

УДК 640.4:339.13

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.1.5

Олена М. Ніфатова, Катерина Л. Ковальова

Київський національний університет технологій та дизайну

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

У статті висвітлено шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. Запропоновано поєднання існуючих методів управління персоналом з новими шляхами та способами впливу на мотивацію праці робітників у готельно-ресторанному бізнесі. Доведено необхідність та доцільність використання основних методів управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг. Визначено, що управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі являє собою сукупність методів та управлінських рішень, які безпосередньо спрямовані на організацію роботи персоналу індустрії гостинності задля досягнення цілей організації через надання якісних послуг. Під час дослідження було використано методи аналізу та синтезу для виокремлення переваг та недоліків методів та стилів управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі; статистичний – для аналізу розвитку індустрії гостинності HoReCa. На основі вивчення позитивного досвіду лідерів світового ринку HoReCa визначено найефективніші стилі управління. Встановлено, що успішне та дієве використання базових, фундаментальних теоретичних основ у роботі з персоналом, дозволить керівництву досягти економічного розвитку і стабільного існування бізнесу в умовах невизначеності та мінливості ринкового середовища. Зроблено висновок про те, що сучасний процес управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу містить усі базові наукові надбання по керуванню працівниками та комплекс новітніх механізмів, організованих навколо їх взаємодії, активізації творчих здібностей персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Саме активна взаємодія управлінця з підлеглими є позитивним показником розвитку готелю, ресторану.

Ключові слова: методи управління; персонал; готельно-ресторанний бізнес; HoReCa; індустрія гостинності.

Елена М. Нифатова, Катерина Л. Ковалева

Киевский национальный университет технологий и дизайна

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**

В статье освещены пути повышения эффективности управления персоналом гостинично-ресторанного бизнеса. Предложено сочетание существующих методов управления персоналом с новыми путями и способами воздействия на мотивацию труда работников в гостинично-ресторанном бизнесе. Определено, что управление персоналом в гостинично-ресторанном бизнесе представляет собой совокупность методов и управленческих решений, непосредственно направленных на организацию работы персонала индустрии гостеприимства для достижения целей организации благодаря качественных услуг. В ходе исследования использованы следующие методы: анализа и синтеза для выделения преимуществ и недостатков методов и стилей управления персоналом в гостинично-ресторанном бизнесе; статистический метод – для анализа развития индустрии гостеприимства HoReCa. На основе изучения положительного опыта лидеров мирового рынка HoReCa определены эффективные стили управления. Доказано, что успешное и эффективное использование базовых, фундаментальных теоретических основ в работе с персоналом, позволит руководству достичь экономического развития и

стабільного існування бізнесу в умовах неопределенності і змінності ринку. Сделан вывод о том, что современный процесс управления персоналом гостинично-ресторанного бизнеса содержит все базовые научные достижения по управлению работниками и комплекс новейших механизмов, организованных вокруг их взаимодействия, активизации творческих способностей персонала, интеграции его усилий на достижение поставленных целей. Именно активное взаимодействие управленца с подчиненными является положительным показателем развития гостиницы, ресторана.

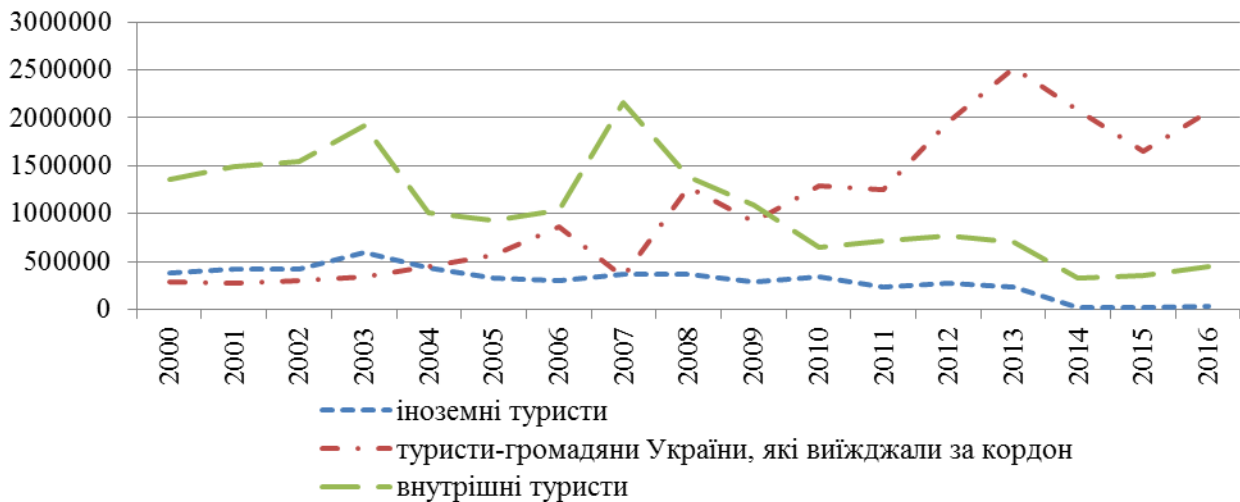
Ключевые слова: методы управления; персонал; гостинично-ресторанный бизнес; HoReCa; индустрия гостеприимства.

Olena M. Nifatova, Kateryna L. Kovalova
Kyiv National University of Technologies and Design
**ENHANCING PERSONNEL MANAGEMENT EFFICIENCY
IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

The paper discusses the ways to enhance the personnel management efficiency in hotel and restaurant business by suggesting an integrated method of traditional personnel management and new strategies and techniques affecting the employee motivation in the hotel and restaurant sector. The relevance and the need to implement the key personnel management tools in the hotel and restaurant business to increase its competitiveness in the services market have been grounded. It has been estimated that human resources management in the hotel and restaurant business employs a range of methods and managerial decisions which directly affect the overall business processes arrangements for hospitality industry personnel to attain the organizational objectives through ensuring high service quality. During the study, the following research methods have been applied: analysis and synthesis – to identify the strengths and weaknesses of personnel management methods and styles in the hotel and restaurant business; a method of statistical observations – to analyze the HoReCa hospitality industry development indices. Based on the study of best practices of HoReCa world market leaders, the most effective management styles have been identified. It is argued that successful and efficient use of primary, fundamental theoretical concepts in the personnel management context will facilitate further economic development and business stability under market uncertainty and volatility. Evidence is provided that the modern personnel management process in the hotel and restaurant business accumulates the major research findings on employee management and a set of contemporary mechanisms associated with their interaction, promoting creativity of staff, integration of efforts to achieve the goals set. Proactive employee-management interaction proves to be a positive indicator of hotel or restaurant effective performance.

Keywords: management techniques; personnel; hotel and restaurant business; HoReCa; hospitality industry.

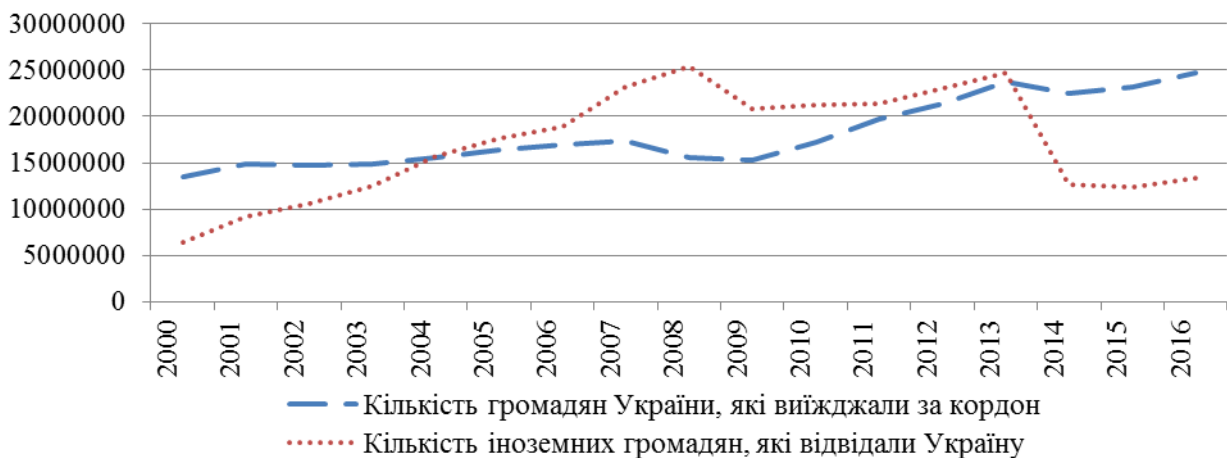
Постановка проблеми. У сучасних умовах входження України в європейський економічний простір особливого значення набуває розвиток індустрії гостинності HoReCa (походить від перших двох літер в словах Hotel, Restaurant, Cafe / Catering (готель – ресторан – кафе / кейтеринг). Формування та розвиток зазначеного бізнесу в Україні дозволить приймати іноземних туристів у більшій кількості та надавати більш високий рівень послуг. Згідно статистичних даних, наведених Державною службою статистики України [1] після економічної та політичної кризи в країні, туристична галузь поступово нарощує темпи розвитку. Це відображено на рис. 1.



Джерело: побудовано за даними [1].

Рис. 1. Рух іноземних туристів та туристів-громадян України за 2000–2016 роки

Слід зазначити, що стан руху туристів в країні не має чіткої стабільності, проте помітні позитивні зміни за останні роки. Адже готельно-ресторанна галузь в Україні лише починає активно та продуктивно розвиватися (рис. 2).



Джерело: побудовано за даними [1].

Рис. 2. Туристичні потоки за 2000–2016 рр.

Аналіз динаміки туристичних потоків за період з 2000 по 2016 рр. показав зменшення потоку іноземних туристів в Україну станом на 2013 рік, адже саме цей рік став переломним для країни. Відбувалися масові протести та реформації, що негативно вплинуло на туристичну привабливість України для громадян іноземних країн. Проте слід зазначити позитивні зміни в галузі HoReCa за останні два роки. У 2016 році збільшилося число українців, які почали активно відвідувати іноземні країни, а це чітко пов'язане із введенням безвізового режиму в країні ЄС для громадян України.

Ринок HoReCa сьогодні активно розвивається, але зіштовхується з потребою в кваліфікованих кадрах. Кількість відповідних фахівців не задовольняє потреби ринку, що негативно впливає на якість надання послуг у готельно-ресторанному бізнесі. У період гострої конкуренції в сфері HORECA особливої актуальності набуває якість наданого

сервісу. У цих умовах на перший план виходять проблеми підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. Уміння керувати персоналом готелю чи ресторану є головним критерієм, який дозволяє закладу у повній мірі задовольняти потреби споживачів.

Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій. Аналізу та дослідженням особливостей управління персоналом присвячено велику кількість наукових досліджень як вітчизняних так і закордонних вчених. Велику увагу методології управління персоналом в умовах розширення та оновлення ринку економіки приділяють у своїх роботах вітчизняні вчені: аспекту удосконаленню процесу формування стратегії управління персоналом підприємства присвячені роботи В.Г. Щербак [2] та Н.Л. Гавкалової [10]. Публікації І.М. Гончаренко [3], Л.І. Михайлової [11] та В.Г. Никифоренко [12] присвячені обґрунтуванню основних теоретичних аспектів управління персоналом з урахуванням сучасних умов розвитку ринку. Роботи З.Я. Шацької [4] та В.Ф. Братченко [13] присвячені особливостям управління персоналом в сучасних умовах. Н.А. Крахмальова [5] охарактеризувала поняття, функції та методи управління сервісним підприємством та управлінського контролю, а теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства з урахування сучасних умов розвитку ринку описала у своїй праці Л.М. Ганущак-Єфіменко [6]. Серед закордонних вчених фундаментально досліджена система управління персоналом підприємства в працях Р.С. Каплана і Д.П. Нортон [7], Дж. Деардена [8] та інших. Однак, незважаючи на вагомий науковий доробок провідних вчених-економістів існує потреба в акцентуванні уваги на проблемах підвищення ефективності управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі, а теоретико-методологічні положення управління персоналом потребують імплементації та систематизації з урахуванням особливостей індустрії гостинності.

Мета дослідження. Обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. Запропонувати поєднання вже існуючих методів управління персоналом з новими напрямками та способами впливу на працю робітників у готельно-ресторанній галузі.

Результати дослідження. Визначення поняття «готель» має походження від латинського *hostel* та англосаксонського *hospitality*, що в перекладі означає «гостинність», а також старофранцузького *hospice*, тобто «гість». Саме тому готельне господарство називають індустрією гостинності. За словами О.В. Балахонової, Т.М. Дячук та М.В. Заїкіної, «готельні підприємства в структурі індустрії туризму й гостинності виконують ключові функції, формують і пропонують споживачам комплексний готельний продукт, у просуванні якого беруть участь всі сектори й елементи туризму й гостинності» [9].

Управління персоналом у сучасній готельно-ресторанній справі будується на тому, що людину в сфері надання послуг у готелях та ресторанах розглядають одночасно як персонал у процесі виконання безпосередніх обов'язків та дієвий інструмент завдяки якому репутація та економіка закладу може як розквітати так і занепадати. Успіх економічної діяльності підприємства у готельно-ресторанному бізнесі залежить не лише від керівників, але й і від персоналу, їх знань, компетентності, кваліфікації, здатності вирішувати проблеми та реагувати на нестандартні ситуації, які можуть відбуватися протягом робочого дня. Тому для того, аби підприємство у готельно-ресторанному бізнесі функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працівників, при цьому постійно контролюючи їх діяльність, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах. Розроблення та формування ефективної системи управління персоналом є одним з найдієвіших інструментів розвитку ресторану або готелю у сучасному економічному світі.

Перед тим, як розглядати особливості управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі, слід чітко зрозуміти, що включає в себе термін «управління персоналом». З цією метою доцільно буде проаналізувати вже існуючі визначення, які застосовували науковці раніше (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення терміну «управління персоналом» різними науковцями

№	Автор	Визначення терміну
1	Н. Л. Гавкалова [10]	– це багатоаспектний, складний та специфічний процес управління працівниками на основі використання різних прийомів і методів як адміністративного та економічного, так і соціально психологічного характеру
2	Л. І. Михайлова [11]	– сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи установі
3	В. Г. Никифоренко [12]	– це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові і особистісні чинники, способи і методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації
4	В. Ф. Братченко [13]	– це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих)

Отже, порівнявши визначення наведені в табл. 1, можна з упевненістю стверджувати, що управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі – це сукупність методів та управлінських рішень, які безпосередньо спрямовані на організацію роботи персоналу індустрії гостинності задля досягнення цілей організації через надання якісних послуг.

Управління персоналом включає в себе такі складові, як підбір кадрів, контроль за роботою працівників, винагородження чи покарання за виконання поставлених завдань аби цілі готелю чи ресторану були досягнутими. У сучасному швидкому темпі розвитку країн усього світу, а особливо туристичної складової, правильне управління працівниками у сфері готельно-ресторанного бізнесу зможе виступити ще один із критеріїв при формуванні конкурентоспроможності підприємства.

Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

- планування – це постановка цілей, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому;
- організація – це постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих;
- керівництво – це вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників;
- контроль – це встановлення відхилень від вимог за кількістю і якістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам, нормам;
- регулювання – коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності [14].

Для успішного керування персоналом управитель повинен чітко розрізняти та обирати найефективніші методи управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі.

Аби ознайомитися та проаналізувати вже існуючі методи слід чітко виявити недоліки та переваги кожного з них табл. 2.

Таблиця 2

Методи управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі

№	Метод	Переваги	Недоліки
1	Адміністративний	Базується на законодавстві та етиці спілкування.	Має владний, наказовий, та розпорядчий спосіб впливу на персонал.
2	Економічний	Базується на використанні економічних стимулів і відомий як «метод пряника».	Система матеріального заохочення, виплата премій, участь у прибутках і капіталах.
4	Соціально-психологічний	Задоволення культурних і духовних потреб працівників, особистий приклад.	Встановлення моральних санкцій і заохочення.

Джерело: складено на основі [15].

Результатом успішного та дієвого використання саме базових, фундаментальних теоретичних основ у роботі з персоналом, дозволяє керівництву досягати економічного розвитку і стабільного існування бізнесу на економічному ринку. Компетентний персонал від низів до керівництва у готельно-ресторанному бізнесі позитивно впливає на роботу готелю (чи ресторану), а також дає можливість готелю (чи ресторану) конкурувати у світовому масштабі готельно-ресторанного бізнесу.

Міжнародний туристичний сервіс Trip Advisor опублікував список кращих готелів за версією мандрівників – Travelers' Choice for Hotels awards. Кращим готелем за відгуками та оцінками відвідувачів став Aria Hotel Budapest, який знаходиться у столиці Угорщини Будапешті. Далі в рейтингу: Ritz-Carlton Reserve (Убуд, Індонезія), Turin Palace Hotel (Турин, Італія), Hotel The Serras (Барселона, Іспанія), VoHo Prague Hotel (Прага, Чехія), Portrait Firenze (Флоренція, Італія), ShintaManiResort (Сієм Ріп, Камбоджа), HanoiLaSiestaHotel&Spa (Ханой, В'єтнам), TulemarBungalows&Villas (Коста-Ріка), JAManafaru (Мальдіви). До слова, половина готелів зі списку відносяться до категорії 4*, а інші – до 5*. Деякі варіанти занесені в Червоний гід Мішлена – найвпливовіший рейтинг ресторанів та готелів у світі протягом останніх 27 років [16]. Цей список вказує на високий рівень знань та обізнаності персоналу, високу якість послуг, які там надаються, а також на уміле управління персоналом задля досягнення найвищого рівня обслуговування клієнтів готелів та ресторанів. Розташування готелю чи ресторану в таких рейтингах додає йому відомості серед туристів та безпосередніх покупців, які готові заплатити більше коштів аби лише отримати послуги на найвищому рівні.

У готельному бізнесі обличчям будь-якого закладу виступає саме обслуговуючий персонал, дії якого можуть, як зашкодити репутації так і підняти підприємство на новий щабель. Для того, аби ефективно управляти людьми, варто не лише використовувати установленні стандарти і методи в управлінні персоналом, а й поновлювати та удосконалювати методи керування. Вивчення досвіду провідних готелів світу, які посідають перші позиції у вищезазначеному рейтингу, дозволило виокремити найбільш дієві та сучасні стилі управління, які представлено у табл. 3.

За останні роки широкої популярності серед компаній у сфері гостинності та готельно-ресторанному бізнесі набула ідея сприйняття персоналу як стратегічного ресурсу. Адже для ефективного керування цим ресурсом необхідно максимально використовувати його явний та прихований потенціал, таланти та уміння. Підґрунтям потенціалу виступають

не тільки професійна майстерність, а й схильність людини до творчості, до креативного мислення та утворенню нових ідей. Саме останні складові можуть стати вагомим важелем підняття конкурентоспроможності готелю чи ресторану та розширення сегменту постійних споживачів.

Таблиця 3

Стилі управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі

№	Назва стилю	Застосування	Результат
1	Стиль участі	Застосовується для нових членів команди та працівників низових ланок.	Пояснення працівникам їх важливості у команді, створює відчуття власної значущості.
2	Стиль безпосереднього керівництва	Дати працівникам відповідь на 5 запитань: Що? Де? Як? Чому? Коли?	Працівники будуть знати що повинні робити, які їхні обов'язки, коли робота повинна бути завершена.
3	Стиль командної роботи	Обмін досвідом, спільне вирішення проблем, колективні поради.	Працівники навчаються колективно вирішувати питання для позитивного його вирішення (застосовується при організації банкетів і подібних заходів в ресторанах).

Джерело: складено на основі [17].

Отже, для ефективного управління персоналом, менеджер повинен вміти розпізнавати креативний потенціал та роль особистості працівника в інноваційних процесах, знати його мотиваційні установки, вміти їх формувати та направляти згідно із завданнями, що стоять перед підприємством індустрії гостинності. Численні дослідження вказують на те, що працівники, націлені тільки на прибуток, не особливо схильні до креативності. Відомий дослідник Т. Амабайл сформулювала «внутрішній мотиваційний принцип креативності», який полягає в тому, що люди більш креативні, коли вони мотивуються інтересом до роботи та отриманим від неї задоволенням, а не тільки грошима. Тому управлінець повинен вміти переконувати працівників у тому, що бажання як можна скоріше отримати прибуток є небезпечним для інноваційного процесу, або взагалі не залучати до цього процесу працівників, зацікавлених тільки у доходах [18].

Висновки та пропозиції. Велика різноманітність методів та шляхів для управління персоналом і активізації їх потенціалу з одного боку дає значні можливості у підвищенні рівня надання послуг у готельно-ресторанному бізнесі, але з іншого боку навіть така кількість пропозицій, схем та методів не дозволяє повністю запобігти позаплановим, кризовим ситуаціям під час роботи з клієнтами. Саме тому пошук шляхів удосконалення управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу є актуальним завданням, адже висококваліфікований управлінець повинен завжди знаходити та досліджувати нові методи управління персоналом, вміти розвивати та заохочувати до праці робітників. Отже, сучасний процес управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу містить усі базові наукові надбання по керуванню працівниками та комплекс новітніх механізмів, організованих навколо взаємодії робітників, активізації творчих здібностей персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Саме активна взаємодія управлінця з підлеглими є позитивним показником розвитку готелю, ресторану.

References

1. Turyzm [Tourism]. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

Література

1. Туризм [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Shcherbak, V.G. (2005). Upravlinnia personalom pidpriemstva: Nauk. vydannia [Shcherbak V.G. Personnel management: Scientific publication]. Kharkiv: KhNEU. 220 p. [in Ukrainian].
3. Zobkova, A.S., Goncharenko, I.M. (2016). Teoretychni aspekty upravlinnia personalom pidpriemstva [Theoretical aspects of personnel management of the enterprise]. Materialy Pershoi Vseukrainskoi naukovoï internet-konferentsii «Osvitno-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpriemnytski initsiatyvy» (7 hrudnia 2016 r., Kyiv). Kyiv: KNUTD. Pp. 100–101 [in Ukrainian].
4. Pylypenko, O.V., Shatska, Z.Ya. (2017). Osoblyvosti upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Features of personnel management in modern conditions]. Naukovi rozrobky molodi na suchasnomu etapi: tezy dopovidei XVI Vseukrainskoi naukovoï konferentsii molodykh vchenykh ta studentiv (27–28 kvitnia 2017 r., Kyiv). Kyiv: KNUTD. Vol. 3: Ekonomika innovatsiinoï diialnosti pidpriemstv. Pp. 15–16 [in Ukrainian].
5. Didyk, O.S., Krakhmalova, N.A. (2017). Upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu servisnoho pidpriemstva na osnovi rozvytku partnerstva [Management of entrepreneurial activity of a service enterprise on the basis of partnership development]. Naukovi rozrobky molodi na suchasnomu etapi: tezy dopovidei XVI Vseukrainskoi naukovoï konferentsii molodykh vchenykh ta studentiv (27–28 kvitnia 2017 r., Kyiv). Kyiv: KNUTD. Vol. 3: Ekonomika innovatsiinoï diialnosti pidpriemstv. Pp. 254–255 [in Ukrainian].
6. Shulha, A.O., Ganushchak-Yefimenko, L.M. (2016). Teoretychni aspekty formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Theoretical Aspects of Formation of Competitiveness of the Enterprise]. Materialy Pershoi Vseukrainskoi naukovoï internet-konferentsii «Osvitno-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpriemnytski initsiatyvy» (7 hrudnia 2016 r., Kyiv). Kyiv: KNUTD. Pp. 101–102 [in Ukrainian].
7. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press.
8. Dearden J. (1987). Measuring profit center managers. Harvard Business Review,
2. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства: Наук. видання / В. Г. Щербак. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 220 с.
3. Зобкова А. С. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства / А. С. Зобкова, І. М. Гончаренко // Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ). – К.: КНУТД, 2016. – С. 100–101.
4. Пилипенко О. В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах / О. В. Пилипенко; наук. кер. З. Я. Шацька // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27–28 квітня 2017 р., Київ). – К.: КНУТД, 2017. – Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. – С. 15–16.
5. Дідик О. С. Управління підприємницькою діяльністю сервісного підприємства на основі розвитку партнерства / О. С. Дідик; наук. кер. Н. А. Крахмальова // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27–28 квітня 2017 р., Київ). – К.: КНУТД, 2017. – Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. – С. 254–255.
6. Шульга А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства / А. О. Шульга, Л. М. Ганущак-Єфіменко // Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ). – К.: КНУТД, 2016. – С. 101–102.
7. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
8. Dearden J. Measuring profit center managers / J. Dearden // Harvard Business

September/October 1987, Vol. 65, Pp. 84–88.

9. Balakhonova, O.V., Diachuk, T.M., Zaikina, M.V. (2011). Bukhhalterskyi oblik hotelnykh posluh [Accounting of hotel services]. Otsinka perspektyv rozvytku ekonomichnoho potentsialu Ukraini v KhKhI st.: Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, 18–19 lystopada 2011 r.). Kyiv: Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi tsentr. Vol. II, Pp. 49–51 [in Ukrainian].

10. Gavkalova, N.L., Markova, N.S. (2005). Menedzhment personala: Ucheb. posobie [Personnel Management: Textbook]. 2nd ed., rev. and enl. Kharkiv: INZhEK. 304 p. [in Russian].

11. Mykhailova, L.I. (2007). Upravlinnia personalom: Navch. posibnyk [Personnel Management: Teaching manual]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 248 p. [in Ukrainian].

12. Nykyforenko, V.H. (2013). Upravlinnia personalom [Personnel Management]. Odesa: Atlant. 275 p. [in Ukrainian].

13. Bratchenko, V.F. (2006). Upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Management of the personnel of the organization in modern conditions]. Personal, No 3, Pp. 5–10 [in Ukrainian].

14. Upravlinnia personalom v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Personnel management in the management system of organizations]. Retrieved from: http://pidruchniki.com/1417012050691/menedzhment/upravlinnya_personalom_sistemi_menedzhmentu_organizatsiy [in Ukrainian].

15. Bulhakova, A.K. (2012). Suchasni metody upravlinnia personalom na pidpriemstvakh hotelnoho hospodarstva [Modern methods of personnel management at the enterprises of the hotel industry]. Retrieved from: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/494-498.pdf [in Ukrainian].

16. TOP-10 naikrashchykh hoteliv svitu, 2017 [TOP-10 of the best hotels in the world, 2017]. Retrieved from: https://maximum.fm/top-10-najkrashchih-goteliv-svitu_n113084 [in Ukrainian].

17. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences. Retrieved from: [http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-](http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-)

Review. – September/October 1987. – Vol. 65. – P. 84–88.

9. Балахонова О. В. Бухгалтерський облік готельних послуг / О. В. Балахонова, Т. М. Дячук, М. В. Заїкіна // Оцінка перспектив розвитку економічного потенціалу України в ХХІ ст.: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 18–19 листопада 2011 р.). – К.: Київський економічний науковий центр, 2011. – Ч. II. – С. 49–51.

10. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала: Учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 2-е изд., исправ. и доп. – Х.: ИНЖЭК, 2005. – 304 с.

11. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посібник / Л. І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

12. Никифорова В. Г. Управління персоналом / В. Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

13. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В. Ф. Братченко // Персонал. – 2006. – № 3. – С. 5–10.

14. Управління персоналом в системі менеджменту організацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1417012050691/menedzhment/upravlinnya_personalom_sistemi_menedzhmentu_organizatsiy.

15. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства [Електронний ресурс] / А. К. Булгакова, 2012. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/494-498.pdf.

16. ТОП-10 найкращих готелів світу, 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://maximum.fm/top-10-najkrashchih-goteliv-svitu_n113084.

17. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences. Retrieved from: <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing->

superior-guest-experiences.

18. Rozmetova, O.H. (2013). Innovatsiini metody upravlinnia personalom yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv industrii hostynnosti [Innovative methods of personnel management as a factor for increasing the competitiveness of the hospitality industry]. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916> [in Ukrainian].

hotel-staff-for-increased-productivity-and-superior-guest-experiences.

18. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності [Електронний ресурс] / О. Г. Розметова, 2013. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>.