

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «HR-МЕНЕДЖМЕНТ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ»



Рівень вищої освіти

Освітньо-професійна програма

Загальний обсяг

Тривалість викладання

Обсяг навчальних занять

у т.ч. аудиторні заняття

лекції

практичні

Мова викладання

другий (магістерський)

«Готельно-ресторанний
бізнес»

3 кредити ЄКТС

1-2 чверті 2025-2026 н.р.

90 год.

3 год/тиждень

2 години

1 година

українська

Кафедра, що викладає: туризму та економіки підприємства

Сторінка курсу в СДО НТУ «ДП»:

<https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=7434>

Консультації: за окремим розкладом, погодженим зі здобувачами вищої освіти

Онлайн-консультації: Microsoft Teams – команда «HR-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі»

Інформація про викладача:



Язіна Вікторія Анатоліївна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри
туризму та економіки підприємства

Персональна сторінка:

<https://ep.nmu.org.ua/ua/teachers/Yazina.php>

E-mail: Yazina.V.A@nmu.one

1. АНОТАЦІЯ ДО КУРСУ

Дисципліна «HR-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» належить до переліку обов'язкових навчальних дисциплін, яка пропонується для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг.

У межах дисципліни «HR-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» розглядаються питання стратегічного та операційного HR-менеджменту, методи підбору, адаптації та розвитку персоналу, формування корпоративної культури та команди, управління мотивацією, кар'єрою й професійним зростанням працівників, а також механізми забезпечення кадрової безпеки та дотримання трудового законодавства. Засвоєння дисципліни забезпечує здобувачів здатністю ефективно ініціювати, розробляти й реалізовувати HR-стратегії в готельно-ресторанному бізнесі, управляти персоналом в умовах змін та кризових ситуацій, а також формувати конкурентні переваги організації завдяки ефективному управлінню людськими ресурсами.

Цей курс побудовано на засадах студентоцентрованого підходу (Student-Centered Approach), який розглядає здобувача вищої освіти як суб'єкта з власними унікальними інтересами, потребами і досвідом, спроможного бути самостійним і відповідальним учасником освітнього процесу.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета дисципліни – сформувати у здобувачів систему знань і навичок щодо управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі, розвитку персоналу, підбору кадрів, мотивації та оцінки ефективності роботи співробітників.

Завдання курсу:

- вивчати теоретичні засади та специфіку HR-менеджменту у сфері гостинності, аналізувати ринок праці та застосовувати HR-аналітику для прийняття управлінських рішень;
- розробляти кадрову політику та систему управління персоналом, проводити підбір, відбір, адаптацію та навчання працівників, формувати корпоративну культуру та команду;
- впроваджувати методи мотивації, оцінювати ефективність персоналу та планувати кар'єрний розвиток працівників;
- досліджувати міжнародний досвід HR-менеджменту та адаптувати його до умов українського готельно-ресторанного бізнесу;
- забезпечувати кадрову безпеку організації, виявляти ризики та використовувати цифрові інструменти для захисту HR-процесів;
- впроваджувати сучасні форми організації праці, зокрема гнучкий графік, віддалену та гібридну роботу, організовувати роботу за результатами та забезпечувати інклюзивність і різноманітність персоналу;
- аналізувати сучасні HR-тренди та виклики, розробляти стратегії антикризового управління персоналом, формувати підходи для утримання талантів і розвитку лідерства.

3. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

До дисципліни «HR-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» віднесено наступні результати навчання:

РН4	Здійснювати моніторинг кон'юнктури ринку готельних та ресторанних послуг
РН8	Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення
РН10	Відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань
РН12	Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються

Реалізація поставлених завдань дозволяє забезпечити наступні дисциплінарні результати навчання:

- здійснювати моніторинг та підбір кадрових ресурсів готельних та ресторанних підприємств;
- впроваджувати та адаптувати відповідну структуру управління персоналом у межах конкретного готельно-ресторанного проєкту;
- розробляти програми розвитку персоналу, включаючи навчання, адаптацію та кар'єрне зростання;
- аналізувати ефективність кадрових проєктів та коригувати їх відповідно до потреб бізнесу;
- розробляти та впроваджувати ефективну кадрову політику, що відповідає стратегії розвитку підприємства, яка враховує підбір персоналу з урахуванням ризиків;
- знати, створювати та впроваджувати сучасні інструменти для налагодження внутрішньої та зовнішньої комунікації;
- чітко та аргументовано презентувати результати аналізу кадрових процесів у готельно-ресторанному бізнесі;
- пояснювати складні HR-концепції простою мовою для осіб, які не мають спеціалізованих знань.

4. СТРУКТУРА КУРСУ

Лекції

Тема 1. HR-менеджмент як стратегічний інструмент розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

1.1. HR-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі: сутність та специфіка.

1.2. Особливості ринку праці у сфері гостинності.

1.3. HR-аналітика та її роль у прийнятті рішень.

Тема 2. Кадрова політика та управління персоналом.

- 2.1. Підбір і відбір персоналу: методи та технології.
- 2.2. Адаптація та навчання працівників у готельно-ресторанному бізнесі.
- 2.3. Корпоративна культура та командування.
- 2.4. Методи інтеграції корпоративної культури.
- 2.5. Аналіз ефективності HR-менеджменту.

Тема 3. Мотивація та оцінка персоналу у готельно-ресторанному бізнесі.

- 3.1. Методи мотивації та стимулювання працівників.
- 3.2. Оцінка ефективності персоналу: KPI, атестація, фідбек.
- 3.3. Кар'єрне планування та розвиток працівників.
- 3.4. Перспективи мотивації та оцінки персоналу у готельно-ресторанному бізнесі.

Тема 4. HR-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі: міжнародний досвід.

- 4.1. Досвід окремих країн у HR-управлінні.
- 4.2. Проблеми та перспективи HR-менеджменту готельно-ресторанного бізнесу.
- 4.3. Використання міжнародного досвіду в Україні.

Тема 5. Кадрова безпека HR-менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі.

- 5.1. Основні аспекти кадрової безпеки.
- 5.2. Методи забезпечення кадрової безпеки.
- 5.3. Використання цифрових технологій для кадрової безпеки.

Тема 6. Гнучкий HR-менеджмент та нові форми праці.

- 6.1. Гнучкий робочий графік.
- 6.2. Віддалена робота (remote work).
- 6.3. Гібридна форма праці.
- 6.4. Робота за результатами (outcome-based work).
- 6.5. Інклюзивність і різноманітність.

Тема 7. Сучасні HR-тренди та виклики.

- 7.1. Використання цифрових технологій в HR-менеджменті.
- 7.2. Антикризове управління персоналом.
- 7.3. HR-менеджмент: плинність кадрів та «утримання талантів».
- 7.4. Організаційна культура та лідерство.

Тема 8. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб на ринку праці у сфері гостинності

- 8.1. Вплив внутрішнього переміщення на ринок праці України. Державні та регіональні програми підтримки працевлаштування.

8.2. Механізми залучення та адаптації ВПО у сфері гостинності.

8.3. Бар'єри та можливості для працевлаштування ВПО.

Практичні заняття

Тема 1. HR-менеджмент як стратегічний інструмент розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

HR-менеджмент як стратегічний інструмент розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Тема 2. Кадрова політика та управління персоналом. Кадрова політика та управління персоналом.

Тема 3. Мотивація та оцінка персоналу у готельно-ресторанному бізнесі.

Мотивація та оцінка персоналу у готельно-ресторанному бізнесі.

Тема 4. HR-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі: міжнародний досвід.

HR-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі: міжнародний досвід.

Тема 5. Кадрова безпека HR-менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі.

Кадрова безпека HR-менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі.

Тема 6. Гнучкий HR-менеджмент та нові форми праці. Гнучкий HR-менеджмент та нові форми праці.

Тема 7. Сучасні HR-тренди та виклики.

Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі.

Тема 8. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб на ринку праці у сфері гостинності.

Приклади успішних кейсів інтеграції ВПО у готельно-ресторанний бізнес.

Інформація для здобувачів заочної форми навчання. На сайті НТУ «ДП» розміщено графік навчального процесу. Протягом року передбачено заняття з викладачем відповідно до розкладу: 4 год. лекційних занять, 4 год. практичних занять, решту годин здобувач опановує самостійно. Під час сесії здобувачі виконують практичні завдання, контрольні роботи. Умови завдань розміщено на сторінці курсу на платформі Moodle та в Microsoft 365. Форма контролю – диференційований залік.

5. ТЕХНІЧНЕ ОБЛАДНАННЯ ТА/АБО ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

На навчальних заняттях здобувачі повинні мати: гаджети з можливістю підключення до Інтернету; перевірений доступ до застосунків Microsoft Office: Teams, Moodle; інстальований на ПК та /або мобільних гаджетах пакет програм Microsoft Office (Word, Excel, Power Point); активований акаунт університетської пошти на Office365

6. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИМОГИ

Оцінювання досягнень здобувачів здійснюється за допомогою прозорих процедур, що ґрунтуються на об'єктивних критеріях відповідно до Положення університету «Про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти», <http://surl.li/bgpuz>. Досягнутий рівень компетентностей відносно очікуваних, що ідентифікований під час контрольних заходів, відображає реальний результат навчання здобувачів за дисципліною.

6.1. Шкали

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів НТУ «ДП» здійснюється за рейтинговою (100-бальною) та інституційною шкалами. Остання необхідна (за офіційною відсутністю національної шкали) для конвертації (переведення) оцінок мобільних здобувачів.

Шкали оцінювання навчальних досягнень здобувачів НТУ «ДП»

Рейтингова	Інституційна
90...100	відмінно / Excellent
74...89	добре / Good
60...73	задовільно / Satisfactory
0...59	незадовільно / Fail

Кредити навчальної дисципліни зараховуються, якщо здобувач отримав підсумкову оцінку не менше 60-ти балів. Нижча оцінка вважається академічною заборгованістю, що підлягає ліквідації відповідно до Положення про організацію освітнього процесу НТУ «ДП».

6.2. Засоби та процедури

Здобувачі вищої освіти можуть отримати підсумкову оцінку з навчальної дисципліни на підставі поточного оцінювання знань за умови, якщо набрана кількість балів з поточного контролю та самостійної роботи складатиме не менше 60 балів.

Поточна успішність складається з виконання 2-х контрольних робіт (кожна контрольна робота оцінюється максимально по 25 балів, разом 50 балів), оцінок за роботу на практичних заняттях (оцінюється 6 занять, максимально по 5 балів кожне) та оцінок за виконання самостійної роботи у вигляді 2 презентацій, які захищаються на практичних заняттях (1 презентація оцінюється максимально в 10 балів). Отримані бали за контрольні роботи, практичні заняття та виконання самостійної роботи додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач може набрати 100 балів.

Підсумкове оцінювання (якщо здобувач вищої освіти набрав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку)	Визначення сумарного результату поточних контролів. У випадку коли здобувач отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку – складається залік у вигляді комплексної контрольної роботи, яка містить 50 тестів (вірна відповідь 1 бал) та 2 питань теоретичного спрямування, кожне з яких оцінюється по 25 балів за умови повного розкриття тематичного спрямування. Максимальна кількість балів за диференційований залік: 100 балів
Практичні заняття	Оцінюються 6 практичних занять × 5 балів/заняття (разом 30 балів).
Самостійна робота	Виконання самостійної роботи передбачає виконання 2 презентацій, які оцінюються максимально в 10 балів кожна. Підготовка презентації розвиває мислення, пробуджує інтерес, перетворює малоцікаве повторення на захоплююче зіставлення точок зору. Максимально за виконання самостійної роботи здобувачі можуть отримати 20 балів.
Контрольні заходи	Максимально оцінюються у 50 балів (2 контрольні роботи × 25 балів / контрольна робота).

6.3. Критерії

6.3.1. Критерії оцінювання *практичного заняття*:

На кожному практичному занятті в синхронному або асинхронному форматі відбувається опрацювання теоретичного матеріалу, кейсів, кращих зразків міжнародної та вітчизняної практики, ситуаційних завдань в сфері кейтерингу, за результатами чого здобувачі виконують тестові завдання.

Тестові завдання складаються з 10 тестів, де є одна правильна відповідь. За умови вірного вирішення тестового завдання здобувач отримує 0,5 балів. Максимальна кількість набраних балів за тестові завдання – 5 балів.

6.3.2 Критерії оцінювання *самостійної роботи (індивідуального завдання)*:

Оцінювання самостійної роботи відбувається через захист 2 презентацій на практичних заняттях, причому за такими критеріями:

Вчасність подання – 1 бал (презентація підготовлена та завантажена/представлена у визначений термін);

Відповідність темі – 1 бал (зміст презентації повністю відповідає заявленій темі та завданню викладача);

Логічна структура – 1 бал (наявність чіткого вступу, основної частини та висновків; послідовність викладу матеріалу);

Теоретичне обґрунтування – 1 бал (використання ключових понять, визначень і категорій дисципліни; посилання на наукові джерела чи професійну літературу);

Практична складова – 1 бал (наведення прикладів із кейтерингової діяльності, аналіз реальних ситуацій, власні спостереження чи пропозиції);

Аналітичність – 1 бал (вміння робити узагальнення, висновки, порівняння; не просто опис, а аналіз і аргументація);

Візуальне оформлення – 1 бал (презентація структурована, зрозуміла, візуально приваблива; використані схеми, таблиці, ілюстрації (без перевантаження текстом);

Якість усного захисту – 1 бал (чіткість, логічність та впевненість у викладі матеріалу; дотримання регламенту (часу виступу));

Відповіді на запитання – 1 бал (здатність пояснити та обґрунтувати матеріал презентації у діалозі з викладачем чи студентами);

Креативність і новизна – 1 бал (нестандартний підхід до розкриття теми; авторські ідеї, власні пропозиції щодо розвитку кейтерингової діяльності).

Разом здобувач за успішний захист однієї презентації може отримати 10 балів.

6.3.3. Критерії оцінювання *письмової контрольної роботи*:

Контрольна робота містить: 15 тестових завдань з чотирма варіантами відповідей, правильна відповідь оцінюється у 1 бал та 2 теоретичні питання, де правильна відповідь оцінюється в 5 балів, причому:

5 балів – відповідь повна, логічно структурована, демонструє глибоке розуміння сутності поставленого питання в контексті управління кейтеринговою діяльністю. Є аргументований власний висновок, наведені приклади з практики або актуальні дані.

4 бали – відповідь змістовна, відповідає предмету поставленого питання, є власний висновок, але аргументація менш розгорнута, приклади наведені частково. Стилїстика і структура зрозумілі.

3 бали – відповідь відповідає темі питання, але поверхова й недостатньо аргументована. Власний висновок не сформульовано або зроблений формально.

2 бали – відповідь частково відображає зміст питання, присутні елементи запозичень без належної інтерпретації. Власний аналіз відсутній. Є значна кількість стилістичних/граматичних/орфографічних помилок, які ускладнюють розуміння.

1 бал – відповідь не відповідає суті питання, носить поверховий характер. Наявні численні помилки, що спотворюють зміст та роблять текст малозрозумілим.

7. ПОЛІТИКА КУРСУ

7.1. Політика щодо академічної доброчесності

Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення

авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі). Політика щодо академічної доброчесності регламентується «Положенням про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка»», <https://cutt.ly/mERLa5A>, Кодекс академічної доброчесності Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», <https://cutt.ly/vERLfxF>. У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

7.2. Комунікаційна політика.

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка поштової скриньки на Office365 та відвідування групи у Teams.

Протягом самостійної роботи обов'язком здобувача вищої освіти є робота з дистанційним курсом «HR-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі».

Усі письмові запитання до викладачів стосовно курсу мають надсилатися на університетську електронну пошту або в чат Teams.

7.3. Політика щодо перескладання

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

7.4. Відвідування занять

З 24.02.2022 р. реалізація освітньої діяльності відбувається в умовах правового режиму воєнного стану. Наявна низка небезпек: повітряні тривоги, ризики припинення енергозабезпечення, мобільного та Інтернет-зв'язку. Згідно з наказами по університету у 2025-2026 навчальному році освітня діяльність здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання здійснюється з використанням дистанційних технологій через синхронні та асинхронні комунікації.

Відвідування онлайн лекцій та практичних занять реалізується через приєднання до «команди» Microsoft Teams. Під час повітряної тривоги заняття перериваються і продовжуються лише за умов перебування учасників освітнього процесу у захищених приміщеннях. Викладачем (за технічної та безпекової можливості) здійснюється запис заняття для підтримки асинхронного формату навчання.

У випадках відсутності енергозабезпечення, мобільного та Інтернет-зв'язку викладачем забезпечується асинхронний формат навчання та комунікація зі здобувачами за допомогою каналів зв'язку, що функціонують.

Про причини неможливості взяти участь в онлайн заняттях, ускладненні доступу до матеріалів на дистанційних платформах НТУ «ДП» тощо здобувач вищої освіти має повідомити викладача в особистих повідомленнях чатів

Microsoft Teams, або листом на корпоративну е-пошту НТУ «ДП», або через старосту чи представника адміністрації факультету.

7.5. Політика щодо оскарження оцінювання.

Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань, він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку згідно Положення про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (<https://cutt.ly/mrBXXTMI>)

7.6. Бонуси.

Здобувачі вищої освіти, які приймають участь у конференціях, конкурсах тощо отримують додатково 5 балів до підсумкової оцінки.

7.7. Участь в анкетуванні.

Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачу вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети, які дозволять оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати ваші пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни «HR-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі».

8. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Аналіз та синтез – систематичне дослідження інформації про HR-процеси, поділ складних явищ на складові та формування цілісного розуміння.

Порівняльний метод – зіставлення практик управління персоналом у різних закладах HoReCa та країнах, виявлення кращих практик і закономірностей.

Абстрагування та узагальнення – виділення суттєвих характеристик HR-процесів та формування загальних принципів управління персоналом.

Системний підхід – вивчення HR-менеджменту як цілісної системи взаємопов'язаних процесів та функцій у закладі.

Статистичні та аналітичні методи – збір, обробка та інтерпретація даних про персонал, використання KPI, HR-аналітики та інших цифрових інструментів.

Метод експертних оцінок – опитування та інтерв'ю з фахівцями галузі для визначення ефективних HR-практик.

Метод кейс-стаді (case study) – дослідження реальних або змодельованих ситуацій у сфері HR для формування практичних навичок прийняття управлінських рішень.

Індуктивний та дедуктивний методи – виведення загальних закономірностей з конкретних прикладів та застосування теоретичних знань до практичних ситуацій.

9. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. HR-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання практичних робіт для здобувачів ступеня магістра освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанний бізнес» спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа / В.А. Язіна; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». - Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 45 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Язіна В.А., Незвещук-Когут Т.С. Соціальні мережі як каталізатор розвитку та дистрибуції послуг закладів ресторанного господарства. Причорноморські економічні студії. Вип. 61. 2021. С. 100–104. <https://doi.org/10.32843/bses.61-16>
4. Безугла Л.С., Куваєва Т.В., Язіна В.А. Персоналізація маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі: інструменти підвищення лояльності клієнтів. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2024, №4. С.162-169. URL: <https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/EV20244.pdf>
5. Захарченко Ю.В., Язіна В.А. Складання індивідуального плану розвитку фахівця як інструмент hr-маркетингу. Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці», випуск № 2 (99) 2025. С. 129-135. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_99_2025_ukr/21.pdf
6. Язіна В.А., Стеблюк Н.Ф., Третьякова В.О. Управління іміджем підприємства гостинності та особливості його формування. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. №2 (82) С.86-93. URL: http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/2_82_2023/15.pdf
7. Юдіна О.І., Язіна В.А., Вишнікіна О.В. Удосконалення системи охорони праці у сфері готельно-ресторанної справи. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1806>
8. Язіна В.А., Захарченко Ю.В. Формування комплексу знань з HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5446/5389>
9. Юдіна О.І., Стеблюк Н.Ф., Язіна В.А., Баранець Є.О. Розрахункові операції та аналіз в готельному та ресторанному бізнесі. Ефективна економіка. 2022. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.6>
10. Язіна В.А. Дистанційний курс з дисципліни «HR-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» на платформі Moodle для здобувачів ОПП «Готельно-ресторанний бізнес» спеціальності J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг, 2025 р. URL: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=7434>
11. Язіна В.А. Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5446/5389>