

УДК 641.85:637.147

**Никифоров Р. П.,**  
канд. техн. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
(м. Кривий Ріг, Україна),  
e-mail: nykyforov@donnuet.edu.ua

**КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

UDC 641.85:637.147

**Nykyforov R. P.,**  
**PhD in Economic sciences,**  
**Associate Professor**

Donetsk National University of Economics and Trade named  
after Mykhailo Tugan-Baranovsky (Kryvyi Rih, Ukraine),  
e-mail: nykyforov@donnuet.edu.ua

**COMPENSATION POLICY AS A FACTOR OF INCREASING THE  
COMPETITIVENESS OF HOTEL AND CATERING BUSINESS**

***Мета.** Метою статті є визначення напрямів впровадження соціальних та освітніх складових компенсаційної політики за стандартом «Investors in People» з метою підвищення мотивації співробітників і конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства.*

***Методи.** Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо розвитку готельно-ресторанного господарства. Дослідження ґрунтується на діалектичному методі пізнання та системному підході. Основні наукові результати одержано з використанням комплексу загальнонаукових методів дослідження, а саме: теоретичного узагальнення, індукції, дедукції та опитування для збору соціологічної інформації.*

***Результати.** Визначено основні проблеми розвитку готельно-ресторанного господарства України в умовах сьогодення. Розглянуто сучасні підходи до формування соціального пакету як складової компенсаційної політики закладів готельно-ресторанного господарства. Встановлено фактори, що впливають на рівень мотивації персоналу. Визначено та обґрунтовано напрямки застосування положень стандарту «Investors in People» при формуванні деяких складових соціального пакету.*

***Ключові слова:** готельно-ресторанне господарство, компенсаційна політика, соціальний пакет, харчування, навчання, Investors in People.*

**Постановка проблеми.** Одним із факторів успішної реалізації економічного потенціалу України та зростання авторитетності країни на світовому ринку є сталий розвиток ринку туристичних послуг. Особливе значення для розвитку цієї галузі має успішність функціонування таких складових інфраструктури туристичної галузі, як засоби розміщення та харчування. Готельне і ресторанне господарство є одними з головних складових туристичної індустрії, але поступове зростання та розвиток цих сфер економічної діяльності із часів набуття Україною незалежності перервалися у 2013–2014 роках. Економічна та суспільно-політична криза і, насамперед, окупація АР Крим та АТО призвели до стрімкого згорання сфери послуг в Україні [1; 2].

За часи становлення, розвитку та зростання готельно-ресторанне господарство України не змогло увійти до світових лідерів галузі. Інфраструктура національних закладів розміщення та харчування не відповідає міжнародним нормам. Згідно з результатами дослідження міжнародних ділових організацій менше 20 % готелів України відповідають вимогам міжнародних стандартів якості обслуговування [3].

Світовий досвід свідчить, що за сприятливих умов туристична галузь може стати провідним фактором економічного зростання країни і сприяти інтеграції держави

© Р. П. Никифоров, 2016

у світові структури міжнародного співробітництва. У цьому контексті актуальності набувають дослідження проблем функціонування і розвитку закладів готельно-ресторанного господарства та всебічний аналіз бізнес-процесів, що дозволить адаптувати цей бізнес до вимог ринку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Відмінною рисою готельно-ресторанного господарства в Україні останніми роками є нестійкі тенденції розвитку. Причинами такого становища можна вважати відсутність досконалої законодавчої бази та державної підтримки, відсутність орієнтації на сучасні системи менеджменту та новітні підходи до управління персоналом. Усе це сприяло «самобутньому» розвитку галузі, яка сьогодні характеризується недостатньою кількістю підприємств високого рівня та категорії, застарілою матеріально-технічною базою, низькою культурою сервісу та недостатнім рівнем використання сучасних інформаційних технологій. Також відмінною рисою українського ринку готельних послуг є сегментація із домінуванням підприємств великої потужності. У країнах із розвинутою індустрією гостинності частка таких підприємств не перевищує 25 %, а три чверті ринку припадає на невеликі підприємства, які складають основу розвитку сфери гостинності — структурують ринок готельних та ресторанних послуг згідно із попитом споживачів, формують конкурентне середовище та створюють додаткові робочі місця.

Стагнація у готельно-ресторанному господарстві в умовах зовнішньої агресії та АТО є можливістю для реорганізації внутрішніх зусиль, переосмислення фундаментальних засад і формування нових пріоритетів розвитку галузі задля підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства як на внутрішньому ринку, так і за межами України.

Для досягнення цієї мети на державному рівні сьогодні необхідно вирішити проблеми законодавчого врегулювання сфери гостинності, відповідності нормативно-правової бази світовим стандартам, а також проблемні моменти у питаннях оренди, приватизації та власності на землю, особливо для іноземних інвесторів, розробити дієві механізми концесії історико-архітектурних об'єктів тощо.

Не менше завдань постає і перед власниками бізнесу. Насамперед, потрібно зосередити увагу на оптимізації організаційно-правових форм бізнесу. Так, дослідниками [3] обґрунтовано, що процеси корпоратизації, які використовують переваги корпорації як форми організації бізнесу, є визначними на сучасному етапі розвитку інтегрованих структур. А найбільш перспективною формою об'єднання в готельно-ресторанному господарстві є об'єднання на основі франчайзингу. Негативною рисою вітчизняних закладів готельно-ресторанного господарства є надання типового спектру послуг, що повинно спонукати до створення спеціалізованих підприємств із вузьким спектром послуг, зорієнтованих на певну категорію споживачів.

Не менших зусиль потребує вирішення проблем ефективного менеджменту та маркетингу, впровадження систем якості, покращення якості послуг. Вирішення всіх вищезначених проблем та завдань є «домашнім завданням» для фахівців галузі на період стагнації. Але однією з найважливіших проблем була і залишається проблема персоналу, який і формує успіх будь-якої справи.

Щоб бути ефективною і конкурентоспроможною, встигати реагувати на зміни, що постійно відбуваються в світі, компанія повинна, з одного боку, перейматися покращенням рівня здоров'я своїх співробітників, а з іншого — послідовно розвивати, навчати, удосконалювати їх вміння та навички, надавати можливість досягати успіху і бути успішними.

Виходячи з цього, інвестиції у співробітників є найбільш ефективним ресурсом розвитку та підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного господарства.

Вирішенню проблем кадрової політики, вартості робочої сили, мотивації персоналу присвячені роботи таких вчених, як М. Х Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, А. М. Колот, В. Парсяк.

Одним із перспективних шляхів підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства є запровадження моделей управління підприємством за принципами стандарту «Investors in People (IiP)». Унікальність стандарту «IiP» полягає в тому, що він сфокусований на людях. Його основна ідея — розвиток людей з метою досягнення конкретного позитивного результату. Стандарт регламентує і впорядковує процес управління персоналом, робить його прозорим і зрозумілим для людини. Він враховує всі питання, пов'язані з найманими працівниками: системи мотивації, навчання, оцінки та оплати праці.

**Метою статті** є визначення напрямів впровадження соціальних та освітніх складових компенсаційної політики за стандартом «Investors in People» з метою підвищення мотивації співробітників і конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Використання стандарту «IiP», який довів свою ефективність у вирішенні завдань господарювання, сприяє побудові інноваційних систем управління, дозволяє оптимізувати організаційну структуру, стратегії планування, навчання й розвитку, дозволяє управляти змінами, використовувати нематеріальні чинники мотивації та технології оцінки результативності, підвищує ефективність внутрішніх комунікацій, дозволяє досягти гармонізації взаємодії керівників і співробітників з метою забезпечення більш високої результативності діяльності підприємства [4; 5].

До переваг впровадження стандарту «IiP» можна віднести таке:

— на рівні підприємства — поліпшення фінансових показників, зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності бізнесу, зниження витрат і втрат, підвищення рівня якості сервісу для клієнтів, зменшення плинності кадрів, створення ефективної системи мотивації персоналу, системи навчання і розвитку персоналу; суспільне визнання компанії, поліпшення корпоративного іміджу;

— на рівні керівників — ефективна модель управління; системність в процесах навчання, розвитку та оцінки персоналу; ефективна взаємодія менеджерів і персоналу;

— на рівні персоналу — ефективна система внутрішніх комунікацій; визнання і справедлива оцінка діяльності; підвищення мотивації і створення перспектив для професійного та особистісного зростання;

— на рівні клієнтів — впевненість у правильності вибору партнера; сприятливий клімат для співпраці і взаємовигідні перспективи; чудовий сервіс [4].

Виходячи з цього, основною метою впровадження принципів стандарту «IiP» є підвищення ефективності діяльності підприємств шляхом удосконалення підходів організаційного розвитку й управління людьми, формування і підтримка статусу соціально-відповідального та ефективного роботодавця.

Стандарт «IiP» доповнює і розвиває загальноприйняті міжнародні системи якості, гармонізує відносини між роботодавцем і найманим працівником, а взаєморозуміння, у свою чергу, призводить до зростання продуктивності праці і збільшення прибутку, до підвищення задоволеності персоналу роботою. Усе це разом узятє створює значну конкурентну перевагу для закладів готельно-ресторанного господарства, які отримують значні резерви для подальшого розвитку, якщо відносяться до своїх співробітників як до найціннішого капіталу.

У Великобританії співробітники, як правило, не залишають компанію, сертифіковану за стандартом «IiP». Плинність кадрів там мінімальна, саме тому, що один із

основних принципів цього стандарту — обов'язок керівника розвивати персонал, підвищувати кваліфікацію як кожного працівника, так і команди в цілому. Стандарт намагає і роботодавців, і працівників до постійного самовдосконалення, до формування високої корпоративної культури.

Згідно зі стандартом «ІІР» однією з основних складових системи мотивації персоналу є компенсаційна політика, а розробка компенсаційного пакету виступає як стратегічно найважливіше завдання в управлінні людськими ресурсами.

Сьогодні, як правило, рівень заробітної плати в готельно-ресторанному господарстві з урахуванням регіональних факторів є визначеним, а тому усе більше уваги під час наймання висококваліфікованих фахівців приділяється політиці підприємства відносно реалізації соціальних програм. Через те, що залучення висококваліфікованих фахівців більшою заробітною платнею становиться все складнішим, в розвинених країнах основним фактором залучення персоналу є компенсаційні пакети.

Тому останнім часом у кадровій політиці закладів готельно-ресторанного господарства усе більше уваги приділяється формуванню такого компенсаційного пакету для працівника, що зміг би не тільки зацікавити кваліфіковані й перспективні кадри, змусити їх більш якісно працювати, але й був конкурентним стосовно компенсаційних пакетів інших підприємств.

Компенсаційні пакети виконують функції залучення кваліфікованих працівників в організацію та їх утримання, стимулювання професійних досягнень співробітників, оптимізації витрат на управління персоналом тощо. Слід зазначити, що компенсаційний пакет є важливим мотиваційним чинником, за допомогою якого роботодавець управляє персоналом. Із самої назви зрозуміло, що компенсаційний пакет — це набір матеріальних і нематеріальних винагород, що їх одержує працівник за конкретні результати своєї праці.

Розробка компенсаційного пакету є складним завданням, яке має вирішуватися з урахуванням індивідуальних особливостей та потреб працівника, а сам пакет має орієнтувати працівника на досягнення успіхів у роботі, якісного виконання роботи та кар'єрного росту. Пакет має враховувати посадові обов'язки, особистий внесок конкретної особи у спільну справу, а не просто бути привабливим в очах працівників.

Існує багато поглядів на поняття компенсаційного пакету та його складові. Згідно з однією думкою, компенсаційний пакет містить у собі й заробітну плату, і премії, і надбавки, нагороди, подарунки тощо. Але також існують думки, що до компенсаційного пакета варто відносити тільки ті додаткові блага, які роботодавець обіцяє, крім заробітної плати [6]. Традиційно до компенсаційного пакету відносять:

- постійні та змінні виплати — заробітна плата, надбавки, доплати, премії за підсумками роботи за рік, тринадцята заробітна плата, понаднормові, індивідуальні надбавки за знання мов, вчений ступінь, вислугу років, управлінську діяльність тощо;
- нематеріальні заохочення — суспільне оголошення про успіх, визнання й публічне нагородження, публікація в корпоративній пресі, дошки пошани та ін.;
- соціальний пакет — пільгові харчування, навчання, путівки, подарунки до свят тощо.

Дуже часто проводяться паралелі між поняттями компенсаційного й соціального пакетів. Але зіставляти ці два поняття не можна, оскільки соціальний пакет є складовою компенсаційної системи. Соціальний пакет передусім спрямовує працівника на довгострокове співробітництво, робить його членом однієї команди, дає йому відчуття необхідності, причетності, турботи. Крім того, формування соціального пакету має вигоду для працівника, тому що часто підприємство може придбати для всього колективу послугу за ціною нижче тієї, котру співробітник заплатив би сам (страховка, абонемент у спортзал, продукти харчування або обіди, видатки на мобільний зв'язок).

Ще однією причиною, з якої формування соціального пакету на підприємстві є необхідністю, це думка професійних рекрутерів про те, що до заробітної плати, якою б високою вона не була, працівник звикає за три місяці і далі вона перестає служити мотиваційним фактором. Продумана система пільг мотивує працівника, підвищуючи його статус і самооцінку, поселяючи в ньому відданість компанії. Мотиваційна ефективність певної суми, виданої грошима, буде набагато нижче, порівняно із витратою тієї ж суми на складові соціального пакету.

Звичайно, на малих підприємствах готельно-ресторанного господарства соціальний пакет взагалі не надається. Плинність кадрів на таких підприємствах доводиться регулювати адміністративними засобами, тому що для них єдиним мотиваційним фактором залишається заробітна плата.

Положення стандарту «iP» в частині мотивації персоналу базуються на визначальному впливі компенсаційних пакетів на кадрову політику. Але пряме застосування положень стандарту «iP» при розробці компенсаційної політики для українського ринку ускладнюється національними особливостями. Так, наприклад, в Англії та Франції медична страховка входить у соціальний пакет будь-якого співробітника і є домінантою компенсаційної політики. В Україні цьому поки не надається особливого значення, оскільки медицина є безкоштовною. Між тим, за даними досліджень, витрати на стаціонарне лікування за календарний рік складають п'яту частину сумарного річного прибутку середньостатистичної родини, а витрати на амбулаторне лікування перевищують сукупний місячний прибуток такої родини [7].

Результати дослідження компонентного складу соціальних пакетів закладів сфери гостинності наведено в табл. 1.

**Таблиця 1** — Складові соціального пакету закордонних і вітчизняних компаній

Найменування складової соціального пакету	Наявність у пакетах компаній	
	закордонних	вітчизняних
Медичне страхування	+	рідко
Відшкодування видатків на мобільний зв'язок	–	+
Компенсація проїзду у громадському транспорті або доставка засобами підприємства	+	рідко
Компенсація витрат на паливо й поточний ремонт при експлуатації особистого автомобіля	–	рідко
Надання автомобіля з водієм для керівників	+	+
Оплата понаднормових робіт	+	–
Представницькі видатки	+	рідко
Виплата оздоровчих	–	+
Бонуси	+	+
Подарунки	–	+
Навчання	+	рідко
Страхування життя	+	–
Поховання родичів та близьких	+	+
Оплата навчання дітей	рідко	–
Компенсація видатків на харчування	–	–
Організація харчування	+	рідко
Сприяння у працевлаштуванні	+	–
Спеціальна пенсійна програма	+	–
Оплата спортклубів	+	рідко

Дослідження показали, що сьогодні серед працівників закладів готельно-ресторанного господарства м. Кривий Ріг, де надається соціальний пакет, найбільшою попу-

лярністю користуються такі послуги, як організація трансферів робітників на роботу і з неї, харчування за пільговими цінами, часткова або повна оплата навчання.

Послуги надання автомобіля, оплати навчання дітей, мобільного зв'язку, бізнес-ланчів сьогодні залишаються привілеєм тільки керівників вищої ланки, тоді як саме соціально необхідні (видатки на харчування, компенсація видатків на проїзд) не завжди включені в соціальний пакет рядових працівників, які найбільш гостро їх потребують.

Так, на проїзд у громадському транспорті щомісяця працівник витрачає не менш 10 % зарплати, а на харчування в робочий час — близько 20 %. Частина співробітників може дозволити собі такі підприємства харчування, як кафе, ресторан, але це менеджери середньої та вищої ланки, а інші співробітники змушені шукати вихід із ситуації самостійно.

Пропонуємо зосередити увагу на таких складових соціального пакету, як професійне навчання співробітників та пільгове харчування на робочому місці. Саме ці складові є основою одного з трьох розділів стандарту «ІР» — розділу «Вдосконалення».

У багатьох великих закладах готельно-ресторанного господарства функціонують їдальні, але не завжди працівник із фінансових міркувань користується гарячим харчуванням, часто обмежуючись буфетом або бутербродами на робочому місці. Харчування є задоволенням найважливішої фізіологічної потреби, і, для переважної більшості працівників, наявність на підприємстві організованого смачного й повноцінного харчування — це ознака поваги з боку адміністрації і спосіб підвищити відданість працівника своєму підприємству.

Саме тому забезпечення безкоштовним або пільговим харчуванням повинно стати невід'ємною складовою компенсаційної політики закладів готельно-ресторанного господарства. Враховуючи світовий досвід, відповідальність за організацію пільгового або безкоштовного харчування повинна лягти на роботодавця й, у жодному разі, не виплачуватися в грошовому еквіваленті, інакше згодом харчування знову стане епізодичним. Сьогодні в закладах з невеликою чисельністю штату (до 50 осіб) практикуються кімнати прийому їжі, обладнані всім необхідним для приготування та споживання їжі. Але недолік цього способу в тому, що згодом ця кімната перетворюється на «кав'ярню», де працівники проводять третину робочого часу.

Серед соціально відповідальних підприємств є заклади готельно-ресторанного господарства, де організовано гаряче харчування співробітників, але відсоток охоплення таким харчуванням усе ще залишається на рівні 40–50 % від штатного розкладу. Серед причин, з яких працівники відмовляються харчуватися в їдальні, найбільш часто згадувані — це висока ціна, черга й повільне обслуговування, відсутність часу для спокійного прийому їжі, віддаленість їдальні від робочого місця, стан меблів, інтер'єр тощо.

Біля третини респондентів відзначили, що для них наявність організованого харчування при виборі нового місця роботи буде вирішальною перевагою за інших рівних показників.

Слід також відмітити, що втратило свою важливу функцію дієтичне харчування, незважаючи на те, що кількість хворих постійно росте. Шоста частина опитаних працівників відзначила, що має потребу в дієтхарчуванні, але ніхто не вказав, що користується або має змогу користуватися цією послугою.

Таким чином, варто відзначити, що в суспільстві, де витрати на продовольчі товари і харчування становлять дві третини бюджету домогосподарств, рішення питання організації харчування повинне займати першочергове місце.

На підставі вищевикладеного можна зробити такі висновки:

- професійно підготовлений соціальний пакет може й повинен слугувати мотиваційним і адміністративним інструментом у руках роботодавця;
- роль повноцінного харчування беззаперечно при відтворенні робочої сили, підвищенні продуктивності, поліпшенні здоров'я працівників;
- пільгове харчування повинне увійти в перелік обов'язкових складових соціального пакету;
- перелік всіх складових соціального пакету має бути строго визначений для кожної категорії працівників і відображений у колективному договорі;
- відповідальність за формування соціального пакету і контроль за його виконанням повинні лягти на профспілки підприємств.

Якщо харчування на робочому місці є соціально значущою складовою компенсаційної політики підприємства, то безкоштовне навчання персоналу — це суто економічна складова, оскільки навчання персоналу генерує прибуток.

Інвестування в навчання персоналу є невід'ємною складовою стандарту «iP». Окупність інвестицій (ROI) на навчання персоналу закладів готельно-ресторанного господарства є однією з найвищих відносно інших витрат. Але сьогодні підприємства галузі стрімко скорочують витрати на навчання, помилково розраховуючи, що досягнутий рівень якості послуг є статичним. Скорочуються витрати як на внутрішнє навчання персоналу, так і на участь співробітників у семінарах, тренінгах і конференціях, підприємства відмовляються від підвищення кваліфікації персоналу, участі у виставках, конкурсах та інших галузевих подіях.

Але в умовах кризи навчання персоналу, згідно з положеннями стандарту «iP», є єдиним правильним кроком, котрий повинен принести віддачу у виді підвищення мотивації персоналу, що впливає на ефективність діяльності підприємства.

В умовах скорочення фінансування підприємства мають змогу активізувати роботу з внутрішнього навчання персоналу за такими напрямками, як ділові та рольові ігри, навчальні ситуації, крос-тренінг, соціально-психологічні та внутрішньокорпоративні тренінги.

Вищезгадані методи навчання є визнаною альтернативою коштовному зовнішньому професійному навчанню, що дозволяють постійно підвищувати якість підготовки персоналу, рівень сервісу, здійснювати ротацію персоналу, нівелювати ознаки втоми від рутини. Само навчання сприяє зростанню мотивації персоналу, задоволеності від роботи, відданості, створенню сприятливого клімату в колективі, а професійний розвиток персоналу збільшує результативність роботи підприємства і задоволеність гостей, підвищує прибуток, зміцнює позиції підприємства на ринку.

**Висновки.** Дослідження положень стандарту «iP», що спрямований на розвиток персоналу з метою досягнення підприємством позитивного результату, дозволяє дійти висновку про актуальність пошуку нових резервних шляхів вирішення таких питань компенсаційної політики, як харчування та навчання персоналу. Успішне вирішення сьогодні питань задоволення фізіологічних потреб якісним і пільговим харчуванням, задоволення потреб людей у особистому професійному зростанні дасть можливість на виході із кризи мати той кваліфікований та професійний штат співробітників, який генеруватиме додаткову цінність в очах гостя і дасть можливість підвищити конкурентоспроможність відносно закладів, що в період стагнації скоротили витрати на навчання та харчування персоналу.

У цілому, впровадження в Україні стандарту «iP» має сприяти економічному зростанню ринку туристичних послуг, залученню іноземних інвестицій, освоєнню нових ринків, стимулюванню процесів європейської інтеграції.

### Список літератури/References

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

State statistics service of Ukraine. Available at : <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 24.01.2017).

2. Горіна, Г. О. Характеристика інфраструктурної складової дослідження середовища формування стратегії розвитку ринку туристичних послуг / Г. О. Горіна // Вісник ДонНУЕТ. — 2016. — № 2(63). — С. 121–127.

Horina, H. O. (2016). *Kharakterystyka infrastrukturnoyi skladovoyi doslidzhennia seredovyshcha formuvannia stratehii rozvytku rynku turystychnykh posluh* [Characteristics of the infrastructure component of study of the environment for the formation of a strategy for the development of tourist services market]. *Visnyk DonNUET* [Bulletin of DonNUET], no. 2(63), pp. 121–127.

3. Марущак, Т. П. Управління підприємствами готельного господарства різних форм господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / Марущак Тетяна Петрівна. — К. : КНТЕУ, 2002. — 156 с.

Marushchak, T. P. (2002). *Upravlinnia pidpriemstvamy hotelnoho hospodarstva riznykh form hospodariuvannia* [Management of enterprises of the hotel economy of various forms of management]. Kyiv, KNTEU Publ., 156 p.

4. The standard for people management. Available at : <https://www.investorsinpeople.com> (accessed 24.01.2017).

5. Ревина, О. Стандарт качества Investors in People / Ольга Ревина // Менеджер по персоналу. — 2005. — № 2. — С. 13.

Revyna, O. (2005). *Standart kachestva Investors in People* [Quality Standard of «Investors in People»]. *Menedzher po personalu* [Human Resources Manager], no. 2, 13 p.

6. Сосновий, А. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания [Электронный ресурс] / Александр Сосновий // Московский психологический журнал. — 2004. — № 8. — Режим доступа : <http://magazine.mospsy.ru/nomer8/s13.shtml>.

Sosnoviy, A. (2004). *Kompensatsyonniy paket: sodержanje, struktura, osobennosti sozdanyija* [Compensation package: content, structure, features of creation]. *Moskovskiy psihologicheskij zhurnal* [Moscow Psychological Journal], no. 8. Available at : <http://magazine.mospsy.ru/nomer8/s13.shtml>.

7. Грига, І. Ваш вихід, менеджери! / Ірена Грига // Дзеркало тижня. — 2005. — № 5(533).

Hryha, I. (2005). *Vash vykhid, menedzhery!* [Your Turn, Managers!]. *Dzerkalo tyzhnia* [Mirror of the Week], no. 5(533).

**Цель.** Цель статьи — определение путей внедрения социальных и образовательных составляющих компенсационной политики согласно стандарту «Investor in People» с целью повышения мотивации сотрудников и конкурентоспособности предприятия отельно-ресторанного хозяйства.

**Методы.** Теоретико-методологической основой исследования являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых. Исследование основывается на диалектическом методе познания и системном подходе. Основные научные результаты получены с использованием комплекса общенаучных методов исследования, а именно: теоретического обобщения, индукции, дедукции и опросов, для сбора социологической информации.



**Результаты.** *Определены основные проблемы современного развития отельно-ресторанного хозяйства Украины. Рассмотрены современные подходы к формированию социального пакета как составляющей компенсационной политики предприятий отрасли. Определены и обоснованы направления применения положений стандарта «Investor in People» при формировании некоторых составляющих социального пакета. Установлены факторы, влияющие на уровень мотивации персонала.*

**Ключевые слова:** *отельно-ресторанное хозяйство, компенсационная политика, социальный пакет, питание, обучение, Investor in People.*

**Objective.** *The objective of the article is to determine the directions of implementation of social and educational components of the compensation policy in accordance with the standard «Investors in People» in order to increase the motivation of employees and the competitiveness of hotel and restaurant facilities.*

**Methods.** *The theoretical and methodological basis of the research is the fundamental works of domestic and foreign scientists on the development of hotel and catering economy. The research is based on the dialectic method of cognition and the systematic approach. The main scientific results are obtained using a set of general scientific research methods, namely: theoretical generalization, induction, deduction and polling, for collecting sociological information.*

**Results.** *The basic problems of development of hotel and catering economy of Ukraine in current conditions are determined. The modern approaches to the formation of the social package as a component of the compensation policy of the hotel and catering industry institutions are considered. The directions of application of the provisions of the «Investors in People» standard in formulating some components of the social package are determined and substantiated. The factors influencing the level of personnel motivation are determined.*

**Key words:** *hotel and catering economy, compensation policy, social package, nutrition, training, Investor in People.*

**Надійшла до редакції 25.11.2016**