

УДК 640.41.000.7

О. В. Полтавська,
асистент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ

МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

O. Poltavska,
The assistant of Kiev National University of Trade and Economics

FINANCIAL INCENTIVES FOR STAFF OF HOTEL-BASED COMPETENCY APPROACH

Для підтримання динаміки розвитку туризму в Україні, готельне господарство повинно своєчасно реагувати на проблеми, які можуть загальмувати позитивні тенденції. Серед проблем, які потребують оперативного вирішення є пошук ефективних технологій управління персоналом в контексті підготовки висококваліфікованих та мотивованих фахівців. Велику роль в ефективному управлінні на рівні задач економічного розвитку підприємства, в тому числі його персоналом, відіграє матеріальне стимулювання. Цей напрям впливу описується рядом загальних понять та тлумачень у наукових працях, які потребують за змістом суттєвого поглиблення, забезпечення термінологічної однозначності. Узагальнено та доповнено базові засади, діагностовано якісний склад та ідентифіковано основні проблеми управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства. Обґрунтовано теоретичні та методологічні засади управління матеріальним стимулюванням персоналу на основі компетентісного підходу для підприємств готельного господарства. Удосконалення управління матеріальним стимулюванням персоналу в підприємствах готельного господарства в першу чергу через введення індивідуалізації розміру заробітної плати окремого працівника, яка визначається як традиційними показниками (стаж, кваліфікація, досвід), так і індивідуальними якостями працівника, його компетентністю як здібністю і здатністю реалізувати наявні знання, вміння і навички задля розв'язання професійних завдань.

To maintain the dynamics of tourism in Ukraine, the hospitality must promptly respond to problems that may keep positive trend. Among the problems that need prompt resolution are searching for effective human resource management technologies in the context of the preparation of highly qualified and motivated professionals. The theoretical and methodological basis of the dissertation is the modern theory of management, scientific works of domestic and foreign scientists, laws and regulations that governing human resources hotel management company.

Important role in the effective management on the level of economic development tasks of enterprise, including its staff played by financial incentives. This line describes the impact of a number of general concepts and interpretations in scientific studies that require significant deepening of the content, ensuring unambiguous terminology. Overview and expanded basic principles diagnosed the quality and identified the main problems of control material incentives of the staff in the hotel industry. Theoretical and methodological principles of material incentives management personnel competency-based approach to hotel management companies are grounded.

The improvement of material incentives personnel in hotel management business primarily through the introduction of wage individualization individual employee, defined as traditional indicators (experience, qualifications) and individual qualities of the employee, his competence as the ability and capacity to implement existing knowledge, skills for resolving professional tasks.

Ключові слова: персонал, матеріальне стимулювання, управління матеріальним стимулюванням персоналу, підприємство готельного господарства, компетентісний підхід.

Key words: personnel, financial incentives, material incentives management staff, hotel management company, competence approach.

ВСТУП

Готельне господарство — базова складова національного туризму, про їх розвиток свідчить активне входження на внутрішній ринок готельних послуг франчайзингових мереж "Radisson", "Hyatt", "Hilton",

"InterContinental", "Sheraton", "Sofitel" та інших. Для підтримання динаміки розвитку туризму в Україні, готельне господарство повинно своєчасно реагувати на проблеми, які можуть загальмувати позитивні тенденції. Серед проблем, які потребують оперативного вирішен-

ня є пошук ефективних технологій управління персоналом в контексті підготовки висококваліфікованих та мотивованих фахівців.

Важливим є те, що персонал підприємства готельного господарства є основою створення якісного готельного продукту, задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності, досягнення економічних цілей діяльності підприємства. Тому управління персоналом повинно враховувати не тільки економічні чинники функціонування підприємств готельного господарства, але і розвиток персоналу через матеріальне стимулювання. Усе це вимагає відповідних змін концептуальних поглядів, пошуку власних шляхів управління персоналом в готельному господарстві України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у формування та розвиток концептуальних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу здійснили науковці М. Амстронг [1], В. Лагутін [2], А. Маслоу [3], М. Мескон [4], Д. Риккардо [5], та інші. Науковою спадщиною вчених є основоположні теоретичні положення мотивації трудової поведінки, основні принципи та інструментарій управління матеріальним стимулюванням персоналу тощо.

Питання управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства представлені у наукових працях А. Мазаракі [6], М. Бойко [7], Н. Гуляєвої [8], С. Мельниченко [9], Т. Ткаченко [10] та інших. Незважаючи на вагомні наукові здобутки, управління матеріальним стимулюванням персоналу на заходах компетентнісного підходу розглянуто фрагментарно. Недостатня теоретична розробленість актуалізованої проблеми та її значущість для підвищення ефективності функціонування підприємств готельного господарства визначили вибір теми роботи, її мету і завдання.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Узагальнити та доповнити базові засади, надати оцінку якісному складу та ідентифікувати основні проблеми управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства, обґрунтувати теоретичні та методологічні засади управління матеріальним стимулюванням персоналу на основі компетентнісного підходу для підприємств готельного господарства.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Велику роль в ефективному управлінні на рівні задач економічного розвитку підприємства, в тому числі його персоналом, відіграє матеріальне стимулювання. Цей напрям впливу описується рядом загальних понять та тлумачень у наукових працях, які потребують за



Рис. 1. Принципи організації праці персоналу підприємств готельного господарства

змістом суттєвого поглиблення, забезпечення термінологічної однозначності.

Стимулювання традиційно поділяють на матеріальне та нематеріальне, яке реалізує себе через різноманітні інструменти (стимули). Протилежним за задачею впливом є використання антистимулів, яке спрямоване на дестимулювання персоналу.

Всі стимули доповнюють один одного, створюючи у персоналу зацікавленість в своїй роботі, тому поділ стимулювання на матеріальне і нематеріальне умовний, оскільки ці форми впливу є взаємопов'язаними. Наприклад, премія за результатами роботи — це визнання по відношенню до працівника його заслуг, а не тільки матеріальне стимулювання. Що стосується матеріального стимулювання, то офіційне видання Міністерства праці та соціальної політики "Інструкція зі статистики заробітної плати" роз'яснює, що матеріальне стимулювання праці забезпечує матеріальні потреби працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної роботи через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом [11]. Моральні стимули повинні використовуватись разом з іншими, що призведе до розвитку творчого ставлення до праці згідно зі здібностями працівника, і підвищення усвідомленості працівника важливості своєї роботи. Очевидно, що між матеріальними та нематеріальними стимулами існує взаємозв'язок. Так, заробітна плата (матеріальний стимул) впливає на оцінку та самооцінку працівника, задовольняючи його потреби у визнанні, повазі, самоствердженні та інше (нематеріальне стимулювання).

Виходячи з практики роботи підприємств готельного господарства, визначено принципи організації праці його персоналу, які потрібно враховувати при управлінні матеріальним стимулюванням (рис. 1).

Дослідження проблематики з управління стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства

Таблиця 1. Стимули до праці персоналу підприємств готельного господарства

Назва стимулу	Характеристика стимулу
Грошова форма (матеріальне) стимулювання	
Основна частина (посадовий оклад, тарифна ставка, грейд)	Відповідає штатному розкладу, посаді, компетенція, умовам контракту за оплату нормативних зусиль. Дає можливість забезпечити поточні потреби працівника
Премія	Оплата понаднормативних зусиль. Дає можливість підвищення матеріальних статків працівника. Розмір встановлюється відповідно до положення про преміювання, залежить від фінансового стану підприємства та інших показників - коефіцієнта завантаження готелю, наприклад, участі в процесі обслуговування клієнтів тощо
Доплати (за стаж, знання іноземних мов та інші)	Визнання важливості професійних компетенцій, компенсація додаткових умов праці, темпів інфляції. Встановлюється згідно законодавства, умов контракту, виду діяльності, системи оцінки персоналу, результатів діяльності підприємства тощо
Негрошова форма (матеріального) стимулювання	
Компенсації, пов'язані з соціальними гарантіями (медичне страхування, оплата лікарняних)	Формує впевненість у майбутньому. Розмір залежить від результатів діяльності підприємства та умов контракту між персоналом та адміністрацією, а також від змісту договорів з фондами (пенсійним та страховими)
Компенсації, пов'язані зі збільшенням вартості життя працівників (оплата харчування, транспортних витрат, одноразові виплати пов'язані з народженням дитини, ювілеєм та ін.)	Компенсації відставання темпів росту заробітної плати від темпів інфляції. Розмір компенсації залежить від результатів діяльності підприємства та умов контракту між персоналом та адміністрацією
Оплата навчання та вкладень у розвиток персоналу	Можливість удосконалення, розвитку та самореалізації персоналу. Спрямована на підвищення компетенції працівників, сприяє кар'єрному зростанню та впливає на результати діяльності підприємства
Моральне стимулювання	
Задоволення працею, визнання та висловлена повага	Можливість самореалізації та самоудосконалення, розвиток творчої активності, що впливає на підвищення стандартів обслуговування. Надання почесних звань, нагород, висловлена повага, визнання авторитету
Стимулювання вільним часом	
Гнучкий та зручний графік роботи, збільшення відпустки тощо	Збільшення можливостей вирішувати особисті питання працівника за рахунок розширення періодів вільного часу працівника
Участь в управлінні підприємством	
Можливість брати участь в управлінні підприємством через участь у капіталі	Задовольняє потребу у співучасті в управлінні підприємством та дає можливість отримувати додатковий дохід при отриманні отриманні дивідендів

доцільне через систематизації можливих стимулів з урахуванням специфіки праці на підприємствах готельного господарства (табл. 1).

Сукупність стимулів формує базу стимулювання і створює систему впливу на результати праці, підвищення її ефективності, а отже і на ефективність діяльності підприємства в цілому. За інтенсивністю впливу найбільш дієвим є матеріальне стимулювання.

Отже, у загальному вигляді управління матеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах готельного господарства — це динамічний інтегрований процес, який передбачає вплив на трудову поведінку персоналу за допомогою матеріальних стимулів таких, як заробітна плата, преміювання, доплати, а також матеріальна підтримка розвитку персоналу і формування професійних компетенцій для забезпечення високих стандартів обслуговування і рівня задоволення споживачів послуг гостинності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та рентабельності підприємства.

Аналіз наукової літератури [2; 12—17] свідчить, що в сучасних умовах господарювання основною складовою матеріального стимулювання є заробітна плата, але вона перестала за сучасних умов бути гарантованою часткою доходу працівників.

Розроблена підприємством політика управління матеріальним стимулюванням персоналу має включати базисні основи формування системи заробітної плати, справедливою з точки зору працюючих на підприємстві і конкурентоспроможною за зовнішніми

оцінками, що забезпечить досягнення поставлених цілей діяльності підприємства, збереження організаційної культури та корпоративних цінностей і високого рівня соціальної відповідальності. Досягнення відповідних параметрів оплати праці забезпечить обґрунтовану справедливість відносно працівників, підвищення рівня їх задоволення оплатою праці, стимулюванням до навчання та кар'єрного зростання, сприяє стабільній роботі підприємства та підвищення стабільності складу персоналу.

Значно погіршує якісний склад персоналу для сучасних підприємств готельного господарства наявність працівників, які не мають відповідної базової освіти. Особливо це спостерігається у підприємствах груп (3*), у яких біля половини всього кадрового складу не має спеціальної підготовки. Найнижче значення цього показника зафіксовано у групі підприємств (5*), де політика управління персоналом є більш досконалою, а вимоги більш високими.

Інерція наявності низького рівня професійної підготовки кадрів пояснюється тим, що більшість працівників діючих готельних підприємств столиці отримали професійні навички роботи ще за радянських часів, коли критерієм якості роботи було виконання "плану", а не задоволення потреб споживачів, що не сприяло високій якості обслуговування. Сучасні умови господарювання передбачають інші принципи, що вимагає позитивних зрушень в організації і оцінюванні результатів управління персоналом у цій сфері.

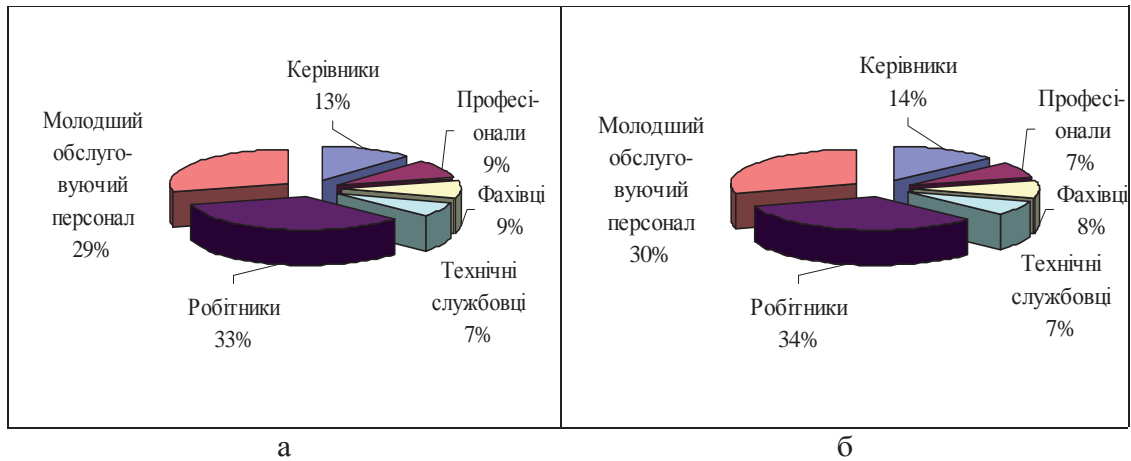


Рис. 2. Кваліфікаційна структура персоналу підприємств готельного господарства групи А та групи В за 2013 рік

Є очевидним, що зі збільшенням розміру готельного підприємства спостерігається збільшення чисельності штатного персоналу за всіма посадами функціонального поділу. У структурному ж співвідношенні за групами персоналу спостерігаються певні диспропорції. Факт збільшення частки персоналу управлінського та організаційно-економічного блоку свідчить про те, що зі збільшенням розміру підприємства спостерігається раціоналізація функціонального навантаження, тобто питома вага адміністративно-управлінської частини персоналу зменшується.

Зменшення частки працівників технічної, ресторанної та інших служб малих готелів можна пояснити особливостями структури діяльності самих об'єктів, до яких віднесені готелі 1 та 2 зірки та несертифіковані, що не мають розвиненої мережі додаткових послуг та служб, у тому числі з надання послуг ресторанного господарства.

За кваліфікаційною структурою персоналу як у групі А, так і у групі В підприємств готельного господарства найбільшу частку займають робітники — 33% та 34% відповідно, а також молодший обслуговуючий персонал — 29 та 30 % відповідно (рис. 2, а, б). Встановлено, що питома вага професіоналів і фахівців у великих готелях на 3% вища, ніж у малих і середніх, що свідчить про вищі вимоги кадрової служби до забезпечення професіоналами (рис. 3, а, б).

Можна бачити, що вікова структура працівників збалансована недостатньо. Так, кількість працівників віком до 40 років вдвоє менша від кількості працівників віком понад 40 років, причому кількість працюючих пенсіонерів складає близько 12%.

Одна з найважливіших характеристик кадрів — освітній рівень. Практично весь керівний склад готельних підприємств має вищу освіту. Однак серед спеціалістів та технічних службовців вищу чи середню спеціальну освіту мають лише 72% працівників.

Істотна частина працівників має непрофільну освіту. В цілому по галузі частка працівників, які не мають профільної (готельної) освіти, складає 38%. Зокрема профільної освіти не мають директори готельних підприємств — 5%, начальники підрозділів — 27%, спеціалісти — 42%, технічні службовці — 53%.

Таким чином, для підприємств готельного господарства актуальною є задача підвищення рівня професійної підготовки керівних кадрів, особливо низової та середньої ланки управління, а також зниження плинності кадрів. Тому у сучасній практиці управління матеріаль-

ним стимулюванням працівників набуває актуальності використання системи оплати, орієнтованої на компетентність. За такого підходу розміри оплати праці прив'язані до досягнення певного рівня компетентності, чи критерії компетентності використовуються в якості інструменту аналітичної оцінки виконуваної роботи.

Удосконалення системи управління матеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах готельного господарства має спиратись на необхідність усунення таких проблем, як:

- непрозорість процесу управління матеріальним стимулюванням, відсутність механізмів контролю та управління витратами на оплату праці;
- відсутність нормативно обґрунтованих підстав зростання фонду оплати праці персоналу як у частині основної, так і додаткової через введення доплат і надбавок, зростання преміальних, матеріальних і компенсаційних виплат тощо;
- методичне ускладнення процедур нарахування заробітної плати;
- практика необґрунтованого введення на підприємстві підвищеного рівня оплати для нових посад порівняно з існуючими, що значно послаблює стимулюючий вплив у цілому;
- формальне ставлення керівництва до нормативних внутрішніх документів з оплати праці, довільне внесення ним змін в існуючу систему стимулювання;
- не визначено критерії структурування персоналу за групами посад і категорії оплати в залежності від напруженості та складності виконуваних робіт;
- низька кореляція шкали посадових окладів з рівнем ринкової вартості праці;
- порушення стимулюючого принципу підвищення заробітної плати працівникам у залежності від результативності праці;
- низькі оцінки існуючих систем матеріального стимулювання працівниками з точки зору соціальної справедливості.

Таким чином, наведені методичні підходи дозволяють створити модель системи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу і яка в загальному вигляді може бути представлена трьома блоками (рис. 3).

Метою оптимізації існуючої системи оплати праці є необхідність створення гнучкого механізму управлі-

ння матеріальним стимулюванням персоналу на основі зрозумілої і прозорої системи, що об'єднує всі існуючі на підприємстві посади у певні групи і розподіляє їх за рівнями цінності для підприємства.

Такий підхід до створення системи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу дозволяє створити ієрархічну структуру посад за їх цінністю для підприємства нову тарифну сітку, внутрішню і зовнішню погоджену структуру оплати праці та преміальну програму та оптимізувати управління цими процесами за принципами прозорості, справедливості, гнучкості відносно змін на ринку праці.

Таким чином, впровадження запропонованого підходу до побудови системи оплати праці на основі ціннісної оцінки посад і компетентності персоналу створює передумови підвищення показників ефективності праці, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, спрощення механізму управління оплатою праці та системою мотивації працівників підприємства, впровадження відносин соціального партнерства.

Крім того, структурування посад на підприємстві за об'єктивними орієнтирами і критеріями сприятиме досягненню бізнес-цілей і реалізації стратегії економічного розвитку підприємства, підвищенню ефективності інвестування у підвищення вартості людського капіталу та рекрутингової політики підприємства, забезпечить довгострокову мотивацію працівників.

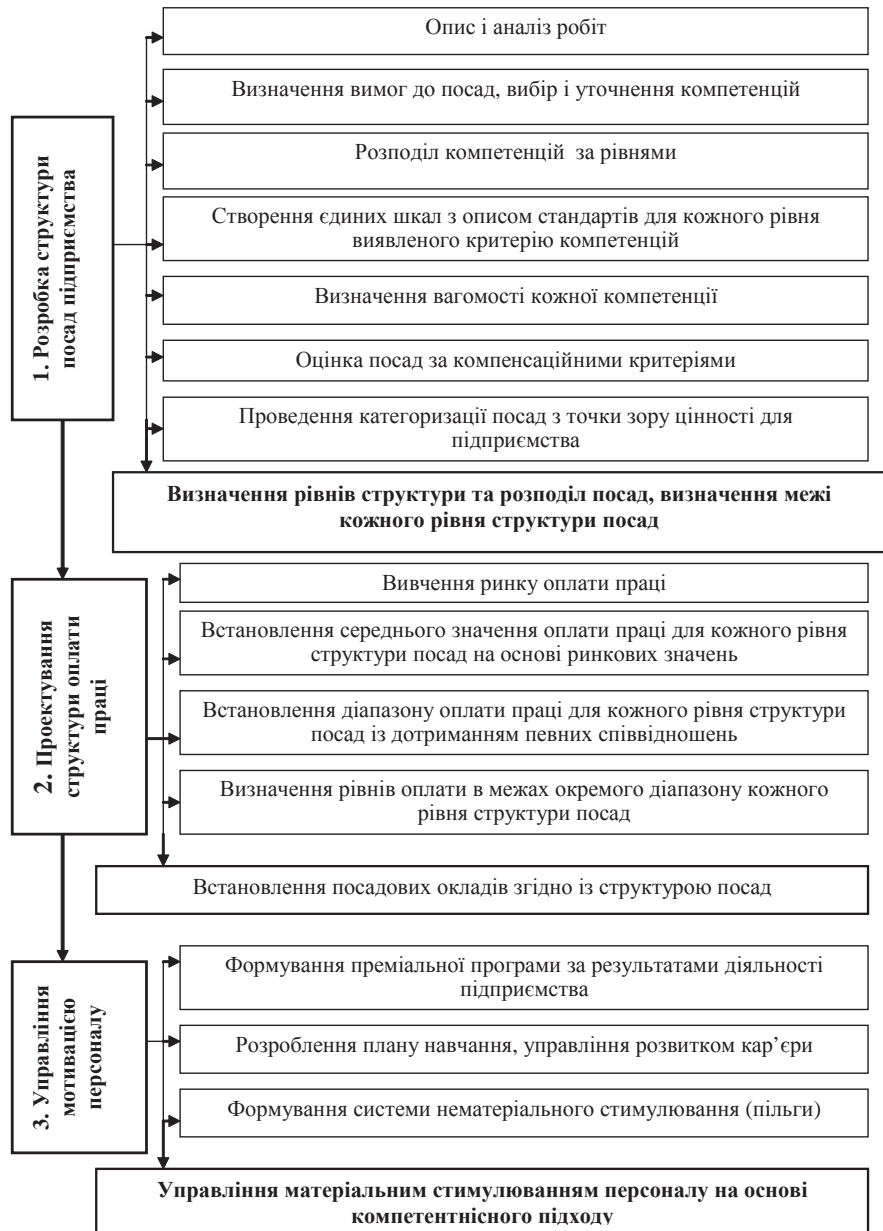


Рис. 3. Загальна модель розробки системи матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу

ВИСНОВКИ

Отже, удосконалення управління матеріальним стимулюванням персоналу в підприємствах готельного господарства в першу чергу через введення індивідуалізації розміру заробітної плати окремого працівника, яка визначається як традиційними показниками (стаж, кваліфікація, досвід), так і індивідуальними якостями працівника, його компетентністю як здібністю і здатністю реалізувати наявні знання, вміння і навички задля розв'язання професійних завдань.

Використання систем оплати праці на основі компетентнісного підходу надає працівникам можливості для кар'єрного зростання на основі розвитку індивідуальних компетенцій, прозорої економічної оцінки та диференціації працівників у форматі проявлених особистих та ділових характеристик, якості виконання професійних функцій. Крім того, реформування структури посад на принципах компетентнісного підходу на підприємстві готельного господарства сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню ефективності інвестицій у персонал, залученню та у-

риманню кращих фахівців, що стане дієвим інструментом для здійснення довгострокового і ефективного матеріального стимулювання праці працівників. Тобто ефективно управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства готельного господарства має спиратись на структурування за вимогами щодо рівня компетентності працюючих.

Література:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перевод с англ. Под ред. С.К. Мордовина. — СПб: Питер, 2004.
2. Лагутін В.Д. Політика заробітної плати у стратегії економічної стабілізації: монографія. — Луцьк: "Вежа", 2000. — 109 с.
3. Маслоу о менеджменте. Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная теория/ Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 413 с.

4. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; под. общ. ред. Л.И. Евенко. — М.: Дело ЛТД, 1994. — 702 с.

5. Риккардо Д. Сочинения. — Т. I. Начала политической экономии и налогового обложения. — II Т. Статьи и речи о денежном обращении. — Т. III. Статьи по аграрному вопросу и критические замечания к книге Мальтуса / Д. Риккардо. — Электронная библиотека [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.libertarium.ru/libertarium/lib_ricardo_reader

6. Mazaraki A. Semantic modeling of service management of sanatorium resort and health enterprises / A. Mazaraki, N. Vedmid // The economic annals-XXI journal. — 2013. — № 7—8 (1). — С. 80—82 / Scopus, EBSCOhost, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals, Directory, С.Е.Е.О.Л., GESIS, RISC (0,8 д.а.).

7. Ткаченко Т.І., Бойко М.Г. Фактори ефективного розвитку підприємництва у сфері готельного господарства України // Економіка і підприємництво: стан та перспективи: Зб. наук. праць — К.: КНТЕУ. — 2001. — С. 189—192.

8. Гуляева Н.М. Маркетинговий підхід до формування персоналу готелів / Н.М. Гуляева, О.В. Полтавська // Вісник КНТЕУ. — № 1. — 2011. — С. 20—30.

9. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія практика: монографія. / С.В. Мельниченко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. — 493 с.

10. Ткаченко Т.І. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика: монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. — С. 728.

11. Інструкція зі статистики заробітної плати, затверджена Наказом Міністерства Держкомстату України №5 від 13.01.від 2004.

12. Костишина Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: монографія. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. — 389 с.

13. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: монография / Отв. ред. Д.П. Богиня. — К.: Институт экономики НАН Украины, 2002. — 339 с.

14. Лич В.М. Трудовой потенциал: теория і практика відтворення: монографія. — К.: Науковий світ, 2003. — 313 с.

15. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. — СПб.: Питер, 2004. — 144 с.

16. Новікова М.М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства: монографія. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. — 212 с.

17. Салун М.М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія / М.М. Салун, О.В. Майстренко. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. — 184 с.

References:

1. Armstrong, M. (2004), *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami* [The practice of human resource management], Piter, St. Petersburg. Russian Federation.

2. Lahutin, V.D. (2000), *Polityka zarobitnoi platy u stratehii ekonomichnoi stabilizatsii* [Wage policy in the strategy of economic stabilization], "Vezha", Luts'k, Ukraine.

3. (2003), *Maslou o menedzhmente. Samoaktualizacija. Prosveshennyj menedzhment. Organizacionnaja teorija*

[Maslow on Management. Self-actualization. Enlightened management. organizational theory], Piter, St. Petersburg. Russian Federation.

4. Meskon, M. Al'bert, M. and Hedouri, F. (1994), *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management] Delo LTD, Moscow, Russian Federation.

5. Rikkardo, D. Sochinenija. — Т. I. Nachala politicheskoj jekonomii i nalogovogo oblozhenija. — II Т. Stat'i i rechi o denezhnom obrashhenii. — Т. III. Stat'i po agrarnomu voprosu i kriticheskie zamechanija k knige Mal'tusa / D. Rikkardo. — Jelektronnaja biblioteka. [Works. — Т. I. Principles of Political Economy and Taxation. — II Т. Articles and Speeches on monetary circulation. — Т. III. Articles on the agrarian question and criticisms of the book Malthus] available at: http://www.libertarium.ru/libertarium/lib_ricardo_reader

6. Mazaraki, A. and Bosovskaya, M. (2013), "Integration strategy as permanent componrnt of business developmentya", *Strategy of enterprises in the waiting period of the crisis: economic, social and legal aspect: XI International Scienific Symposium. May 15—16, 2013, Kyiv National University of Trade and Economics*, pp. 197—210.

7. Tkachenko, T.I. and Bojko, M.H. (2001), "Factors effective development of entrepreneurship in the hotel industry Ukraine", *Ekonomika i pidprijemnytstvo: stan ta perspektyvy: Zb. nauk. prats'*, pp. 189—192.

8. Huljaieva, N.M. and Poltav'ska, O.V. (2011), "The marketing approach to building staff accommodation", *Visnyk KNTEU*, vol. 1, pp. 20 — 30.

9. Mel'nychenko, S.V. (2007), *Informatsijni tekhnolohii v turyzmi: teoriia, metodolohiia praktyka* [Information Technologies in Tourism: theory, methodology, practice], *Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.*

10. Tkachenko, T.I. Mel'nychenko, S. V. Bosov'ska, M. V. and Poltav'ska, O.V. (2012), *Upravlinnia yakosti posluh hoteliv: metodolohiia ta praktyka* [Quality Management Services: Methodology and Practice], *Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.*

11. State Statistics Service of Ukraine (2004), "Manual on Statistics of wages" *Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.*

12. Kostyshyna, T.A. (2008), *Konkurentospromozhna systema oplaty pratsi: problemy teorii ta praktyky* [Competitive remuneration system: problems of theory and practice], *RVV PUSKU, Poltava, Ukraine.*

13. Kulikov, G.T. (2002), *Motivacija truda naemnyh rabotnikov* [Motivation of employees] *Institut jekonomiki NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.*

14. Lych, V.M. (2003), *Trudovyj potentsial: teoriia i praktyka vidtvorennia* [Labor potential: theory and practice play], *Naukovyj svit, Kyiv, Ukraine.*

15. Nagimova, Z.A. (2004), *Upravlenie personalom na predprijatijah gostinichnogo biznesa* [Human Resource Management at the enterprises of hotel business], *Piter, St. Petersburg. Russian Federation.*

16. Novikova, M.M. (2008), *Systemne upravlinnia trudovym potentsialom pidprijemstva* [Sustainable employment potential of the enterprise], *Vyd. KhNEU, Z., Kharkiv, Ukraine.*

17. Salun, M.M. and Majstrenko, O.V. (2010), *Mekhanizm sotsial'no-ekonomichnoi motyvatsii pratsivnyka* [The mechanism of social and economic motivation worker], *Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.*

Стаття надійшла до редакції 11.12.2014 р.