



Полтавська О. Підходи до удосконалення механізмів матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства: аналіз зарубіжного досвіду [Електронний ресурс] / Оксана Полтавська // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 74-81. — Режим доступу до журн.:

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15poaazd.pdf>.

УДК 640.41.000.7

JEL Classification: M12

Оксана Полтавська

Київський національний торговельно-економічний університет,
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна,
e-mail: somko@mail.ru

асистент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА: АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

***Анотація.** Доведено, що зміна економічної парадигми знаходить свій прояв у наростанні гуманістичних тенденцій в теорії та практиці господарювання і вимагає зміни основних теоретичних підходів до побудови механізмів матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства, а також практичних методів їх реалізації. В статті приділено увагу аналізу зарубіжного досвіду щодо ефективного застосування форм матеріального стимулювання працівників компаній, які мають бути застосовані на вітчизняних підприємствах, зокрема готельного господарства. Це дало змогу більш глибокого вивчення сутності мотиваційного процесу та обґрунтувати підходи до побудови відповідних моделей стимулювання для організацій, що мають розвиватися в кризових умовах.*

***Ключові слова:** матеріальне стимулювання, механізм, мотивація, підприємство, персонал.*

Оксана Полтавская

ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМОВ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА: АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

***Аннотация.** Доказано, что изменение экономической парадигмы находит свое проявление в нарастании гуманистических тенденций в теории и практике хозяйствования и требует изменения основных теоретических подходов к построению механизмов материального стимулирования персонала предприятий гостиничного хозяйства, а также практических методов их реализации. В статье уделено внимание анализу зарубежного опыта эффективного применения форм материального стимулирования работников компаний, которые должны быть использованы отечественными предприятиями, в частности гостиничного хозяйства. Это позволило более глубоко изучить сущность мотивационного процесса и обосновать подходы к построению соответствующих моделей стимулирования для организаций, которые развиваются в кризисных условиях.*

Poltavska O. (2015). Approaches to financial incentives improvement for staff in the hotel industry: foreign experience analysis. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State* [online]. 12 (1), p. 74-81. [Accessed May 30, 2015]. Available from: <<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15poaazd.pdf>>.

Ключевые слова: *матеріальне стимулювання, механізм, мотивація, підприємство, персонал.*

Oksana Poltavska

Kyiv National University of Trade and Economics,

Kyoto str. 19, Kyiv, 02156, Ukraine

e-mail: somko@mail.ru

Assistant, Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business

APPROACHES TO FINANCIAL INCENTIVES IMPROVEMENT FOR STAFF IN THE HOTEL INDUSTRY: FOREIGN EXPERIENCE ANALYSIS

Abstract. *Changing of economic paradigm is proven to find its expression in the growth of humanistic trends in theory and practice of management and requires changes in basic theoretical approaches to formation of financial incentives mechanisms for staff in the hotel industry, as well as practical methods for their implementation. The article focuses on foreign experience analysis for effective application of financial incentives, subject to implementation at domestic enterprises, specifically: in hotel industry. It enabled better understanding of the motivational nature and justification of approaches to formation of appropriate incentives for enterprises – subject to development under crisis conditions.*

Principal areas for development of the effective financial incentive mechanisms for staff in the hotel industry, focusing on high performance, include the following:

– at the state level: to ensure the growth of productivity, financial stability of enterprises and liquidation of salary arrears; to introduce an effective mechanism of salary indexation to protect it against inflation;

– at the regional, branch and enterprise level: implementation of business plans for loss-making enterprises, strengthening of control over cash flows within settlements between enterprises; gradual overcoming of hidden unemployment and prevention from mass unemployment; application of modern motivational and incentive mechanisms for efficient performance.

Keywords: *financial incentive, mechanism, motivation, enterprise, staff.*

Постановка проблеми. Результативність мотивації та стимулювання персоналу вимагає оновлення підходів до мотивації як на державному рівні найманих працівників та роботодавців, так і на рівні, які мають, зокрема, знаходити відображення у колективно-договірному регулюванні соціально-трудових відносин, піднесенні ролі останнього в узгодженні суперечливих інтересів соціальних партнерів, застосуванні гнучких систем стимулювання підвищення рівня освіти та професійної підготовки персоналу, готовності до розробки та впровадження нововведень з орієнтацією на результат.

При цьому необхідно дотримуватись деяких умов, серед них: диференціація оцінки результативності залежно від виду економічної діяльності і форми власності підприємства, чисельності зайнятого на ньому працівників. Підвищення рівня оплати послуг праці та різного роду премій, надбавок, які повинні бути максимально гнучкими, доцільно здійснювати на основі індивідуальних і групових досягнень. Ефективна система оцінювання персоналу з боку керівника не повинна обмежуватись оцінкою досягнутих кінцевих результатів, а обов'язково має містити конструктивні поради виконавцям щодо посилення результативності процесу праці з орієнтацією на досягнення високих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, показав, що питання мотивації та стимулювання людської поведінки взагалі, та праці зокрема, розглядалися у працях психологів, соціологів, представників класичної школи політичної економії. Майже кожен

економіст у своїх міркуваннях обов'язково так чи інакше торкається проблеми визначення людини і її поведінки у економічній системі. А. Сміт, Д. Рікардо, Д. Мілль, К. Маркс, А. Маршалл, В. Парето, Д. Кейнс, Т. Веблен, М. Фрідмен, А. Сен та інші основоположники різних економічних теорій визначали і місце людини в них.

Метою статті є узагальнення зарубіжного досвіду щодо удосконалення механізмів матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства.

Основні результати дослідження. Мотивація та матеріальне стимулювання персоналу підприємств є однією з найгостріших проблем, що постають у процесі трансформації економіки та формування нового якісного стану зайнятості, притаманного ринковим відносинам, особливо в сфері готельних послуг. Необхідно відзначити, що вітчизняний досвід відзначається браком достатньої кількості фактів побудови збалансованих мотиваційних систем. З цієї точки зору інтерес представляє звернення до досвіду індустріально розвинених країн з ринковою економікою.

Розвиток мотивації та стимулювання персоналу на перспективу у західних організаціях здійснюється шляхом закріплення працівників за компаніями (конкуренція внутрішнього ринку праці): створення широкого спектра моральних стимулів, додаткових виплат і пільг, вироблення філософії компанії (тенденції, ритуали, направлені на виховання гордості за фірму); пільговий продаж акцій; участь у прибутках і в управлінні; більше врахування стажу роботи. При цьому західний практичний менеджмент відзначається тим, що всі ці фактори використовуються системно. Саме їх системність при врахуванні стажу роботи дозволяє вести мову про використання віддаленої мотивації як стратегії трудової мотивації у практиці західного менеджменту [1; 6].

Характерна особливість сучасних систем стимулювання в країнах Європи та США – повсюдне поширення заохочувальних нововведень. Застосування спеціальних систем преміювання сприяє заохоченню працівників підприємства за різноманітні пріоритети його фінансово-господарської діяльності.

Участь персоналу в управлінні підприємством у більшості розвинених країн має різноманітні форми. При цьому прийнято виділяти два підходи: система участі у Німеччині – з одного боку, і спільні консультації та колективні договори у Великобританії і США – з іншого. Проміжні позиції посідають італійські "внутрішні комісії", французькі "комітети на підприємствах", різноманітні змішані комісії і шведська система "спільних рішень". Широке поширення систем участі в управлінні має місце в Японії. Такі системи функціонують на всіх рівнях економіки: 1) на рівні робочого місця – у вигляді автономних бригад і широковідомих "гуртків якості"; 2) на рівні підприємства – у вигляді виробничих комітетів, що включають представників персоналу й адміністрації; 3) на рівні галузей, де діють галузеві консультаційні комітети, що складаються з представників профспілок; 4) на рівні національної економіки, у масштабах якої існує ряд урядових консультаційних рад праці і капіталу за участю представників уряду, національних профцентрів і федерації підприємців.

На противагу Німеччині і Нідерландам, у Франції й Іспанії участь персоналу в управлінні компаніями здійснюється в значно вужчих формах. У Німеччині експерти вважають, що участь персоналу в управлінні компаніями ефективна тільки на рівні наглядових рад, а не рад директорів, що повинні формуватися з фахових управляючих. Щодо конкретних форм участі персоналу в управлінні, то британські експерти надають перевагу проведенню коротких нарад за участю представників адміністрації і персоналу, а не виборам наглядових і робочих рад.

Ще в 1930-ті рр. в США застосовували систему участі в капіталі, за якими частина виплати винагородження здійснювалась через надання акцій. Основою цієї системи є фонди, які створюються корпораціями за рахунок залучення коштів працівників. За допомогою використання таких систем з'являється можливість як збільшення доходів працівників, так і вигідного використання компанією тих коштів, які вкладені в акції. При цьому компанії, що застосовують систему участі в капіталі, користуються значними податковими пільгами.

Компанії Німеччини використовують цю систему з урахуванням певного строку зайнятості працівника в компанії (від 1 до 5 років) та безперервного стажу трудової діяльності. Більшість акціонерних компаній обмежує загальну номінальну вартість або кількість акцій, які може придбати працівник за рік. В Німеччині також діє закон, згідно з яким підприємець повинен регулярно виплачувати премії працівникам за спеціально розробленою схемою, за умови, коли зазначений працівник надає компанії частину своїх заощаджень на певний термін. Крім того, одержана винагорода не включається до податкової декларації.

У Швеції зазначена система мотивації використовується у вигляді персональних угод. За цим варіантом працівник надає своїй компанії позику, а з закінченням раніше встановленого терміну натомість отримує акції на пільгових засадах [8; 10].

На багатьох підприємствах Франції використовують так звану особливу угоду про зацікавленість в доходах, за якою один раз на три роки виплачується премія в розмірі 1,5 розміру тарифної ставки. Проте ця сума видається працівникам лише через 5 років, а сама сума весь час зберігається на спеціальному рахунку в банку, без обкладання податком відсотків, що створює зацікавленість в роботі на підприємстві.

Характерним для системи участі в капіталі є те, що винагорода виплачується не негайно, а за певних умов: вихід на пенсію, закінчення попередньо обумовленого терміну, у разі фінансових ускладнень, пов'язаних з хворобою, витратами на освіту, необхідністю поліпшення житлових умов тощо.

В цілому ж для розв'язання проблем відповідності ефективності діяльності працівника і розміру зарплати, яку він отримує, використовується система "Pay for Performance" – "плата за виконання" (далі, для зручності – PFP). Під PFP розуміється застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, одержувана працівником, залежить від індивідуальних і групових диференціацій по виконаній роботі. Ця система розповсюджена в Європі, США, Японії, хоча в кожній з них вона скорегована відповідно до національних інтересів.

Плюси PFP очевидні. Тісний зв'язок винагороди, що отримує працівник, з ефективністю його діяльності приносить дивіденди і працівникові і компанії. За даними дослідження Rayter Inc., типова PFP-програма підвищує організаційну продуктивність на 35-49%, а доходи працівників – на 13-29%. Працівник отримує можливість заробити більшу кількість грошей за умови плідної роботи, а також має орієнтири для оцінки своєї ефективності [2; 7; 9].

Також широко застосовується і система "оплати за кваліфікацією" за умов засвоєння і використання в роботі нової професії, коли працівник отримує надбавку до заробітної плати. В даній системі практикується опанування професій як по горизонталі (суміжні в межах бригади, конвеєра тощо), так і по вертикалі (участь у виконанні управлінських функцій, налагодження та ремонт обладнання), що забезпечує мобільність персоналу на основі ротаций робочих місць; швидке освоєння нових робіт; зменшення плінності кадрів, що в цілому призводить до зростання мотивації підвищення продуктивності праці й якості послуг та збільшенням задоволення трудовою діяльністю.

Можливим також є використання таких видів заробітної плати як аналітичні системи заробітної плати, що передбачають диференційну оцінку в балах ступеня складності виконуваної роботи, а саме враховує кваліфікацію виконавців, фізичні зусилля, умови праці та інше. При цьому третина заробітної плати складає її змінну частину і є винагородою за підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці, економію сировини. Впровадження в дію нарахування за такою системою заробітної плати відбувається із залученням спільних комісій із робітників і адміністрації, які приймають рішення про матеріальне заохочення персоналу, в залежності від його внеску в трудовий процес, підвищення продуктивності праці.

За сучасних умов потребує негайного вирішення проблема вдосконалення вітчизняного мотиваційного механізму ефективного використання персоналу, яка б з

урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду пропонувала суттєві доповнення цінностей і була заснована на дієвій системі мотивів та стимулів до високоєфективної праці. Причому така система повинна оптимально поєднувати як суто ринкові, так і державні важелі їх вирішення. Іншими словами, це має бути переважно ринкова мотивація, максимально адаптована і орієнтована на ринкові умови господарювання з відповідним регулюванням даних процесів на державному рівні [3].

Стимулювання освітнього, професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу із закріпленням його на підприємстві відповідає принципам трудової мотивації. Віддалена мотивація конкретно пов'язана з перспективами професійного, кваліфікаційного, освітнього зростання упродовж всього трудового життя. У зростанні професійно-кваліфікаційного, освітнього рівня зацікавлений сам індивід, адже це відповідає його потребам у самореалізації.

Стратегія трудової мотивації, заснована на мотивації з активним використанням стимулів довготермінової дії, підвищує ефективність відтворення працівників підприємства, і з цієї точки зору вона виглядає сьогодні найбільш ефективною та раціональною. Стратегічний рівень мотивації та стимулювання спрямований через віддалену мотивацію на реалізацію життєво осмислених механізмів мотивації [5, с. 30].

Основною дією зорієнтованої на ринкові умови господарювання системи мотивації і стимулювання до праці має стати формування працівників підприємства ринкового типу, тобто такого, який мав би якості, які відповідають ринковим умовам господарювання. Економічні інтереси такого персоналу повинні зумовлювати потребу високоєфективно і якісно працювати для забезпечення як власного, сімейного, так і суспільного добробуту [4, с. 15].

Оскільки в ринкових умовах господарювання кожний найманий працівник як власник робочої сили має продавати послуги своєї робочої сили на ринку праці, де вона матиме попит лише за високоєфективною і якісною праці, конкурентоспроможності, то він, природно, має бути зацікавлений у систематичному підвищенні ділової кваліфікації, у формуванні професіоналізму для того, щоб реалізувати на ринку праці послуги власної робочої сили за максимально можливою ціною.

Таким чином, засвідчено, що створення і запровадження нового ринкового механізму мотивації і стимулювання ефективного використання персоналу підприємства з орієнтацією на досягнення оптимально високого результату потребує істотних перетворень у сфері праці, які б сприяли подальшому розвитку вітчизняної готельної індустрії, зростанню продуктивності праці. Такий механізм повинен враховувати максимально можливу кількість факторів, які формують мотиви до високоєфективної праці.

На формування мотиваційного механізму ефективного використання працівників підприємства впливають багато факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Сукупність максимально можливої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх факторів повинна враховуватись при побудові ринкової моделі механізму мотивації ефективного використання персоналу з орієнтацією досягнення високих результатів.

До внутрішніх факторів, що впливають на стан мотивації до праці, відносяться усі внутрішньо особистісні фактори, тобто потреби, інтереси, цінності, ціннісні орієнтації працівника тощо. Отже, система мотивації до праці має враховувати усі ці фактори і стимулювати їх розвиток у потрібному напрямку.

Щодо зовнішніх факторів, то їх сукупність, перш за все залежить від рівня управління, на якому має враховуватись їх спонукальна сила (держава, регіон, галузь або вид економічної діяльності, підприємство).

Важливо підкреслити, що зовнішні фактори спроможні не тільки підсилити дію мотиваційного ефекту, але й слугувати дестимуляторами, тобто, послаблювати стимулюючий ефект системи. Причому, якщо будувати систему мотивації та стимулювання високоєфективної праці на рівні підприємства, то зовнішніми по відношенню до підприємства можуть бути зовнішні фактори усіх щаблів управління (держава, регіон галузь,

вид діяльності). Так, наприклад, при побудові системи стимулювання та мотивації до праці слід враховувати такі фактори зовнішнього середовища як стан законодавчо-правової бази держави з питань мотивації та стимулювання до праці, її відповідність ринковим умовам господарювання, особливості податкової системи, стан фінансової, грошово-кредитної, цінової систем тощо.

При побудові системи мотивації і стимулювання персоналу повинні враховуватись, також особливості соціально-економічної політики в регіоні чи галузі, стан в них організації оплати послуг праці, та колективно-договірного її регулювання, нормування та умов праці, професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів тощо. Усі ці спонукальні системи, які породжуються вказаними та іншими зовнішніми факторами і обов'язково вступають у взаємодію з вище переліченими внутрішньо особистісними факторами. Саме наслідком взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів має стати сучасна система стимулювання високоефективної праці з орієнтацією на отримання результатів.

В процесі генезису ринкових відносин, за умов, коли ціна послуг робочої сили, на відміну від цін на більшість товарів і послуг, все ще залишається штучно заниженою і ще не досягла рівня світових цін, найприйнятнішим засобом посилення трудової мотивації до високоефективної праці, становлення мотиваційного механізму ефективного використання працівників підприємства має стати, на нашу думку, вдосконалення матеріального, соціального та морального стимулювання з орієнтацією на результат.

Слід відзначити, що проблеми вдосконалення мотивації та стимулювання високоефективної праці належать до тих проблем, які дуже динамічні, залежать від загальноекономічних умов і повинні постійно вдосконалюватись. Тобто ці проблеми, як і проблеми заробітної плати взагалі, закономірно ніколи не можна остаточно розв'язати. Тому прогностика систем мотивації високоефективної праці та стимулювання персоналу до праці має здійснюватись ґрунтуючись на ситуаційному підході, відповідно до потреб практики з урахуванням особливостей розвитку видів економічної діяльності на певному історичному періоді.

Як свідчить зарубіжний досвід, однією з прогресивних форм організації заробітної плати є запровадження так званого гнучкого тарифу. Сутність гнучких тарифних систем полягає в тому, що в межах кожного кваліфікаційного розряду працівника або посади службовців встановлюється певний діапазон тарифних ставок та посадових окладів. Це дає можливість підвищити ефективність стимулювання працівників в межах того самого розряду або посади без переведення до іншого розряду або на іншу посаду вищої кваліфікації.

При застосуванні гнучких систем оплати праці премії, доплати і надбавки індивідуалізуються, тобто залежно від результатів індивідуальної праці кожного найманого працівника. Гнучка система оплати праці, яка поєднує гнучкий тариф з преміальною системою, може бути, зокрема, відрядно-преміальною або почасово-преміальною.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Основними напрямками формування ефективних механізмів матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства з орієнтацією на отримання високих результатів є, зокрема:

- на державному рівні можна визначити: забезпечення зростання продуктивності праці, фінансової стабілізації підприємств, ліквідація заборгованості із заробітної плати; забезпечення права вільного розпорядження коштами, що знаходяться на рахунках, з одночасним впровадженням дійового механізму майнової відповідальності за невиконання зобов'язань перед найманими працівниками, бюджетом та соціальними фондами; запровадження дійового механізму індексації заробітної плати як засобу захисту від інфляції;
- на регіональному, галузевому рівнях і на рівні підприємства: запровадження в практику роботи збиткових підприємств розроблення бізнес-планів, у яких передбачати шляхи фінансового оздоровлення підприємств і забезпечення їх беззбиткової діяльності, зниження витрат і підвищення ефективності надання послуг з цільовим використанням вивільнених коштів на підвищення заробітної плати та з періодичним здійсненням контролю

за їх виконанням і встановленням відповідальності керівників за додержання строків і забезпечення повноти виконання контракт-програм; посилення контролю за грошовими потоками під час розрахунків між підприємствами; поступове подолання прихованого безробіття та запобігання масовому безробіттю; застосування сучасних мотиваційних і стимулюючих механізмів високопродуктивної праці, зокрема – визначення розмірів заробітної плати шляхом оцінки особистого внеску та ділових якостей працівника.

Безумовно, наведені пропозиції не вичерпують усіх можливостей щодо становлення механізмів матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства з орієнтацією на отримання високих результатів.

Сучасний стан вітчизняного реформування оплати послуг праці засвідчує як певні позитивні зміни в реалізації цієї надзвичайно важливої проблеми, так і наявність значної кількості питань які потребують оперативного вирішення. Їх розробка та впровадження в практику господарської діяльності забезпечить процес формування сучасного мотиваційного механізму ефективного використання персоналу підприємств, особливо готельного господарства, його стабільного розширеного відтворення, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності вітчизняної економіки, а відтак підвищення рівня життя населення, забезпечення злагоди та зниження соціальної напруженості в суспільстві.

Використана література:

1. Боголюбов В.С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве / В.С. Боголюбов. – М.: «Дело», 2002. – 240 с.
2. Бортник Л. В. Ефективність функціонування готельного господарства регіону / Л.В. Бортник // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2012. – № 7 (159). – С. 204-211.
3. Босовська М.В. Удосконалення організації праці персоналу підприємств готельного господарства на засадах положень концепції TQM / М.В. Босовська // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Bosovska.pdf
4. Браймер К. Основи управління підприємствами та організаціями індустрії гостинності / К. Браймер // Alma mater: Вісник вищої школи. – 2005. – № 6. – С. 40-47.
5. Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів / О. Кендюхов // Економіка України. – 2005. – № 3. – С. 49–56.
6. Лич В.М. Трудовой потенциал: теория та практика відтворення: монографія / В.М. Лич. – К.: Наук. світ, 2003. – 313 с.
7. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами : (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) / А. Е. Боковня. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 141 с.
8. Салун М.М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія/ М.М. Салун, О.В. Майстренко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010.– 184 с.
9. Соколик М. Підвищення заробітної плати як фактор формування середнього класу в Україні / М. Соколик // Економіст. – 2005. – № 7. – С. 30–33.
10. Ткаченко Т. І. Управління якістю готельних послуг: монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Новак. – К.: КНТЕУ, 2006. – 234 с.

REFERENCES

1. Bogolyubov, V.S. (2002), *Finansovyy menedzhment v turizme i gostinichnom hozjajstve* [Financial management in tourism and hotel industry], «Delo», Moscow, Russian Federation.
2. Bortnyk, L. V. (2012), *Efektivnist' funktsionuvannya hotel'noho hospodarstva rehionu* [Effectiveness of the hotel industry in the region], *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, vol. 7 (159), pp. 204-211.
3. Bosovs'ka, M.V. (2010), *Udoskonalennya orhanizatsiyi pratsi personalu pidpryyemstv hotel'noho hospodarstva na zasadakh polozhen' kontseptsiyi TQM* [Improvements of staff of hotel management on the basis of the concept TQM], available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Bosovska.pdf
4. Braymer, K. (2005), *Osnovy upravlinnya pidpryyemstvamy ta orhanizatsiyamy industriyi hostynnosti* [Fundamentals of enterprises and organizations of the hospitality industry], *Alma mater: Visnyk vyschoi shkoly – Alma mater: Bulletin of High School*, vol. 6, pp. 40-47.
5. Kendukhov, O. (2005), *Motyvatsiya tvorchoyi intelektual'noyi pratsi: doslidzhennya osnovnykh pidkhodiv* [Motivation creative intellectual work, study basic approaches], *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, vol. 3, pp. 49–56.

6. Lych, V.M. (2003), *Trudovyj potentsial: teoriia ta praktyka vidtvorennia* [Labor potential: theory and practice play], Nauk. svit, Kyiv, Ukraine.
7. Bokovnja, A.E. (2011), *Motivacija-osnova upravljenja chelovecheskimi resursami : (teorija i praktika formirovanija motivirujushhej organizacionnoj sredej i sozdanija edinoj sistemy motivacii kompanii)* [Motivation-base human resource management: (theory and practice of forming a motivating organizational environment and the creation of a unified system of motivation)], INFRA-M, Moscow, Russian Federation.
8. Salun, M.M. and Maystrenko, O.V. (2010), *Mekhanizm sotsial'no-ekonomichnoi motyvatsii pratsivnyka* [The mechanism of social and economic motivation worker], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
9. Sokolyk, M. (2005), *Pidvyshchennya zarobitnoyi platy yak faktor formuvannya seredn'oho klasu v Ukrayini* [Increasing wages as a factor of the middle class in Ukraine], *Ekonomist – The Economist*, Vol. 7, pp. 30–33.
10. Tkachenko, T.I., Mel'nychenko, S.V. and Novak, M.V. (2006), *Upravlinnia iakistiu hotel'nykh posluh* [Management quality hotel services], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

Рецензия: д.е.н., с.н.с. СУНДУК А. М.

Reviewed: Dr., Senior Researcher Sunduk A. M.

Received: February, 2015

1st Revision: April, 2015

Accepted: April, 2015

