

Миценко Н. Г.,
д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

Різник Д. В.,
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ЕФЕКТИВНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність формування ефективної системи мотивації праці як базису управління персоналом підприємства. Запропоновано виокремлювати такі складові мотивації персоналу, як внутрішня мотивація, економічна мотивація та адміністративна мотивація, та їх цільову орієнтацію. На основі визначення тенденцій зміни фонду основної та додаткової заробітної плати спрогнозовано мотиваційні витрати досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу України. Виділено головні функціональні сфери (господарсько-виробничу, фінансову, інтелектуально-кадрову й соціальну, технологічну, інвестиційно-інноваційну, інтерфейсну), показники ефективності та запропоновано заходи й засоби економічного, адміністративного та внутрішнього мотиваційного впливу на персонал для кожної з функціональних сфер підприємств санаторно-курортного комплексу.

Ключові слова: управління персоналом підприємства, мотивація праці, складові мотивації, ефективність системи мотивації праці, інструментарій управління мотивацією праці.

Mitsenko N. G.,
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Riznyk D. V.,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

EFFECTIVE LABOR MOTIVATION AS THE BASIS OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

Abstract. The article substantiates the necessity of forming an effective labor motivation system as a basis for enterprise personnel management. Proposed to distinguish such components of personnel motivation as internal motivation, economic motivation and administrative motivation, and their target orientation. On the basis of determining the trends of changes in the basic and supplementary wages fund, the motivational costs of the investigated enterprises of the sanatorium and resort complex of Ukraine are foreseen. The main functional areas (economic, production, financial, intellectual&personnel, social, technological, investment&innovational, interfacing) and performance indicators were allocated, ways and instruments of economic, administrative and internal motivational influence on the personnel for each of the functional spheres of the enterprises of the sanatorium and resort complex are proposed.

Key words: enterprise personnel management, labor motivation, components of motivation, efficiency of the labor motivation system, tools for labor motivation managing.

Постановка проблеми. Сприятливі зовнішньо-економічні умови та унікальні природні ресурси формують можливості для впевненого розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу та медичного туризму в Україні. Розвиток регіональних програм, спрямованих на модернізацію державних та комунальних закладів санаторно-курортного комплексу, не тільки дозволяє налагодити

міжнародну наукову співпрацю з санаторно-курортними установами за кордоном і зробити ці суб'єкти підприємництва місцем сучасного лікування та відпочинку вітчизняних і зарубіжних споживачів, а й привабливим місцем праці.

Формування та реалізація інтелектуально-кадрового потенціалу підприємств у значній мірі визначається ефективністю управління мотивацією

персоналу. Світовим досвідом напрацьовано доволі багато теорій мотивації, але загалом вони розвивалися за двома напрямками: дослідження змістовної сторони мотивації – вивчення потреб людини як головних мотивів її поведінки (теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клееланда та ін.); вивчення структури розподілу зусиль працівників і обрання ними певного виду поведінки (процесуальний підхід) для досягнення конкретних цілей (теорії очікувань В. Врума, теорія справедливості М. Портера – А. Лоулера та ін.). Питання застосування сучасних систем мотивації праці, поєднання відповідних методів, інструментів і засобів мотивації на етапах підбору кадрів, виконання посадових обов'язків і завдань, професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу, узгодження з особливостями господарської діяльності підприємств та специфікою структури їх персоналу донині залишаються недостатньо дослідженими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у вирішення проблем формування та управління розвитком персоналу підприємств з урахуванням реалій сьогодення зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: Б. Базилук, Д. Богиня, П. Буряк, Н. Гавкалова, О. Гетьман, О. Грішнова, Н. Єсінова, Г. Завіновська, А. Лаурент, Е. Лібанова, С. Пасека, В. Петюх, О. Хандій, Л. Шимановська-Діанич, Г. Шредер та ін. На питаннях мотивації праці акцентували свої дослідження А. Вознюк, О. Гончар, В. Гриньова, А. Колот, І. Лепюхіна [3], Л. Мельник, В. Нижник [5], Л. Семенова [7], М. Семикіна, О. Харчишина [10] та ін. Дослідженню проблем організації, мотивації та стимулювання праці в підприємствах санаторно-курортного комплексу присвячені праці таких науковців, як М. Войнаренко, К. Гаспарян [1], Р. Коблев [2], Н. Нечева [4; 6], В. Семенов [6], О. Столяренко [8], І. Цветкова [11] та ін. Водночас проблема управління персоналом підприємств санаторно-курортного комплексу крізь призму мотивації праці є малодослідженою та вимагає детальнішого розгляду.

Постановка завдання полягає у визначенні складових і практичного інструментарію створення ефективної системи мотивації праці як основи управління персоналом підприємств санаторно-курортної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Особливості еволюції та сучасні тенденції розвитку теорій мотивації персоналу необхідно враховувати при формуванні теоретико-прикладних засад управління персоналом підприємств. Сучасні теорії мотивації, у тому числі теорія партисипативного управління [12], в значній мірі орієнтуються на формування й використання трудового потенціалу підприємств, посилення дії мотивів і стимулів участі найманих працівників в управлінні бізнесом. Крім того, погоджуючись з О. Тужилкіною [9, с. 185], зауважимо, що ефективна мотивація посідає провідне місце серед проблем забезпечення якості життя в

контексті сучасного розуміння взаємозв'язку економічного та людського розвитку. Безперечно, головним завданням мотивації праці є вплив на активізацію трудової діяльності персоналу, спонування його до якісного виконання поставлених завдань. Але цього буде недостатньо, якщо відповідні результати мотивації не будуть спрямовані на підвищення ефективності функціонування та розвиток підприємств.

Розглядаючи мотивацію праці на рівні санаторно-курортних підприємств як сукупність стимулів для персоналу (економічних та моральних), створення умов для активної результативної діяльності, використання творчого потенціалу працівників, підвищення професійної кваліфікації персоналу, можливості кар'єрного зростання [6, с. 130], В. Семенов та Н. Нечева розрізняють внутрішню та зовнішню мотивацію (інтровертну та екстравертну) та вважають важелями ефективності мотивації заохочення та стягнення [там же, с. 132].

Ефективна система мотивації праці персоналу підприємства, на думку Л. Семенової [7], має охоплювати такі складові, як: система оплати, соціальні гарантії, надання пільг, участь працівників у власності підприємства, участь працівників в управлінні підприємством, участь працівників у розподілі прибутку підприємства, ротація персоналу, покращення умов праці, особисте та публічне визнання, формування і розвиток позитивного клімату на підприємстві. Вважаємо, що система мотивації праці повинна враховувати також всі елементи системи преміювання, до яких слід віднести показники преміювання, умови преміювання та покарання, фінансування преміальних виплат. Доцільним є виокремлення в системі мотивації персоналу низової ланки економіки таких її складових, як: внутрішня мотивація, економічна мотивація та адміністративна мотивація. При цьому внутрішня мотивація спрямована на впровадження інституціональних чинників мотивації та залежність внеску кожного працівника в результати праці; економічна – на підвищення ефективності формування та використання трудового потенціалу працівника, матеріальну винагороду за сприяння інноваційному розвитку підприємства; адміністративна – на розвиток трудового партнерства та системи відповідальності за дотримання стандартів якості бізнес-процесів.

Оскільки базисом мотивації праці виступає її економічна складова, важливо оцінити, який обсяг фінансових ресурсів підприємства готові скерувати на стимулювання праці персоналу. У табл. 1 наведено прогноз мотиваційних витрат досліджуваної сукупності підприємств санаторно-курортного комплексу України на 2017-2020 рр.

Фонд основної заробітної плати зростає за прогнозом на 20997,1 тис. грн, або на 34,3%. Фонд додаткової оплати праці та інших заохочувальних і компенсаційних виплат у 2020 р. збільшиться на 10833,8 тис. грн. переважно за рахунок зростання на великих підприємствах (ПрАТ “Трускавецькурорт”, ПрАТ “Миргородкурорт”, ПрАТ “Укрпрофоздоровниця” та ПрАТ “Санаторно-готельний комплекс “Дніпро-Бескид”). Якщо розглянути співвідношення

фонду основної та додаткової оплати праці, то остання становитиме 34% у загальному фонді оплати праці. Загалом оплата праці працівників досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу зростає з урахуванням премій на 31830,9 тис. грн, що, безперечно, є позитивним фактором стимулювання праці.

Водночас слід визначити, за якими напрямками та на які конкретні заходи доречно спрямувати

відповідне ресурсне забезпечення. У цьому контексті варто орієнтуватися на головні показники ефективності господарювання, що будуть покращені внаслідок більш ефективного управління персоналом. Показники медичної результативності, дотримання вимог та стандартів, навчання та розвиток, задоволеність споживачів медичних і профілактичних послуг підприємства повинні виступати першочерговими критеріями при управлінні мотивацією праці його персоналу.

Таблиця 1

Прогноз мотиваційних витрат підприємств санаторно-курортного комплексу України на 2017-2020 рр.
(тис. грн)

Назва підприємства	Роки					Відхилення, +/-
	2016	2017	2018	2019	2020	
Фонд основної заробітної плати						
ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»	143,5	160,7	176,8	182,1	192,7	49,2
ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»	1409,8	1579,0	1736,9	1789,0	1892,7	482,9
ПрАТ «Санаторій «Смерічка»	32,0	35,8	39,4	40,6	43,0	11,0
ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»	6681,5	7483,3	8231,6	8478,6	8970,3	2288,8
ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива»	33,0	37,0	40,7	41,9	44,3	11,3
ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»	128,8	144,3	158,7	163,4	172,9	44,1
ПрАТ «Трускавецькурорт»	19499,9	21839,9	24023,9	24744,6	26179,8	6679,9
ПрАТ «Миргородкурорт»	24819,9	27798,3	30578,1	31495,5	33322,2	8502,3
ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»	24,5	27,4	30,2	31,1	32,9	8,4
ТОВ «Санаторій «Борисфен»	39,2	43,9	48,3	49,7	52,6	13,4
ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»	3180,8	3562,5	3918,7	4036,3	4270,4	1089,6
ПрАТ «Укрпрофоздоровниця»	5239,5	5868,2	6455,1	6648,7	7034,3	1794,8
ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»	25,9	29,0	31,9	32,9	34,8	8,9
ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»	36,4	40,8	44,8	46,2	48,9	12,5
Разом	61294,7	68650,1	75515,1	77780,5	82291,8	20997,1
Фонд додаткової оплати праці та інших заохочувальних і компенсаційних виплат						
ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»	62,4	69,9	76,9	79,2	83,8	21,4
ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»	837,9	938,4	1032,3	1063,3	1124,9	287,0
ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»	2831,4	3171,2	3488,3	3592,9	3801,3	969,9
ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»	51,6	57,8	63,6	65,5	69,3	17,7
ПрАТ «Трускавецькурорт»	12752,7	14283,0	15711,3	16182,7	17121,3	4368,6
ПрАТ «Миргородкурорт»	11404,5	12773,0	14050,3	14471,9	15311,2	3906,7
ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»	10,5	11,8	12,9	13,3	14,1	3,6
ТОВ «Санаторій «Борисфен»	17,1	19,2	21,1	21,7	23,0	5,9
ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»	1365,9	1529,8	1682,8	1733,3	1833,8	467,9
ПрАТ «Укрпрофоздоровниця»	2266,5	2538,5	2792,3	2876,1	3042,9	776,4
ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»	11,1	12,4	13,7	14,1	14,9	3,8
ПАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»	14,4	16,1	17,7	18,3	19,3	4,9
Разом	31626,0	35421,1	38963,2	40132,1	42459,8	10833,8

Узагальнення теоретико-методичних засад і специфіки функціонування підприємств санаторно-курортного комплексу дозволяє визначити головні функціональні сфери, показники ефективності та запропонувати інструментарій управління мотивацією праці їх персоналу (табл. 2).

Саме за наведеними напрямками посилення мотивації праці необхідно здійснювати діяльність з підвищення ефективності господарської діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу. Важливо враховувати кожен зі складових мотивації. Керівництво підприємств санаторно-курортного

Таблиця 2

Параметри ефективності та орієнтовані на них засоби управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу

Функціональні сфери	Показники ефективності	Заходи, засоби посилення мотивації	Складові мотивації
Господарсько-виробнича	- обсяг доходу від наданих санаторно-курортних послуг; - якість санаторно-курортних послуг; - рівень використання пропускнуої спроможності; - витратомісткість лікувально-курортної послуги; - ефективність інфраструктури	- запровадження відрядної (змішаної) системи оплати праці; - впровадження преміювання	Економічна
		- становлення прогресивних форм управління та обслуговування	Адміністративна
		- довгострокова співпраця	Внутрішня
Фінансова	- обсяги доходу і прибутку; - рентабельність; - ділова активність; - фінансова стійкість; - ліквідність та платоспроможність; - капіталізація матеріально-технічної бази	- розвиток культури поведінки з матеріально-технічними цінностями; - навчання фінансовій грамотності	Внутрішня
		- ротація керівних кадрів; - залучення робітничих кадрів до управління	Адміністративна
Інтелектуально-кадрова та соціальна	- коефіцієнт формування і використання інтелектуального капіталу; - професійно-кваліфікаційний рівень персоналу; - рівень соціальної захищеності працівників; - рівень безпеки праці; - стабільність персоналу	- фінансування навчання; - впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій; - реалізація заходів соціальної відповідальності; - формування сприятливого психологічного клімату	Внутрішня
		- покращення соціально-побутових умов працівників	Економічна
Технологічна	- якість та стандартизація бізнес-процесів надання санаторно-курортних послуг; - раціональність організаційної структури управління; - сучасність технологій; - рівень інформатизації технологій лікування і відпочинку	- запровадження гнучких умов зайнятості; - фінансування відряджень та програм підвищення кваліфікації персоналу	Економічна
		- придбання сучасного високо-технологічного обладнання; - тренінги, коучинг-технології	Внутрішня
Інвестиційно-інноваційна	- рівень інвестиційної активності; - ефективність інвестицій; - частка нематеріальних активів в структурі капіталу; - приріст доходу від витрат на інновації	- участь персоналу у прибутках за умов спільного інвестування; - підтримка науково-дослідної діяльності персоналу	Економічна
		- використання і впровадження новітніх наукових досліджень в лікуванні й оздоровленні	Внутрішня
Інтерфейсна	- конкурентоспроможність санаторно-курортних послуг; - рівень соціальної відповідальності бізнесу; - чисельність оздоровлених; - обсяги інвестування у розвиток територій	- маркетингові заходи	Економічна
		- підтримка суспільно-політичної діяльності та активності працівників;	Внутрішня
		- делегування працівників до участі в громадських, ділових та владних структурах; - участь в управлінні програмами кластеризації і міжгалузевої співпраці	Адміністративна

комплексу повинно створити умови, за яких працівник зацікавлений у покращенні своїх трудових показників. В економічному аспекті варто перейти від оплати праці за посадовими окладами до відрядної (або змішаної) системи оплати праці, яка більш тісно пов'язує стимулювання праці кожного працівника з результатами цієї праці; чітко встановити й довести до працівників умови преміювання за збільшення чисельності споживачів санаторно-курортних послуг; поширити практику укладання довгострокових контрактів з працівниками підприємств для активізації їх внутрішньої мотивації через поєднання можливості стабільної довгострокової зайнятості та кар'єрного зростання та ін.

З метою посилення інтелектуально-кадрової та соціальної складової ефективності слід активізувати засоби внутрішньої мотивації працівника: формування сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі; фінансування програм навчання і розвитку персоналу; придбання та використання сучасних інформаційно-комунікаційних і програмних продуктів. Зважаючи на те, що підприємства санаторно-курортного комплексу, як правило, територіально розміщені поза великими населеними пунктами (на сільських, віддалених, депресивних територіях), актуальним є питання економічної мотивації працівників через покращення їх соціально-побутових умов. Ігнорування цього аспекту мотивації ставить під загрозу утримання на робочих місцях перспективних працівників та їх відтік на підприємства, що здійснюють діяльність на більш економічно та соціально розвинених територіях.

Підкреслимо, що у санаторно-курортних підприємствах важливість впровадження прогресивних технологій є меншою в порівнянні з сектором промислового виробництва, зважаючи передусім на унікальні природні лікувальні ресурси як основний виробничий фактор. Разом з тим, для якісного впровадження сучасних технологій лікування та обслуговування персоналу потрібні стимули економічного та внутрішнього характеру: гнучкі умови зайнятості, фінансування відряджень та програм підвищення кваліфікації на провідних підприємствах галузі з міжнародним визнанням, реалізація програм тренінгів і коучингів, тощо.

Реалізація інвестиційно-інноваційної складової необхідна для забезпечення сталого довгострокового розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу. Надання працівнику можливості претендувати на частку в прибутках суттєво підвищить рівень його мотивації у контексті розвитку не лише своєї конкретної спеціалізації, а й підприємства загалом. Дієва підтримка науково-дослідної діяльності персоналу (передусім лікарів і молодшого лікарського персоналу), використання та впровадження новітніх наукових досліджень у сфері лікування й оздоровлення позитивно позначатиметься як на мотивації працівників та реалізації їх особистісного потенціалу, так і на забезпеченні розвитку санаторіїв на інноваційній основі.

Критеріями реалізації інтерфейсної складової ефективності є конкурентоспроможність пропонуваного санаторно-курортних послуг, внесок підприємства у

розвиток території, лікування та оздоровлення населення. Ця складова тісно корелює з впровадженням заходів і засобів мотивації праці персоналу у всіх аспектах.

Поєднання заходів і засобів посилення мотивації, з одного боку, та конкретних критеріїв ефективності, з іншого, на нашу думку, і формуватиме те мотиваційне поле, яке позитивно впливатиме на комплексне забезпечення належної ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Для забезпечення системного, комплексного та повноцінного впливу мотивації праці на результати господарювання слід чітко встановити й забезпечити зв'язки на рівні конкретних критеріїв ефективності санаторно-курортного бізнесу та практичних заходів і дій, які будуть реалізовані щодо покращення системи управління персоналом підприємств. Для цього запропоновані заходи й засоби економічного, адміністративного та внутрішнього мотиваційного впливу на персонал, що зорієнтовані на позитивні зміни в таких функціональних складових ефективності функціонування та розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу, як господарсько-виробнича, фінансова, інтелектуально-кадрова та соціальна, технологічна, інвестиційно-інноваційна, інтерфейсна.

Задля досягнення ефективної мотивації праці підприємства санаторно-курортного комплексу повинні володіти певним набором мотиваційних ресурсів, що сприятимуть зміцненню корпоративного духу працівників та їх націленості на посилення конкурентного статусу підприємства, примноження його фінансових результатів та збільшення чисельності лояльних споживачів лікувальних та профілактичних послуг. Такими ресурсами є реалізація принципів соціального партнерства, трудовий потенціал, ефективна організація праці та її стимулювання, дієва соціальна політика підприємства санаторно-курортного комплексу.

Подальших досліджень потребує створення та реалізація механізму ефективної мотивації праці в санаторно-курортних підприємствах за окремими складовими, видами та напрямками мотивації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гаспарян К. Л. Корпоративный подход к управлению персоналом предприятий санаторно-курортной сферы : автореф. дисс. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)" / К. Л. Гаспарян. – Краснодар, 2009. – 26 с.
2. Коблев Р. М. Кадровое обеспечение санаторно-курортного комплекса как основа повышения конкурентоспособности оказываемых услуг [Электронный ресурс] / Р. М. Коблев // Управление экономическими системами : электр. науч. журн. – Режим доступа : <http://uecs.ru/uecs-26-262010/item/322-2011-03-25-10-25-27>.

3. Лепьохіна І. О. Розробка методичного підходу до ефективного управління мотивацією праці персоналу підприємства на основі інноваційного розвитку / І. О. Лепьохіна // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. трудов ДонНУ. – 2013. – Т. 2. – С. 335-340.

4. Нечева Н. В. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери : дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / Н. В. Нечева. – Одеса, 2016. – 239 с.

5. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

6. Семенов В. Ф. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева // Проблемы і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 2. – С. 127-133.

7. Семенова Л. Ю. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Ю. Семенова, А. С. Мірясов. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/1/35.pdf>.

8. Столяренко О. В. Ефективність діяльності санаторно-курортного комплексу: методологічні засади [Електронний ресурс] / О. В. Столяренко. – Режим доступу : <http://infotour.in.ua/stolyarenko.htm>

9. Тужилкіна О. В. Основні напрями забезпечення ефективної мотивації праці з метою підвищення якості трудового життя / О. В. Тужилкіна // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 184-189.

10. Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації : зб. наук. праць ЖДУ ім. І. Франка. – 2014. – № 1(11). – С. 26-39.

11. Цветкова И. И. Факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность персонала в санаторно-курортном комплексе / И. И. Цветкова // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 74. – Т. 1. – С. 92-94.

12. Якубенко В. Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин / В. Д. Якубенко // Науковий вісник ЧТЕУ КНТЕУ : зб. наук. праць. – 2003. – Вип. IV. – С. 19-24.

2. Koblev, R. M. Kadrovoe obespechenie sanatorno-kurortnogo kompleksa kak osnova povysheniya konkurentosposobnosti okazyvaemykh uslug, Upravlenie jekonomicheskimi sistemami, available at : <http://uecs.ru/uecs-26-262010/item/322-2011-03-25-10-25-27>.

3. Lep'okhina, I. O. (2013), Rozrobka metodychnoho pidkходу do efektyvnoho upravlinnya motyvatsiyeyu pratsi personalu pidpryyemstva na osnovi innovatsynoho rozvytku, *Problemy razvitija vneshnejekonomicheskikh svyazej i privlechenija inostrannykh investicij: regional'nyj aspekt*, vol. 2, s. 335-340.

4. Niecheva, N. V. (2016), Zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia personalom pidpryyemstv kurortno-rekreatsijnoi sfery : dys. na zdob. nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”, Odesa, 239 s.

5. Nyzhnyk, V. M. and Kharun, O. A. (2011), Mekhanizm motyvatsiyi vysokoproduktyvnoyi pratsi personalu pidpryyemstv, KhNU, Khmelnytsky.

6. Semenov, V. F., Nyecheva, N. V. (2015), Efektyvnist' motyvatsiyi pratsi trudovykh resursiv pidpryyemstv sanatorno-kurortnogo kompleksu, *Problemy i perspektivy rozvytku pidpryyemnytstva*, vol. 2, s. 127-133.

7. Semenova, L. Ju. and Mirjasov, A. S. (2016), Formuvannja efektyvnoyi systemy motyvatsiji praci na promyslovykh pidpryyemstvakh, available at : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/1/35.pdf>.

8. Stolyarenko, O. V. Efektyvnist' diyal'nosti sanatorno-kurortnogo kompleksu: metodolohichni zasady, available at : <http://infotour.in.ua/stolyarenko.htm>.

9. Tuzhylykina, O. V. (2014), Osnovni naprjamy zabezpechennja efektyvnoyi motyvatsiji praci z metoju pidvyschennja jakosti trudovogo zhyttja, *Biznes Inform*, vol. 9, s. 184-189.

10. Kharchyshyna, O. V. (2014), Motyvatsiya personalu na osnovi teoriiy orhanizatsiyi kul'tury, *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi*, vol. 1(11), s. 26-39.

11. Cvetkova, I. I. (2005), Faktory, okazyvajushhie vlijanie na konkurento-sposobnost' personala v sanatorno-kurortnom komplekse, *Kultura narodiv Prychornomoria*, vol. 74.1, s. 92-94.

12. Jakubenko, V. D. (2003), Partysypatyvne upravlinnja v socializaciji korporatyvnykh vidnosyn, *Naukovyj visnyk Chernivec'kogo torgovel'no-ekonomichnogo instytutu KNTEU*, vol. IV, s. 19-24.

REFERENCES

1. Gasparjan, K. L. (2009), Korporativnyj podhod k upravlennju personalom predprijatij sanatorno-kurortnoj sfery : avtoref. diss. kand. jekon. nauk : spec. 08.00.05 “Jekonomika i upravlenie narodnym hozjajstvom (jekonomika truda)”, Krasnodar, 26 s.