

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

©2021 ЛОПАТЮК Р. І.

УДК 658.3:640

JEL: J44; M12

Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності

Метою статті є дослідження питань, що визначають взаємозв'язок між функцією управління та її інструментарним апаратом для підвищення ефективності функціонування підприємств галузі організації харчування. У статті проаналізовано відносини в колективі, які формують основу для управління персоналом у закладах ресторанного господарства, оскільки в умовах постійних соціально-економічних змін і динамічного розвитку ринкових відносин потреба в ефективному та професійному управлінському персоналі збільшується. Розглянуто соціально-економічні підходи до підвищення ефективності управління людськими ресурсами на підприємствах сфери харчування. Виявлено, що на реалізацію управлінських рішень впливають такі фактори: матеріальна ресурсна база, підготовка та стратегія керівництва підприємства, а також підтримка з боку персоналу. Досліджено, з чого складається мотиваційна складова та в чому полягає головна мета мотивації; виявлено психофізичні, особисті, професійні та матеріальні мотиватори поведінки працівників мережі ресторанів, а також основні типи мотивації та форми їх стимулювання. Обґрунтовано суть системи управління персоналом, яка притаманна мережі ресторанів м. Вінниці «Файні Справи»; встановлено, що ресторани даної мережі потребують постійного вдосконалення управління персоналом, щоб продовжувати рухатися вперед відповідно до сучасних ринкових викликів. Також керівництву підприємств мережі слід зменшувати витрати коштів та часу на пошук нового персоналу. Для цього необхідно налагодити тісніший зв'язок із колежами та університетами України. Запропоновано основні методи підвищення ефективності управління персоналом, враховуючи поняття корпоративної культури, формування лідерства, використання позитивних рис організаційної структури, характерних особливостей даної мережі. Аргументовано, що слід надавати співробітникам можливість здобувати нові навички та просуватися по ієрархічній структурі ресторану, разом із веденням політики стимулюючої мотивації. Це дозволить суттєво знизити плінність кадрів на підприємстві та забезпечити його ефективне функціонування.

Ключові слова: персонал, лідерство, стратегія, управління, ресторанна справа, комунікації.

Рис.: 2. Бібл.: 9.

Лопатюк Руслана Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, готельно-ресторанної справи та туризму, Вінницький національний аграрний університет (вул. Сонячна, 3, Вінниця, 21008, Україна)

E-mail: ruslanaivan@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0663-8307>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57203580979>

UDC 658.3:640

JEL: J44; M12

Lopatiuk R. I. Staff Management as an Effective Instrument for Improving the Hospitality Industry

The article is aimed at studying the issues that determine the relationship between the management function and its instrumental apparatus to improve the efficiency of the functioning of enterprises in the food organization industry. The article analyzes the relationships in the team, which form the basis for staff management in restaurant facilities, since in the conditions of constant socioeconomic changes and dynamic development of market relations, the need for effective and professional management staff increases. Socioeconomic approaches to improving the efficiency of human resource management at the enterprises of catering sector are considered. It is identified that the implementation of managerial decisions is influenced by the following factors: material resource base, training and strategy of the enterprise's management, as well as support on the part of the staff. It is researched what the motivational component consists of and what is the main goal of motivation; the psychophysical, personal, professional and material motivators of behavior of restaurant chain employees, as well as the main types of motivation and forms of their stimulation, are identified. The essence of the staff management system, which is inherent in the network of restaurants in the city of Vinnytsia «Fayni Spravy», is substantiated; it is determined that restaurants of this network need constant improvement of staff management in order to continue to move forward in accordance with the current market challenges. Also, the management of the network enterprises should reduce the cost of funds and time to find new staff. To do this, it is necessary to establish closer communication with colleges and universities of Ukraine. The main methods of improving the efficiency of staff management, taking into account the concepts of corporate culture, the formation of leadership, the use of positive features of the organizational structure, the characteristic features of this network, are proposed. It is argued that employees should be given the opportunity to acquire new skills and move along the hierarchical structure of the restaurant, along with the policy of stimulating motivation. This will significantly reduce the turnover of staff in the enterprise and ensure its effective functioning.

Keywords: staff, leadership, strategy, management, restaurant business, communications.

Fig.: 2. Bibl.: 9.

Lopatiuk Ruslana I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity, Hotel and Restaurant Business and Tourism, Vinnytsia National Agrarian University (3 Soniachna Str., Vinnytsia, 21008, Ukraine)

E-mail: ruslanaivan@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0663-8307>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57203580979>

Найважливішим елементом у готельно-ресторанній справі є ефективний менеджмент у сфері управління закладом. Останні несприятливі явища в індустрії надання даних послуг призвели до значних фінансових втрат. В умовах надзвичайної епідемічної ситуації перед керівником закладу постають складні управлінські рішення: 1) мінімізувати завдану шкоду; 2) пристосувати установу до нових реалій; 3) отримати прибуток.

Упродовж останніх років питанням дослідження управління в галузі готельно-ресторанної індустрії займалася низка вчених: Транченко А. В. зі співавторами [7], Кожухівська Р. Б., Парубок Н. В. [1], Кононенко Т. П., Полстяна Н. В. [2], Палійчук Є., Павлик І. [3]. Їх наукові статті присвячені формуванню стратегії й ефективності використання управлінських рішень. Більш розгорнуті пропозиції щодо ведення управлінської діяльності знаходимо в текстах вузькоспеціалізованих кандидатських дисертацій із даної тематики дослідників: Юрчак Е. В., Бабенко О. М., Язіна В. А., Селютін С. В. [6].

Ефективне управління рестораном включає декілька головних завдань: зв'язки з громадськістю, інвентаризація, відповідальність за персонал і обслуговування клієнтів. У деяких випадках власник ресторану може виконувати функції менеджера. У будь-якому випадку сильний менеджер є важливою складовою успішного ресторану [7].

В умовах постійних соціально-економічних змін і динамічного розвитку ринкових відносин потреба в ефективному та професійному управлінському персоналі збільшується. На реалізацію управлінських рішень впливають такі фактори: матеріальна ресурсна база, підготовка та стратегія керівництва підприємства, а також підтримка з боку персоналу. Остання криза продемонструвала, що підприємства були не готові до нових випробувань, що з'явилися. Управлінська система потребувала нових заходів підвищення мотивації персоналу, додаткового навчання менеджерів та підтримки працівників для ефективної роботи [3].

Успішне управління персоналом у ресторанно-бізнесі суттєво залежить від якісного підбору персоналу. Пошук кадрів на ринку ресторанного бізнесу нині досить ускладнюється. Головною ознакою підбору професійних співробітників є конкурентоспроможність закладу. Найкращі заклади подекуди використовують метод трудового піратства як головний інструмент управління людськими ресурсами ресторану. Як додаткове заохочення до співпраці заклади використовують кваліфіковану мотивацію. Вона дозволяє заощадити співробітникам кошти, надаючи їм додаткові стимули за допомогою матеріальних і нематеріальних методів мотивації. Деякі вчені також виділяють систему принципів, що повинна забезпечити гармонійне існування даних видів мотивації. Дослідники пропонують п'ять пунктів:

1) потрібно регулярно вдосконалювати систему менеджменту за допомогою мотиваційного стимулювання. Такі кроки дозволять створити конкурентоспроможне підприємство, яке здійснюватиме «полювання» за цінними кадрами на ринку праці;

2) матеріальний стимул має зорієнтувати управлінську структуру таким чином, щоб вона повністю вкладалася в кінцевий результат, об'єднавши в єдине ціле роботу на самого себе, на благо підприємства та компанії;

3) деякий відсоток прибутку рекомендується вкладати в забезпечення персоналу додатковими виплатами та преміями, що зростають за рахунок займаної посади в ієрархії підприємства;

4) необхідно надавати змогу працівнику реалізовувати набутий досвід і відповідні навички з метою його власної реалізації, спрямованої безпосередньо на розвиток компанії;

5) потрібно постійно здійснювати моніторинг балансу між двома видами мотивації – матеріальною та нематеріальною – щоб зберегти збалансовану систему стимулу [3].

Мотиваційна складова – це своєрідний процес, завдання якого – сформувати такий психологічний стан у робітника, що допоможе контролювати та моделювати його поведінку з метою її цілеспрямованої активізації в інтересах підприємства. Головна мета мотивації – одержати максимальну віддачу від наявного трудового потенціалу установи та в кінцевому підсумку отримати прибуток. Також мотивація як складова трудового потенціалу поділяється на певні елементарні частини. Серед них виділяють підтипи мотивації:

- ✦ трудова діяльність;
- ✦ продуктивна зайнятість;
- ✦ конкурентоспроможність працівника;
- ✦ вибір місця роботи;
- ✦ оволодіння різними засобами виробництва.

На жаль, не завжди простежується застосування всієї структури мотивації, а лише окремих її компонентів. Але варто відмітити загальні правила, які мають бути систематично використані на підприємстві для мотивації персоналу: однакові можливості; узгоджена оплата праці; належні умови для всіх працівників; можливості професійного зростання; атмосфера довіри [8].

Якщо збалансувати інтереси підприємства та працівників, це дозволить, передусім, визначити певну групу мотиваторів. Вони будуть зацікавлені виконувати поставлені цілі та спонукати до цього інших працівників, щоб отримувати певне заохочення за виконану роботу колективу. Своєю чергою, мотиватори поділяються на групи: психофізичні, особисті, професійні та матеріальні (рис. 1). Хоча мотиватори та їх елементи знаходяться в різних структурах, але вони все одно так чи інакше між собою пов'язані [8].



Рис. 1. Структура мотиваторів для підвищення трудового потенціалу підприємств

При розгляді даної структури слід виділити типи мотивації та форми їх стимулювання. До типів мотивації відносять: зовнішню, внутрішню, позитивну, негативну, стійку та нестійку. Останні два типи засновані на потребах персоналу в додатковому підкріпленні, відповідно, стійка мотивація не вимагає їх, а не стійка – навпаки. Форми стимулу мають таку структуру: негативна, грошова, натуральна, моральна, патерналістська, організаційна, у вигляді залучення персоналу в управління підприємством. Даний аналіз мотиваційної складової трудового потенціалу доводить, що замало утримувати конкурентоспроможний потенціал, потрібного його постійно мотивувати.

Мета кожного підприємства готельно-ресторанної індустрії – отримати прибуток внаслідок надання ефективних послуг. Вони асоціюються безпосередньо із сервісом, тобто персоналом, який їх надає. Для надання якісних послуг необхідно завадити зменшенню мотивації персоналу внаслідок відсутності підтримки керівництва та в процесі розбіжності із колегами. Для цього потрібно створити систему, яка буде ефективною та послідовною в процесі реалізації заданої мети [1].

Для підвищення ефективності управління персоналу за кордоном існує практика проводити навчання для персоналу. Залежно від поставлених цілей і завдань застосовують такі варіанти навчання:

- ✦ підготовка нових керівників і фахівців, які вперше були прийняті на підприємство. Пра-

цівників ознайомлюють із особливостями структури, економіки, організацією виробничої діяльності, технологіями, соціальними умовами та технікою безпеки;

- ✦ перепідготовка персоналу здійснюється з метою отримати працівником додаткову вищу чи технічну професійну освіту;
- ✦ надання персоналу спеціальних навичок і знань, які раніше не були використані на підприємстві задля поліпшення показників продуктивності праці, та пристосування персоналу до нових реалій внаслідок зміни виробничого процесу [1].

Діяльність керівника відіграє головну роль в управлінні ресторану, адже відбивається на всю вертикаль ієрархічної системи. Він зобов'язаний цілеспрямовано формувати в колективі такі якості: зібрати високопрофесійний колектив; створити соціальні гарантії для працівників; налагодити систему роботи із розвитку персоналу (навчання); систему мотивації персоналу, що розвивається (спрямована на утримання цінних співробітників і досягнення спільних цілей). Найкращий спосіб інвестувати в персонал – організація навчального процесу та системи тренінгів для працівників. Вони можуть проводитися за програмою навчання без відриву від роботи або як формальні курси в кулінарних школах [5].

Проаналізувавши роботу закладів ресторанного господарства м. Вінниці, ми дійшли висновку про негативні тенденції в роботі із персоналом у період початку карантинних обмежень, а саме:

- ✦ недостатній професіоналізм офіціантів (більшість не має відповідної кваліфікації й освіти);
- ✦ зниження мотивації, що відбивається на роботі працівників (працюють без ентузіазму, без старання, не проявляють ініціативу, підходять формально до виконання своїх обов'язків).

Також гострою проблемою для підприємства є відтік кадрів. Таке явище серед персоналу несе в собі значні економічні, організаційні, кадрові та виробничі втрати, провокує психологічні труднощі. Їх наслідки можуть неминуче вплинути на зниження якості роботи та мотивації персоналу. У цілому, аналіз документів і проведені інтерв'ю з провідними фахівцями ресторану показав, що в роботі їхнього підприємства налагоджено управлінську систему. Однак розроблена кадрова політика щодо пошуку обслуговуючого персоналу не завжди виправдовує себе.

Саме на основі наших досліджень мережі закладів «Файні справи» вдалося виявити, що роль лідера є особливо важливою при налагодженні стратегії колективу, що забезпечує надання різних послуг і здійснює обслуговування споживачів. При безпосередньому контакті працівника, що надає послуги, із отримувачем даних матеріальних і нематеріальних благ, найважливішим є створення у відвідувача відчуття роботи якісного та злагодженого персоналу, що здатен надати конкурентоспроможні послуги. В умовах постійних динамічних змін, що завжди притаманні та відбуваються в навколишньому середовищі ресторанних підприємств, варто відмітити, що саме лідерські якості можуть позитивно вплинути на

застосування інтелектуально-кадрового потенціалу господарства. Із даного твердження стає зрозумілою ще одна функція лідерства – виконувати цілеспрямований контроль над всією структурою персоналу [8]. Процес реалізації такого впливу повинен привести до збільшення різновидів конкурентної, стратегічної та бізнес-модельованої поведінки в колективі, щоб гарантувати споживачу надання якісних товарів і послуг, підняти підприємство на вищий рівень внаслідок постійних невідворотних процесів розвитку закладу та його місця серед сегментів ринкової економіки.

Щоб ефективно застосовувати лідерство як потужний механізм готельно-ресторанних послуг, необхідно здійснити його наукову інституалізацію. Вона дозволить реалізувати даний підхід у рамках нормальних відносин завдяки методу, який дозволить закріпити даний напрямок у соціально-економічних процесах, впорядкувавши їх із пов'язаними форматами управління та лідерства в умовах сталого розвитку підприємницького комплексу.

На підприємствах необхідно застосовувати методи, пов'язані із діагностикою оцінки віддачі інвестицій у інтелектуальний розвиток персоналу (рис. 2).

Ці методи є невід'ємною частиною розвитку економічного потенціалу та створюють непорушний зв'язок між людським та організаційним потенціалом. Людський потенціал має бути джерелом інновацій, які реалізуються в процесі трансформування знань. Для його діагностування застосовують певну систему показників, що визначається у зв'язку з появою таких причин: управлінські цілі; визначення окремих складових потенціалу підприємства; оцінка



Рис. 2. Особливості інвестування в людський капітал

залучення інвестицій; аналіз стратегії підприємства; рішення про розширення підприємства [8]. Крім того, ми пропонуємо використовувати програму реалізації лідерського потенціалу серед працівників ресторану, а для цього повинна бути мотивація для розвитку й активізації якостей управлінця. Вона має характеризуватися високою ефективністю праці та виходити за межі персонального штатно-функціонального обов'язку, щоб додатково сприяти розвитку функцій лідерства в ресторанному підприємстві.

Реалізувавши функцію лідерства, наступним кроком є вдосконалення людського потенціалу й активізація програм із розвитку корпоративної культури. Переглянувши різні результати діяльності програм із лідерства, встановлено, що залучення інвестиційної політики в людський капітал набагато ефективний порівняно з модернізацією бази технологічного виробництва. Даний висновок зроблено на підставі того, що виробничі потужності керуються працівниками, і в результаті максимального залучення колективу до реалізації змін, перетворень та інших видів оптимізації дозволяють підвищити бізнес-результати. Від цього також залежить те, яка кількість колективу задіяна та з якою швидкістю працівники долучаються до вирішення тих чи інших процесів.

Для того, щоб вирішити складні та незвичні питання, лідери використовують методіку системного підходу, що дозволяє задіяти керівників підприємства усіх рівнів, утворивши потужну команду управлінців, яка здатна організувати колектив і спрямувати його до максимально ефективної праці [6].

Також менеджеру необхідно звернути увагу та приділити час повсякденній діяльності персоналу, щоб здійснювати контроль над процесами, що відбуваються на підприємстві. Якщо виникли певні надзвичайні ситуації, слід цілеспрямовано вносити зміни в управлінську поведінку. Найголовнішим для керівника мають бути особисті вітання із колективними та індивідуальними святами. Зрозумівши роль поняття «організаційна культура» у повсякденній трудовій атмосфері, керівник, підтримуючи дані принципи, тільки сприяє розвитку культури закладу. Завдяки таким діям цінності, яких повинні дотримуватися менеджери, мають бути повноцінною частиною внутрішніх процесів господарства.

Для того, щоб поліпшити управлінську культуру, необхідно виділити елементи організаційної культури, які мають специфіку повторюватися та опосередковану можливість впливу на інші сфери комунікації. Даний вид культури починає формуватися внаслідок комунікації та дій, що мають на меті досягнення цілей підприємства за рахунок персоналу. Завдяки даним процесам були створені особливі норми поведінки, цінності, підхід до контакту із зовнішніми чинниками. Щоб виконувати цілісне, постійне відтворення спільної культури персоналу, менеджерам

необхідно у процесі розподілу завдань робітникам дотримуватися цілеспрямованого аналізу, контролю та оцінки. Щоб працівники дотримувалися ролей, потрібно встановити вид винагороди, що матиме нематеріальне походження.

Ще один крок до вдосконалення ефективності управління персоналом полягає в його практичному аспекті. Для цього необхідно дотримуватися таких критеріїв:

- ✦ постійно підвищувати роль самоуправління;
- ✦ налагоджувати ефективну співпрацю між персоналом і лідером;
- ✦ поліпшувати якість організації управлінської діяльності;
- ✦ застосовувати етичні методи та прийоми в діловій комунікації.

Ресторан «Лезгинка», що входить до мережі «Файні справи», потребує постійного вдосконалення персоналу, щоб продовжувати рухатися разом із сучасними ринковими викликами. Також підприємство повинно зменшувати витрати коштів та часу на пошук нового персоналу. Для цього необхідно налагодити більш тісний зв'язок із коледами й університетами України.

ВИСНОВКИ

Запровадження перелічених можливостей – це спосіб для персоналу професійно зростати та розвиватися в рамках підприємства, надаючи співробітникам можливість здобувати нові навички та просуватися по ієрархічній структурі ресторану, разом із веденням політики стимулюючої мотивації. Це дозволить суттєво знизити плинність кадрів із підприємства та забезпечити ефективне його функціонування.

Щоб удосконалити відділи колективів, необхідно створити такі умови, що дозволять реалізувати такі фактори:

- ✦ завдяки проведенню кампанії із використання ділової етики підвищити рівень комунікації;
- ✦ суттєво зменшити кількість витрат на пошук нових працівників шляхом співпраці із коледами й університетами;
- ✦ поліпшити моральний клімат мережі ресторанів «Файні справи» за рахунок впровадження принципів «організаційної культури», які мають специфіку повторюватися та опосередковану можливість впливу на інші сфери комунікації. Даний вид культури починає формуватися внаслідок комунікації та дій, що мають на меті досягнення цілей підприємства за рахунок персоналу;
- ✦ запровадивши самоуправління, підняти рівень відповідальності співробітників і співпрацю з лідерами;
- ✦ за рахунок впровадження внутрішньої культури на господарстві суттєво зменшити плинність кадрів.

Удосконалення ефективності управління персоналом також потребує програми з реалізації зміцнення комунікації із персоналом. Відсутність таких комунікацій одного відділу із іншими підрозділами ресторану майже завжди спричиняє зниження швидкості та якості. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Кожухівська Р. Б., Парубок Н. В. Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 258–264. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-37>
2. Кононенко Т. П., Полстяна Н. В. Удосконалення управління якістю послуг закладів готельно-ресторанного господарства // In The 4th International scientific and practical conference “Scientific achievements of modern society” (December 4–6, 2019). Liverpool, United Kingdom : Cognum Publishing House, 2019. P. 183–190.
3. Палійчук Є. С., Павлик І. В. Теоретичні підходи до формування організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності функціонування підприємств сфери харчування. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 1. С. 108–111. DOI: 10.24144/2409-6857.2020.1(55).108-111
4. Полтавська О. Підходи до удосконалення механізмів матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства: аналіз зарубіжного досвіду. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 1. С. 74–81. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5620/1/15poaazd.pdf>
5. Польова О. Л., Юр'єв В. І., Манжос Е. О. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства у системі рекреаційно-туристичного природокористування : монографія. Вінниця : ВНАУ, 2019. 439 с.
6. Селютін С. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 421–428. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-10_0-pages-421_428.pdf
7. Транченко Л. В., Школьнік О. О., Лопатюк Р. І., Білецька Н. В. Особливості управління підприємствами сфери обслуговування. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 137–143. URL: <http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1256-2018-23-23.pdf>
8. Харун О. А. Мотиваційна складова підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 15. С. 126–130. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/15_2017/28.pdf
9. Юрик Н., Романюк О. SWOT-аналіз в діагностуванні стану організації // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених «Соціально-економічні аспекти розвитку економіки» (м. Тернопіль, 27–28 квітня 2017 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2017. С. 77–78.

REFERENCES

- Kharun, O. A. “Motyvatsiina skladova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti trudovoho potentsialu pidpriemstv” [Motivational Component of Improving the Competitiveness of the Labor Potential of Enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, iss. 15 (2017): 126–130. http://bses.in.ua/journals/2017/15_2017/28.pdf
- Kononenko, T. P., and Polstiana, N. V. “Udoskonalennia upravlinnia yakistiu posluh zakladiv hotelno-restorannoho hospodarstva” [Improving the Quality Management of Hotel and Restaurant Facilities]. In: *Scientific achievements of modern society*. Liverpool, United Kingdom: Cognum Publishing House, 2019. 183–190.
- Kozhukhivska, R. B., and Parubok, N. V. “Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury menedzhmentu pidpriemstv sfery hostynnosti” [Improvement of the Organizational Structure of Management Hospitality Companies]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 17 (2018): 258–264. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-37>
- Paliichuk, Ye. S., and Pavlyk, I. V. “Teoretychni pidkhody do formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnykh mekhanizmv pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv sfery kharchuvannia” [Theoretical Approaches to the Formation of Organizational and Economic Mechanisms to Improve the Efficiency of Food Enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, no. 1 (2020): 108–111. DOI: 10.24144/2409-6857.2020.1(55).108-111
- Poltavska, O. “Pidkhody do udoskonalennia mekhanizmv materialnoho stymuliuвання personalu pidpriemstv hotelnoho hospodarstva: analiz zarubizhnogo dosvidu” [Approaches to Financial Incentives Improvement for Staff in the Hotel Industry: Foreign Experience Analysis]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, iss. 1 (2015): 74–81. <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5620/1/15poaazd.pdf>
- Polyova, O. L., Yuriev, V. I., and Manzhos, E. O. *Innovatsiine upravlinnia rozvytkom pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva u systemi rekreatsiino-turystychnoho pryrodokorystuvannia* [Innovative Management of the Development of Hotel and Restaurant Enterprises in the System of Recreational and Tourist Nature Management]. Vinnytsia: VNAU, 2019.
- Seliutin, S. V. “Otsinka stratehichnoho rozvytku zakladiv restorannoho hospodarstva” [Evaluating the Strategic Development of Restaurant Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 10 (2018): 421–428. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-10_0-pages-421_428.pdf
- Tranchenko, L. V. et al. “Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy sfery obsluhovuvannia” [Features of Management of Service Sector Enterprises]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, iss. 23 (2018): 137–143. <http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1256-2018-23-23.pdf>
- Yuryk, N., and Romaniuk, O. “SWOT-analiz v diahnostuvanni stanu orhanizatsii” [SWOT-analysis in Diagnosing the State of the Organization]. *Sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku ekonomiky*. Ternopil: TNTU, 2017. 77–78.