

ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
на дисертаційну роботу
Герман Ірини Валентинівни
«Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств
готельного бізнесу»,
яку подано на здобуття наукового ступеня доктора філософії
з галузі знань 24 Сфера обслуговування
за спеціальністю 242 Туризм

Актуальність теми дослідження та її зв'язок
з науковими програмами

Сфера готельного господарства в Україні функціонує в умовах багатовекторних викликів, серед яких – воєнні дії, значні втрати туристичної інфраструктури, зниження платоспроможності населення, а також зростаюча конкуренція як на внутрішньому, так і на глобальному ринку. Зруйновані або пошкоджені туристичні об'єкти, масове переміщення населення, невизначеність безпекової ситуації – усе це суттєво впливає на стабільність та перспективи розвитку індустрії гостинності. У такій нестабільній ситуації саме матеріальне стимулювання персоналу набуває вирішального значення, адже стає одним із визначальних чинників, що впливає на скорочення плинності кадрів та збільшення зацікавленості персоналу у кінцевому результаті роботи підприємств готельного бізнесу.

Успіх діяльності підприємств готельного господарства нині залежить не лише від рівня цін чи вигідного місця розташування, а й від високої якості сервісу, яка забезпечується персоналом і формує лояльність та стимулює повторні візити гостей. У цьому контексті саме розробка ефективної системи матеріального стимулювання та заохочення персоналу, дає змогу не лише підвищити рівень задоволеності працівників, а й знизити ризики плинності кадрів. Успішна система управління матеріальним стимулюванням сприяє оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню мотивації персоналу, зниженню витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів, що в умовах сучасної кризи є особливо актуальним.

Отже, тема дослідження є не лише своєчасною та надзвичайно актуальною, а й має практичне значення для забезпечення сталого розвитку галузі готельного господарства України. Вона відкриває нові можливості для підвищення якості роботи персоналу, запобіганню плинності кадрів, та зміцнення позицій українського готельного бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

Актуальністю тематики, над якою працює автор дисертації, також підтверджується його участю у виконанні науково-дослідних робіт відповідного спрямування, що здійснюються Черкаським державним технологічним університетом Міністерства освіти і науки України. У додатку 3 дисертації наведено довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження, підписані ректором Черкаського державного

технологічного університету, за темами «Стратегії розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі» (державний реєстраційний номер 0120U00228, 2020-2023 рр.) й «Оцінка туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризового стану» (державний реєстраційний номер 0123U101620, 2023-2026 рр.), в яких конкретизовано вклад дисертанта в загальні результати дослідження.

На підставі вищевикладеного можна стверджувати, що дисертаційна робота Герман Ірини Валентинівни на тему «Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу» є актуальною, своєчасною та науково затребуваною працею. Її результати, за умови впровадження в практичну діяльність підприємств індустрії гостинності, здатні забезпечити підвищення ефективності функціонування готельного бізнесу, сприяти відновленню та розвитку регіональної економіки України у післявоєнний період.

Структура та короткий зміст дисертації

Структура дисертаційної роботи є чітко продуманою та збалансованою, так як її підрозділи логічно пов'язані між собою, виклад матеріалу здійснено послідовно, що свідчить про системний підхід автора до побудови дослідження та забезпечує його цілісність і наукову завершеність. Дисертація включає анотацію, вступ, три розділи основного змісту, висновки та загалом охоплює 227 сторінок. У роботі представлено 56 таблиць і 36 рисунків. Список використаних джерел нараховує 229 найменувань і розміщений на 29 сторінках. Кількість додатків – 8, які розміщені на 23 сторінках.

Метою дослідження було визначення та наукове обґрунтування мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу, а також розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Відповідно до поставленої мети у дисертації були визначені конкретні завдання, послідовне розв'язання яких забезпечило логічну та збалансовану структуру дослідження.

У першому розділі дисертації «Теоретичні основи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу» (с. 29–93) розглянуто поняття мотивації та принципи управління матеріальним стимулюванням, досліджено концептуальні основи матеріального стимулювання персоналу, проаналізовано наукові підходи до управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу.

У другому розділі дисертації «Оцінювання стану матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу України» (с. 94–172) розглянуто тенденції та закономірності динаміки чисельності персоналу підприємств готельного бізнесу України, проаналізовано структуру персоналу готельних підприємств України, проведено оцінку процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу України.

У третьому розділі дисертації «Удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу» (с. 173–242) визначено шляхи удосконалення методичних підходів до

управління матеріальним стимулюванням працівників підприємств готельного бізнесу, розроблено рекомендації з системного управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу, обґрунтовано концептуальні підходи до розробки моделі якості персоналу підприємств готельного бізнесу.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Авторські наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими, логічно послідовними та аргументованими, що підтверджується змістом дисертації і науковими публікаціями, розміщеними у відкритому доступі, де висвітлено ключові результати дослідження. Автором здійснено ґрунтовне опрацювання значного масиву літературних джерел, що стало підґрунтям для формулювання переконливих висновків і пропозицій.

У дослідженні застосовано широкий спектр сучасних наукових методів і підходів, зокрема: діалектичний підхід, метод порівнянь і узагальнень, метод класифікації та систематизації, бібліометричний метод, методи аналізу та синтезу, методи статистичного, логічного та системно-структурного аналізування, методи моделювання, графоаналітичний метод, експериментальний метод. Це забезпечило належний рівень достовірності отриманих результатів у межах поставлених наукових завдань.

Достовірність положень, висновків і рекомендацій також підтверджується наявністю публікацій у вітчизняних фахових виданнях, їх апробацією на міжнародних науково-практичних конференціях, а також актами впровадження основних результатів дослідження, наведеними у додатках до дисертації.

Наукова новизна положень дисертації

Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у всебічному узагальненні та подальшому розвитку теоретико-методологічних засад мотивації праці персоналу підприємств готельного бізнесу та виокремленні ключових сегментів їхньої діяльності в умовах воєнного й повоєнного станів в Україні, що сприятиме підвищенню зацікавленості працівників в удосконаленні професійних знань, розвитку кваліфікації та забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Найбільш значущими науковими досягненнями, отриманими автором у процесі виконання роботи, слід вважати:

– удосконалено теоретико-методологічні підходи до оцінки процесів управління матеріальним стимулюванням шляхом уточнення сутності й ознак мотивації праці персоналу підприємств готельного бізнесу та систематизації методів та інструментів матеріального стимулювання з урахуванням формажорних умов та визначено базові сегменти персоналу готельних підприємств, які потребують різних підходів до матеріального стимулювання з метою оптимізації системи управління персоналом у кризових та відновлюваних умовах (с. 41, 45);

– систематизовано теоретико-методологічні підходи і базові методи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного

бізнесу. Це дає змогу обґрунтувати застосування адаптивних моделей мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти з урахуванням сучасних викликів, та визначити їхню роль як ключового чинника забезпечення сталого розвитку в умовах воєнного стану та у період повоєнного відновлення (с.58–60);

- запропоновано концептуальний підхід до управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах (с. 190–193), Визначено, що на відміну від існуючих, запропонований підхід ґрунтується на моделі програмного розвитку галузі з урахуванням економічних, екологічних і соціальних чинників та адаптації до внутрішніх і зовнішніх викликів;

- розроблено методику визначення внеску кожного працівника у кінцеві та проміжні результати господарської діяльності готельного підприємства шляхом розроблення адаптивних та заохочувальних заходів матеріального стимулювання. Використання запропонованої методики дає змогу створити відкритий простір для управлінських комунікацій, що забезпечуватиме своєчасне реагування на позитивні й негативні явища у виробничому середовищі, сприятиме формуванню мотиваційних інструментів для утримання персоналу та розвитку колективної відповідальності за результати праці (с. 203–212);

- запропоновано підхід до оцінювання процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств, який передбачає використання соціологічного підходу, моделі компетенцій та індикативних показників для визначення ефективності роботи персоналу. Такий підхід дозволяє обґрунтувати доцільність створення відкритого комунікаційного простору як інструменту адаптації персоналу та формування колективної відповідальності (с. 231–234);

- обґрунтовано науковий підхід до аналізу варіативних пропозицій щодо вдосконалення методів управління матеріальним стимулюванням шляхом застосування елементів стратегічного маркетингу та інструментів управління персоналом у воєнний та повоєнний періоди (с. 205–206);

- визначено методичний підхід до адаптивного управління готельними підприємствами в умовах воєнного стану, та обґрунтовано доцільність впровадження акціонерної форми управління як механізму підвищення зацікавленості персоналу у результатах роботи підприємства, побудувати матрицю розширення компетентностей матеріального стимулювання та розробити методичні рекомендації щодо порядку розподілу прибутку та виплати дивідендів акціонерних товариств із урахуванням управління матеріальним стимулюванням працівників (с. 219–222);

- розроблено методичні положення щодо оцінювання якості персоналу підприємств готельного бізнесу, шляхом їх доповнення індикаторами для розробки моделей адаптивного управління якістю персоналу, що дозволило обґрунтувати необхідність постійного підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій працівників та застосування диференційованих матеріальних і нематеріальних стимулів як основи підвищення результативності діяльності

готельних підприємств (с. 235–238).

***Повнота викладення основних наукових результатів
в опублікованих працях***

Дисертаційну роботу викладено в 20 наукових працях, серед яких: десять статей у наукових фахових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань категорії Б; одна колективна монографія; дев'ять публікацій у матеріалах наукових конференцій.

Загальний обсяг опублікованих матеріалів становить 10,27 друкованих аркушів, з яких особисто авторіві належать 7,26 друкованих аркушів. Представлені публікації відображають повний спектр основних положень дисертації, що свідчить про їх належне висвітлення у відкритому науковому просторі. Рівень наукових видань, а також зміст і якість оформлення робіт відповідають чинним вимогам щодо фахового представлення результатів дисертаційної роботи, поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Практичне значення і впровадження результатів дослідження

Практичне значення результатів дисертації полягає в тому, що її основні положення трансформовано у методичні підходи до удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу, реалізація яких підвищенню зацікавленості працівників в удосконаленні професійних знань, розвитку кваліфікації та забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Серед напрацювань, що мають найбільше практичне значення, варто відзначити такі:

- дослідження пріоритетних методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу, та визначення напрямів удосконалення компенсаційних заходів і регулюючих важелів управління щодо зацікавлення персоналу готельних підприємств;
- запропоновано методичні підходи щодо розробки рекомендацій із системного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу в Україні;
- запропоновано заходи щодо зменшення плинності кадрів у сфері туризму, зокрема підприємств готельного бізнесу;
- здійснено аналіз можливості удосконалення системи стимулювання персоналу готельного підприємства як чинника забезпечення сталого розвитку.

Запропоновані в дисертації положення та рекомендації пройшли апробацію та визнані доцільними для впровадження в практичну діяльність «Асоціації готельних об'єднань та готелів міст України (довідка № 230/4 від 21. 04. 2026 р.), готелю «Оптіма Черкаси» (довідка № 44/03 від 04.03.2026 р.), ТОВ «Черкаси Палац» (довідка № 20/04/2026 від 20.04.2026 р.), ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» (довідка № 224/04 від 24.04.2026 р.).

Дискусійні положення й зауваження до дисертаційної роботи

Дисертаційна робота загалом справляє позитивне враження та характеризується належним рівнем наукового опрацювання проблематики, Проте, окремі її положення можуть бути предметом наукової дискусії та

потребують додаткового обґрунтування.

1. У підрозділі 1.2 розділу 1 зазначено, що «зарубіжний досвід показує, що цікавим способом підвищення матеріального заохочення працівників є їхня участь у розподілі прибутку». На нашу думку, доцільно було б доповнити дослідження конкретними прикладами застосування такого підходу в діяльності підприємств, а також висвітлити його вплив на підвищення мотивації працівників та результативність їхньої праці.

2. У підрозділі 1.2 розділу 1 акцентовано увагу на тому, що менеджмент якості готельних послуг в умовах кризових явищ та сучасних викликів набуває стратегічного значення. У зв'язку з цим доцільно було б більш детально висвітлити нормативно-правові засади функціонування системи менеджменту якості та навести перелік основних нормативних документів, які регулюють відповідні процеси у сфері готельного бізнесу.

3. У підрозділі 1.3 розділу 1 під час розгляду різних форм матеріальної винагороди працівників доцільно було б більшою мірою врахувати специфіку окремих категорій персоналу підприємств готельного бізнесу. Зокрема, становлять інтерес приклади застосування стимулюючих виплат для працівників, які безпосередньо впливають на процеси бронювання та обслуговування клієнтів, а саме адміністраторів, працівників відділу бронювання, офіціантів, барменів, банкетних менеджерів та інших категорій персоналу.

4. У таблиці 2.35 підрозділу 2.3 розділу 2, присвяченій основним методам поліпшення мотивації на підприємстві, доцільно було б удосконалити структуру подання матеріалу шляхом виокремлення основних і додаткових компонентів, що сприяло б кращому сприйняттю та систематизації інформації.

5. У підрозділі 3.1 розділу 3 доцільно було б навести приклади практичного застосування моделей аутсорсингу та аутстафінгу на підприємствах готельного бізнесу України, що дозволило б посилити прикладний характер дослідження та підтвердити ефективність запропонованих підходів.

Висловлені зауваження та побажання мають переважно рекомендаційний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, яка є самостійним, завершеним науковим дослідженням, характеризується належним рівнем наукової новизни, теоретичної значущості та практичної цінності.

Відповідність роботи вимогам Міністерства освіти і науки України

Дисертація І.В. Герман є завершеним і самостійним науковим дослідженням, присвяченим актуальній тематиці управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу, що має важливе значення для розвитку та стабілізації сфери послуг в Україні під час військового стану та у повоєнний період.

У роботі представлено достатню кількість положень, які свідчать про наукову новизну дослідження, а також його теоретичну та практичну цінність. Основні результати та положення, винесені на захист, відзначаються чіткістю формулювань і достатнім рівнем аргументованості.

За структурою, змістом, обсягом і оформленням дисертація повністю відповідає вимогам, встановленим Міністерством освіти і науки України. Матеріал подано науковою, грамотною та лаконічною мовою. Робота має логічну структуру, її зміст викладено послідовно й системно. Всі розділи взаємопов'язані за змістом, що забезпечує цілісне наукове бачення шляхів розв'язання проблеми підвищення якості готельних послуг.

Ознак порушення академічної доброчесності у дисертації І.В. Герман не виявлено. Автор чітко дотримується вимог законодавства у сфері авторського права: усі запозичені ідеї та результати інших дослідників мають належні посилання на першоджерела відповідно до норм академічного цитування.

**Загальний висновок про відповідність дисертації
встановленим вимогам**

Дисертаційна робота Герман Ірини Валентинівни на тему «Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу» є повноцінним і завершеним науковим дослідженням, у межах якого розв'язано низку теоретичних, методичних і практичних завдань, спрямованих на мотивацію праці персоналу підприємств готельного бізнесу що сприятиме підвищенню зацікавленості працівників в удосконаленні професійних знань, розвитку кваліфікації та забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Запропоновані автором положення мають вагому наукову новизну та практичну значущість, що підтверджується наданими довідками про їхнє впровадження.

За змістом, структурною побудовою, обсягом і оформленням дисертація повністю відповідає чинним нормативним вимогам, зокрема: Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» та Постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії».

Враховуючи викладене вище стверджуємо, що Герман Ірина Валентинівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 242 Туризм галузі знань 24 Сфера обслуговування.

Офіційний опонент:

**доктор економічних наук,
професор, професор кафедри
менеджменту готельно-ресторанного
бізнесу Державного торговельно-економічного
університету**



Алла ОХРИМЕНКО

398

Підпис	А. Охрименко	засвідчую
Начальник відділу кадрів		
Н. Шевченко		