

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ПОЛТАВСЬКА ОКСАНА ВОЛОДИМИРІВНА**

УДК 640.41.000.7

**УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО  
ГОСПОДАРСТВА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Київ 2015**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник** кандидат економічних наук, професор  
**Гуляєва Наталія Миколаївна,**  
Київський національний торговельно-економічний університет, декан факультету економіки, менеджменту та права

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Павлова Валентина Андріївна,**  
Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, завідувач кафедри товарознавства і торговельного підприємництва

кандидат економічних наук, доцент  
**Барібіна Яніна Олександрівна,**  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»,  
доцент кафедри менеджменту

Захист відбудеться 2 жовтня 2015 р. о 13 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.055.01 у Київському національному торговельно-економічному університеті за адресою: 02156, м. Київ, вул. Кіото, 21, ауд. Д-221.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Київського національного торговельно-економічного університету за адресою: 02156, м. Київ, вул. Кіото, 19.

Автореферат розісланий 1 вересня 2015 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Н.С. Барабаш

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Високий рівень інтенсивності конкуренції, коливання споживчого попиту та платоспроможності споживачів готельних послуг мають значний вплив на соціально-економічний стан готельного бізнесу України. Нинішня економічна ситуація призвела до зменшення кількості підприємств готельного господарства у 2014 р. порівняно з 2013 р. на 12,9%, зниження коефіцієнта використання місткості номерного фонду підприємств на 15,4%, доходів – на 32,2%. Наведені тенденції обумовили зменшення чисельності персоналу підприємств готельного господарства на 28,3%, скорочення витрат на оплату праці на 24,8% та суттєве зниження мотивації персоналу до надання конкурентоспроможних готельних послуг.

Кризова ситуація потребує формування дієвих концепцій управління, реалізація яких спрямована на консолідацію персоналу для досягнення соціально-економічних цілей підприємств та формування цілісного підходу до управління матеріальним стимулюванням. Це дозволить гармонізувати відносини в системах «працівник – працедавець», «працівник – працівник» та «працівник – споживач», підвищити професійну компетентність, продуктивність і якість праці персоналу. Для підприємств готельного бізнесу зазначені управлінські аспекти є актуальними, оскільки персонал має безпосереднє відношення до створення готельного продукту як пріоритетного чинника формування доходу підприємства, збереження та посилення його ринкової позиції.

Дослідженню концептуальних підходів до управління матеріальним стимулюванням персоналу присвячено праці С. Адамса, М. Альберта, В. Врума, Г. Ганта, Ф. Герцберга, П. Друкера, Г. Емерсона, А. Колота, М. Карліна, В. Лагутіна, Е. Лоулера, А. Мазаракі, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескона, Р. Оуена, В. Павлової, Л. Портера, А. Сміта, І. Тейлора, М. Туган-Барановського, А. Файоля, Г. Форда, Ф. Хедоурі та інших дослідників. Взаємозв'язок матеріального стимулювання та компетентностей персоналу висвітлено у дослідженнях М. Амстронга, Р. Бояциса, Д. МакКлелланда та інших науковців. На підприємствах готельного господарства зазначену проблематику розглянуто у наукових працях Я. Барибіної, М. Бойко, М. Босовської, Н. Ведмідь, Н. Гуляєвої, С. Мельниченко, Г. Михайліченко, Т. Ткаченко та ін.

Однак у теоретичному доробку дослідників не висвітлено компетентнісний підхід до управління матеріальним стимулюванням персоналу в контексті обґрунтування систем оплати праці, визначення впливу матеріального стимулювання на розвиток професійних компетентностей персоналу, розроблення уніфікованих методик оцінювання та стимулювання персоналу. Недостатня теоретична розробленість проблематики, її значущість для підвищення ефективності функціонування підприємств готельного господарства обумовили актуальність та вибір теми дисертаційної роботи, її мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Виконане дослідження безпосередньо пов'язане з тематикою науково-дослідних робіт кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету, результати досліджень представлено у темах: «Розроблення науково-методичного забезпечення програм перепідготовки та підвищення кваліфікації викладачів і фахівців туристичного супроводу для івент-заходів» (номер державної реєстрації 0110U002485) – запропоновано напрями підвищення кваліфікації фахівців туристичного супроводу за результатами узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду та розроблено портфель професійної компетентності викладачів і фахівців туристичного супроводу для івент-заходів; «Управління інноваційним розвитком підприємств у сфері туризму» (номер державної реєстрації 0112U000603) – розроблено методичні засади формування програми відбору персоналу туристичного підприємства та обґрунтовано інноваційні підходи до розроблення програм матеріального стимулювання персоналу підприємств у сфері туризму; «Бізнес-процеси в туристичній індустрії» (номер державної реєстрації 0110U002492) – сформовано концептуальний підхід до управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу; «Маркетингові комунікації підприємств ресторанного господарства» (номер державної реєстрації 0111U000943) – розроблено методичні підходи до формування та реалізації комунікативних технологій в системі управління матеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах ресторанного господарства готелів на основі компетентнісного підходу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є узагальнення та розвиток теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства.

Для досягнення поставленої мети в дисертаційній роботі визначено такі завдання:

- розкрити економічну природу та основні види матеріального стимулювання персоналу;
- визначити теоретичний базис управління матеріальним стимулюванням персоналу на засадах компетентнісного підходу;
- обґрунтувати сутність та значення оцінки якості персоналу в системі матеріального стимулювання;
- дослідити тенденції розвитку підприємств готельного господарства України та їх забезпеченість персоналом;
- здійснити оцінювання якісного складу персоналу підприємств готельного господарства України;
- проаналізувати стан управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України;

- запропонувати систему базових компетентностей персоналу підприємства готельного господарства та критеріїв їх оцінки;
- сформувати методичні підходи до розробки компетентнісної моделі оцінки якості персоналу підприємств готельного господарства;
- розробити методичні підходи до розробки програми матеріального стимулювання персоналу на основі компетентнісного підходу.

*Об'єктом дослідження* є процес управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні засади управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства.

**Методи дослідження.** Теоретичним і методологічним підґрунтям дисертаційної роботи є класичні і сучасні теорії управління, базис системного, еволюційного, ситуаційного, синергетичного та процесного підходів, законодавчі та нормативні документи, які регламентують діяльність з управління персоналом на підприємстві, в тому числі готельного господарства. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, історичних та логічних узагальнень, індукції та дедукції, систематизації, конкретизації, аналізу та синтезу – для уточнення понятійного апарату та визначення ключових ознак окремих дефініцій, аналізу підходів до визначення сутності управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства, структуризації підходів до класифікації методів матеріального стимулювання персоналу та характеристики їх властивостей; економіко-статистичних методів (вибіркового спостереження, порівняльного та техніко-економічного аналізу, групування на основі використання програмних продуктів MS EXCEL, STATISTICA) – з метою візуального представлення результатів досліджень, встановлення динаміки змін основних економічних показників діяльності підприємств готельного господарства, для дослідження стану матеріального стимулювання персоналу; графічного аналізу (Microsoft office) – для наочного відображення матеріалів аналітичного дослідження; маркетингових та соціологічних досліджень (опитування) – для дослідження рівня задоволеності існуючою системою оплати праці на підприємствах готельного господарства України; експертних оцінок – для оцінювання складових системи оплати праці та компетентностей персоналу; метод матриць – для визначення рівнів посад у системі управління матеріальним стимулюванням за компетентнісним підходом.

Інформаційною базою дослідження є статистична інформація Державної служби статистики України, Головного управління комунального господарства, готельного господарства, туризму і курортів м. Києва, дані фінансової звітності та результати анкетних досліджень, що

були отримані автором у результаті комплексного обстеження вітчизняних підприємств готельного господарства.

У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно-аналітичних збірників, монографічну і довідкову літературу.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства.

Основні положення наукової новизни, які виносяться на захист, полягають у такому:

*вперше:*

– обґрунтовано методологічні підходи до формування системи матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі матричного моделювання через диференціацію оплати праці за ієрархічними рівнями управління на засадах компетентнісного підходу з урахуванням чинників: рівень професійної компетентності персоналу; група професійних назв робіт (посад); участь персоналу у процесі сервісної взаємодії зі споживачами. Запропонована система матеріального стимулювання персоналу дозволить забезпечити прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня професійних компетентностей персоналу; дотримання високого рівня стандартів обслуговування у готельному бізнесі; мотивацію персоналу до якісної праці; цілеспрямовано впливати на персонал як об'єкт управління;

*удосконалено:*

– класифікацію видів матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства, яку, на відміну від існуючої, доповнено класифікаційними ознаками «вплив на рівень компетентності персоналу», «характер дії на об'єкт». Це дозволило виокремити сервісну компетентність персоналу як ключову складову його характеристики при формуванні системи матеріального стимулювання та обґрунтувати сутнісно-змістовне наповнення системи «стимули – антистимули» відповідно до завдань управління матеріальним стимулюванням;

– методологічні основи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства на засадах компетентнісного підходу, формування яких, на відміну від існуючих, ґрунтуються на засадах декомпозиції мети, завдань, принципів та функцій, що дозволить визначити ознаки рівнів компетентностей, розробити систему оплати праці для сприяння розвитку персоналу і підвищення ефективності управління матеріальним стимулюванням, превентивно ідентифікувати конструктивні та деструктивні чинники бізнес-процесів, які впливають на операційну діяльність підприємства;

– систему принципів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства, яку доповнено принципами професійної компетентності персоналу, що забезпечують здійснення матеріального стимулювання на засадах компетентнісного підходу;

– функції управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства, які, на відміну від існуючих, змістовно конкретизовано та доповнено субфункціями: «підвищення рівня компетентностей персоналу», «забезпечення стандартів обслуговування для задоволення потреб споживачів». Це обумовить прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо визначення рівня заробітної плати, оцінювання якості виконання професійних обов'язків персоналу, формування економічного та організаційного забезпечення матеріального стимулювання;

– теоретичні та методичні положення формування системи оплати праці персоналу підприємств готельного господарства, які, на відміну від існуючих, враховують показники рівня професійної компетентності персоналу, його участь у бізнес-процесі виробничого ланцюга створення готельного продукту, що дозволить зменшити вплив фактору суб'єктивності при оцінюванні кількісних і якісних параметрів результатів праці, сприятиме формуванню кадрового потенціалу, стратегічному плануванню кар'єрного зростання працівників;

*набули подальшого розвитку:*

– сутнісні характеристики матеріального стимулювання як наукового поняття, що, на відміну від існуючих, враховують роль матеріального стимулювання у розвитку компетентностей персоналу для створення економічних передумов щодо забезпечення високої якості праці і компетентнісного підходу до розуміння матеріального стимулювання персоналу як об'єкта управління;

– ідентифікація основних тенденцій управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України та оцінювання інтенсивності їх впливу на сучасному етапі, зокрема: поглиблення дисбалансу між показниками забезпечення персоналом і його навантаженням, відсутність залежності розміру заробітної плати від рівня професійної компетентності, участі в процесі обслуговування та впливу на кінцеві результати діяльності підприємства і, як наслідок, послаблення мотивації до трудової діяльності, підвищення рівня професійної компетентності, дотримання стандартів обслуговування та задоволення потреб споживачів, що призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку. Систематизація вищезазначених тенденцій надасть можливість визначити стратегічні завдання розвитку управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства;

– теоретичні та методичні підходи до оцінювання рівня професійної компетентності в системі управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства, які, на відміну від існуючих, враховують індивідуальні особливості та професійні характеристики персоналу (рівень кваліфікації, досвід роботи, відповідальність, якість виконуваної роботи, результативність, рівень знання іноземних мов, клієнтоорієнтованість та наявність позитивних/негативних відгуків споживачів). Це дозволяє забезпечити підвищення мотивації до якісної праці, знизити вплив суб'єктивності під час оцінювання персоналу, сприятиме формуванню кадрового резерву.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці і обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу: методика розрахунку показника коефіцієнта компетентності, яка забезпечить працівникам орієнтири для кар'єрного зростання на основі розвитку індивідуальних компетентностей, прозорої економічної оцінки та диференціації працівників за особистісними та діловими характеристиками, якістю виконання обов'язків та завдань підприємства готельного господарства (впроваджено на «Alfavito», м. Київ (довідка № 199 від 09.11.2012)); методичні рекомендації щодо побудови системи управління матеріальним стимулюванням на основі компетентнісного підходу, які спрямовано на підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств України, що прийняті до впровадження Туристичною асоціацією України (довідка № 99 від 18.12.2013); методика визначення рівнів та критеріїв для оцінювання персоналу, що прийнята до впровадження у практиці господарювання готелю «Анаїтта», с. Княжичі Броварського району Київської області (довідка № 78 від 25.12. 2014); модель управління матеріальним стимулюванням персоналу на основі компетентнісного підходу, яка сприяє підвищенню професійних компетентностей, орієнтує на забезпечення відповідностей стандартам обслуговування та збільшення чисельності споживачів, які задоволені послугами підприємств готельного господарства, що прийнято до впровадження у ТОВ «Веон плюс» готелю «Radisson Blu Hotel Kyiv, Podil» (довідка № 51 від 12.01.2015).

Окремі положення дисертації використано в освітньому процесі КНТЕУ при створенні науково-методичного забезпечення комплексу дисциплін «Ділове адміністрування (Управління якістю)», «Маркетинг» (довідка № 3639/20 від 18.12.2014).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою. Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримано автором особисто та опубліковано в наукових роботах. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, які є результатом особистого дослідження здобувача.



**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертації доповідалися і обговорювалися на 25 міжнародних науково-практичній конференціях, а саме: «Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика» (м. Київ, 2005 р.); «Стратегічний розвиток регіону – економічне зростання та інтеграція» (м. Чернівці, 2006 р.); «Структурно-інституційні зміни та інвестиційно-інноваційний розвиток регіону» (м. Чернівці, 2007 р.); «Управління людськими ресурсами: проблеми теорії і практики» (м. Київ, 2007 р.); «Стратегії розвитку України в глобальному середовищі» (м. Сімферополь, 2007 р.); «Туризм і ресторанний бізнес: сучасні тенденції та перспективи розвитку» (м. Київ, 2007 р.); «Транскордонне співробітництво як фактор активізації євроінтеграційних процесів» (м. Чернівці, 2008 р.); «Структурні зміни в економіці та освіті під впливом інформаційно-комунікаційних технологій» (м. Полтава, 2008 р.); «Сучасні проблеми та шляхи їх вирішення в науці, транспорті, виробництві та освіті» (м. Одеса, 2008 р.); «Право та економіка: генезис, сучасний стан та перспективи розвитку» (м. Одеса, 2008 р.); «SPA і WELLNESS – стратегія розвитку» (м. Ялта, 2009 р.); «Виставковий бізнес в Україні: інтеграція освіти, науки та практики» (м. Київ, 2009 р.); «Менеджмент у невиробничій сфері» (м. Донецьк, 2009 р.); «Практика сучасного туризму: соціальна та економічна ефективність» (м. Київ, 2009 р.); «Транскордонне співробітництво як важлива складова євроінтеграційних процесів України» (м. Чернівці, 2010 р.); «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (м. Черкаси, 2010 р.); «Формування мереж прикордонного співробітництва України» (м. Чернівці, 2011 р.); «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні» (м. Черкаси, 2011 р.); «Актуальні проблеми та перспективи розвитку України» (м. Луцьк, 2011 р.); «Готельно-ресторанний, туристичний та виставковий бізнес: інноваційні напрями розвитку» (м. Форос, 2011 р.); «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (м. Черкаси, 2012 р.); «Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації» (м. Вінниця, 2012 р.); «Стратегія соціально-економічного розвитку общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты» (м. Курськ, 2012 р.); «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины» (м. Сімферополь – м. Гурзуф, 2013 р.); «Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку» (м. Київ, 2014 р.).

**Публікації.** Основні положення дисертації опубліковано у 39 наукових працях, серед яких: 4 колективні монографії, 7 статей у наукових фахових виданнях, 2 – у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз, 26 – в інших наукових виданнях. Особисто здобувачу належить 26,57 друк. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 170 сторінках друкованого тексту. Дисертація містить 33 рисунки, 62 таблиці, 15 додатків. Список використаних джерел налічує 208 найменувань.

### **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету, завдання, предмет, об'єкт, сформульовано наукову новизну, відображено теоретичну та практичну значущість одержаних результатів дослідження, представлено дані про апробацію та основні публікації.

У **першому розділі «Теоретичні основи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства»** узагальнено концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства.

Трансформація умов функціонування підприємств України вимагає нових підходів до формування відносин між працівниками та роботодавцями на основі поглибленого розуміння економічної природи і змісту матеріального стимулювання та його видів відповідно до розвитку економічної моделі існування суспільства.

Встановлено, що важливою складовою системи управління персоналом підприємства є матеріальне стимулювання як напрям впливу, що визначається загальними поняттями і тлумаченнями у різних наукових працях, які потребують суттєвого поглиблення за змістом та забезпечення термінологічної однозначності.

Систематизуючи підходи до визначення поняття «мотивація», можна знайти підтвердження класичним теоріям мотивації, які поділяють за предметом на змістовні та процесуальні. Крім того, в підходах до визначень цього поняття в теорії управління персоналом сучасні автори використовують аналогічні тлумачення і в інших функціональних наукових теоріях, що описують сферу господарської діяльності, зокрема в економічній теорії, маркетингу, а також в соціальній психології, філософії та соціології.

У сучасній науковій економічній літературі поняття стимулювання персоналу вчені розглядають з різних точок зору, але існує єдиний погляд на те, що стимулювання – це процес впливу на трудову поведінку людини за допомогою різних стимулів і за інтенсивністю впливу найбільш дієвим є матеріальне стимулювання.

Стимулювання персоналу традиційно поділяють на матеріальне та нематеріальне. Однак, якщо нематеріальне розглядається в економічній площині і має матеріальну основу, між ними існує взаємозв'язок. Наприклад, заробітна плата (матеріальний стимул) впливає на оцінку та самооцінку працівника, задовольняючи його потреби у визнанні, самоствердженні тощо (нематеріальні стимули). Отже, матеріальне стимулювання персоналу має базуватися на формуванні заробітної плати,

справедливої з точки зору персоналу, та забезпечувати досягнення цілей керівництва.

Класифікацію видів матеріального стимулювання персоналу підприємства готельного господарства наведено на рис. 1.

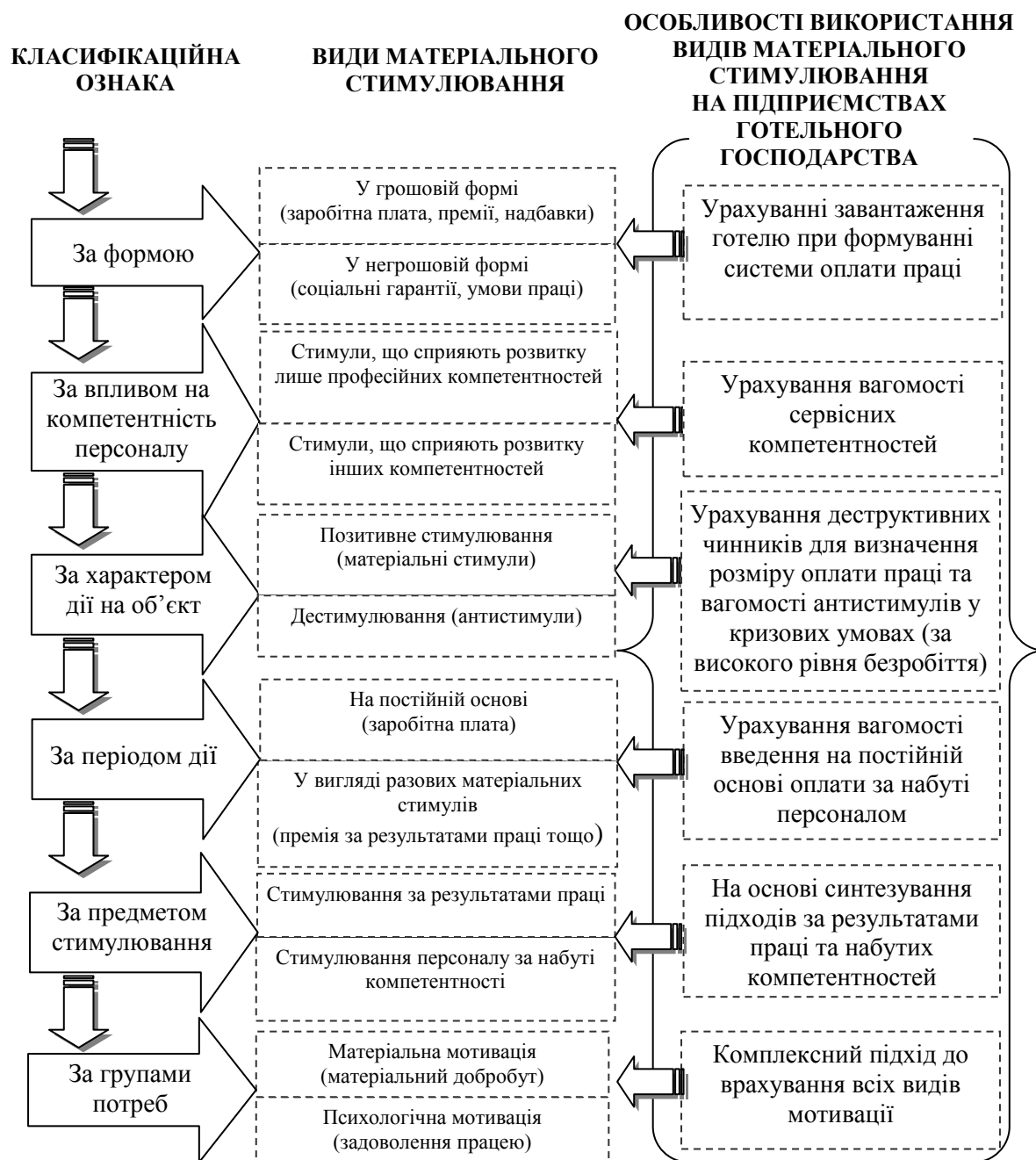


Рис. 1. Класифікація видів матеріального стимулювання персоналу підприємства готельного господарства

Джерело: складено автором.

Систематизація принципів управління матеріальним стимулюванням на основі компетентнісного підходу для підприємств готельного господарства дає можливість зробити такі висновки: вважати базою розрахунку заробітної плати рівень компетентності персоналу, що має оцінюватися за принципами справедливості, компетентності, комплексності

на основі синтезування показників як традиційної, так і інноваційної систем оплати праці, інформування та гласності про діючу систему оплати праці та її механізм, розвитку компетентностей персоналу для забезпечення високих стандартів обслуговування і рівня задоволеності споживачів якістю послуг. Дотримання принципу актуальності передбачає використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом відповідно до сучасної кадрової політики, сприяє розв'язанню актуальних кадрових проблем, спираючись на практичний досвід і наукові розробки у цій галузі. Принцип безперервності використання компетентнісного підходу в управлінні матеріальним стимулюванням персоналу базується на постулаті навчання і постійного професійного розвитку працівників, що створює потенціал кадрового зростання. Управління матеріальним стимулюванням персоналу за принципом ефективності забезпечуватиме необхідний рівень економічного, організаційного та соціального ефектів при оптимальних витратах, таким чином сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

За методологічним аспектом систему управління матеріальним стимулюванням персоналу з використанням компетентнісного підходу на підприємстві готельного господарства у загальному вигляді представлено на рис. 2.

Стрімкий розвиток технологій, зростання вимог споживачів до стандартів обслуговування та якості готельних послуг передбачають нові підходи до формування ознак професійних компетентностей персоналу. Акцент на зазначеному чиннику обумовлений позитивним досвідом лідерів готельного бізнесу, які функціонують на ринку готельних послуг України. Це франчайзингові мережі «Radisson», «Hyatt», «Hilton», «InterContinental», «Sheraton», «Rixos» та ін.

У забезпеченні результативності процесу управління матеріальним стимулюванням на підприємствах готельного господарства важливе значення має етап оцінювання компетентностей персоналу, зокрема, як при відборі та наймі, організації професійного розвитку працівників, так і при матеріальному стимулюванні. Компетентність має стати одним із інструментів виміру індивідуальних показників роботи і через них – потенціалом впливу на результативність діяльності підприємства в цілому.

У загальному вигляді професійна компетентність персоналу підприємств готельного господарства розглядається через сукупність загальних, а також технологічних, корпоративних, комунікативних, сервісних, управлінської та ситуативної її складових. Отже, якість персоналу підприємств готельного господарства визначається через оцінювання компетентності як необхідна чітко сформована і структурована адекватна система критеріїв і еталонних рівнів.

Аналіз наукової літератури та змісту специфіки діяльності підприємств готельного господарства дає можливість стверджувати, що в управлінні персоналом переважає група професійних компетентностей, яка базується на таких властивостях як універсальність, так і спеціалізованість, забезпечує якість сервісного обслуговування і є клієнтоорієнтованою.

## Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства за компетентнісним підходом

**Мета** управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства за компетентнісним підходом

Створення механізму формування та розвитку ключових компетентностей персоналу підприємств готельного господарства та мотивування покращення якості послуг для дотримання стандартів обслуговування, зростання ринкової вартості і конкурентоспроможності підприємства

**Завдання** управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства за компетентнісним підходом:

Визначення рівнів оплати за структурою компетентностей персоналу та за їх оцінкою в балах

Встановлення посадових окладів згідно зі структурою компетентностей та преміальною програмою

Розроблення плану управління розвитком кар'єри

**Принципи** управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства за компетентнісним підходом

**Функції** управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства за компетентнісним підходом

Актуальність, безперервність, ефективність та врахування компетентностей персоналу при оплаті праці

Визначення вимог до персоналу (компетентностей), вибір системи оплати праці та її обґрунтування

Сприяння розвитку персоналу та підвищення рівня його компетентностей для забезпечення високої якості обслуговування і рівня задоволеності споживачів послугами

Організація матеріального стимулювання персоналу та оцінювання рівня його компетентностей

Справедливість при оцінюванні рівня компетентностей та обґрунтування заробітної плати підприємства

Задоволення потреб, підвищення рівня компетентностей персоналу, зацікавленості до праці, сприяння дотриманню стандартів обслуговування та результативності праці

Комплексність, що враховує синтез показників як традиційної, так і інноваційної системи оплати праці

Коригування системи оплати праці залежно від оцінки зовнішніх та внутрішніх експертів, компетентностей та інструментів мотивації персоналу до якісного обслуговування споживачів

Інформування та гласність про діючу систему оплати праці та механізм її дії

*Рис. 2. Управління матеріальним стимулюванням персоналу на підприємстві готельного господарства (методологічний аспект)*

*Джерело: складено автором*

У другому розділі «Оцінка стану матеріального стимулювання персоналу на підприємствах готельного господарства України» досліджено процеси управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України, сформовано її кількісні характеристики.

Аналіз розвитку підприємств готельного господарства свідчить про його позитивну динаміку, яка обумовлена поліпшенням інвестиційного клімату в країні, збільшенням обсягів туристичних потоків і зростанням туристичної привабливості України.

Оцінюючи результати дослідження стану матеріального стимулювання на підприємствах готельного господарства України, слід зазначити про недостатню забезпеченість цих підприємств персоналом, що спричиняє його перевантаження. Встановлено, що у 95% досліджених підприємств існує невідповідність між розміром оплати праці і фактичним навантаженням персоналу.

Спостерігалася стійка тенденція до збільшення чисельності споживачів послуг у готелях України з 3,6 млн осіб у 2008 р. до 4,2 млн осіб в 2013 р. та кількості підприємств готельного господарства. Однак середньооблікова чисельність працівників на цих підприємствах за досліджуваний період зменшилася (рис.3), що свідчить про перенавантаження персоналу і зниження його мотивованості до підвищення професійної компетентності.

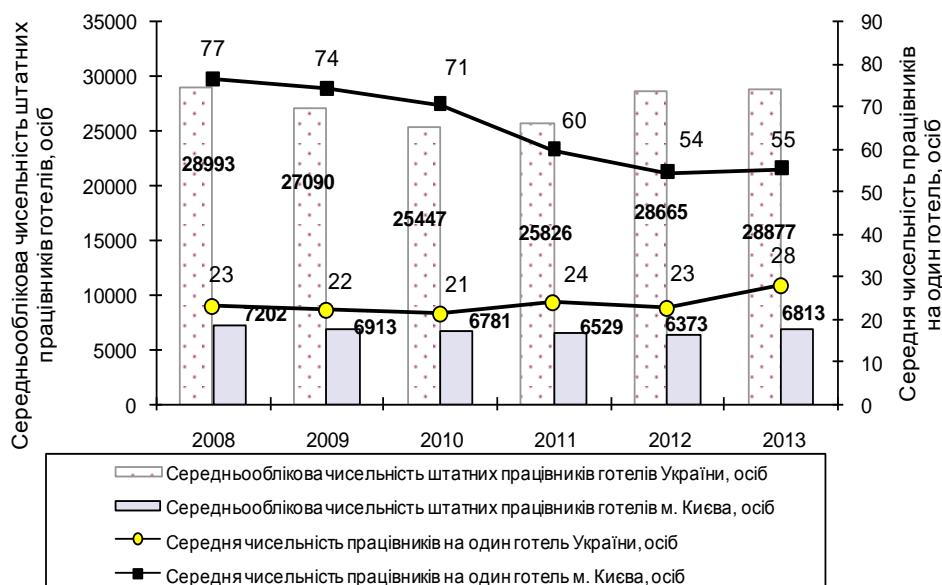


Рис. 3. Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників та середньої чисельності працівників на одне підприємство готельного господарства України та м. Києва за 2008–2013 рр.

Джерело: складено автором

Згідно з розрахунковими даними чисельність штатних працівників готелів м. Києва перевищує цей показник по Україні. Ця особливість діяльності столичних підприємств пояснюється, по-перше, наявністю

розвиненої інфраструктури послуг на підприємствах готельного господарства м. Києва, по-друге, більшою місткістю самих готелів.

Найважливішою умовою забезпечення якісних показників діяльності підприємства готельного господарства є наявність відповідного кадрового потенціалу, формування чисельності та професійної компетентності персоналу відповідно до сучасного рівня вимог. Це насамперед передбачає заходи щодо поліпшення організаційно-економічних параметрів стану галузі, тобто йдеться про створення необхідних організаційно-фінансових умов для її розвитку.

Визначено, що важливою складовою характеристики якісного складу персоналу підприємства є рівень освіти та кваліфікації працівників. Встановлено, що значно погіршує якісний склад персоналу сучасних підприємств готельного господарства наявність працівників, які не мають відповідної професійної освіти. Особливо це спостерігається у готелях категорії 3\*, на яких близько 52% усього кадрового складу не має спеціальної підготовки. Найнижче значення цього показника зафіксовано у групі готелів категорії 5\*, де політика управління персоналом є більш досконалою, а вимоги більш високими (табл. 1).

Таблиця 1

### Структура персоналу готелів України за рівнем освіти, %

Рівень освіти	Групи підприємств готельного господарства *						
	За категорійністю					За розміром	
	(1*)	(2*)	(3*)	(4*)	(5*)	(А)	(В)
1. Закінчили вищі навчальні заклади, у т.ч.:							
I–II рівнів акредитації	31,7	32,4	26,6	30,8	40,8	33,0	27,9
III–IV рівнів акредитації	21,4	23,9	21,4	29,2	30,7	26,9	22,3
2. Чисельність працівників, які не мають відповідної базової освіти	46,9	44,1	52,3	40,2	28,5	40,1	49,8
3. Навчено новим професіям у системі підготовки та перепідготовки на підприємстві, у т.ч.							
навчалися за кордоном	-	-	0,5	0,7	0,5	1,7	-
4. Підвищили кваліфікацію, у т.ч.							
за кордоном	-	-	11,5	8,2	3,5	23,2	-
	-	-	-	0,3	0,8	1,1	-

\* групи підприємств готельного господарства за розміром: група А – за кількістю місць більшою за 100; група Б – за кількістю місць меншою за 100.

*Джерело: складено автором.*

Станом на 01.01.2014 р., структура персоналу за віковим складом працівників на різних підприємствах готельного господарства України всіх категорій є подібною. Так, лише від 2% до 5% працівників – молодь (від 15 до 24 років), найбільша частка – це працівники від 25 до 49 років. Для підприємств найвищих категорій характерна перевага працівників від 25 до 34 років, а для інших категорій більшість персоналу має віковий діапазон від 35 до 49 років. Таким чином, спостерігається незбалансована вікова структура персоналу: чисельність працівників віком до 40 років

удвічі менша від чисельності працівників віком більше 40 років, зокрема, частка працюючих пенсіонерів становить 12%.

З метою дослідження проблем управління матеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах готельного господарства та пошуку шляхів їх вирішення було проведено анкетування серед працівників готелів.

Основними проблемами управління матеріальним стимулюванням респонденти вважають суб'єктивне оцінювання керівником цінності праці підлеглих (19%), відсутність механізму оплати праці за компетентність (17%), а також наявність непрозорої системи нарахування заробітної плати (14%). Не менш актуальною є проблема суттєвої різниці в оплаті праці керівника та інших працівників, що може бути наслідком суб'єктивного оцінювання праці керівником (12%), відсутність чітких вимог до персоналу та його функціональних обов'язків (10%). Вказали як проблему заборгованості з оплати праці лише 2% респондентів.

За результатами опитування підвищували кваліфікацію один раз на півроку 32% респондентів, більшість персоналу – один раз на три роки.

Визначено, що темпи зростання середньої заробітної плати у більшості досліджених готельних підприємств випереджають темпи зростання продуктивності праці, що може стати причиною зниження ефективності господарської діяльності цих підприємств в цілому. Рациональне збільшення заробітної плати за період дослідження спостерігається лише у готелях категорії 5\*. Виявлена диспропорція обумовлює необхідність зміни політики підприємств у сфері оплати праці та організації роботи персоналу.

Для забезпечення ефективної мотивації до результативної праці, розвитку професіоналізму, максимальної реалізації трудового потенціалу керівникам готельних підприємств потрібно вдосконалювати механізм формування заробітної плати, зважаючи на темпи зміни основних показників діяльності підприємства (обсягів надання послуг, продуктивності праці тощо). Насамперед це стосується оптимізації розміру премій, деяких статей інших заохочувальних і компенсаційних виплат, що пов'язані з трудовою діяльністю, враховуючи при цьому індивідуальний трудовий внесок окремого працівника, а також широке використання нематеріальних засобів стимулювання.

**У третьому розділі «Удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства» розроблено методичні підходи та рекомендації з системного управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства на основі інноваційних технологій та інструментів.**

За результатами досліджень вітчизняної практики підприємств готельного господарства сформовано узагальнений перелік компетентностей та визначено їх вагомість відповідно до цілей та



специфіки діяльності, а також шкалу з описом ознак прояву компетентностей на різних рівнях. Це дозволило на рівні універсальної шкали для всіх категорій персоналу і типів підприємств готельного господарства здійснити безпосередню оцінку кожної компетентності (табл. 2).

Таблиця 2

### Матриця ґрейдів персоналу підприємств готельного господарства

Ґрейди (різниця у компетентностях)	Ґрупи професійних назв робіт підприємства готельного господарства (посад)						Професії, що не потребують певної кваліфікації
	Керівники	Професіонали	Фахівці	Технічні службовці	Обслуговуючий персонал	Робітники	
G7	FO						
	BO						
G6	FO						
	BO						
G5	FO						
	BO						
G4	FO						
	BO						
G3	FO						
	BO						
G2	FO						
	BO						
G1	FO						
	BO						

\* FO (Front Office) – працівники, які контактують зі споживачами послуг;  
BO (Back Office) – працівники, які не контактують зі споживачами послуг

*Джерело: розроблено автором*

Запропоновано методичні підходи до розробки програми матеріального стимулювання персоналу на основі компетентнісного підходу, що дозволить розв'язати проблеми непрозорості процесу управління матеріальним стимулюванням, сформувані нормативно обґрунтовані підстави для оплати праці персоналу як у частині основної, так і додаткової, зростання преміальних, матеріальних виплат тощо, спростити методичні процедури нарахування заробітної плати, що не допускають необґрунтованого введення на підприємстві підвищеного рівня оплати для нових посад порівняно з існуючими як дестимулюючого впливу в цілому, а також формального ставлення керівництва до нормативних внутрішніх документів з оплати праці.

Крім того, запропоновано механізм впровадження системи критеріїв структурування персоналу за групами посад і категоріями оплати залежно від напруженості та складності виконуваних робіт, шкали посадових окладів за кореляцією з рівнем ринкової вартості праці, на основі дотримання стимулюючого принципу підвищення заробітної плати працівникам відповідно до результативності праці, її диференціації

залежно від якості виконуваних функцій на одній посаді, підвищення зацікавленості персоналу у підвищенні кваліфікації, принципу соціальної справедливості та економічної обґрунтованості рішень на засадах компетентнісного підходу.

Таким чином, наведені методичні підходи дозволяють створити процесну модель системи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства готельного господарства на основі компетентнісного підходу, яка в загальному вигляді може бути представлена за трьома блоками (рис. 4).



*Рис. 4. Процесна модель матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу*

*Джерело: складено автором*

Обґрунтовано концептуальні підходи до розробки компетентнісної моделі оцінки якості персоналу підприємств готельного господарства. Комплексну оцінку якості персоналу підприємства готельного господарства пропонується здійснювати на основі поєднання оцінок

результатів роботи працівників та їх компетентності. Сутність персоніфікованої комплексної оцінки полягає у визначенні впливу наявного потенціалу працівника (сукупності знань, навичок, практичного досвіду, здібностей та інших індивідуальних характеристик) на досягнення результатів і дотримання ним встановлених нормативів роботи. Таким чином досягається діалектичний перехід від кількісних показників – набір компетентностей у якісні – компетентність і результативність діяльності. При цьому під оцінкою компетентності працівника слід розуміти його здатність виконувати встановлені у межах необхідних для даної посади завдань.

Використання систем оплати праці на основі компетентнісного підходу надає працівникам можливості для кар'єрного зростання через розвиток індивідуальних компетентностей, прозору економічну оцінку та диференціацію працівників у форматі особистісних та ділових характеристик, якість виконання професійних завдань. Крім того, реформування структури оплати праці за принципами компетентнісного підходу на підприємстві готельного господарства сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню ефективності інвестицій у персонал, залученню та утриманню працівників з великим інтелектуальним і творчим потенціалом, що стане дієвим інструментом для здійснення довгострокового та ефективного матеріального стимулювання праці працівників. Ефективне управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства готельного господарства має спиратися на структурування за ознаками рівня компетентності працівників.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі узагальнено теоретичні положення та сформовано практичні рекомендації, що виявляється у розробленні науково-методологічних основ управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. Отримані результати підтверджують актуальність проблематики дослідження, а реалізація мети та поставлених завдань дозволяє зробити такі висновки:

1. За результатами дослідження теоретичних та методичних аспектів матеріального стимулювання персоналу на підприємствах готельного господарства з'ясовано, що матеріальне стимулювання – це динамічний процес впливу на трудову поведінку за допомогою стимулів, що сприяють формуванню зацікавленості у позитивних результатах праці, розвитку та підвищенню компетентностей для забезпечення якісними готельними послугами, ступеня задоволеності споживачів процесом обслуговування, позитивного іміджу підприємства, а також підвищення рівня його конкурентоспроможності. Для виокремлення сервісної компетентності персоналу як ключової складової його характеристики при формуванні

системи матеріального стимулювання та обґрунтування сутнісно-змістовного наповнення системи «стимули – антистимули» запропоновано класифікацію видів матеріального стимулювання персоналу, яку доповнено класифікаційними ознаками «вплив на рівень компетентності персоналу», «характер дії на об'єкт», за якими здійснено його розподіл за видами.

2. За результатами критичного аналізу системи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства встановлено, що вона не передбачає стимулів для кар'єрного зростання на основі розвитку індивідуальних компетентностей, прозорої економічної оцінки та диференціації працівників у форматі особистісних та ділових характеристик, якості виконання професійних функцій. Це сприяло необхідності поглиблення теоретичного базису управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу як системи дій керівництва, яка реалізує функції при дотриманні відповідних принципів з метою мотивації формування та розвитку компетентностей персоналу для покращення якості готельних послуг, дотримання стандартів обслуговування, зростання ринкової вартості і конкурентоспроможності підприємства.

3. Встановлено, що процес надання готельних послуг має галузеві особливості і передбачає реалізацію фізичних та розумових здібностей персоналу, що обумовлює необхідність спеціалізованого інструментарію оцінювання його якості. У роботі запропоновано оцінювати якість персоналу підприємств готельного господарства через компетентності як ідентифіковану і структуровану систему критеріїв і еталонних його рівнів. Обґрунтування оцінки якості персоналу в системі матеріального стимулювання дозволить приймати управлінські рішення щодо розроблення системи оплати праці на засадах компетентнісного підходу.

4. Досліджено тенденції економічного розвитку підприємств готельного господарства України та визначено, що в умовах фінансово-економічної кризи та трансформаційних змін на ринку готельних послуг відбувається зменшення середньооблікової чисельності працівників при одночасному збільшенні чисельності споживачів у готелях України. Це свідчить про перенавантаженість персоналу і зниження його мотивованості до підвищення професійної компетентності та спонукає до розроблення у дисертаційній роботі нових підходів до управління матеріальним стимулюванням персоналу.

5. Показники якісного складу персоналу підприємств готельного господарства України свідчать, що за віковою ознакою структура персоналу незбалансована, майже весь керівний склад підприємств має вищу освіту, однак серед фахівців вищу чи середню спеціальну освіту мають лише 72% працівників. Встановлено, що істотна частка працівників

має непрофільну освіту, що не відповідає вимогам до професійної компетентності персоналу. Сформовано рейтинг переваг трудової діяльності та визначено неузгодженість механізмів управління матеріальним стимулюванням персоналу. Отримані результати підтвердили необхідність обґрунтування методичних підходів до формування системи управління матеріальним стимулюванням на основі компетентнісного підходу з урахуванням індивідуалізації внеску працівника щодо надання готельних послуг.

6. Результати аналізу управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства свідчать про слабку залежність розміру заробітної плати працівників від продуктивності їх праці та рівня професійної компетентності. Доведено, що у досліджуваному періоді більш ефективну кадрову політику провадять високотарифні готелі колективної форми власності, в яких переважає частка працівників, які застосовують інноваційні форми і методи роботи відповідно до міжнародних стандартів обслуговування.

7. Встановлено, що основні професійні компетентності персоналу підприємства готельного господарства базуються на принципах клієнтоорієнтованості, сервісу і поділяються на професійно-освітні (знання та вміння), особистісні (професійно важливі якості особистості) та пов'язані з виконанням професійної діяльності (виробничої та управлінської). У системі критеріїв оцінки компетентностей персоналу запропоновано враховувати їх вагомість відповідно до цілей та специфіки діяльності. Розроблена універсальна шкала відповідності компетентностей критеріям оцінки персоналу може бути використана для формування професійних стандартів діяльності підприємств готельного господарства.

8. Для забезпечення підвищення мотивації до якісної праці, зниження впливу суб'єктивності під час оцінювання персоналу обґрунтовано методичні підходи до розробки компетентнісної моделі оцінки якості персоналу підприємств готельного господарства, що сприятиме формуванню кадрового резерву, стимулюватиме працівників до планування кар'єри та самонавчання. Компетентнісна модель оцінки якості персоналу дозволяє підвищити рівень якості готельних послуг та конкурентоспроможності підприємства.

9. Для сприяння досягненню бізнес-цілей, реалізації стратегії економічного розвитку підприємства, інвестуванню у підвищення якості персоналу та вдосконаленню рекрутингової політики і довгостроковій мотивації працівників та враховуючи доведену у роботі необхідність нових підходів до систем матеріального стимулювання працівників, сформовано методичні підходи до розробки програми преміювання з урахуванням об'єктивних орієнтирів і критеріїв оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**Монографії**

1. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко, М.Г. Бойко, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Н.І. Ведмідь, О.В. Полтавська [та ін. ] ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 595 с. (*особистий внесок здобувача полягає у висвітленні методологічних основ управління персоналом підприємств готельного господарства.* – С. 293–335; с. 556) (4,23 д.а.).
2. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 728 с. (*особистий внесок здобувача – розділ: методологічні основи оцінки якості та компетентності персоналу і формування ієрархічної структури оплати праці.* – С. 304–374; с. 641–705 ) (10,82 д.а.).
3. Фундаментальные и прикладные основы эффективности государственного управления : коллективная монография – Тула : Тульск. филиал РАНХиГС, 2013 – 445 с. – (Серия «Актуальные вопросы государственного и муниципального управления») (*особистий внесок автора – дослідження управління персоналом на підприємствах готельного господарства України.* – С. 388–425) (1,9 д.а.).
4. Современное состояние и пути развития экономики современности : коллективная монография. – Одесса, Проект Sworld : КУПРИЕНКО СВ, 2013. – 181 с. (*особистий внесок автора – теоретичні та методичні підходи до оцінювання якості персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу.* – С. 112–128) (0,9 д.а.).

**Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз**

5. Poltavska O. Assessment methodological framework staff hotel / S. Melnichenko, M. Bosovskaya, O. Poltavska // Economics and national economy management: problems and prospects. B&L Publishing, San Francisco, California, USA, 2013. – P. 62–71 (0,72 д.а.).
6. Полтавська О.В. Підходи до удосконалення механізмів матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства: аналіз зарубіжного досвіду / О.В. Полтавська // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 1 (12). – С. 74–81. – Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15poaazd.pdf> (0,6 д.а.). – Назва з екрана.

**Статті у наукових фахових виданнях**

7. Полтавська О.В. Теоретичні основи функціонування економічного механізму функціонування підприємств готельного господарства / О.В. Полтавська // Вісн. Акад. праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – К. : Курс, 2007. – №5. – С. 64–69 (0,5 д.а.).

8. Полтавська О.В. Маркетинговий підхід до формування персоналу готелів / Н.М. Гуляєва, О.В. Полтавська // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 1.– С. 20–30 (0,9 д.а.).
9. Полтавська О.В. Сучасний стан кадрового забезпечення підприємств готельного господарства м. Києва / О.В. Полтавська // Економічний простір : зб. наук. пр. – Д. : ПДАБА, 2011. – № 47. – С. 257–267 (0,7 д.а.).
10. Полтавська О.В. Теоретичне обґрунтування матеріального стимулювання персоналу в готельному господарстві / О.В. Полтавська // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Даля. – 2013. – № 8 (197). – Ч 2. – С. 148–151 (0,56 д.а.).
11. Полтавська О.В. Забезпечення персоналом підприємств готельного господарства України [Електронний ресурс] / О.В. Полтавська // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – Режим доступу : [htt://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2142](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2142) (0,5 д.а.). – Назва з екрана.
12. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / О.В. Полтавська // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 1 – С. 67–72 (1,11 д.а.).
13. Полтавська О.В. Продуктивність праці персоналу підприємств готельного господарства України / О.В. Полтавська // Економіка і держава. – 2015. – № 1 – С. 107–111 (0,96 д.а.).

#### **Публікації в інших наукових виданнях**

14. Полтавська О.В. Сучасні проблеми розвитку підприємств ресторанного господарства / О.В. Полтавська // Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27–28.10.2005, м. Київ), 2005. – С. 288–290 (0,3 д.а.).
15. Полтавська О.В. Поняття послуги та її особливості у готельному господарстві / М.В. Новак, О.В. Полтавська // Стратегічний розвиток регіону – економічне зростання та інтеграція : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (11–12.05.2006, м. Чернівці). – 2006. – С. 288–232 (0,4 д.а.).
16. Полтавська О.В. Управлінські технології як базисні умови економічного механізму підприємств готельного господарства / О.В. Полтавська // Структурно-інституційні зміни та інвестиційно-інноваційний розвиток регіону : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (17–18.05.2007, м. Чернівці), 2007. – С. 208–210 (0,3 д.а.).
17. Полтавська О.В. Трудові ресурси підприємств готельного господарства та особливості економічного механізму їх формування / О.В. Полтавська // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії і практики : зб. наук. пр. – Спец. вип. КНЕУ : Т. I. Ч. II. – К. : КНЕУ, 2007. – С. 670–679 (0,58 д.а.).

18. Полтавська О.В. Джерела формування людських ресурсів в підприємствах готельного господарства / О.В. Полтавська // Стратегія розвитку України в глобальному середовищі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (26–28.10.2007, м. Сімферополь – м. Севастополь), 2007. – С. 142–144 (0,3 д.а.).
19. Полтавська О.В. Проблеми формування трудових ресурсів підприємств ресторанного господарства / О.В. Полтавська // Туризм і ресторанний бізнес: сучасні тенденції та перспективи розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (7–9.02.2007, м. Київ), 2007. – С. 317–318 (0,4 д.а.).
20. Полтавська О.В. Використання інформаційних технологій при формуванні людських ресурсів підприємств готельного господарства / О.В. Полтавська // Транскордонне співробітництво як фактор активізації євроінтеграційних процесів : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (6–7.05.2008, м. Чернівці), 2008. – С. 379–381 (0,4 д.а.).
21. Полтавська О.В. Тенденції розвитку та основні проблеми формування людських ресурсів підприємств готельного господарства України / О.В. Полтавська // Право та економіка: генезис, сучасний стан та перспективи розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (30.05.2008, м. Одеса), 2008. – С. 409–414 (0,3 д.а.).
22. Полтавська О.В. Використання Інтернету при формуванні людських ресурсів підприємств готельного господарства / О.В. Полтавська // Структурні зміни в економіці та освіті під впливом інформаційно-комунікаційних технологій : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (24–25.04.2008, м. Полтава), 2008. – С. 56–57 (0,3 д.а.).
23. Полтавська О.В. Кадрове забезпечення у системі розвитку підприємств готельного господарства / О.В. Полтавська, А.М. Расулова // Сучасні проблеми та шляхи їх рішення в науці, транспорті, виробництві та освіті : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. – Т. 1. Транспорт. Туризм. Рекреація (15–25.12.2008, м. Одеса), 2008. – С. 82–84 (0,4 д.а.).
24. Полтавська О.В. Менеджмент управління кадровим потенціалом підприємств готельного господарства України на засадах маркетингу / О.В. Полтавська // Вісн. Донецьк. держ. ун-ту управління : матеріали наук.-практ. конф. до 15-річчя кафедри менеджменту у невиробничій сфері, 2009. – Вип. 3 (49) . – С. 120–122 (0,4 д.а.).
25. Полтавська О.В. Формування людських ресурсів підприємств готельного господарства як складової виставкового бізнесу / О.В. Полтавська // Виставковий бізнес в Україні: інтеграція освіти, науки та практики : зб. наук. пр. – Спец. вип : матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. – К. : Виставкова федерація України, 2009. – С. 82–90 (0,6 д.а.).



26. Полтавська О.В. Управління персоналом на підприємствах готельного господарства, які надають SPA і WELLNESS послуги / О.В. Полтавська // SPA і WELLNESS – стратегія розвитку : матеріали міжнар. наук. фестивалю (14–15.10.2009, м. Форос), 2009. – С. 100–104 (0,3 д.а.).
27. Полтавська О.В. Методологічні підходи до реалізації економічного механізму щодо технології формування людських ресурсів та ефективності їх використання на підприємствах готельного господарства / О.В. Полтавська // Практика сучасного туризму: соціальна та економічна ефективність : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (14.10.2009, м. Київ), 2009. – С. 190–194 (0,4 д.а.).
28. Полтавська О.В. Роль та місце маркетингу персоналу у структурі організації маркетингу підприємства готельного господарства / О.В. Полтавська // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (17–19.04.2010, м. Черкаси), 2010. – С. 195–197 (0,4 д.а.).
29. Полтавська О.В. Тенденції розвитку підприємств готельного господарства України / О.В. Полтавська // Транскордонне співробітництво як важлива складова євроінтеграційних процесів України : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (6–7.05.2010, м. Чернівці), 2010. – С. 293–296 (0,4 д.а.).
30. Полтавська О.В. Сучасний стан кадрового забезпечення підприємств готельного господарства м. Києва / Н.М. Гуляева, О.В. Полтавська // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : матеріали IV Міжнар. бізнес-форуму (24.03.2011, м. Київ), 2011. – С. 36–38 (0,3 д.а.).
31. Полтавська О.В. Кадрове забезпечення підприємств готельного господарства м. Києва: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку / О.В. Полтавська // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (16–18.03.2011, м. Черкаси), 2011. – С. 227–230 (0,3 д.а.).
32. Полтавська О.В. Сучасні аспекти управління мотивацією персоналу з використанням компетентнісного підходу / О.В. Полтавська // Актуальні проблеми та перспективи розвитку України : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (19–20.05.2011, м. Луцьк), 2011. – С. 412–414 (0,3 д.а.).
33. Полтавська О.В. Організаційно-економічний механізм управління мотивацією персоналу готельного підприємства на основі оцінки посад та компетентності персоналу / О.В. Полтавська // Формування мереж прикордонного співробітництва України : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (12–13.05.2011, м. Чернівці), 2011. – С. 251–254 (0,4 д.а.).

34. Полтавська О.В. Інноваційні напрями розвитку управління мотивацією персоналу підприємств готельного господарства / О.В. Полтавська // Готельно-ресторанний, туристичний та виставковий бізнес: інноваційні напрями розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (12–14.10.2011, м. Ялта), 2011. – С. 44–46 (0,3 д.а.).
35. Полтавська О.В. Використання компетентнісного підходу в управлінні матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства / Н.М. Гуляєва, О.В. Полтавська // Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації : зб. наук. пр. – Спец. вип. Ч. II. – Вінниця : Центр підготовки наук. та навч.-метод. видань ВТЕІ КНТЕУ, 2012. – С. 310–315 (0,8 д.а.).
36. Полтавська О.В. Управління матеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах готельного господарства / О.В. Полтавська // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (22–23.03.2012, м. Черкаси), 2012. – С. 223–225 (0,4 д.а.).
37. Полтавская О.В. Оценка качественного состава персонала гостиничного бизнеса Украины / О.В. Полтавская // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты : материалы 2-й междунар. науч.-практ. конф. (27.11.2012, г. Курск), 2012. – С. 183–187 (0,4 д.а.).
38. Полтавська О.В. Актуальність компетентнісного підходу в управлінні персоналом підприємств готельного господарства / О.В. Полтавська // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. (10–12.10.2013, м. Сімферополь – м. Гурзуф), 2013. – С. 121 (0,3 д.а.).
39. Полтавська О.В. Управління матеріальним стимулюванням персоналу в системі економічного розвитку підприємства сфери гостинності / О.В. Полтавська // Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (24.10.2014, м. Київ), 2014. – С. 374–376 (0,4 д.а.).

## АНОТАЦІЯ

**Полтавська О.В. Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2015.

Дисертаційна робота присвячена розвитку теоретичних і методичних засад, розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства.

У дисертаційній роботі досліджено теоретичні та методичні засади управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства. Критично оцінено наукові підходи та проаналізовано прикладні аспекти до управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства. Досліджено науковий і теоретичний базис управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу та здійснено оцінку практичного інструментарію втілення його в діяльність підприємств готельного господарства. Розроблено методичні підходи до оцінки компетентностей персоналу як складової управління матеріальним стимулюванням персоналу. Сформовано структуру оплати праці та систему преміювання на основі оцінки компетентностей персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом на підприємствах готельного господарства.

**Ключові слова:** матеріальне стимулювання, управління матеріальним стимулюванням персоналу, підприємство готельного господарства, компетентнісний підхід, оцінка компетентностей персоналу, система преміювання персоналу.

### **АННОТАЦИЯ**

**Полтавская А.В. Управление материальным стимулированием персонала предприятий гостиничного хозяйства. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Киевский национальный торгово-экономический университет, Киев, 2015.

Диссертация посвящена развитию теоретических и методических основ, разработке методических и практических рекомендаций по управлению материальным стимулированием персонала предприятий гостиничного хозяйства.

В диссертационной работе исследованы теоретические и методические основы управления материальным стимулированием персонала предприятий гостиничного хозяйства. Критически оценены научные подходы и проанализированы прикладные аспекты управления материальным стимулированием персонала предприятий гостиничного хозяйства. Исследован научный и теоретический базис управления материальным стимулированием персонала предприятий гостиничного хозяйства на основе компетентностного подхода и осуществлена оценка практического инструментария воплощения его в деятельность этих предприятий.

Определены тенденции экономического развития предприятий гостиничного хозяйства и обеспеченность их персоналом. Выявлено, что в

условиях финансово-экономического кризиса и политической нестабильности Украины наблюдается дисбаланс между показателями обеспечения и нагрузкой персонала на предприятиях гостиничного хозяйства, что приводит к его перегрузке и, как следствие, снижению стандартов обслуживания и мотивации повышать профессиональную компетентность.

Обоснованы методологические подходы к формированию системы материального стимулирования персонала предприятий гостиничного хозяйства на основе матричного моделирования через дифференциацию оплаты труда с учетом уровня профессиональной компетентности, группы должностей, участия в процессе обслуживания потребителей, услуг, что позволит обеспечить принятие управленческих решений для повышения уровня профессиональных компетентностей персонала, соблюдения высокого уровня стандартов обслуживания в гостиничном бизнесе, мотивации персонала и усилит целенаправленность воздействия на персонал как объект управления.

Определено, что основные профессиональные компетентности персонала предприятия гостиничного хозяйства базируются на принципах клиентоориентированности, сервиса и делятся на профессионально-образовательные (знания и умения), личностные (профессионально важные качества личности) и связанные с выполнением профессиональной деятельности (производственной и управленческой). В системе критериев оценки компетентностей персонала предложено учитывать их значимость в соответствии с целями и спецификой деятельности. Разработана универсальная шкала соответствия компетентностей критериям, которая может быть использована для формирования профессиональных стандартов деятельности предприятий гостиничного хозяйства.

Обоснована компетентностная модель оценки качества персонала предприятий гостиничного хозяйства, направленная на повышение мотивации к эффективному труду, снижение влияния субъективности при оценке, содействие формированию кадрового резерва, а также предоставление работнику эффективного инструмента планирования карьеры, стимулирование самообучения.

Предложены методические подходы к разработке программы материального стимулирования персонала по объективным ориентирам и критериям, что будет способствовать достижению бизнес-целей и реализации стратегии экономического развития предприятия, инвестированию в повышение качества персонала, рекрутинговой политике предприятия и долгосрочной мотивации работников.

Доказано, что использование систем оплаты труда на основе компетентностного подхода предоставляет работникам возможности для карьерного роста через развитие индивидуальных компетентностей, прозрачную экономическую оценку и дифференциацию работников в

формате личностных и деловых характеристик, качество выполнения профессиональных задач. Реформирование структуры оплаты труда на принципах компетентного подхода на предприятии гостиничного хозяйства будет способствовать достижению стратегических целей предприятия, повышению эффективности инвестиций в персонал, привлечению и удержанию работников с большим интеллектуальным и творческим потенциалом, станет действенным инструментом для осуществления долгосрочного и эффективного материального стимулирования персонала.

**Ключевые слова:** материальное стимулирование, управление материальным стимулированием персонала, предприятие гостиничного хозяйства, компетентный подход, оценка компетентностей персонала, система премирования персонала.

### ABSTRACT

**Poltavska O.V. Management of material incentives of people working in the hotel industry. – Manuscript.**

Thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by economic activity). – Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2015.

The thesis is devoted to the development of theoretical and methodological foundations, development methodology and practical recommendations for the management of material incentives of people working in the hotel industry.

The theoretical and methodological background material incentives management staff of hotel management in the dissertation. The scientific approaches to the management of material incentives of people working in the hotel industry reviewed critically. Analyzes applied aspects of control material incentives of people working in the hotel industry. It has been studied scientific and theoretical basis of management material incentives of people working in the hotel industry-based competency approach. It has been reviewed practical tools implement its business activity in the hotel industry. Also, it has been done methodological approaches to assessing the competence of personnel management as a component material incentives staff. Deterministic structure of pay and bonus system based on assessment skills has been designed. The proposals were improved the efficiency of personnel management in hospitality industry enterprises.

**Keywords:** financial incentives, material incentives management staff, hotel management of the company, competence approach, assessment of competencies of staff, staff bonus system.

**Полтавська Оксана Володимирівна**

**УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 0,93. Тираж 100 пр. Зам. 717.

Видавець і виготовлювач

Київський національний торговельно-економічний університет  
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156