

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**доктора економічних наук, професора**

**Васильченко Лідії Сергіївни**

**на дисертацію Герман Ірини Валентинівни**

**«УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ»,**

**подану на здобуття ступеня доктора філософії**

**за спеціальністю 242 – « Туризм»**

***Актуальність обраної теми дослідження та зв'язок дисертації  
з науковими програмами, планами, темами***

Актуальність теми зумовлена посиленням конкуренції на ринку готельних послуг, високою залежністю якості обслуговування від професіоналізму та мотивації працівників, а також необхідністю забезпечення стабільності кадрового потенціалу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Готельний бізнес належить до сфери послуг, де персонал є ключовим фактором формування споживчої цінності, репутації та конкурентоспроможності підприємства, а ефективність його діяльності значною мірою визначається результативністю системи матеріального стимулювання.

Сучасні умови функціонування підприємств готельного бізнесу характеризуються зростанням дефіциту кваліфікованих кадрів, підвищенням мобільності працівників, зміною їхніх мотиваційних пріоритетів, поширенням гнучких форм зайнятості та необхідністю адаптації до цифровізації бізнес-процесів. Водночас традиційні підходи до матеріального стимулювання часто не забезпечують належного рівня продуктивності праці, залученості персоналу та утримання працівників, що актуалізує потребу в удосконаленні механізмів управління винагородою з урахуванням індивідуальних результатів праці, якості обслуговування, рівня компетентності та стратегічних цілей підприємства. Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення економіки України, коли підприємства змушені працювати в умовах нестабільності, обмеженості ресурсів і зростання вимог споживачів до якості послуг.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері мотивації праці та управління персоналом, недостатньо дослідженими залишаються питання

комплексного управління матеріальним стимулюванням працівників підприємств готельного бізнесу з урахуванням галузевої специфіки, цифрової трансформації систем управління, необхідності забезпечення гнучкості мотиваційних механізмів та орієнтації на підвищення якості обслуговування. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу, що визначає актуальність теми дисертаційного дослідження.

Дисертація виконувалась в рамках науково-дослідних робіт Черкаського державного технологічного університету Міністерства освіти і науки України відповідно до завдань теми «Стратегії розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі» (номер державної реєстрації 0120U00228, 2020–2023 рр.) та теми «Оцінка туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризового стану» (номер державної реєстрації 0123U101620, 04.2023–04.2026 рр.).

### ***Структура роботи, оцінка змісту дисертації та її завершеність***

Дисертаційна робота Герман І.В. «Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу» є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним відповідно до поставленої мети та сформульованих завдань.

У першому розділі дисертації досліджено теоретичні основи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу, розкрито сутність поняття мотивації, систематизовано принципи та види матеріального стимулювання, узагальнено існуючі наукові підходи до управління матеріальним стимулюванням персоналу.

Другий розділ присвячено оцінюванню сучасного стану матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу України. Автором проаналізовано тенденції та закономірності динаміки чисельності персоналу, досліджено структуру працівників окремих підприємств готельного бізнесу, проведено оцінювання процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу та виявлено особливості їх функціонування в сучасних умовах господарювання.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств

готельного бізнесу. Автором запропоновано методичні підходи до вдосконалення системи матеріального стимулювання, розроблено рекомендації з системного управління матеріальним стимулюванням персоналу, а також обґрунтовано концептуальні підходи до формування моделі якості персоналу підприємств готельного бізнесу.

Зміст дисертації характеризується логічною послідовністю, достатнім рівнем аргументованості та належним ступенем обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій. Основні результати дослідження взаємопов'язані між собою, відповідають поставленим завданням і знайшли відображення у висновках дисертаційної роботи.

### ***Наукова новизна одержаних результатів***

Науковий результат дисертаційної роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методологічних засад мотивації праці персоналу підприємств готельного бізнесу та обґрунтуванні пріоритетних напрямів їх діяльності в умовах воєнного і повоєнного періодів в Україні, що створює підґрунтя для підвищення професійної зацікавленості працівників, розвитку їх кваліфікації та зростання ефективності функціонування.

Наукова новизна одержаних результатів в процесі дослідження І.В. Герман полягає в таких наукових доробках:

удосконалено:

- теоретико-методологічні підходи до оцінювання процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу, який ґрунтується на уточненні сутності та ознак мотивації праці, систематизації методів і інструментів матеріального стимулювання з урахуванням впливу воєнних ризиків, релокації бізнесу та зниження туристичного потоку;

- систематизацію теоретико-методологічних підходів до управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу шляхом обґрунтування адаптивних моделей мотивації, спрямованих на забезпечення їх сталого розвитку в умовах воєнного та повоєнного періодів;

- концептуальний підхід до управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу на основі моделі програмного розвитку галузі з урахуванням економічних, екологічних і соціальних чинників та сучасних викликів, що сприяє

визначенню стратегічних пріоритетів і забезпеченню збалансованого розвитку індустрії гостинності;

- методику визначення внеску працівників у кінцеві та проміжні результати діяльності підприємства шляхом розроблення адаптивних і заохочувальних заходів матеріального стимулювання, рекомендованих до закріплення у колективних договорах, а також переліку індикативних показників для аналізу динаміки середньооблікової чисельності штатних працівників, що сприяє розвитку управлінських комунікацій, формуванню мотиваційних інструментів утримання персоналу та підвищенню колективної відповідальності за результати праці;

набули подальшого розвитку:

- підхід до оцінювання процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу, який розширено використанням комплексних методів оцінювання ефективності праці (соціологічного підходу, моделей компетенцій та індикативних показників), що дозволило обґрунтувати необхідність створення відкритого комунікаційного простору як засобу адаптації персоналу та формування колективної відповідальності за результати праці;

- науковий підхід до вдосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу на основі інтеграції інструментів стратегічного маркетингу та управління людськими ресурсами, що забезпечує розвиток персоналу відповідно до принципів Performance Management в умовах воєнного та повоєнного періодів;

- удосконалено методичний підхід до адаптивного управління підприємствами в умовах воєнного стану, який ґрунтується на використанні програми Assessment Centre для діагностики кадрового потенціалу та передбачає застосування механізмів участі працівників у результатах діяльності підприємства, що дозволяє підвищити їх зацікавленість у результатах праці та удосконалити систему матеріального стимулювання;

- методичні положення щодо оцінювання якості персоналу підприємств готельного бізнесу, які розвинено шляхом доповнення системою індикативних показників для побудови моделей адаптивного управління кадровим потенціалом, що дало змогу обґрунтувати доцільність безперервного розвитку компетентностей працівників і використання диференційованих матеріальних та нематеріальних стимулів

як передумови підвищення ефективності діяльності підприємств готельного бізнесу.

### *Теоретичне та практичне значення результатів дослідження*

Теоретичне значення дисертаційної роботи Герман І. В. полягає у розвитку та поглибленні теоретико-методичних засад управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу. У роботі систематизовано наукові підходи до визначення сутності мотивації та матеріального стимулювання працівників, узагальнено принципи та види матеріального стимулювання, обґрунтовано концептуальні положення управління матеріальним стимулюванням персоналу в сучасних умовах господарювання. Теоретичну цінність мають запропоновані підходи до оцінювання процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу, а також розроблені положення щодо формування моделі якості персоналу з урахуванням впливу факторів воєнного та повоєнного періодів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання в діяльності підприємств готельного бізнесу з метою підвищення ефективності управління персоналом та удосконалення системи матеріального стимулювання працівників. Практичну цінність мають запропоновані методичні рекомендації щодо визначення внеску працівників у кінцеві результати діяльності підприємства, рекомендації із системного управління матеріальним стимулюванням персоналу, застосування програми Assessment Centre для оцінювання кадрового потенціалу, а також запропоновані підходи до формування моделей якості персоналу підприємств готельного бізнесу.

Заслужують на увагу рекомендації щодо впровадження адаптивних і заохочувальних заходів у сфері матеріального стимулювання, удосконалення механізмів зворотного зв'язку між керівництвом та персоналом, а також пропозиції щодо використання сучасних підходів до оцінювання результативності праці працівників. Практична спрямованість дисертаційної роботи підтверджується можливістю використання отриманих результатів у діяльності суб'єктів господарювання сфери гостинності, а також у навчальному процесі Черкаського державного технологічного університету під час викладання дисциплін, пов'язаних

менеджментом та організацією діяльності підприємств туристичної індустрії.

Таким чином, результати проведеного дослідження мають належне теоретичне та практичне значення, а запропоновані автором положення, висновки та рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності функціонування підприємств готельного бізнесу та вдосконалення системи управління матеріальним стимулюванням їх персоналу.

### ***Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях***

Основні положення дисертації опубліковані у 20 наукових працях, з яких 10 статей – у наукових фахових виданнях України, 1 розділ у колективній монографії, 9 публікацій – у збірниках міжнародних наукових конференцій.

Ознайомлення зі змістом дисертації, науковими публікаціями дає підставу стверджувати, що викладені положення та результати дисертаційної роботи є достовірними, обґрунтованими, такими, що пройшли необхідне обговорення у наукових колах та різні форми апробації. Кількість, обсяг та якість друкованих праць надають автору Герман Ірині Валентинівні можливість публічного захисту дисертаційної роботи.

### ***Відсутність (наявність) порушень принципів академічної доброчесності***

Ознайомлення з дисертацією та науковими працями Герман Ірини Валентинівни показали, що автор дотримувалась принципів і норм академічної доброчесності. В роботі наведено посилання на кожне джерело інформації, що використовувалося під час її написання. Порушень принципів академічної доброчесності в дисертаційній роботі не виявлено, що підтверджено висновком комісії з аналізу відповідності тексту нормам академічної доброчесності.

### *Зауваження та недоліки дисертації щодо її оформлення і змісту*

Усе викладене вище дає підстави для позитивної оцінки дисертаційної роботи. Разом із тим окремі положення дослідження потребують додаткового обговорення та можуть бути предметом наукової дискусії.

1. У пп. 1.2 автор визначає коефіцієнт трудової участі як один з інструментів оцінювання внеску працівників у результати діяльності підприємства. Водночас, на наш погляд, більш детального висвітлення потребує механізм його практичного використання в системі матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу для різних категорій працівників.

2. У пп. 2.1 автором проведено аналіз динаміки чисельності персоналу підприємств готельного бізнесу України. Проте, зважаючи на суттєвий вплив воєнного стану на сферу гостинності, доцільним було б більш поглиблено розкрити регіональні відмінності кадрового забезпечення готельних підприємств та вплив міграційних процесів на формування їх кадрового потенціалу.

3. У пп. 2.2 автором проведено аналіз структури персоналу окремих підприємств готельного бізнесу (табл. 2.28) та наведено оцінку їх основних економічних показників (табл. 2.29). Разом з тим, враховуючи відмінності досліджуваних підприємств за масштабами діяльності та чисельністю персоналу, доцільним видається їх можливе групування за окремими ознаками, що дозволило б поглибити результати проведеного аналізу.

4. У пп. 3.1 автором розроблено структурно-логічну модель удосконалення управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу (рис. 3.1., с. 191), яка охоплює аналітичний, методичний, організаційний та моніторинговий етапи. Разом з тим, більш детального висвітлення потребують критерії оцінювання результативності кожного з етапів та механізм зворотного зв'язку між ними, що дозволило б підвищити обґрунтованість запропонованої моделі.

5. У пп. 3.2. автором використано інструментарій SWOT-аналізу для оцінювання рівня управлінської праці. Разом з тим, окремі положення матриці (рис. 3.4, с. 218) потребують більш чіткого розмежування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки частина факторів, віднесених до категорії загроз, за своєю сутністю є внутрішніми чинниками або результатами реалізації управлінських рішень. Більш чітка



структуризація факторів дозволила б підвищити аналітичну цінність проведеного дослідження.

Загалом, висловлені зауваження не ставлять під сумнів отримані наукові результати та носять дискусійних характер.

***Загальні висновки щодо відповідності дисертації вимогам, які висуваються до наукового ступеня доктора філософії***

Дисертаційна робота «Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу» написана на актуальну тему, є завершеною науковою працею, має достатньо ґрунтовну наукову новизну та практичне значення. Тематика дослідження та використаний в роботі інструментарій відповідають спеціальності 242 – «Туризм». За змістом, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (№40 від 12 січня 2017 р., зі змінами) та вимогам затвердженого постановою Кабінету Міністрів України «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (№44 від 12 січня 2022 р.), а її автор Герман Ірина Валентинівна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 242 – «Туризм».

**Рецензент:**

завідувач кафедри маркетингу  
Черкаського державного  
технологічного університету,  
доктор економічних наук  
професор



Лідія ВАСИЛЬЧЕНКО

**Учений секретар**

Черкаського державного  
технологічного університету



Ірина МИРОНЕЦЬ