

ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
на дисертаційну роботу *ГЕРМАН Ірини Валентинівни*
«Управління матеріальним стимулюванням
персоналу підприємств готельного бізнесу»,
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 242 – Туризм

Актуальність теми дослідження

В періоди політичних, економічних чи екологічних криз ключовою умовою стабільного розвитку туристичної сфери є ефективне управління трудовими відносинами, зокрема шляхом своєчасного розв'язання проблем та впровадження дієвих стимулів. Модернізація підходів до управління, оптимізація роботи з персоналом та залучення компетентних фахівців є базовими засадами успішного функціонування сучасних підприємств. Матеріальне стимулювання персоналу посідає провідне місце в цій системі.

Структура і обсяги матеріального стимулювання на підприємствах готельного бізнесу напряду залежать від етапу життєвого циклу компанії, а також від зміни ринкової кон'юнктури на мікро- та макрорівнях. Це зумовлює необхідність глибокого теоретико-методологічного аналізу сутності матеріальної мотивації та правового регулювання оплати праці. З метою вирішення цієї проблема умовах воєнного стану в Україні, готельний бізнес змушений шукати нестандартні підходи до управління персоналом. В умовах сьогодення оцінка праці повинна базуватися не лише на класичних критеріях (досвід, стаж, категорія), а й на індивідуальних результатах, які вимірюються за допомогою сучасних кількісних і якісних показників. З огляду на це, виникає об'єктивна необхідність формування принципово нової концепції матеріального стимулювання персонал готелів, адаптованої до умов сьогодення.

Таким чином, дослідження механізмів управління матеріальним стимулюванням у сфері готельного господарства не лише відповідає сучасним викликам, а й виступає необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку туристичної індустрії, зменшення плинності кадрів, зростання інвестиційної привабливості галузі, формування позитивного іміджу України в глобальному середовищі.

Актуальність обраної теми дисертації підтверджується відповідністю дослідження здобувачки тематиці науково-дослідних робіт Черкаського державного технологічного університету Міністерства освіти і науки України,

що виконувалися в закладі протягом останніх п'яти років. Дисертаційну роботу було виконано в рамках науково-дослідних тем «Стратегії розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі» (державний реєстраційний номер 0120U00228, 2020-2023 рр.) та «Оцінка туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризового стану» (державний реєстраційний номер 0123U101620, 2023-2026 рр.), довідка про що наведено у додатках до дисертації.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність

Методологічну основу дисертаційної роботи становить комплекс наукових підходів, методів та прийомів, що були застосовані під час виконання аналізу. Теоретичні засади роботи базуються на ключових концепціях економічної теорії, регіональної економіки та економічного аналізу, а також на наукових доробках українських і зарубіжних науковців, які досліджували проблематику якості надання послуг у галузі готельного господарства. Нормативно-правову основу дослідження склали чинні закони та постанови Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, що регламентують управління кадрами та матеріальним стимулюванням. Фактологічний матеріал зібрано шляхом аналізу статистичних баз даних Державної служби статистики України, звітних даних готельних підприємств м. Черкаси та України, а також особистих спостережень автора.

Висновки, рекомендації та методичні положення дисертаційної роботи мають належне наукове обґрунтування, яке ґрунтується на системному підході та послідовному проведенні критичного аналізу теоретичних засад і методичних рішень. У дослідженні враховано міжнародний досвід розв'язання поставленої в роботі проблематики, а також узагальнено великий обсяг репрезентативної статистичної інформації.

В дисертаційній роботі застосовано комплекс наукових методів і підходів, що дало змогу ефективно вирішити поставлені завдання та досягти визначеної мети дослідження. Логічний аналіз використано для формування структури та внутрішньої логіки дослідження. Методи систематизації, порівняння й узагальнення застосовано для уточнення змісту категоріального апарату, зокрема понять «стимулювання», «мотивація», «управління персоналом готельного бізнесу». Методи групування та узагальнення даних використано для розрахунку результатів анкетування. Математико-статистичні методи застосовано для аналізу структури ринку готельного господарства, порівняння економічних показників досліджуваних об'єктів,

виявлення тенденцій і закономірностей у сфері готельного бізнесу. Методи маркетингових досліджень (опитування та анкетування споживачів) використано для вивчення мотиваційних чинників персоналу підприємств готельного бізнесу щодо підвищення продуктивності праці персоналу мережі готелів ТОВ «Оптіма хотел менеджмент». Графічний метод застосовано з метою візуалізації результатів дослідження. Системний підхід здобувачка використала для обґрунтування методичного інструментарію матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу.

Порушень академічної доброчесності в дисертації Герман І.В. не виявлено. В роботі є посилання на відповідні джерела інформації, а під час досліджень автор дотримувалася усіх норм і вимог законодавства про авторське право.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації

У результаті детального ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи Герман І.В. встановлено, що сформульовану автором мету було повністю досягнуто, поставлені завдання реалізовано в повному обсязі, а отримані результати вирізняються науковою новизною та мають належну практичну апробацію. Наукова новизна одержаних результатів полягає у загальненні 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.

Дисертація містить такі елементи новизни:

1. 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 форс-мажорних умов (воєнні ризики, релокація бізнесу, зниження туристичного потоку) з визначенням базових сегментів персоналу готельних підприємств, які потребують різних підходів до матеріального стимулювання, що дозволяє оптимізувати систему управління персоналом у кризових та відновлюваних умовах (п.п. 1.1).

2. Удосконалено методику визначення внеску кожного працівника у кінцеві та проміжні результати господарської діяльності готельного підприємства шляхом розроблення адаптивних та заохочувальних заходів матеріального стимулювання, які рекомендовано закріплювати в колективних договорах для забезпечення ефективного зв'язку між управлінською ланкою та персоналом на всіх етапах життєвого циклу готельного продукту та

переліку індикативних показників для аналізу динаміки показника середньооблікової чисельності штатних працівників у діяльності підприємств готельного бізнесу, що дає змогу створити відкритий простір для управлінських комунікацій, який забезпечує своєчасне реагування на позитивні й негативні явища у виробничому середовищі, сприяє формуванню мотиваційних інструментів для утримання персоналу та розвитку колективної відповідальності за результати праці. (п.п. 2.1, 2.2).

3. Розроблено підхід до оцінювання процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств, який на відміну від існуючих, розширено використанням комплексних методів (соціологічний підхід, моделі компетенцій, індикативні показники) для визначення ефективності роботи персоналу, що дозволило обґрунтувати доцільність створення відкритого комунікаційного простору як інструменту адаптації персоналу та формування колективної відповідальності; (п.п. 3.1).

4. Запропоновано підхід до оцінювання процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств, який на відміну від існуючих, розширено використанням комплексних методів (соціологічний підхід, моделі компетенцій, індикативні показники) для визначення ефективності роботи персоналу, що дозволило обґрунтувати доцільність створення відкритого комунікаційного простору як інструменту адаптації персоналу та формування колективної відповідальності (п.п. 2.3). Удосконалено систематизацію наявних теоретико-методологічних підходів і базових методів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу, що базується на розроблених адаптивних моделях мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти з урахуванням сучасних викликів, що дало змогу обґрунтувати їхню роль як ключового чинника забезпечення сталого розвитку в умовах воєнного стану та у період повоєнного відновлення (п.п. 1.2).

5. Удосконалено систематизацію наявних теоретико-методологічних підходів і базових методів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу, що базується на розроблених адаптивних моделях мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти з урахуванням сучасних викликів, що дало змогу обґрунтувати їхню роль як ключового чинника забезпечення сталого розвитку в умовах воєнного стану та у період повоєнного відновлення (п.п. 1.3).

6. Розроблено методичні підходи до адаптивного управління готельними підприємствами в умовах воєнного стану, який на відміну від існуючих, базується на використанні програми Assessment Centre для діагностики кадрового потенціалу, що дозволило обґрунтувати 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 (п.п. 3.2).

Наукове значення та практична цінність одержаних результатів дослідження

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретико-методологічного базису мотивації персоналу готельних підприємств та визначенні стратегічних напрямів їхнього розвитку в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Запропоновані підходи спрямовані на посилення зацікавленості працівників у безперервному професійному зростанні, підвищенні кваліфікації та забезпеченні загальної економічної ефективності підприємств.

Одержані в дисертації результати мають практичну цінність, оскільки стали основою для розробки та впровадження методичних і прикладних інструментів, щодо матеріального заохочення персоналу підприємств готельного бізнесу. До вагомих результатів дисертаційної роботи з практичної точки зору слід віднести: дослідження індексів споживчих цін за регіонами в сфері тимчасового розміщування та організації харчування (табл. 2.11, с. 134); аналіз міжнародних та національних готельних операторів (табл. 2.26, с. 148); матриця фактично застосованих методів матеріального стимулювання працівників (табл. 2.31, с. 154); порівняння систем управління персоналом на підприємствах (табл. 3.2, с. 189). Практичну цінність також має удосконалення методичних підходів до управління матеріальним стимулюванням персоналу (табл. 3.4, с. 192) і удосконаленні мотиви матеріального стимулювання працівників готельного бізнесу (табл. 3.10, с. 233), реалізація яких дозволить оптимізувати низку функцій, у тому числі це стосується оплати праці, винагород, пільг, набору та адаптації працівників, управління продуктивністю та комунікації керівництва, менеджерів із функціональним персоналом.

Наукова та практична значущість отриманих результатів дослідження підтверджується відповідними довідками про впровадження, наданими «Асоціацією готельних об'єднань та готелів міст України (довідка № 230/4 від 21. 04. 2026 р.), готелем «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.), Черкаським

державним технологічним університетом при викладанні дисциплін «Економіка та бізнес-планування туризму та готельно-ресторанного бізнесу» та «Економіка підприємства в готельно-ресторанному господарстві» (довідка № 623/03-12/10.06 від 11.05. 2026р.).

Наукова та практична цінність отриманих Герман І.В. наукових результатів підтверджується їх апробацією на XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (березень 2023 р., м. Черкаси); XV Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (березень 2024 р., м. Черкаси.); Міжнародній науково-практичній конференції «Світове господарство і міжнародні економічні відносини: нові реалії та можливості» (грудень 2024 р., м. Ужгород); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: зимові дебати» (лютий 2025р., м. Дніпро); II Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації» (лютий 2025 р., м. Одеса); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики» (квітень 2025 р., м. Харків); Міжнародній науково-практичній конференції «International Scientific Conference Economic Transformation in the Context of Global Challenges» (october 2025, Riga, Latvia); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика» (травень 2025 р., м. Львів-Варшава); I Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку індустрії гостинності і крафтових виробництв» (листопад 2025 р. м. Харків).

Повнота викладення наукових положень, матеріалів, висновків і рекомендацій дисертації в опублікованих працях

У процесі підготовки дисертації І.В. Герман здобула наукові результати, які були опубліковані в 20 наукових працях, зокрема: 10 статей – у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»), 1 колективній монографії, 9 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 10,27 друк. арк., із яких 7,26 друк. арк. належать особисто здобувачці.

Дотримання норм академічної доброчесності

Аналіз змісту дисертації та наукових праць Герман І.В., оприлюднених у відкритому доступі й присвячених висвітленню основних результатів дослідження, свідчить про дотримання принципів академічної доброчесності. У дисертаційній роботі дотримано вимоги чинного законодавства, а також наведено всі необхідні посилання на використані джерела інформації.

Дискусійні питання та зауваження до дисертаційної роботи

Робота справляє загалом позитивне враження. Водночас окремі положення дослідження можуть бути предметом наукової дискусії та потребують додаткового обґрунтування.

1. У підрозділі 1.1 розділу 1 представлено піраміду потреб людини відповідно до теорії А. Маслоу. Водночас, на нашу думку, доцільно було б більш ґрунтовно розкрити сутнісні положення цієї теорії в контексті проблематики дослідження. Крім того, схематичне зображення могло б бути представлене у більш компактному форматі без втрати його інформативності.

2. У підрозділі 1.1 розділу 1 зазначено, що реакції працівників на внутрішні та зовнішні чинники мають індивідуальний характер і визначають особливості їхньої поведінки та спрямованість дій. З огляду на тематику дисертаційного дослідження доцільно було б розширити перелік прикладів, що характеризують види та форми поведінки споживачів готельних послуг під впливом зазначених чинників, що сприяло б поглибленню практичного аспекту дослідження.

3. У підрозділі 1.3 розділу 1 зазначено, що тінізація доходів у сфері готельного бізнесу негативно впливає як на розвиток галузі, так і на формування ефективних мотиваційних механізмів праці. Для посилення аргументації наведених положень доцільно було б використати статистичні дані з офіційних джерел, зокрема матеріали державних органів, результати галузевих досліджень або науково-дослідницьких проєктів, присвячених функціонуванню сфери гостинності в Україні.

4. У таблиці 2.33 підрозділу 2.2 розділу 2, присвяченій командним ролям відповідно до теорії М. Белбіна, для покращення наочності та сприйняття інформації доцільно було б більш чітко структурувати матеріал шляхом виокремлення ключових характеристик кожної ролі.

5. У таблиці 3.6 підрозділу 3.2 розділу 3, де наведено рівні оцінювання субфактора «Складність і різноманітність», доцільно було б забезпечити більш послідовне структурування характеристик шляхом

виокремлення основних і додаткових ознак відповідно до логіки їх прояву та оцінювання.

Висловлені зауваження мають рекомендаційний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи, її наукової новизни, теоретичного значення та практичної цінності.

Загальна оцінка дисертаційної роботи та її відповідність чинним вимогам

Дисертаційна робота на тему «Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу» є завершеним, цілісним науковим дослідженням, яке присвячено вирішенню актуальних питань матеріального стимулювання персоналу у сфері готельного бізнесу. Отримані результати й висновки мають суттєве теоретичне та прикладне значення, містять елементи наукової новизни та роблять вагомий внесок у розвиток теорії й практики стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу.

Основні теоретичні концепції та практичні результати дисертації повною мірою висвітлено у відкритих наукових публікаціях автора. Дисертаційна робота характеризується високим теоретичним рівнем виконання, що забезпечено застосуванням комплексу сучасних методів і підходів наукового пізнання. Автор демонструє логічність та переконливість викладу матеріалу, який вдало доповнено наочними графічними матеріалами. Сформульовані в роботі наукові положення й висновки є глибоко обґрунтованими та пройшли належну практичну апробацію. Практичну реалізацію результатів дослідження засвідчено відповідними довідками про впровадження, що додаються до дисертації. Робота виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності.

З огляду на високий науково-теоретичний рівень виконання роботи, обґрунтованість і достовірність отриманих результатів, наукову новизну, практичну значущість і відповідність вимогам до дисертаційних робіт, можна зробити обґрунтований висновок про те, що дисертація «Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу» за своїм змістом і оформленням повністю відповідає вимогам пунктів 6-8 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року, а також основним положенням «Вимог до оформлення дисертації», затверджених наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року. На підставі

публічного захисту основних положень дисертації автор роботи, ГЕРМАН Ірина Валентинівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 242 – Туризм.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук,
професор, професор кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи
Уманського національного університету

Людмила **ТРАНЧЕНКО**

