї проблематики питання дослідження сучасних тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства потребують подальшого аналізу та науково доопрацювання.

Метою дипломної роботи є – удосконалення системи стимулювання праці персоналу ресторану.

Здійснення поставленої мети здійснювалась шляхом вирішення наступних задач:

Розглянути теоретичні основи системи стимулювання та особливості системи стимулювання в ресторанному бізнесі з урахуванням закордонного досвіду.

Проаналізувати організаційно-господарську характеристику ресторану «Марсала»; кількісно-якісний склад персоналу ресторану та діючу систему стимулювання персоналу в ресторані «Марсала».

Запропонувати вдосконалення системи стимулювання для *Кухарів* в ресторані «Марсала та вдосконалення системи преміювання для всіх категорій персоналу в ресторані.

Предмет дослідження - методи системи стимулювання персоналу, їх оцінка та удосконалення на базовому підприємстві.

Об'єкт дослідження - діяльність персоналу ресторану «Марсала».

Структурно дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків до них, загальних висновків до роботи та списку літературних джерел.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження слугували загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу: порівняльний аналіз, експертні оцінки, економіко-статистичний аналіз, зокрема, ранжування та групування – для визначення груп та вагомості впливу факторів на результативність підприємств; графічні – для наочної ілюстрації та побудови схем і графіків стосовно предмету дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-

правові акти України, офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, Головного управління статистики в Одеській області, дані фінансової та статистичної звітності ресторану «Марсала»; офіційного сайту Ресторану, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, результати анкетних опитувань, особисті розробки автора.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість магістерської роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення стимулювання праці персоналу ресторану «Марсала» з метою її ефективності будуть впроваджені в діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

Організація стимулювання в різних організаціях здійснюється по-своєму. Але суті це не міняє, кожна така система покликана для досягнення цілей компанії: підвищити залученість персона до досягнення високих результатів діяльності, а так самопідвищити продуктивність праці.

У магістерській роботі ми проаналізували організаційно-господарську діяльність ресторану «Марсала» за 2015-2017 рр, табл.2.1. При аналізі нами з'ясовано, що виручка та рентабельність ресторану мають сталу тенденцію до збільшення, незважаючи на всі труднощі зовнішнього та внутрішнього впливу. Рентабельність діяльності ресторану залишається майже на тому ж рівні, це пов'язано з тим, що збільшилися витрати на продукти і обслуговування приміщення, постачальники значно підвищили ціни на свої товари. А також, треба зазначити, що це ще й пов'язано з великою конкуренцією, появи нових закладів громадського харчування й відпочинку в центрі м.Одеси.

Оплата праці працівників ресторану складається з основної й додаткової заробітної плати. Розміри оплати праці працівника залежать від обсягу виконаної ним роботи з урахуванням результатів господарської діяльності підприємства в цілому. За звітний період її розмір має сталу тенденцію до збільшення.

З таблиці видно, що частка постійних клієнтів, за звітний період, постійно збільшується від 38% до 54%, це означає, що ресторан відвідують люди, яким він полюбився давно.

І хоча ресторану «Марсала», в грудні 2018 р., буде всього п'ять років, він вже встиг зарекомендувати себе в м.Одесі. В цілому, можна сказати, що показники господарської діяльності СПД «Марсала» за 2015-2017 рр. свідчать про те, що підприємство розвивається та впевнено займає нішу на ринку громадського харчування в м. Одесі.

Робота будь-якого підприємства неминуче пов'язана з необхідністю

комплектування штату. Забезпеченість трудовими ресурсами ресторану, за звітний період, характеризується даними приведеними в табл. 2.2. В динаміці за три роки ні яких змін не відбувається в складі адміністративно-управлінського персоналу. Основний персонал збільшується на 5,6% (2 особи) та допоміжний персонал зменшується на 11% (1 особу).

Наведено аналіз кількісно-функціональних характеристик персоналу ресторану «Марсала», табл.2.3. Ресторанний бізнес у сфері обслуговування посідає особливе місце. Тут дуже важливим є працівник, оскільки для того, щоб обслужити одного гостя, потрібно задіяти близько шести-восьми осіб, і саме працівник цієї сфери 90% свого робочого часу проводить у спілкуванні.

Проаналізовано кількісно-якісні характеристики персоналу ресторану «Марсала» за звітний період, табл. 2.4. *Із аналізу вікової структури* видно, що велика частка персоналу припадає на вікову групу 20-30 років, в основному це офіціанти та бармени, так як більшість з них розглядають посаду як тимчасову, на час навчання. Менша частка персоналу припадає на вікову структуру 30-40 років. Плюсом є неоднорідність віку керівників, від 25 до 55 років. Як досвідчений персонал так і молоді фахівці займають керівні посади. За наведеною динамікою, можна сказати, що в ресторані переважно працює молодий персонал, здатний розвиватися, самовдосконалюватися відповідно до викликів часу.

Хоч ресторану «Марсала» буде в грудні 2018 р. лише 5 років (рис. 2.5) на 2017 р. 49% (24 особи) персоналу працюють до 1 року. За звітний період їх частка зменшується. Ми вважаємо, що це пов'язано з тим, що багато хто розглядає посаду як тимчасову, будучи студентами і з низьким рівнем мотивації персоналу. 43% (21 особа) персоналу працює 1-3 роки і лише 8% (4 особи) персоналу працює 3-5 років, це ті люди, які працюють в ресторані практично з його відкриття.

З табл. 2.4 видно, що в ресторані рівень освіти персоналу різноманітний. Є ті які вже мають освіту, також є ті які її ще здобувають. Переважна більшість 41% (20 осіб) персоналу складають співробітники з

незакінченою вищою освітою (рис. 2.6.) так як більша частина персоналу, це студенти, які розглядають свою посаду як тимчасову, на час навчання. Це пояснює природну плинність офіціантів, але не пояснює плинність кухарів, які мають вищу і середню спеціальну освіту.

Ресторану вигідно брати на роботу молодий персонал оскільки його легко навчати, часто не обтяжений сім'єю, здоровий, енергійний, здатний на нові ідеї і має високу працездатність. Підвищення рівня культури праці передбачає правильний підбір кадрів, наявність постійної системи навчання та підвищення їх кваліфікації, рівня загальної культури та зацікавленості у спільних результатах діяльності через *ефективну систему стимулювання персоналу до праці*.

Однією з найважливіших форм мотивації праці на підприємствах ресторанного бізнесу є матеріальне стимулювання. Система матеріальних стимулів праці ґрунтується на різноманітних спонукальних мотивах, які доповнюють один одного й підпорядковані меті щодо створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності. В табл.2.5 розглянуто як рівень заробітної плати ресторану «Марсала» відповідає рівню заробітних плат на макро-рівні. З'ясовано, що рівень середньої заробітної плати ресторану «Марсала» за звітний період не для всіх категорій співробітників є конкурентоспроможним як по Україні так і по галузі. Особливо це стосується адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу. Керівництву закладу необхідно звернути увагу на дану ситуацію.

Мотивувати персонал до продуктивної праці в ресторанному бізнесі досить складно, так як в одному місці зосереджені люди різних верств населення з різними поглядами на життя і потребами. В ресторані «Марсала» існує 2 основних види мотивації: матеріальна та нематеріальна, табл.2.6. Вся система мотивації зазначена в трудовому договорі, який складається при прийнятті на роботу персоналу та знаходиться у адміністраторів закладу.

Для визначення ефективності системи стимулювання праці ресторанного бізнесу «Марсала» нами було досліджено внутрішню

мотивацію персоналу, потреби персоналу та чинники, що впливають на мотивацію.

У розрізі категорій персоналу, що взяли участь в опитуванні 41 респондент, із них: адміністративно-управлінський персонал 4,8% (2 особи), найбільша питома вага припадає на основний персонал і становить 80,5% (33 особи) та допоміжний персонал 14,7% (6 осіб).

За структурою відповідей (табл.2.7) на запитання загального характеру респонденти висловили думку, що рівень заробітної плати недостатній (73,2% - 30 осіб) і не стимулює персонал до ефективної роботи (92,7% - 38 осіб), і взагалі на підприємстві не існує системи мотивації високопродуктивної праці (73,2% - 30 осіб). На підприємстві не проводяться опитування щодо мотивації персоналу (80,5% - 33 особи), а існуюча система мотивації є неефективною (87,8% - 36 осіб).

Отримані результати вимагають детального визначення ступеня задоволеності персоналу роботою. Із цією метою нами запропоновано наступні розширені 3 питання, на які необхідно дати відповідь (табл.2.8). Можна зробити висновок, що і в цьому випадку на першому місці важливим є рівень заробітної плати, а на другому – умови праці. Іншими словами, на умови праці керівництву ресторану «Марсала» теж слід звертати серйозну увагу, оскільки від організації праці на підприємстві залежать інші психологічні, корпоративні та соціальні аспекти.

Підвищення уваги до рівня заробітної плати в умовах кризи зумовлено принаймні двома причинами:

- 5) низьким рівнем доходів, деформацією їх структури та диференціацією;
- 6) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Ці положення підтверджуються результатами опитування персоналу ресторану «Марсала» щодо найважливіших для них способів мотивації трудової діяльності, табл.2.9 та рис.2.7. Дослідження практичних аспектів системи мотивації персоналу ресторану «Марсала» дозволило виявити

низький рівень заробітної плати та її результативності, що може впливати на загальне зниження продуктивності праці.

В рамках нашого дослідження, нами встановлено, що в ресторані «Марсала» із загальної чисельності персоналу є 2 категорії персоналу, які за своєю чисельністю найбільш чисельні, це офіціанти – 31% (15 осіб) та кухарі – 25% (12 осіб). А стимулюючі заходи для них різні, табл. 2.10.

Із табл. 2.10 видно, що для категорії *Кухар* майже вдвічі менше стимулюючих заходів чим для офіціантів. Як офіціанти так і кухарі безпосередньо беруть участь в роботі ресторану і без яких ресторан би не існував.

Наведено існуючу систему стимулювання *кухарів* в ресторані «Марсала» як система і як процес, рис.2.8. З'ясовано, що наведена система стимулювання кухарів ресторану «Марсала» не можна назвати ефективною по ряду причин: не чітко визначена мета стимулювання персоналу; не прописані завдання підсистеми; обмеження способів стимулювання; не має критеріїв оцінки та відсутній зворотній зв'язок.

Запропонували вдосконалену систему стимулювання *Кухарів* в ресторані «Марсала»(рис.3.1). Для вдосконалення системи стимулювання нами наведено дерево цілей проекту з вдосконалення системи стимулювання праці *Кухарів*, яке забезпечить координацію робіт і покаже ієрархію цілей для досягнення завдань рис.3.2 та *піраміду цілепокладання*, рис.3.3, так як впровадження проекту відіб'ється на стратегічному рівні управління Рестораном.

Розглянули зацікавлені сторони проекту, табл.3.2 та проаналізували ризики проекту, табл.3.3-3.5.

Ми внесли пропозиції щодо перегляду системи преміювання для всіх категорій персоналу в ресторані «Марсала», а саме підвищити рівень додаткових преміальних виплат на 30-50%, табл.3.7.

Провели економічну оцінку ефективності запропонованих нами заходів, що до поліпшення системи стимулювання персоналу, щоб Ресторан не поніс

збитків і ці методи можна було застосувати на практиці. Результати проведених економічних розрахунків представлено в табл.3.8. За нашими обґрунтованими розрахунками можна стверджувати, що після впровадження запропонованих додаткових стимулюючих заходів для персоналу (зокрема для *Кухарів*) підвищиться ефективність господарської діяльності ресторану «Марсала»: річна продуктивність праці збільшиться на 24,9 тис. грн/особу (15%), виручка від реалізації товарів збільшиться на 6%, або на 487 380 тис.грн. та чистий прибуток збільшиться на 589 730 тис. грн. (10%). Економічний ефект впровадження заходу становить 356 954 тис. грн., а ефективність 153,3%. Термін окупності заходів становить 7,8 місяців.

Нами наведено економічний та соціальний ефект від впровадження додаткових заходів щодо вдосконалення стимулюючої системи персоналу ресторану «Марсала» представлено в табл.3.9.

Поряд із вищенаведеними способами мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства необхідно:

- розробити програму оплати праці та преміювання на основі диференційного підходу до різних категорій персоналу;
- розробити та реалізувати пакет положень з цільового стимулювання ініціатив у господарській діяльності підприємства. *Наприклад*, пошук сторонніх замовлень на реалізацію додаткових послуг, залучення нових клієнтів;
- забезпечити вивільнення надлишкових робітників. Для цього доцільно скласти графіки виходу на роботу залежно від часу завантаженості підприємства, підвищити контроль за трудовою дисципліною;
- визначити головних фахівців та сформувати механізм їх утримання на підприємстві. Це можливо шляхом укладання індивідуальних трудових контрактів, що суттєво виділяють їх за оплатою праці та соціальним пакетом.

Список літератури

1. Балацька Н. Ю., Репринцева В. М. Особливості та перспективи розвитку готельно-рестранного бізнесу в Україні // Молодий вчений. 2016. № 1 (28). С. 12—15.
2. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 331-338.
3. Борисова О.О. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності»; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». К., 2017. 24 с.
4. Батаршев А.В. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму / Батаршев А.В // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - №5. - Т.2. - С.201-210.
5. Бутенко О.П., Стрельченко Д.О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 56. С. 18–24.
6. Весніна В.Р., Воловельська І.В., Лоєнко О. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 55. С. 115–118.
7. Галасюк С. С. Основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в світі / С. С. Галасюк, Ю. М. Перетятко // Економічні проблеми сучасності та концепція сталого розвитку держави та регіонів : збірник тез наукових робіт учасників міжнар. наук.-практ. конф., 17-18.10.2014 р. – Одеса : ЦЕДР, 2014. – С. 103-107.
8. Галасюк С. С. Особливості розвитку етнічних ресторанів в Одеському регіоні / С. С. Галасюк // Перспективи розвитку галузей

економіки з урахуванням сучасних євро інтеграційних процесів: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 21-22.04.2017 р. – Дніпро: Перспектива, 2017. – С. 57-60.

9. Галасюк С. С. Оцінка конкурентного профілю підприємств ресторанного господарства / С. С. Галасюк, К. А. Наймарк // Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2017. – С. 247-260.

10. Герасименко В. Г., Г. К. Бедрадіна, С. С. Галасюк. //Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія // за заг. ред. В. Г. Герасименко. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 262 с.

11. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» Львів: МАУП, 2016. Ч. 1. С. 301–306.

12. Гладских Е. Обзор ресторанного рынка. URL: <https://delo.ua/lifestyle/sytnyj-god-obzor-restorannogorynka-329410.htm> (27.03.2017. Заг. з екрану).

13. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 1(49). Т. 1. С. 143–149.

14. Гостеприимный маркетинг [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://guest-marketing.com>.

15. Гостиничный и ресторанный бизнес в Украине: [інтернет-портал]. URL: www.hotelbiz.com.ua (дата звернення: 24.08.2018).

16. Давидова О.Ю. Концептуальні фактори розвитку готельно-ресторанної галузі / О.Ю. Давидова, В.Ю. Ліннік // Вісник ОНУ імені Мечнікова. - 2015. - Т.20. - Вип.6. - С. 38.

17. Давидова О. Ю. Удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності в умовах їх інноваційно-технологічного розвитку / О. Ю. Давидова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / відпов. ред. О.І. Черевко. – Харків: ХДУХТ, 2015. – Вип.1(21). – С.241-256.

18. Дар'я Черкудінова «Антикафе: Як заробити на безкоштовному чаї та печиво» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.the-village.ru/146901-antikafe>.

19. Двуреченська Г.В. Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції "Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття" Одеса: ОНАХТ, 2017. – 318 с. - С.131-137

20. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Доступ. - <http://www.ukrstat.gov.ua>.

21. Дзюба Н. Особливості обліку в закладах ресторанного господарства.//Податки та бухгалтерський облік.–2013.–№71. – с.10-18.

22. Діяльність суб'єктів господарювання 2016: стат. зб. / Держ. служба статистики України. К.: Консультант, 2017. 629 с.

23. Дубодєлова А.В., Кулиняк І.Я. Тенденції розвитку ресторанного господарства Львівщини. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 10(184). С. 198–208.

24. Журавльова С. М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – №2 (8). С.12-20.

25. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281:2004. – [Чинний від 2004-07-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 16 с.

26. Замрий Т. Что украинцы едят на ходу – тенденции стрит-фуда // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://horeca.ua/articles/la-pizza-espresso3>.

27. Звітність ресторану «Марсала» за 2015-2017 рр.

28. Инновации в ресторанном бизнесе // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://nippondom.com/innovatsii-v-restorannom-biznese>.
29. Инновации в ресторанном мире // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://reston.com.ua/topics/8>.
30. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 314–317.
31. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник/ А. М. Колот. - К.: КНЕУ, 2006. - 340 с.
32. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом / А. Клочков // Економіст. – 2010. – № 9. – С. 32–36.
33. Кузнєцова Е. І., Башево С. І. «Інноваційні формати організації молодіжних кафе». - 2013. - С. 66-74.
34. Кравченко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / О.М. Кравченко, Н.А. Водянська // Матеріали ІV науково-практичної Інтернет-конференції «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в ХХІ столітті» (Одеса, 12–19 грудня 2013 р.). – Одеса : ОНПУ, 2013. – С. 54–56.
35. Крилова Л. В. Інноваційні ресторани технології: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Крилова. Донецьк. : ДонНУЕТ, 2012. - 140 с.
36. Логінова Н. А. «Антикафе як новий простір для культурно-дозвілдової діяльності та творчої реалізації особистості» / Людина в світі культури. - 2014. - Стор. 7-9.
37. Лучшие рестораны Украины [Електронний ресурс]. – Доступ. – www.restoran.ua
38. Мазур В. Індустрія гостинності — ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу // Журнал Євро-пейської економіки. / Тернопіль: ТНЕУ, 2015. Т. 14, № 3. С. 273—286.
39. Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В. Сутність гостинності як економічної категорії // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2017. № 2

(30). С. 72—78. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/72.pdf> (дата звернення: 14.08.2018).

40. Мацеха Д.С. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму / Д.С. Мацеха, С.А. Бурий // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. – Т. 2. – С. 43–47.

41. Милашко О.Г. Статистичне оцінювання засобів розміщування // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Вип.1(48). – С.267.

42. Нагорський В. Експерти підрахували кількість магазинів, ресторанів і кафе у найбільших містах України. URL: <https://informer.news/eksperty-pidrahuvalykykilkist>

43. Найкращі ресторани Одеси [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/project/luchshue-restoranu-odessu-2016-40005197.html>.

44. Науменко М. О. Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин / М. О. Науменко, Т. В. Гура, В. С. Ковширко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 319-322.

45. Ніколаєнко В. Громадське харчування: організація роботи, документальне оформлення, облік.// Бухгалтерія торговельного підприємства: від А до Я. – 2015. - №16.

46. Нові формати сучасних закладів ресторанного господарства [Електронний ресурс] // Реферати на українському порталі. – Режим доступу: <http://allbest.ru/o-3c0a65635a3bd68b5d53a88521306d37.html>.

47. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66–73.

48. Ресторанне господарство в сучасних умовах. Основні напрями розвитку [Електронний ресурс]. – Доступ.- http://tourlib.net/books_ukr/arhipov1

49. Ресторанний бізнес: провал – 2014, прогнози – 2015 // Акцент [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fbc.net.ua/video/11437>.

50. Роздрібна торгівля України в 2016 році: стат.зб. К.: Державна служба статистики України, 2014.165 с.

51. Сучасний стан розвитку ринку послуг ресторанного господарства України та Одеської області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/>

52. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди: тези. Міжнар. наук.—практ. конф., Київ, 7 квіт. 2016 р. / Київ. нац. торг.—екон. ун-т. Київ:КНТЕУ, 2016. 362 с. URL: <https://knteu.kiev.ua/file/NzM1OQ==/adb099cfb596b8fe5a685807aa58dd2e.pdf> (дата звернення: 13.08.2018).

53. Франчайзинг – минимальные риски эффективной системы мотивации// [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://horeca.ua/articles/la-pizza-espresso10/>.

54. Франчайзинг [Електронний ресурс]. – Доступ. – <https://uk.wikipedia.org>

55. Харченко А. Между офисом и домом: 7 коворкингов и креативных пространств Киева // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ain.ua/2013/01/22/108929>

56. Чумак О.В. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства / О.В. Чумак, І.С. Андрущенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 307–313.

57. Шинкаренко І. Ножі та виделки ресторанного бізнесу. Україна, що жує, — очима француза // Контракти. – 2014. – № 24. – с. 1-2.