

УДК 658.3.355

JEL classification: M12, M14, L83, J24, Z31

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(7))

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: АКЦЕНТИ НА ЛІДЕРСТВІ ТА КОРПОРАТИВНІЙ КУЛЬТУРІ

ЗАЙЧЕНКО Володимир

кандидат наук з державного управління, доцент, декан, факультет економіки та менеджменту

Центральноукраїнський національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9523-1220>e-mail: zaichenkovv@kntu.kr.ua

РУТИНСЬКИЙ Михайло

кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Центральноукраїнський національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3142-8723>e-mail: rytynskii@gmail.com

ГАЙДУК Ліна

Керуюча рестораном «Familia Gaden»

<https://orcid.org/0009-0006-5225-7838>lina.haiduk.s@gmail.com

У контексті нової економічної реальності управління персоналом набуває особливого значення, оскільки саме якість кадрового потенціалу, його мотиваційна складова, рівень професійної підготовки та здатність до адаптації визначають конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність підприємства. Виживання й успішний розвиток суб'єктів готельно-ресторанного господарства в умовах постійної ринкової турбулентності стають можливими лише за умови впровадження ефективних, науково обґрунтованих методів управління персоналом, орієнтованих на розвиток інноваційних компетенцій, формування корпоративної культури та підтримання високого рівня організаційної гнучкості.

Отже, сучасні реалії господарювання актуалізують потребу у творчому, системному та аналітичному підході до формування кадрової політики. Наукове забезпечення процесів управління персоналом є важливим інструментом підвищення ефективності функціонування підприємств готельного та ресторанного секторів, що дозволяє не лише адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, а й формувати сталу конкурентну перевагу на ринку послуг. Саме тому метою дослідження є визначення сучасних підходів до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. Для досягнення поставленої мети було окреслено модель компетенції менеджера підприємств готельного та ресторанного господарства, визначено фактори, які впливають на ефективність професійного зростання менеджера та заходи практичного використання лідерства у готельно-ресторанному бізнесі.

Ключові слова: управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі, компетенції менеджера у готельно-ресторанному бізнесі, лідерство у готельно-ресторанному бізнесі, корпоративна культура у готельно-ресторанному бізнесі.

MODERN APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS: EMPHASIS ON LEADERSHIP AND CORPORATE CULTURE

ZAICHENKO Volodymyr, RUTYNSKYI Mykhailo

Central Ukrainian National Technical University

HAIIDUK Lina

Restaurant Manager of "Familia. Garden"

In the context of the new economic reality, personnel management acquires special importance, since it is the quality of human resources, its motivational component, the level of professional training, and the ability to adapt that determine the competitiveness and long-term viability of an enterprise. Survival and successful development of hotel and restaurant entities in conditions of constant market turbulence are possible only if effective, scientifically based methods of personnel management are implemented, focused on the development of innovative competencies, the formation of corporate culture, and maintaining a high level of organizational flexibility.

Therefore, modern business realities highlight the need for a creative, systematic, and analytical approach to the formation of personnel policy. Scientific support for personnel management processes is an important tool for increasing the efficiency of the functioning of enterprises in the hotel and restaurant sectors, which allows not only to adapt to changing environmental conditions, but also to form a sustainable competitive advantage in the services market. That is why the purpose of the study is to identify modern approaches to personnel management in the hotel and restaurant business. To achieve the set goal, a competency model for a manager of hotel and restaurant enterprises was outlined, factors that influence the effectiveness of a manager's professional growth and measures for the practical use of leadership in the hotel and restaurant business were identified.

Keywords: personnel management in the hotel and restaurant business, manager competencies in the hotel and restaurant business, leadership in the hotel and restaurant business, corporate culture in the hotel and restaurant business.

Стаття надійшла до редакції / Received 23.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Найважливішим фактором розвитку будь-якого готельно-ресторанного господарства є людський ресурс, його інтелект та навички, уміння здійснювати ефективне управління персоналом. У сучасних умовах динамічного розвитку сфери послуг, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, управління персоналом набуває вирішального значення для забезпечення конкурентоспроможності та сталою функціонування підприємств. Традиційні підходи до управління кадрами втрачають ефективність, оскільки вони не враховують сучасні виклики – зміну трудових цінностей, зростання ролі емоційного інтелекту, високі очікування з боку клієнтів, а також необхідність адаптивності та інноваційності в умовах постійних трансформацій ринку.

Особливої актуальності набуває переорієнтація управлінських практик на розвиток лідерства як ключової компетенції керівників усіх рівнів, а також формування сильної корпоративної культури, що сприяє підвищенню мотивації, залученості та лояльності працівників. Водночас, на практиці спостерігається нестача цілісного підходу до реалізації цих аспектів, недостатня увага до розвитку внутрішнього лідерського потенціалу персоналу та несформованість системних цінностей у багатьох готельно-ресторанних закладах.

Таким чином, існує потреба у глибшому науковому осмисленні та практичному впровадженні сучасних підходів до управління персоналом у цій сфері з акцентом на розвиток лідерства та корпоративної культури як ключових чинників успішності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню питань управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі присвячені праці багатьох вітчизняних науковців. Так, науковці Кошовий Б., Семчук Ж., Перик І., Децик О. у своїх працях розглядали особливості управління персоналом готельно-ресторанного комплексу [4]. У працях Оболенцевої Л. В. та Заїки Д.І. детально розглядається кадровий потенціал як складова розвитку туристичного підприємства [5]. Постова В. розглядає оцінку ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу [6]. У працях Прохоровської С.А. розглядається мотивація персоналу підприємств в сучасних умовах викликів [7]. Науковці Рябенка М.О. та Мазуркевич І.О. розглядають управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства [8]. Автор Шейко Ю.О. розглядає інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу [10]. Варто відмітити науковців Шморгун Л. Г., Гладинець Н.І., які у своїх працях розглядають інноваційні методи управління підприємствами туристичної індустрії як важлива складова економічного зростання [11]. Незважаючи на численні наукові дослідження сучасних підходів до управління персоналом недостатньо дослідженими залишаються переорієнтація управлінських практик на розвиток лідерства як ключової компетенції керівників усіх рівнів, а також формування сильної корпоративної культури, що сприяє підвищенню мотивації, залученості та лояльності працівників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі ефективності сучасних методів управління персоналом в індустрії гостинності, зокрема через призму розвитку лідерських якостей керівників та формування результативної корпоративної культури, а також у розробці рекомендацій щодо їх впровадження з метою підвищення мотивації, продуктивності та лояльності працівників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Перехід до ринкових механізмів господарювання докорінно трансформує підходи до управління персоналом у суб'єктах готельно-ресторанного бізнесу. Відмова від командно-адміністративної моделі зумовлює необхідність адаптації підприємств до нової парадигми взаємодії з інституціями державної влади, контрагентами, конкурентами, а також із самими споживачами послуг. Готельні комплекси та заклади ресторанного господарства опиняються в умовах високої динаміки ринку, що вимагає переосмислення ролі людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу.

Сучасний стан готельно-ресторанного бізнесу в Україні характеризується наявністю низки системних проблем, які суттєво стримують його ефективний розвиток і конкурентоспроможність як у національному, так і в міжнародному контексті. Однією з найбільш актуальних є проблема дисбалансу між ціновою політикою та якістю наданих послуг, що створює бар'єри для формування сталого попиту та знижує рівень задоволеності споживачів. Крім того, спостерігається територіальна нерівномірність у рівні сервісу та спектрі готельно-ресторанних послуг, що надаються в різних регіонах країни, що ускладнює створення.

Сучасна система управління персоналом являє собою динамічний, багаторівневий процес, який інтегрує комплекс інноваційних управлінських інструментів і технологій, зорієнтованих на посилення ефективності взаємодії між працівниками, розвиток їхнього творчого потенціалу та підвищення організаційної гнучкості. У межах цієї парадигми ключовим вектором виступає стратегічна інтеграція кадрових ресурсів задля досягнення корпоративних цілей, що, у свою чергу, трансформує традиційні управлінські підходи й формує новий рівень управлінської культури.

Засвоюючи провідні міжнародні практики у сфері управління людським капіталом, сучасне управління персоналом в умовах сервісної економіки розширює межі класичних моделей HR-менеджменту, формуючи адаптивні системи, здатні швидко реагувати на змінні вимоги ринку. Особливої актуальності набуває концепція управління знаннями, яка передбачає створення сприятливого середовища для генерації, накопичення, трансформації та ефективного використання інтелектуального ресурсу підприємства. У практичному вимірі це означає впровадження механізмів категоризації знань, що дозволяє систематизувати досвід і компетенції персоналу для вирішення ключових завдань у сфері обслуговування.

Зокрема, у контексті готельно-ресторанного бізнесу спостерігається посилення вимог до якості обслуговування, що є визначальним чинником конкурентоспроможності закладів. За умов паритетної матеріально-технічної бази та стандартизованого формату надання послуг, вирішальну роль відіграє людський фактор. Рівень професіоналізму, культура спілкування, здатність персоналу до емпатії та персоналізованого підходу до клієнта формують унікальну цінність сервісного продукту.

Таким чином, персонал у сфері гостинності розглядається не як додатковий ресурс, а як інтегральна складова сервісного продукту. Якість наданих послуг є похідною від кваліфікаційного рівня працівників, ефективності організаційних процесів та відповідності очікуванням споживачів. У процесі оцінювання якості послуги необхідно враховувати її багатовимірний характер: складність у формалізованому вимірюванні, залежність від суб'єктивного сприйняття клієнта, а також синергію між результатом обслуговування та способом його надання.

Отже, ефективне управління персоналом у готельно-ресторанній сфері має ґрунтуватися на принципах знанневої економіки, де людський капітал розглядається як стратегічний актив, а якість обслуговування – як критичний параметр успішності закладу на ринку сервісу. Модель компетенцій менеджера підприємств готельного та ресторанного господарства представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

Модель компетенцій менеджера підприємств готельного та ресторанного господарства

Група компетенцій	Компетенції	Характеристика
Індивідуально-особистісні	Творчість і відповідальність	Здатність генерувати інноваційні ідеї, нестандартно мислити, брати на себе відповідальність за прийняті рішення у змінному середовищі HoReCa
	Професійна адаптація	Гнучкість мислення, здатність швидко пристосовуватись до нових умов, стандартів обслуговування та корпоративної культури підприємства
	Стресостійкість	Здатність зберігати продуктивність, раціональність та спокій у кризових або конфліктних ситуаціях, пов'язаних з роботою з клієнтами
	Самоорганізація	Навички ефективного тайм-менеджменту, самоконтролю, розстановки пріоритетів у виконанні оперативних і стратегічних завдань
Міжособистісні навички	Бізнес-комунікація	Уміння чітко формулювати думки, ефективно мотивувати персонал, вести ділові перемовини з партнерами та гостями, уникати комунікаційних бар'єрів
	Робота в команді	Здатність створювати атмосферу співпраці, підтримувати командний дух і вмільо делегувати повноваження.
	Соціальна взаємодія та вплив	Вміння налагоджувати контакт, справляти позитивне враження, формувати довіру серед колективу та гостей
Управлінські навички	Лідерство та управління змінами	Ініціативність, здатність надихати команду, здійснювати управління змінами та забезпечувати адаптацію колективу до нововведень
	Підприємницьке мислення	Орієнтація на пошук нових можливостей, ініціативність, стратегічне бачення розвитку закладу в умовах конкуренції
	Розвиток персоналу	Систематична підтримка професійного зростання працівників, надання зворотного зв'язку, коучинг та менторство в межах команди
Навички прийняття рішень	Аналітичне та системне мислення	Здатність оцінювати фінансові, маркетингові, логістичні показники, виявляти закономірності, оптимізувати процеси на підставі аналітичних даних
	Стратегічне планування	Формування довгострокових цілей, здатність прогнозувати ризики, враховуючи ринкові тенденції та потреби цільової аудиторії.
	Знання ринку та бізнесу	Глибоке розуміння специфіки сфери HoReCa, конкурентного середовища, правових норм, стандартів обслуговування та маркетингових стратегій.
Мотиваційні якості	Орієнтація на клієнта	Уважність до потреб клієнтів, здатність передбачити очікування гостей, забезпечити персоналізований підхід до обслуговування.
	Енергійність та ініціативність	Активна життєва позиція, готовність діяти без додаткових стимулів, вміння швидко реагувати на нестандартні ситуації.
	Орієнтація на результат	Спрямованість на досягнення конкретних показників ефективності: зростання прибутковості, підвищення рівня задоволеності клієнтів
	Лояльність до компанії	Дотримання корпоративних цінностей, етичних норм, зацікавленість у довгостроковому розвитку підприємства, високий рівень залученості

Розвиток персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу є багатовимірним процесом, що залежить від комплексу як особистісних, так і соціокультурних характеристик працівника. Серед основних чинників, які суттєво впливають на ефективність професійного зростання, слід виділити:

1. Самоідентифікація та професійна самосвідомість. Усвідомлення власної ролі в структурі підприємства, розуміння значущості своєї праці й бажання досягати вищого рівня майстерності є

фундаментальними для мотивації до розвитку. Самоідентифікація формує внутрішню потребу в особистісному й професійному вдосконаленні.

2. Освітній рівень та прагнення до професійного зростання. Базова освіта, а також безперервне навчання, участь у тренінгах, семінарах і курсах підвищення кваліфікації сприяють розширенню професійних знань і навичок. Власна ініціатива в самонавчанні стає запорукою конкурентоспроможності працівника.

3. Система цінностей і морально-етичні якості. Повага до клієнта, чесність, відповідальність, доброзичливість і готовність допомагати – це риси, які формують високий стандарт сервісу. Ціннісні орієнтири працівника впливають на якість комунікації з гостями та колегами.

4. Особиста ментальність і психологічна зрілість. Особливості сприйняття світу, рівень емоційного інтелекту, стресостійкість і здатність до самоаналізу визначають стиль поведінки в команді та якість взаємодії з клієнтами. Ментальність формує здатність адаптуватися до динамічного середовища гостинності.

5. Культурна та субкультурна ідентичність. Належність до певного культурного середовища впливає на комунікативні особливості, стиль обслуговування та сприйняття професійних стандартів. Висока міжкультурна чутливість стає перевагою у мультинаціональних колективах і при роботі з клієнтами з різних країн.

6. Релігійні переконання та духовні засади. Хоча релігійність є приватною справою кожного, вона може впливати на моральну позицію, поведінкові установки та етичні орієнтири працівника, сприяючи формуванню відповідального ставлення до обов'язків.

7. Етичні принципи як основа професійної поведінки. Дотримання етичних норм у сфері обслуговування є визначальним для створення атмосфери довіри, взаємоповаги та професійної гідності. Етика обслуговування включає конфіденційність, тактовність, справедливість та рівноправне ставлення до всіх клієнтів.

Ці чинники взаємопов'язані й утворюють цілісну систему, в якій особистість працівника розвивається не лише як фахівець, але й як активний носій цінностей гостинності, що безпосередньо впливає на успіх закладу в індустрії гостинності.

Для того щоб лідерство стало справді ефективним інструментом підвищення якості готельно-ресторанних послуг і сприяло сталому розвитку підприємств цієї сфери, необхідною умовою є його наукова інституалізація. Цей процес передбачає не лише формалізацію лідерських принципів та підходів у структурі управління, а й системне закріплення лідерських практик у нормативно-правовому, організаційному та соціально-економічному контекстах діяльності підприємницьких структур. Наукова інституалізація дозволяє інтегрувати лідерство у рамки усталених соціально-економічних процесів, забезпечити упорядкування форматів управління й управлінської культури відповідно до принципів сталого розвитку й інноваційного зростання готельно-ресторанного бізнесу.

Для глибокого усвідомлення важливості лідерства як основи ефективного управління та конкурентоспроможності підприємств необхідно виокремити та розкрити п'ять ключових положень, що безпосередньо стосуються цього поняття:

1. Формування лідерської свідомості персоналу. Працівники підприємства повинні не лише знати й розуміти базові принципи лідерства, а й глибоко усвідомлювати його значення, структуру, основні компоненти й вимоги до лідерських якостей. Це зумовлено тим, що саме лідерські риси керівників і співробітників впливають на ефективність управлінських процесів, швидкість адаптації до змін і темпи розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

2. Інтеграція теоретичних засад лідерства у внутрішні регламенти. Теоретична й методологічна база лідерства має бути впроваджена у внутрішню нормативну документацію підприємства. Це забезпечує єдність підходів до управління, створює підґрунтя для формування корпоративної культури, заснованої на лідерських цінностях, та дозволяє підтримувати високі стандарти обслуговування.

3. Розробка нормативно-методичного забезпечення для управління лідерською діяльністю. Важливо створити ефективну систему планування та моніторингу лідерської діяльності на підприємстві, яка буде інтегрована у стратегічне й тактичне управління. Таке забезпечення дає змогу здійснювати об'єктивну оцінку впливу лідерських практик на результати діяльності готелю чи ресторану, визначати зони для вдосконалення та формувати програми підвищення ефективності управління.

4. Системне включення лідерського потенціалу в бізнес-процеси. Реалізація лідерського потенціалу повинна відбуватись у межах цілісної системи управління підприємством. Це передбачає цілеспрямоване й систематичне впровадження лідерських принципів у всі управлінські та виробничі процеси — від стратегічного планування до щоденної операційної діяльності.

5. Забезпечення безперервного моніторингу та розвитку лідерських компетенцій. Підприємство має впроваджувати механізми постійного контролю за станом лідерських процесів і їх результативністю. Особлива увага приділяється оцінці структури лідерства, ефективності прийняття рішень, формуванню корпоративної відповідальності, підвищенню кваліфікації та безперервному навчанню персоналу з акцентом на розвиток лідерських якостей.

Упровадження такої системи дозволить створити ефективне управлінське середовище, здатне не лише підтримувати конкурентоспроможність підприємства, а й забезпечувати його сталий розвиток у

сучасних ринкових умовах. Заходи практичного використання лідерства в готельно-ресторанному бізнесі представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

Заходи практичного використання лідерства в готельно-ресторанному бізнесі

Заходи	Напрямок дії	Практичні завдання	Очікуваний результат	Відповідальний
1	Формування лідерської свідомості персоналу	Проведення тренінгів, семінарів, робочих зустрічей з питань лідерства	Зростання обізнаності та активності персоналу	HR-відділ, керівник
2	Інтеграція теорії лідерства у внутрішні документи	Розробка внутрішніх положень, політик, стандартів поведінки	Єдність підходів, формування корпоративної культури	Юридичний відділ, менеджмент
3	Нормативно-методичне забезпечення	Впровадження планів моніторингу й оцінки лідерської діяльності	Контроль за якістю управління	Адміністрація підприємства
4	Включення лідерства у бізнес-процеси	Інтеграція лідерських практик у щоденну роботу (планування, прийняття рішень)	Підвищення гнучкості й ефективності управління	Менеджери середньої ланки
5	Постійний моніторинг і розвиток лідерських компетенцій	Організація регулярного навчання, атестацій, наставництва	Підвищення кваліфікації, зміцнення лідерського потенціалу	HR-відділ, керівник

Послідовність впровадження лідерства та корпоративної культури у готельно-ресторанному бізнесі нами запропоновано розглядати у вигляді алгоритму, який представлений на рисунку 1.

Розглядаючи сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі та акцентуючи увагу на лідерський клімат варто зауважити, що він у колективі виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективності управлінських рішень та досягнення високої продуктивності праці. Являє собою складну систему взаємозв'язків між співробітниками, неформальними й формальними лідерами, а також адміністрацією, що базується на принципах взаємної поваги, довіри, конструктивної взаємодії та спільної відповідальності за результати діяльності. Формування сприятливого лідерського клімату є важливим завданням, реалізація якого потребує застосування інструментів наукового аналізу й соціальних технологій.

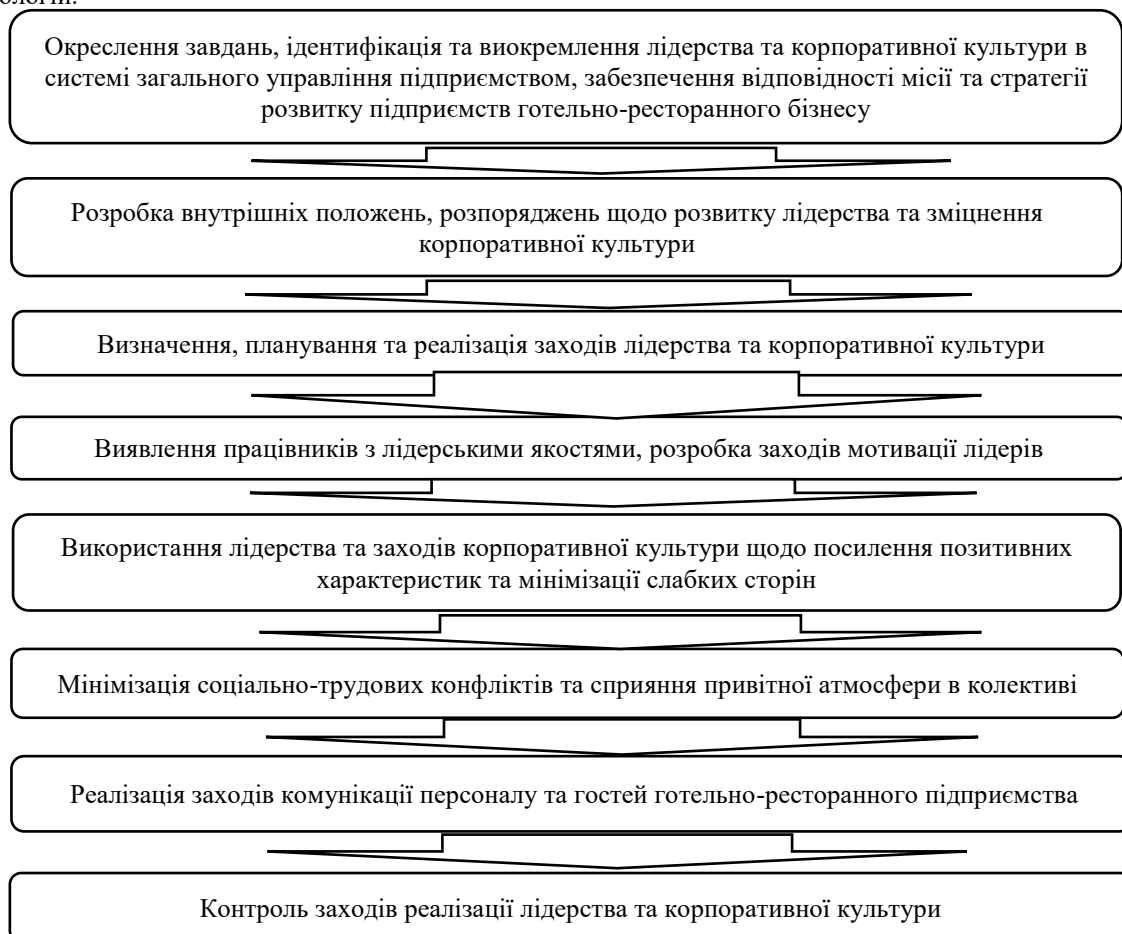


Рис. 1. Алгоритм впровадження лідерства та корпоративної культури у готельно-ресторанному бізнесі

З цією метою доцільним є проведення соціологічних анкетувань, опитувань та інтерв'ю, що дозволяють оцінити рівень розвитку лідерського потенціалу та виявити можливі проблеми в системі комунікацій, ціннісних орієнтирів і управлінських практик. Ключовими аспектами таких досліджень є:

1. Відкритість, яка створює передумови для формування справедливої й об'єктивної оцінки лідерських якостей, запобігає виникненню упередженості та сприяє розвитку корпоративної культури довіри.

2. Виявлення неактуальних правил, що в процесі системного аналізу та колективного обговорення (зокрема методами мозкового штурму) дозволяє своєчасно оновлювати нормативно-організаційну базу й усувати застарілі управлінські підходи, які гальмують розвиток підприємства.

3. Сприяння постійній активності колективу в проектах, пов'язаних із розвитком лідерських компетенцій, що забезпечує безперервне професійне зростання та підвищення відповідальності працівників за результати спільної діяльності.

4. Оцінка результатів управління, яка фокусується на аналізі віддачі від навчальних і управлінських заходів та їх впливу на підвищення конкурентоспроможності та якості послуг закладу.

5. Комунікація як ключова умова ефективного функціонування управлінської структури, що передбачає налагодження чітких горизонтальних і вертикальних зв'язків між усіма учасниками трудового процесу – від лінійного персоналу до керівництва.

6. Формування позитивної атмосфери, яка є запорукою згуртованості колективу, забезпечує стабільність у трудових відносинах і сприяє створенню комфортного психологічного клімату на робочому місці.

7. Дотримання принципів корпоративної етики, що включають систему норм, цінностей і стандартів поведінки, орієнтованих на розвиток лідерського потенціалу та підвищення ефективності командної роботи.

8. Адміністративна оцінка управлінських стилів, яка забезпечує адаптацію управлінських підходів до потреб конкретного колективу й стимулює розвиток сучасних лідерських практик.

Особливого значення у формуванні лідерського клімату набуває психологічний аспект, що є системоутворюючим чинником організаційної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Психологічні механізми дозволяють цілеспрямовано формувати бажану модель поведінки працівників шляхом активзації внутрішніх мотиваційних установок та професійних амбіцій. Це дає можливість гармонізувати інтереси окремих працівників із цілями підприємства, створюючи підґрунтя для стійкого розвитку й інноваційної активності.

Таким чином, поняття професіоналізму та лідерства у сучасних умовах готельно-ресторанного бізнесу є взаємопов'язаними й практично нерозривними. Справжній лідер не може ефективно виконувати свою роль без високого рівня професійної компетентності, так само як професіоналізм вимагає прояву лідерських якостей для успішного досягнення поставлених цілей та забезпечення сталого розвитку закладу.

Для удосконалення підходів до формування лідерського клімату на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу необхідно впроваджувати цілісну систему управлінських інструментів, що поєднує класичні принципи організації праці з інноваційними підходами до розвитку лідерських компетенцій та зміцнення корпоративної культури. Така система має бути адаптивною й динамічною, орієнтованою на забезпечення ефективної взаємодії всіх учасників трудового процесу та створення сприятливих умов для реалізації лідерського потенціалу кожного співробітника. Складовими елементами системи управлінських інструментів нами визначені наступні:

1. Організація регулярних короткострокових зустрічей між керівниками та підлеглими дозволяє формувати відкритий інформаційний простір у колективі, сприяє своєчасному обговоренню актуальних питань і забезпечує ефективний двосторонній зворотний зв'язок між різними рівнями управлінської ієрархії. Такі зустрічі стимулюють розвиток культури діалогу, підвищують рівень довіри між працівниками та керівництвом і сприяють формуванню спільного бачення стратегічних завдань підприємства.

2. Система матеріального та нематеріального заохочення повинна функціонувати на основі чітко визначених критеріїв і стандартів оцінки результатів лідерської діяльності. Вона має передбачати встановлення прозорих правил щодо розміру винагороди та умов її надання, що дозволить підвищити мотивацію персоналу до активного прояву ініціативи, відповідальності й професійної самореалізації. Структуроване заохочення є важливим фактором підтримки позитивного психологічного клімату в колективі та зміцнення морально-етичних засад внутрішньої корпоративної культури.

3. Розширення можливостей залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень сприяє розвитку демократичної моделі управління, поглиблює взаємозв'язок між керівниками та підлеглими й стимулює формування відповідального ставлення до спільних завдань. Такі підходи забезпечують підвищення рівня професійної самооцінки співробітників і сприяють формуванню командного духу, що є запорукою ефективного функціонування ресторану в умовах високої конкуренції на ринку послуг.

4. Залучення молодих фахівців до участі в нарадах і робочих групах, пов'язаних зі стратегічним плануванням, відіграє важливу роль у формуванні інноваційного потенціалу закладу. Це створює можливості для розвитку творчого мислення, активізації процесів генерації нових ідей та підготовки резерву управлінських кадрів, здатних забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

5. Ефективне управління часом є ключовою компетенцією лідера, яка передбачає здатність до раціональної організації робочого процесу й оптимального розподілу завдань. Розподіл великих і комплексних завдань на менші етапи дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити ризик помилок і забезпечити своєчасне досягнення проміжних і кінцевих цілей.

6. Усунення небезпечних чинників на підприємстві та створення безпечних умов праці є пріоритетним завданням для керівництва ресторану. Реалізація заходів щодо профілактики виробничого травматизму та мінімізації потенційних загроз дозволяє не лише зберегти життя й здоров'я працівників, а й підвищити рівень їх лояльності до роботодавця, зміцнити корпоративну репутацію закладу та запобігти фінансовим втратам, пов'язаним із нещасними випадками.

Формування та підтримка лідерського клімату у сфері готельно-ресторанного бізнесу є багатокомпонентним процесом, який залежить не лише від суто внутрішніх мотиваційних установок працівників, а й від глибинних психологічних стимулів, що визначають поведінкові реакції та професійну активність колективу. Вагомим чинником успіху виступає здатність лідера усвідомлювати власну роль у побудові ефективної системи управління та забезпеченні сталого розвитку підприємства. У ситуаціях, коли лідер володіє значним потенціалом щодо розвитку закладу, але не повністю реалізує власні управлінські функції, важливою умовою активізації його можливостей стає цілеспрямована підтримка з боку адміністрації та створення сприятливого організаційного середовища для самореалізації.

Адміністративні заходи, спрямовані на виявлення й розкриття лідерського потенціалу, мають передбачати розробку індивідуальних програм розвитку компетенцій, забезпечення умов для професійного зростання та формування чіткої системи управлінських комунікацій. Усвідомлюючи власні сильні сторони, цінності та пріоритети, лідер здатен консолідувати навколо себе команду однодумців, що поділяють його бачення й стратегічні орієнтири. Це сприяє не лише зростанню продуктивності праці, а й підвищенню ефективності робочих процесів завдяки оптимізації витрат часу та зусиль на виконання завдань.

Ефективний лідер у закладах готельно-ресторанного господарства виконує роль натхненника та стимулятора трудового ентузіазму колективу. Його діяльність активізує внутрішні ресурси працівників, сприяючи їх залученості та підвищенню якості виконання професійних обов'язків. Особливо важливою є здатність лідера стабілізувати психологічний клімат у колективі в кризових ситуаціях. За таких умов застосування директивного стилю управління може бути виправданим: він дозволяє оперативно впорядкувати роботу, запобігти деструктивним настроям і повернути команду до конструктивної діяльності. При цьому варто враховувати, що в умовах стресу та невизначеності працівники частіше орієнтуються на харизматичного та сильного лідера, ніж на адміністративні настанови.

Водночас лідер, навіть маючи високі особистісні якості, не завжди достатньо обізнаний із тонкощами внутрішніх і зовнішніх процесів функціонування підприємства. Це обумовлює необхідність обережного ставлення керівника до рекомендацій лідера, оскільки його бачення ситуації може бути частково фрагментарним або емоційно забарвленим. Компетентне управління вимагає гармонізації індивідуального впливу лідера з корпоративною стратегією та системою цінностей підприємства.

Лідер, що володіє навичками психологічного впливу та мотивації, здатен цілеспрямовано формувати поведінкові установки колективу, однак його дії мають ґрунтуватися на врахуванні колективного бачення, потреб і очікувань працівників. Методи мотивації в цьому контексті повинні бути чітко спланованими, системними й підпорядкованими стратегічним цілям закладу. Щоб забезпечити довгострокову перспективу розвитку ресторану, лідер зобов'язаний усвідомлювати конфігурацію управлінських та виробничих процесів, необхідну для реалізації намічених завдань, і забезпечувати їх комунікацію для всіх учасників трудового процесу.

Формування загального бачення та згуртування колективу навколо спільної мети можливе шляхом використання метафор, аналогій, символічних образів і знакових прикладів, що посилюють емоційне сприйняття стратегічного курсу підприємства. Основне завдання лідера на цьому етапі – не лише генерувати інноваційні ідеї, а й залучати до їх реалізації персонал, формуючи відчуття причетності кожного працівника до успіху організації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Принцип системного аналізу лідерства виступає фундаментальним методологічним підходом, що забезпечує комплексне вивчення, прогнозування й оптимізацію управлінських процесів у готельно-ресторанному бізнесі. Його застосування дозволяє не лише уникнути потенційних ускладнень у реалізації ефективного моніторингу лідерських практик, а й максимально використати управлінські переваги для нівелювання будь-яких деструктивних впливів на організаційну структуру підприємства та продуктивність трудового колективу. Такий підхід передбачає виявлення й усунення системних вад управління, гармонізацію відносин між формальними й неформальними лідерами та інтеграцію лідерства у всі рівні управлінської діяльності.

Готельно-ресторанна галузь, яка функціонує в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища, потребує не просто ефективного використання людського капіталу, а й його

стратегічного розвитку. Саме інституалізація лідерства створює те концептуальне підґрунтя, що дозволяє відмовитися від застарілих управлінських орієнтирів і впроваджувати нові моделі управління, орієнтовані на інновації, гнучкість та підвищення якості управлінського сегмента. Інституалізація передбачає закріплення лідерських принципів у нормативно-правовому полі підприємства, формування корпоративної культури лідерства та впровадження систем навчання й розвитку лідерських компетенцій.

Варто підкреслити, що успіх підприємства готельно-ресторанного профілю визначається не лише наявністю кваліфікованих кадрів. Наявність фахівців високого рівня є важливою, проте недостатньою умовою для стабільного функціонування та розвитку підприємства. Ключовим чинником успішності виступає саме наявність сильного лідера або системи лідерства, яка здатна об'єднати колектив, мотивувати персонал на досягнення високих результатів, ефективно реалізовувати стратегію підприємства та пропонувати ринку послуг широкий асортимент конкурентоспроможних, якісних і новаторських продуктів.

Особливого значення набуває явище неформального лідерства, яке є природним соціально-психологічним феноменом у діяльності будь-якого трудового колективу. Формування неформальних лідерів відбувається внаслідок динаміки міжособистісних відносин і розподілу ролей у команді. Для забезпечення гармонійного функціонування підприємства важливо, щоб цілі та цінності неформальних лідерів співпадали з інтересами офіційного керівництва закладу. Це дозволяє уникати внутрішніх конфліктів, підвищувати рівень згуртованості колективу й формувати єдине бачення розвитку підприємства.

Отже, системний підхід до аналізу й розвитку лідерства в готельно-ресторанному бізнесі має стати основою для створення ефективних управлінських практик, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей підприємства й підвищенню його конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку.

Література

1. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, 2023. (2), 144–152. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
2. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
3. Івашкова А.О. Модель оцінка інноваційних методів управління персоналом. Моделювання процесів інноваційного розвитку в економіці. 2021. №8. С.31-32.
4. Кошовий Б., Семчук Ж., Перик І., Децик О. Особливості управління персоналом готельно-ресторанного комплексу. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 23, 38-41. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/194>
5. Оболенцева Л. В., Заїка Д.І. Кадровий потенціал як складова розвитку туристичного підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 9. С. 146-149 URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=mnj2015_9_34
6. Постова В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192/184>
7. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в сучасних умовах викликів. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
8. Рябенка М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. №1. С. 75-80. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf
9. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Випуск # 48 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
10. Шейко Ю.О. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636>
11. Шморгун Л. Г., Гладинець Н.І. Інноваційні методи управління підприємствами туристичної індустрії як важлива складова економічного зростання. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. 2017. № 12. С. 35-40. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/781790>

References

1. Dvornyk I., Dvornyk O., Garafonova O. (2023) Modern strategy of enterprise personnel management under martial law. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (2), 144–152. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
2. Zakon Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu»: zakon Ukrainy vid 15.03.2022 № 2136-IKh. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
3. Ivashkova A.O. (2021) Model for evaluating innovative methods of personnel management. Modeling of innovative development processes in the economy. No. 8. P.31-32.
4. Koshevyi B., Semchuk Zh., Peryk I., Decyk O. Peculiarities of personnel management of a hotel and restaurant complex. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 23, 38-41. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/194>

-
5. Obolentseva L. V. Zaika D. I. (2015) Human resource potential as a component of the development of a tourist enterprise. International scientific journal. No. 9. P. 146-149 URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=mnj2015_9_34
 6. Postova V. (2021) Assessment of the effectiveness of innovative activity of restaurant business enterprises. Economy and Society. No. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192/184>
 7. Prokhorovskaya S.A. MOTIVATION OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES. Transformational Economics. No. 2 (02), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
 8. Ryabenska M.O., Mazurkevych I.O. Personnel management in hotel and restaurant establishments. Intellect XXI. 2020. No. 1. P. 75-80. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf
 9. Cherep O.G., Kalyuzhna Yu.V., Mykhailichenko L.V. Peculiarities of personnel management under martial law in Ukraine. Economy and Society. Issue # 48 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
 10. Sheiko Yu.O.(2023) Innovations in HR management of the hotel and restaurant business. Economy and Society. Issue 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636>
 11. Shmorgun L. G., Gladynets N.I. (2017) Innovative methods of managing tourism industry enterprises as an important component of economic growth. Problems of innovation and investment development. Series: Economy and Management. No. 12. P. 35-40. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy FileId/781790>