

УДК 338.488.2:640.43:331.2

А. Яхтер

A. Yakhter

**МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА****WORK MOTIVATION AS A FACTOR OF INCREASING OF COMPETITIVENESS OF RESTAURANT ENTERPRISES**

*У статті розглянуто актуальні проблеми підприємств ресторанного господарства в сучасних ринкових умовах. Досліджено мотивацію праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних ринкових умовах. Аналізується питання виявлення основних видів мотивації праці за кордоном, визначається їх доцільність впровадження в українській практиці з можливістю адаптації в умовах функціонування вітчизняних закладів ресторанного господарства.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

*В статье рассмотрены актуальные проблемы предприятий ресторанного хозяйства в современных рыночных условиях. Исследовано мотивацию труда как фактор повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного хозяйства в современных рыночных условиях. Анализируется выявление основных видов мотивации труда за рубежом, определяется их целесообразность внедрения в украинской практике с возможностью адаптации в условиях функционирования отечественных заведений ресторанного хозяйства.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, мотивация, материальная мотивация, нематериальная мотивация.

*In the article the actual problems of restaurant enterprises in today market conditions are reviewed. The motivation of labor as a factor of increasing of the competitiveness of restaurant enterprises in today market conditions is investigated. The question of identifying of the main types of motivation of work abroad is analysed, the feasibility of its implementing in Ukrainian practice with the possibility of adaptation under conditions of functioning of domestic restaurants institutions is determined.*

**Keywords:** competitiveness, motivation, financial motivation, immaterial motivation.

**Постановка проблеми.** У наш час для більшості підприємств і організацій велику роль відіграє формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку а також збереження параметрів виробничих процесів у швидко змінних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. У зв'язку з цим зростає значення внеску кожного члена трудового колективу в кінцеві результати діяльності підприємства.

Питання підвищення продуктивності праці досліджувались у працях українських вчених, а саме: О. Кендюхова, Б. Т. Кліяненка, А. В. Черпа, Й. М. Петровича, О. М. Семенова та ін., а також зарубіжними науковцями (П. Друкером, А. Тоффлером, В. Іноземцевим). У вищезазначених працях знайшли своє відображення окремі аспекти мотивації праці персоналу, ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення результативності та ефективності праці.

Сучасні теорії та фундаментальні поняття мотивації були досліджені та розроблені у працях таких економістів, як: А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпутер, А. Маслоу. Також значний внесок у розвиток мотивації зробили й інші відомі сучасні вчені, такі, як: Ф. Уайтлі, Д. Дипроуз, Ш. Ричин, П. Мартін.

У дослідженнях Ю. Лободи та Є. Стаценка проведені спроби обґрунтувати необхідність адаптації світових нематеріальних методів стимулювання праці персоналу до сучасної системи мотивації в Україні.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження мотивації праці як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних ринкових умовах. Виявлення основних видів мотивації праці за кордоном та їх доцільність впровадження в україн-

ській практиці з можливістю адаптації в умовах функціонування вітчизняних закладів ресторанного господарства. Обґрунтування шляхів удосконалення матеріального стимулювання праці персоналу підприємств ресторанного господарства та визначення перспектив розвитку їх трудового потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних ринкових умовах рівень конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства може бути визначений тільки при порівнянні його з іншими підприємствами і характеризує позицію його на ринку в певний проміжок часу, успішність його пристосування до умов ринкової конкуренції і можливість задовольнити потреби споживачів продукцією і послугами краще, ніж інші підприємства-конкуренти.

Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах пов'язана з підвищенням значення людського фактора, активізацією соціальної та кадрової політики. Досягненню високих показників ефективності трудових ресурсів сприяє застосування раціональних методів управління персоналом, серед яких важливе місце надається розробці системи мотивації персоналу.

Зважаючи на високі темпи розвитку зазначеної сфери господарювання, В. А. Антонова зауважує, що в сучасних умовах в ресторанному бізнесі виокремилися такі типи конкурентів: міцні підприємства, які провадять масове виробництво продукції та надають послуги з організації харчування населення; спеціалізовані підприємства, які закріплюються в певних, ринкових нішах; дрібні та середні підприємства; які надають послуги населенню з організації харчування та відпочинку; дрібні вузькоспеціалізовані підприємства, які використовують ефект гнучкості та високої маневреності в конкуренції з іншими підприємствами [1, с. 55].

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. Своєю чергою мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби, в загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

Основна мета процесу мотивації – це одержання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

Система мотивації персоналу в закладах ресторанного господарства – це заохочення працівників, сукупність мотивів, реалізованих потреб, які спонукають працівника зробити той чи інший вчинок.

Потрібно пам'ятати, що співробітник буде добре працювати в тому випадку, якщо задоволені його потреби. Чим вище мотивація персоналу, тим вищий прибуток ресторану – це аксіома. Якщо людина отримує від роботи те, чого хоче – вона добре виконуватиме свої обов'язки. Якщо ж важливі потреби працівника не задоволені, рано чи пізно настане погіршення якості його роботи, а потім і звільнення [5].

Недосвідчені управлінці нерідко своїми діями самі створюють демотиватори для своїх підлеглих, замість того, щоб вибудувати грамотну систему мотивації персоналу.

Насправді, формула мотивації працівників дуже проста, ось її складові:

1. Розуміння того, що, чим краще працює наш персонал, тим вище прибуток ресторанних господарств.
2. Поняття того, чим краще задоволені потреби кожного працівника, тим вища якість виконання його обов'язків.
3. З'ясування потреб підлеглих, мотивів, які рухають ними в роботі.
4. Часткове задоволення цих потреб, що прагне до повного – планування, організація та контроль мотиваційної системи.

Щодо останнього пункту – повністю задовольнити потреби неможливо, вони постійно зростають, саме тому система мотивації персоналу повинна рости разом з потребами [12].

Проаналізувавши заклади ресторанного господарства, можна виділити такі типи мотивації:

1. Зовнішня мотивація – обумовлена зовнішніми обставинами.
2. Внутрішня мотивація – не пов'язана з зовнішніми обставинами, а виникла всередині самої людини. Причому своя внутрішня мотивація може служити для іншого зовнішньою мотивацією.
3. Позитивна мотивація – заснована на позитивних стимулах.
4. Негативна мотивація – заснована на негативних стимулах.
5. Стійка мотивація – заснована на потребах людини, так як вона не вимагає додаткового підкріплення.

6. Нестійка мотивація – постійно вимагає додаткового підкріплення.

В підприємствах ресторанного господарства нині використовують дві взаємопов'язані системи мотивації – матеріальне стимулювання та нематеріальне (моральне) стимулювання. При цьому, зазвичай, матеріальне стимулювання є домінуючим (73,8%) – це пов'язано з відносно низьким рівнем життя населення, а нематеріальне, у формі окремих складових, лише доповнює його (рис. 1) [5, с. 381].

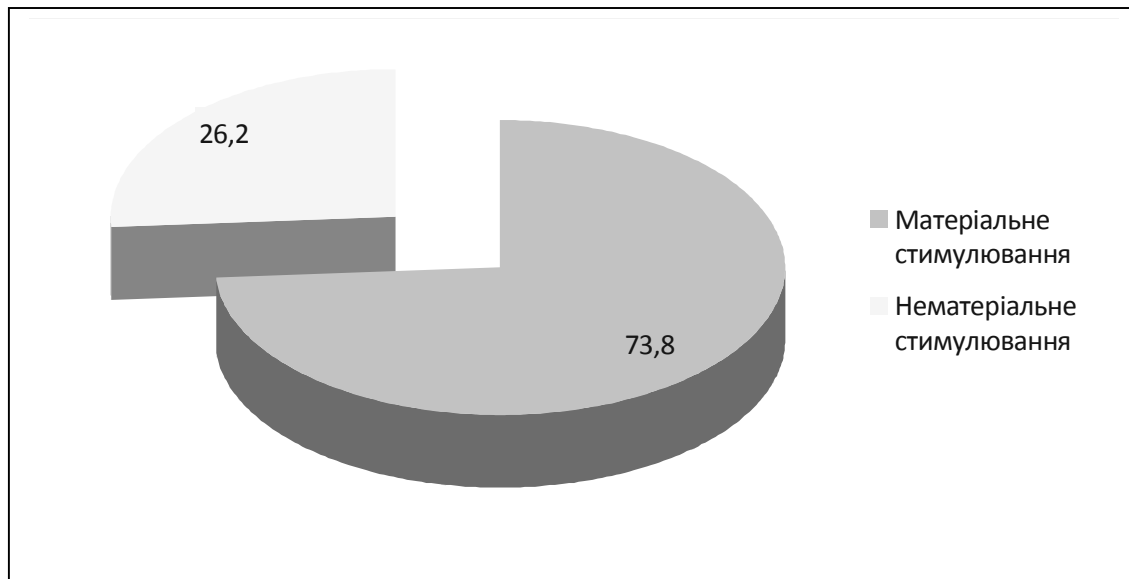


Рис. 1. Системи мотивації праці на підприємствах ресторанного господарства

Правильно організована система матеріального стимулювання в підприємстві ресторанного господарства створює таку атмосферу, коли працівники відчують потребу працювати з максимальною віддачею для успіху закладу. Система матеріального стимулювання праці потребує постійного дослідження факторів, які визначають матеріальні стимули. Під цими факторами розуміють рушійні сили, які забезпечують формування й використання сукупності спонукальних мотивів з метою задоволення колективних та особистих інтересів працівників [2].

Для ефективної діяльності закладу ресторанного господарства потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високо організовані та прагнучі до трудової самореалізації особистості. Хоча оплата праці – найбільш вагоме джерело доходів у сфері ресторанного бізнесу, забезпечити ці якості працівника неможливо за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати і покарань. Лише ті працівники, які усвідомлюють сенс своєї діяльності та прагнуть досягнення цілей підприємства, можуть розраховувати на отримання високих результатів [4, с. 512].

До складу матеріальної мотивації працівників закладів ресторанного господарства обов'язково входить система заробітної плати. Вона обов'язково повинна включати в себе:

- оклад, краще з погодинною оплатою. Помилка рестораторів – вважати, що офіціантам і барменам буде достатньо відсотків від продажів. Фіксований дохід також дуже важливий, він дасть працівнику стабільність;

- відсотки від особистих продаж. Ця складова дозволить персоналу бути зацікавленим в реалізації страв і напоїв, а значить, в підвищенні прибутку закладу. Крім того, це мотивує до досягнення все нових і нових результатів, адже все залежатиме від навичок працівника;

- чайові – обов'язково особисті. Це забезпечить якісне обслуговування гостей, між рівнем сервісу і продажами буде баланс. Не потрібно вводити систему «спільних чайових», коли чайові діляться на всіх. Це не тільки не об'єднує колектив, але й є демотиватором [13].

Можна стверджувати, що грошова мотивація за своєю природою є «ненасичуваною» і при подальшому утриманні фахівців на підприємстві та стимулюванні їх до сумлінного виконання своїх посадових обов'язків слід вдаватися до інших видів матеріальної мотивації. Разом із гідною оплатою праці як додаткові матеріальні стимули можуть використовуватися:

- система нарахування премій – це можуть бути як винагороди за конкретні особисті досягнення, наприклад, за підсумками всередині-ресторанного конкурсу, участь у міжнародних професійних

конкурсах, фестивалях, так і заохочення працівників за виконання плану – відсотки від загальної виручки;

- надання безкоштовного або пільгового харчування на підприємстві;
- оплата стільникового зв'язку, безпосередньо пов'язаного із здійсненням трудового процесу;
- відшкодування транспортних витрат;
- фінансування підвищення кваліфікації;
- надання можливості отримання позики або пільгового кредиту на житло або інші побутові потреби, вирішення питання забезпечення житлом приїжджих працівників шляхом оренди житла;
- часткова компенсація витрат на: відпочинок, лікування, оплата стоянки автомобіля тощо.

Ці пільги допомагають створити комфортні умови праці, завдяки яким людина буде задоволена своєю роботою не тільки через зарплату [11].

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств ресторанного господарства свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Найбільш вагомими мотивами для працівників є пільгове харчування на підприємстві – 82%, премії – 58%, можливість отримання кредиту на придбання житла – 55% (рис. 2).

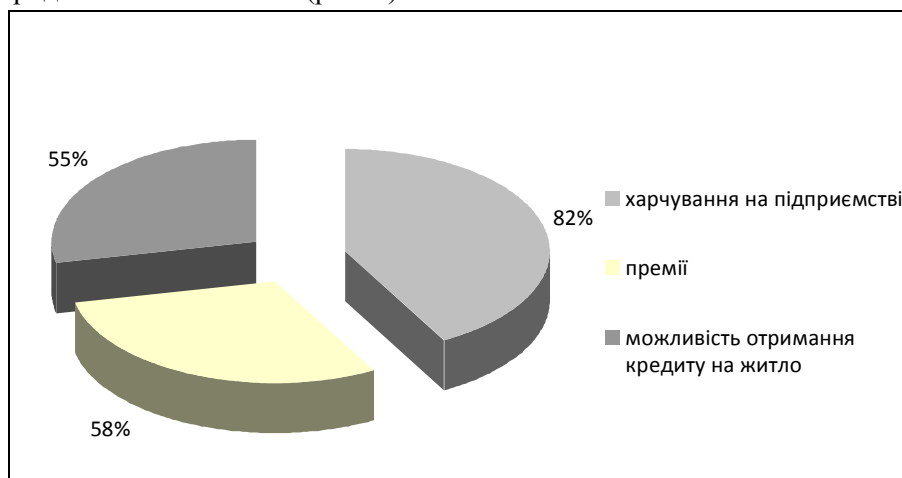


Рис. 2. Найбільш вагомні мотиви матеріальної системи стимулювання праці

Для працюючої молоді характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому, на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація).

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посиленню зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення.

Основний ефект яких досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії. Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення

відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Нематеріальній система мотивації вона більш багатогранніша, тут з кожним працівником все індивідуально, але пріоритетними для персоналу є медичне страхування – 83%, можливість кар'єрного росту – 55%, можливість оздоровлення за рахунок підприємства – 42%. Менша потреба виявлена в таких показниках, як участь в управлінні, короткочасному відпочинку в робочий час – 11% (рис. 3).

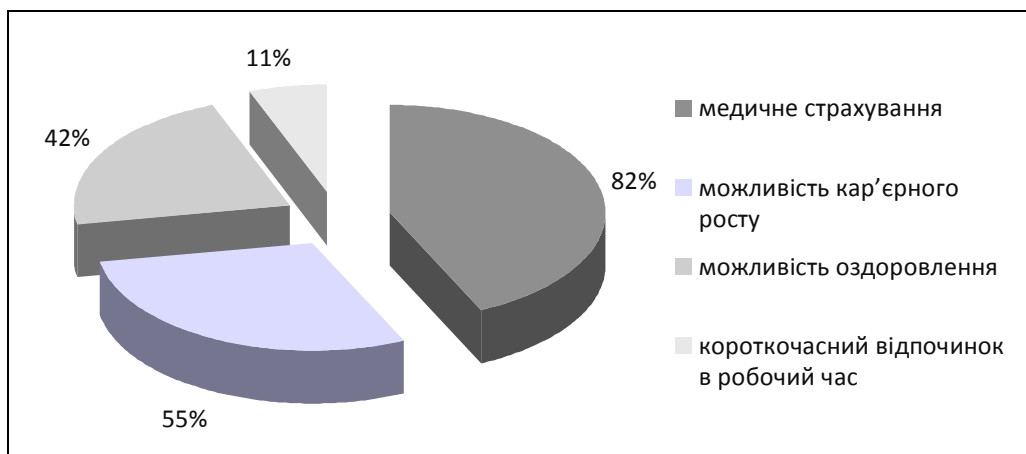


Рис. 3. Найбільш вагомні мотиви нематеріальної системи стимулювання праці

Також до нематеріальної системи мотивації відносять:

- відчуття значущості в очах керівництва;
- бажання кар'єрного росту;
- можливість мати свою точку зору на спосіб виконання своїх обов'язків;
- відчуття корисності та значущості роботи для оточуючих;
- бажання отримати нові знання, розвиватися;
- відчуття видимості і конкретності результатів праці;
- відчуття приналежності до престижної компанії, приналежності до колективу;
- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- бажання самовиразитися в роботі, залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень, можливість приймати участь у власній кар'єрі;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;
- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;
- врахування уявлень працівників про справедливість в розподілі обов'язків і в методах винагороди.

Це далеко не повний список. Зрозуміло, у різних людей одні потреби домінуватимуть над іншими [12].

Таким чином, необхідність розробки дієвої системи мотивації персоналу в ресторанному господарстві є актуальною проблемою, вирішення якої сприятиме підвищенню якісних результатів роботи і забезпеченню конкурентних переваг підприємства на ринку продукції та послуг.

На сьогодні розрізняють моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських фірм. В свою чергу, західноєвропейська модель виокремлює три найбільш характерні, це – французька, німецька та шведська, кожна з яких є специфічною та унікальною.

У світовій практиці ресторанного господарства отримала поширення матеріальна система мотивації Профіт-Шерінг. Ця форма мотивації активно використовується великими ресторанными мережами і полягає у розподілі прибутку в рівних частках між всіма учасниками бізнес-процесів. Профіт-Шерінг – це дуже сильний мотиваційний чинник, що дозволяє людям свідомо брати участь у бізнесі, тому що вони чудово розуміють: від роботи кожного з них залежить, наскільки робота закладу буде прибуткова на кінець року. А якщо робота прибуткова, то вони отримають за це гроші [4]. Найбільш широко розповсюджена ця система в Японії, де переважає групова психологія. У підсвідомість кожного японця органічно вбудована установка: «Успіхи твоєї групи – твої успіхи».

В Японії, де преміальні виплати в формі прямої участі в прибутках можуть досягати 50% заробітної плати. Японські методи матеріального стимулювання відмінні від європейських і американських. Ціль, що ставить перед собою японський менеджер – підвищити конкурентоспроможність підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, тоді як у європейському і американському менеджменті основною метою є максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями. Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завданням є не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так званий «менталітет зрівнялівки» [3].

Специфіка праці в ресторанному господарстві визначається тим, що майже 90% усіх працівників зайняті продуктивною працею та близько 10% – непродуктивною. Останні дослідження в сфері мотивації виявили, що основний мотив працівника – професійне зростання, на другому місці знаходиться сприятлива атмосфера в колективі і лише на третьому – матеріальний чинник [11]. Тому при формуванні системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємств ресторанного господарства слід зважати і на нематеріальне стимулювання.

**Висновки.** Для українських підприємств корисним є вивчення зарубіжного досвіду трудової мотивації та впровадження поширених систем стимулювання персоналу як матеріальних, так і нематеріальних. Таких, як Японська система довічного найму, переваги якої очевидні: стабільність, яка вигідна не тільки працівникам і підприємству, а й всьому суспільству в державі. Також впровадження американського підходу управління персоналом, а саме вимога глибокого знання керівником не лише своїх безпосередніх підлеглих, але і працівників, які займають посади декількома рівнями нижче, впровадження форми оплати праці, яка поєднує елементи відрядної і погодинної систем, застосування колективних систем преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, впровадження різних систем участі в прибутках, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці, кар'єрний та професійний ріст.

Таким чином, необхідність розробки дієвої системи мотивації персоналу в ресторанному господарстві є актуальною проблемою, вирішення якої буде сприяти підвищенню якісних результатів роботи і забезпеченню конкурентних переваг підприємства на ринку продукції та послуг.

#### Список використаної літератури

1. Антонова В. А. Ресторанный бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием: [монография] / А. В. Антонова. – Донецк : ДонНУЭТ, 2009. – 277 с.
2. Ветров В. М. Мотивация та стимулювання працівників підприємств харчування в готельно-ресторанному бізнесі [Електронний ресурс] / В. М. Ветров, С. М. Бесіда. – Режим доступу : [http://tourlib.net/statti\\_ukr/vetrov.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/vetrov.htm).
3. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу [Електронний ресурс] // Аграрний сектор України. – Режим доступу : <http://agro.ua.net/economics/documents/category-82/doc-242/>.
4. Єсінова Н. І. Мотивація робітників підприємств ресторанного господарства / Н. І. Єсінова, Є. М. Чаговець // Економічні стратегії і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць ХДУХТ. – Вип. 1. – Харків : ХДУХТ, 2010. – С. 511–518.

5. Івануса А. В. Особливості формування ефективної системи мотивації персоналу підприємств ресторанного бізнесу / А. В. Івануса // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук. праць. – Вип. 22.10. – Львів : НЛТУУ, 2012. – С. 380–383.
6. Лазарев С. В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С. В. Лазарев, Н. С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48–53.
7. Kwan H. (2011) Competing Globally with Cost Accounting. University of Tennessee Thesis Projects [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://trace.tennessee.edu/utk\\_chanhonoproj/1429](http://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1429).
8. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: Філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
9. Топольник В. Г. Оцінка персоналу ресторанного господарства : [монографія] / В. Г. Топольник. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 305 с.
10. Статистичний щорічник України за 2013 рік : стат. збірник / [за ред. О. Г. Осауленка] // Державна служба статистики України – К. : ТСВ «Август Трейд», 2014. – 240 с.
11. Какие бонусы лучше – соцпакет или деньги? [Электронный ресурс] // UBR – Український Бізнес Ресурс. – Режим доступу : <http://ubr.ua>.
12. Секреты мотивации персонала в ресторанном бизнесе [Электронный ресурс] // Линия вкуса. – Режим доступа : <http://e.vkusov.net/k2-showcase/it/item/103-секреты-мотивации-персонала-в-ресторанном-бизнесе>.
13. Система мотивации персонала в ресторанном бизнесе – поощрение работников, материальная и нематериальная мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://resto-klub.ru/upravlenie-personalom/motivaziya-personala.php>.

### References

1. Antonova, V. A. (2009) Catering: the mechanism and efficiency of strategic development. Donetsk : DonNUET, 277 p.
2. Vetrov, V. M., Besida, S. M. Motivation and incentives for workers catering to the hotel and restaurant business [Internet]. Available from : <[http://tourlib.net/statti\\_ukr/vetrov.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/vetrov.htm)>.
3. Experience of work motivation in developed countries. *Ahrarnyy sektor Ukrayiny* [Internet]. Available from : <<http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242/>>.
4. Yesinova, N. I., Chahovets', Ye. M. (2010) Motivating of the restaurants employees. *Ekonomichni stratehiyi i perspektivy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, 1. Kharkiv : KhDUKhT, pp. 511–518.
5. Ivanusa, A. V. (2012) Features of establishing of an effective system of motivation of people working in the restaurant business. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*, 22.10. L'viv : NLTUU, pp. 380–383.
6. Lazarev, S. V., Lazarev, N. S. (2007) Japanese version of control of employee motivation. *Motyvatsyya y oplata truda*, 1, pp. 48–53.
7. Kwan, H. (2011) Competing Globally with Cost Accounting University of Tennessee Thesis Projects [Internet]. Available from : <[http://trace.tennessee.edu/utk\\_chanhonoproj/1429](http://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1429)>.
8. Pastukhova, V. V. (2002) Strategic business management : philosophy, politics, effectiveness. K. : KNTEU, 302 p.
9. Topol'nyk, V. H. (2011) Estimation of the personnel of restaurant enterprises. Donetsk : DonNUET, 305 p.
10. *Statystychnyy shchorichnyk Ukrayiny za 2013 rik* (2014) In : O. H. Osaulenko (Ed.). *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny*. K. : TSV «Avhust Treyd», 240 p.
11. What bonuses are better – social packages or money? (2011) UBR – Ukrayins'kyy Biznes Resurs [Internet]. Available from : <<http://ubr.ua>>.
12. Secrets of personnel motivation in restaurant business. *Lynyya vkusa* [Internet]. Available from : <<http://e.vkusov.net/k2-showcase/it/item/103-секреты-мотивации-персонала-в-ресторанном-бизнесе>>
13. The system of employee motivation in the restaurant business – promotion of workers, material and non-material motivation of the personnel [Internet]. Available from : <<http://resto-klub.ru/upravlenie-personalom/motivaziya-personala.php>>.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2014.

Рецензенти: Л. М. Чепурда, д.е.н., професор, зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи ЧДТУ;  
І. П. Мігус, д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту та економічної безпеки ЧНУ ім. Б. Хмельницького.