

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента
Якушева Олександра Володимировича
на дисертацію Герман Ірини Валентинівни
**«УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ»**,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
у галузі знань 24 «Сфера обслуговування»
за спеціальністю 242 «Туризм»

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

У сфері туризму, незалежно від обставин, зокрема й кризових явищ політичного, економічного, екологічного, соціального характеру, для забезпечення динамічного зростання виробничих показників вирішальне значення має своєчасне реагування на проблеми та розроблення й впровадження ефективних механізмів, заходів, мотиваційних чинників і стимулів у трудових відносинах. Серед пріоритетних напрямів, що сприяють позитивним результатам, варто виокремити впровадження сучасних технологій управління суб'єктом господарювання, удосконалення менеджменту персоналу та залучення до роботи висококваліфікованих і мотивованих працівників.

Важливу роль у цьому процесі відіграє матеріальне стимулювання, рівень якого на різних етапах господарської діяльності підприємств туристичної галузі, зокрема підприємств готельного бізнесу, залежить від багатьох чинників і може істотно змінюватися залежно від фази життєвого циклу підприємства, а також впливу передбачуваних та непередбачуваних обставин на макро- і мікроекономічному рівнях.

Необхідність вивчення мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу зумовлює потребу у ґрунтовному аналізі ключових дефініцій та поглибленому дослідженні правових норм, що регулюють цю сферу.

У дослідженні як приклад розглянуто специфіку розроблення та впровадження системи матеріального стимулювання персоналу на підприємствах готельного бізнесу. Особливого значення має врахування умов воєнного стану в Україні, що вимагає розробки та застосовування інноваційних підходів у роботі з персоналом. Це передбачає обов'язкове врахування рівня компетентності та кваліфікаційних характеристик працівників, а також упровадження індивідуального до визначення розміру заробітної плати. При цьому слід спиратися не лише на базові традиційні показники (стаж, кваліфікація, досвід), але й на індивідуальні якості працівників, визначені за кількісними та якісними критеріями залежно від характеру виконаних робіт. Сучасні проблеми розвитку готельного бізнесу вимагають розроблення нової концепції управління матеріальним

стимулюванням персоналу, методологічних і прикладних положень її використання у діяльності підприємств, чому і присвячено тему дослідження Герман І.В.

Підтвердженням актуальності теми дослідження також являється те, що дисертаційну роботу підготовлено відповідно до напрямів наукових досліджень Черкаського державного технологічного університету Міністерства освіти і науки України (м. Черкаси) в межах кількох науково-дослідних робіт, зокрема за темами «Стратегії розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі» (номер державної реєстрації 0120U00228, 2020–2023 рр.) та «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

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 228 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 56 таблиць та 35 рисунків, з яких 5 займають усю сторінку. Перелік використаних 229 літературних джерел розміщені на 29 сторінках, та 8 додатків на 23 сторінках.

В першому розділі дисертації «Теоретичні основи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу» проведено дослідження мотиваційних чинників і принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу з уточненням сутності та ознак мотивації праці персоналу як ключового інструмента збереження кадрового потенціалу; систематизовано методи та інструменти матеріального стимулювання з урахуванням форс-мажорних умов та окреслено їхню ефективність; визначено базові сегменти персоналу готельних підприємств, що потребують різних підходів до матеріального стимулювання для оптимізації системи управління персоналом у кризових й відновлюваних умовах.

Визначено основні стратегії ефективної мотивації працівників, серед яких пріоритетними є матеріальне стимулювання та гнучкі адаптивні моделі управління персоналом, що забезпечують підвищення трудової активності, збереження кадрового потенціалу та підтримку сталого розвитку підприємств.

В другому розділі «Оцінювання стану матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу України» доведено, що ключовим досягненням дослідження є систематизація наявних теоретико-методологічних концепцій оцінювання механізмів управління системою матеріального заохочення працівників закладів гостинності, а також ідентифікація базових аспектів їхнього функціонування в контексті військових дій в Україні та на етапі післявоєнного відновлення, що визначає наукову новизну виконаної роботи. Розроблення та

імплементация точного оцінювання внеску кожного співробітника у фінальні й проміжні результати економічної діяльності готельного підприємства, моделювання ситуативних викликів та визначення шляхів їхнього подолання, а також практична реалізація адаптивних та стимулюючих управлінських стратегій стосовно матеріального заохочення персоналу, мають бути інтегровані при формуванні умов колективного договору.

В третьому розділі роботи «Удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу» сформульовано індикативний підхід до визначення пріоритетних ознак моделювання механізму забезпечення якості персоналу готельних підприємств в умовах воєнного стану та після його завершення; обґрунтовано, що матеріальне стимулювання, не підкріплене моральними факторами, не дає максимального ефекту, для отримання якого запропоновано комплексне застосування матеріальних (зарплата, премії, дивіденди, соціальний пакет, компенсації, пільги) та нематеріальних стимулів (подяки, грамоти, звання, умови для професійного розвитку, участь у прийнятті рішень).

Розроблено рекомендації щодо застосування гнучкого графіку роботи, розширення повноважень працівників і практики Performance Management як інструментів підвищення мотивації працівників. Сформульовано пропозиції щодо впровадження акціонерної форми управління з випуском простих акцій та виплатою дивідендів, як додаткового інструменту заохочення персоналу, що стало підґрунтям розроблення положення про порядок розподілу прибутку та виплати дивідендів акціонерних товариств із урахуванням управління матеріальним стимулюванням працівників.

Наукове дослідження оформлене відповідно до встановлених вимог та містить усі необхідні структурні компоненти. Дисертація має логічну структуру, текст викладено послідовно, розділи за обсягом є збалансованими. Дисертація є завершеною працею, виконаною автором самостійно відповідно до наявних вимог.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна одержаних результатів 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. Найсуттєвішими теоретичними та практичними результатами, які характеризують наукову новизну дослідження й особистий внесок дисертанта, є:

– 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;

– 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;

– удосконалено концептуальний підхід до управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах, який на відміну від існуючих, ґрунтується на моделі програмного розвитку галузі з урахуванням економічних, екологічних і соціальних чинників та адаптації до внутрішніх і зовнішніх викликів, що дозволяє визначити стратегічні пріоритети і стратегії розвитку готельно-туристичної сфери та ефективні інструменти маркетингу для досягнення збалансованого розвитку індустрії гостинності;

– удосконалено методiku 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;

– набули подальшого розвитку 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 як взаємопов'язаних чинників забезпечення сталого розвитку готельного бізнесу, що дозволяє інтегрувати навчання та розвиток персоналу в систему управління людськими ресурсами з

урахуванням принципів Performance Management;

– набули подальшого розвитку методичний підхід 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 в 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;

– набули подальшого розвитку методичні положення щодо оцінювання якості персоналу готельних підприємств, 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.

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження

У дисертації здійснено теоретичне обґрунтування та практичне узагальнення сучасних тенденцій матеріального стимулювання працівників готельного бізнесу. Вирішено важливе завдання щодо ефективного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного господарства в умовах воєнного та повоєнного періодів. Відповідно до одержаних результатів сформульовано низку висновків і рекомендацій, які мають теоретико-методологічне та науково-практичне значення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні науково-методичні положення, узагальнення та висновки дисертації доведені до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій.

Результативність і значущість комплексу розроблених методичних і науково-прикладних положень підтверджується їх використанням у діяльності підприємств готельного бізнесу:

– окреслено пріоритетні для українських готельних підприємств в умовах війни та у повоєнний період методи управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу, а також напрямки удосконалення компенсаційних заходів і регулюючих важелів управління щодо зацікавлення персоналу готельних підприємств до ефективної корпоративної взаємодії на різних сегментах ведення бізнесу, що прийняті до впровадження «Асоціація готельних об'єднань та готелів міст України», м. Київ, вул. Генерала Жмаченка 26 (довідка № 230/4 від 21.04.2026 р.);

– запропоновані методичні підходи щодо розробки рекомендацій із системного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу в Україні. Також здійснено моніторинг опитування працівників за допомогою анкети задоволеності роботою працівників, що є цінним інструментом, який використовується спеціалістами з управління персоналом, щоб зрозуміти, наскільки їхні працівники виконують свої ролі. що прийняті до впровадження на підприємстві «Оптіма Черкаси», м. Черкаси, вул. Лазарева 6 (довідка № 44/03 від 04.03.2026 р.);

– досліджено сучасний стан підприємств готельного бізнесу щодо плинності кадрів, рівня заробітної плати та їх динаміки протягом останніх декількох років. Відповідна увага приділена розкриттю сутності мотиваційних чинників щодо залучення більш кваліфікованих кадрів для закладів готельного бізнесу. Запропоновано відповідні заходи щодо зменшення плинності кадрів у сфері туризму, зокрема підприємств готельного бізнесу, заохочення до працевлаштування на цих підприємствах випускників закладів вищої освіти, які опанували, в першу чергу, спеціальність «Туризм» і «Готельно-ресторанна справа», що прийняті до впровадження ТОВ «Черкаси Палац», м. Черкаси, вул. Верхня Горова, 145 (довідка № 20/04/2026 від 20.04.2026 р.).

– проведено систематизацію досліджень базових методів управління матеріальним стимулюванням працівників у бізнес-середовищі, здійснено аналіз можливості удосконалення системи стимулювання персоналу готельного підприємства як чинника забезпечення сталого розвитку, проаналізовано вплив на ефективність діяльності суб'єкта господарювання в готельному бізнесі рівня забезпечення ефективного управління персоналом, розроблено положення про порядок розподілу прибутку та виплати дивідендів акціонерних товариств з урахуванням управління матеріального стимулювання персоналу готельного бізнесу, що прийнято до впровадження ТОВ «Оптіма хотел менеджмент», м. Київ, вул. Тепловозна 18 Д (довідка № 224/04 від 24.04.2026 р.);

Окремі положення дисертації використано в освітньому процесі ЧДТУ при створенні науково-методичного забезпечення комплексу дисциплін «Економіка та бізнес-планування туризму та готельно-ресторанного бізнесу» (2023р), «Економіка підприємства в готельно-ресторанному господарстві» (2025 р.) (довідка № 623/03-12/10.06 від 11.05. 2026р.). Теоретичні розробки та науково-практичні рекомендації здобувача стали підґрунтям для написання лекцій та методичних рекомендацій до практичних занять вищезазначених дисциплін.

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Основні результати дисертації опубліковано в 20 наукових працях, серед них: 10 статей – у наукових фахових виданнях України, 1 розділ у колективній монографії, 9 публікацій – у збірниках

міжнародних наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 10,27 д.а., з яких особисто здобувачеві належить – 7,26 д.а.

За змістом та кількісними вимогами наукові публікації дисертанта відповідають вимогам «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 р.

Відсутність (наявність) порушень принципів академічної доброчесності

Проведений аналіз представлених дисертантом матеріалів (дисертаційна робота та друковані варіанти двадцяти опублікованих наукових праць) дозволив зробити висновок про відсутність фактів порушення ним академічної доброчесності. У випадках використання ідей та результатів досліджень інших авторів, користування статистичними й аналітичними матеріалами, в роботі надано посилання на відповідні джерела, що представлені у списку використаних джерел. Для кожної опублікованої у співавторстві праці в роботі конкретизовано особистий внесок автора.

Зауваження та недоліки дисертації щодо її оформлення і змісту

Все перелічене дозволяє зробити висновок про позитивну оцінку дисертаційної роботи. Разом із тим, необхідно відмітити положення, які носять дискусійний характер.

1. Під час візуалізації результатів дослідження у підрозділі 1.1 розділу 1 графічні матеріали мали б сприяти більш наочному відображенню інформації, викладеної в тексті наукової праці. Проте, подання матеріалу у деяких графічних формах не завжди забезпечує конкретність, чітке структурування та логічність.

2. Звертає на себе увагу те, що на рис. 1.1, де відображено переваги мотиваційної системи для персоналу підприємства, відсутня чітка структурно-логічна послідовність виокремлення основних і додаткових інформаційних елементів. Це ускладнює сприйняття матеріалу та розмежування його структурних складових.

3. У підрозділі 1.1 розділу 1 зазначено, що «участь у капіталі підприємства може відбуватися завдяки залученню до системи управління та менеджменту. При цьому набувають чинності нормативно-правові підстави для отримання додаткового доходу (дивідендів)». У зв'язку з цим доцільно було б конкретизувати перелік нормативно-правових документів, які регулюють систему управління та менеджменту в готельному бізнесі.

4. У підрозділі 2.2 розділу 2 матеріал, присвячений сучасним трендам, для підвищення наочності доцільно було б представити у

табличній формі, акцентувавши увагу на ключових тенденціях із короткою характеристикою другорядних аспектів.

5. У підрозділі 3.2 розділу 3, у контексті твердження про те, що «для підприємств готельного бізнесу обґрунтованим є впровадження методології Assessment Centre, що дозволяє здійснювати комплексну діагностику кадрового потенціалу організації», доцільно було б навести приклади успішного практичного застосування цієї методології на сучасних підприємствах готельного бізнесу.

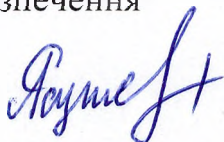
Перераховані дискусійні положення та зауваження не знижують загальної позитивної оцінки роботи.

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 з галузі знань 24 «Сфера обслуговування», за спеціальністю 242 «Туризм».

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціального забезпечення
Черкаського державного
технологічного університету

 Олександр ЯКУШЕВ

Підпис к.е.н., доц. Якушева Олександра Володимировича засвідчую

Учений секретар

Черкаського державного
технологічного університету
м.п.



 Ірина МИРОНЕЦЬ