

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»  
Факультет суспільних та прикладних наук  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

### КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
на тему: «Стилі керівництва в підприємствах готельно-ресторанної  
сфери»

за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»  
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Студента 4 курсу ГРСс-20 групи

Гладуняка Павла Тарасовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Терлецька Х.М.

В.о завідувача кафедри туризму та

готельно-ресторанної справи

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала 3

Кількість балів: 65 оцінка: ECTS E

Члени комісії

Григорук Н.М.  
Лещук М.З.  
Тодарак М.Т.  
Митник В.В.  
Аллашова О.Г.  
Терлецька Х.М.

## ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ

«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»

Факультет суспільних і прикладних наук

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри туризму

та готельно-ресторанної справи

 Христина ТЕРЛЕЦЬКА

« 06 » лютого 2024 року

### ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ

#### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гладуняка Павла Тарасовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стили керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери»

Керівник роботи: Терлецька Христина Михайлівна, в.о. завідувача кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від 12.03.2024 р. № 19/1

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2024

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розглянути підхід до керівництва у системі управління.

2. Визначити різні види стилів керівництва у системі управління.

3. Провести аналіз стилів управління в готельно-ресторанній галузі.

4. Дослідити використання різних стилів керівництва та їх ефективності в готельно-ресторанній сфері.

5. Запропонувати рекомендації з впровадження ефективних методів керівництва на підприємствах у галузі готельно-ресторанної галузі.

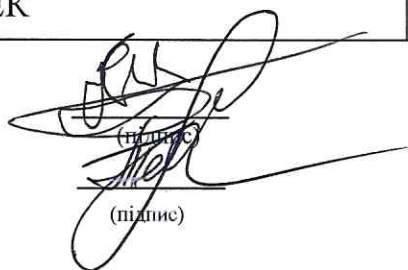
4. Дата видачі завдання 06.02.2024

Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	05.12. 2023	виконано
2	Затвердження індивідуального завдання	06.02.2024	виконано
3	Підбір літературних джерел	09.02.2024	виконано
4	Складання плану кваліфікаційної роботи	12.02.2024	виконано
5	Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи	28.02.2024	виконано
6	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	15.03.2024	виконано
7	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	28.03.2024	виконано
8	Підготовка текстового варіанту роботи для попереднього захисту на засіданні кафедри	23.05.2024	виконано
9	Представлення роботи для перевірки на академічну доброчесність	27.05.2023	виконано
10	Написання відгуку наукового керівника на кваліфікаційну роботу	03.06.2024	виконано
11	Рецензування кваліфікаційної роботи	04.06.2024	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК	12.06.2024	виконано

Студент

Науковий керівник



(підпис)

Павло ГЛАДУНЯК

Христина ТЕРЛЕЦЬКА

(прізвище, ім'я, по батькові)

## **АНОТАЦІЯ**

Метою дослідження є встановлення найбільш підходящих методів управління для готельно-ресторанних підприємств з урахуванням їх потреб і характеристик.

В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти стилів керівництва.

В другому розділі проведено аналіз стилів керівництва в готельно-ресторанній галузі.

В третьому розділі представлені рекомендації щодо покращення стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТИЛІ, КЕРІВНИЦТВО, ПІДПРИЄМСТВО.**



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА.....	5
1.1 Види стилів керівництва та їх особливості.....	5
1.2 Впливу стилів керівництва на ефективність роботи готельно-ресторанного підприємства.....	11
1.3 Різновиди стилів керівництва у системі управління.....	14
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ ГАЛУЗІ.....	19
2.1 Дослідження стилів керівництва наявних на підприємствах готельно-ресторанної сфери.....	19
2.2 Особливості використання різних стилів керівництва задля ефективності їх використання в готельно-ресторанній сфері.....	23
2.3 Порівняльний аналіз стилів керівництва між різними підприємствами у готельно-ресторанній сфері.....	28
Висновки до розділу 2.....	31
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	32
3.1 Визначення найефективніших стилів керівництва для готельно-ресторанної сфери.....	32
3.2 Розробка плану впровадження стилів керівництва у готельно-ресторанній галузі.....	38
3.3 Практичні рекомендації щодо застосування ефективних стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери.....	41
Висновки до розділу 3.....	46
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Готельно-ресторанна галузь представляє собою складну та конкурентну сферу, де ефективне керівництво відіграє ключову роль у досягненні успіху. Керівництво в цій галузі охоплює широкий спектр функцій, від організації роботи з персоналом до прийняття стратегічних рішень щодо фінансів та маркетингу. Необхідність дослідження стилів керівництва в цій сфері зумовлена потребою розуміння та оптимізації процесів управління, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного сектору. Керівники готелів та ресторанів повинні мати навички працювати з різними стейкхолдерами, враховуючи їхні потреби та очікування, та вміти приймати обґрунтовані рішення в умовах постійних змін та викликів.

Різні стилі керівництва мають різний вплив на робочий процес та загальну продуктивність підприємства. Наприклад, авторитарний підхід може забезпечити певну ефективність у вирішенні завдань, проте водночас може понизити мотивацію персоналу та негативно відобразитися на відносинах з клієнтами. Дослідження стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері може допомогти знайти оптимальний підхід для кожного підприємства з урахуванням його конкретних потреб та особливостей. Такий аналіз сприятиме покращенню взаємин зі співробітниками та клієнтами, розробці ефективних стратегій та збільшенню прибутковості підприємства.

**Об'єктом дослідження** є стилі керівництва в готельно-ресторанній галузі.

**Предметом дослідження** є аспекти використання різноманітних підходів до управління в сфері готелів та ресторанів та їх вплив на продуктивність підприємств.

**Метою дослідження** є встановлення найбільш підходящих методів управління для готельно-ресторанних підприємств з урахуванням їх потреб і характеристик є однією з метою цього дослідження. Крім того, дослідження

спрямоване на визначення зв'язку між різними стилями управління та ефективністю підприємств, а також на розробку рекомендацій для керівників готельно-ресторанних підприємств з метою поліпшення їхньої діяльності та збільшення прибутковості.

Для досягнення цілі необхідно виконати наступні **завдання**:

1. Розглянути підхід до керівництва у системі управління.
2. Визначити різні види стилів керівництва у системі управління.
3. Провести аналіз стилів управління в готельно-ресторанній галузі.
4. Дослідити використання різних стилів керівництва та їх ефективності в готельно-ресторанній сфері.
5. Запропонувати рекомендації з впровадження ефективних методів керівництва на підприємствах у галузі готельно-ресторанної галузі.

**Теоретико-методологічна основа дослідження.** В наукових дослідженнях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців досліджуються різні стилі керівництва в галузі готельно-ресторанного бізнесу, таких як: Бойко М.Г., Мальська М.П., Кифяк В.Ф., Байлик С.І., Панченко С.В.

**Методи дослідження:** Аналіз наукових джерел та літератури, узагальнення, систематизація.

**Практичне значення дослідження на полягає в наступному:** Вивчення різних стилів керівництва може сприяти підвищенню продуктивності готелів та ресторанів. Знання про ці стилі та їх вплив на підприємство може допомогти керівникам застосовувати більш ефективні стратегії.

**Структура дослідження:** дипломна робота складається із трьох розділів, списку використаних джерел, додатків, висновків до розділів та загального висновку

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

### 1.1 Види стилів керівництва та їх особливості

Стиль керівництва визначається як комплекс принципів, норм, методів та прийомів, застосовуваних для ефективного управління та досягнення цілей. Це також може описувати спосіб роботи та манеру поведінки керівників, підлеглих та виконавців. Кожна особа має свій власний стиль роботи, який може бути вродженим.

На основі досліджень встановлено, що існують взаємозв'язки між стилем керівництва, характером керівника, результативністю діяльності організації та культурою управління. Стиль відображає конкретний спосіб, яким керівник працює, і це тісно пов'язано з його особистісними особливостями та способом мислення. Цей стиль не є властивістю, що народжується, але виникає та змінюється протягом процесу діяльності; його можна коригувати та розвивати. Крім того, культурні цінності та традиції організації також впливають на стиль керівництва, а зовнішнє оточення може значно впливати на його формування.

Стиль керівництва визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Його розвиток обумовлений моральними та соціально-економічними впливами, системою взаємин та особистісними рисами керівника. Залежно від того, яка частина стилю є суб'єктивною, а яка об'єктивною, виникли різні підходи до аналізу стилів керівництва [31, с. 145].

Види стилів керівництва показані на схемі 1.1



*Рис.1.1 Види стилів керівництва*



Один з методів аналізу стилів керівництва визначається через акцент на особистісно-професійні якості керівника та їх структуру. Кожний керівник володіє унікальними комбінаціями особистісних якостей. Залежно від сполучення цих якостей можна визначити різні моделі стилів керівництва, такі як "політичний лідер", "експерт", "організатор", "ментор", "товариш", які в ідеальній ситуації в управлінні гармонійно поєднуються. Також у процесі управління можуть застосовуватися різні стилі, такі як авторитарний, колегіальний і ліберальний, залежно від обставин. Загалом вважається, що для досягнення максимального управлінського ефекту керівник повинен вміло адаптувати свій стиль до конкретної ситуації.

Фокус на конкретних аспектах управління відзначається різноманітними стилями керівництва, такими як діловий, компанійський та кабінетний, які визначаються специфічними обставинами та умовами, у яких працює керівник. Навіть якщо стиль керівництва визначається психологічними особливостями особистості, це не є абсолютною константою, оскільки керівник може змінити свій спосіб взаємодії з підлеглими під впливом різноманітних факторів. Під час виконання своїх обов'язків менеджери застосовують різноманітні методи, які відповідають конкретному стилю керівництва. Однак, постійне застосування тих самих методів може сформувати конкретний стиль керівництва [23, с.230].

Класифікація індивідуальних стилів керівництва базується на способах взаємодії між керівником і підлеглими. У авторитарному стилі керівництва керівник здійснює повний контроль над роботою підлеглих та утримує інформацію про ділові аспекти при собі. Він строго контролює дії підлеглих, втручається в їхню роботу та очікує дотримання своїх вказівок, залишаючи обмежені можливості для самостійності та ініціативи співробітників.

Менеджер, що застосовує авторитарний стиль керівництва, характеризується догматичністю і наполегливим вимаганням безумовного підкорення підлеглих його директивам. Він не терпить заперечень та ігнорує інші точки зору, оскільки вважає, що вже має готові рішення, а наради

проводить лише для формальності. Такий керівник не приймає критики й відмовляється визнавати свої помилки, але сам радше критикує інших. Він вважає, що найефективніший спосіб впливу на підлеглих - це застосування адміністративних покарань для досягнення високих результатів у праці. Такий менеджер працює багато і вимагає від інших такого ж рівня працездатності, часто змушуючи їх працювати поза робочим часом. Він не бере до уваги можливість того, що його вимоги можуть суперечити трудовому законодавству і виходити за межі службових обов'язків підлеглих (Додаток А).

Авторитарний стиль управління може викликати симпатію і повагу, особливо коли вдається досягати успіху в розв'язанні поставлених завдань. У деяких випадках керівник, який чітко дотримується плану та реалізує його, може вважатися строгим, але справедливим, рішучим, але не надто самовпевненим. Однак загалом, догматичний стиль управління використовується не так часто у жорсткій формі і може викликати недовіру підлеглих та створювати несприятливу атмосферу на роботі [21, с. 122].

Авторитарний керівник може швидко вирішувати проблеми, організовуючи роботу працівників і настійливо домагаючись виконання прийнятих рішень. Проте у більшості випадків такі керівники характеризуються недостатньо розвинутими особистісними якостями і надто підкреслюють свою бажаність командувати та контролювати. Це може призвести до того, що найбільш обдаровані та ініціативні працівники, які цінують своє гідне ставлення, можуть відчувати бажання віддалитися від такого керівництва. У таких випадках адміністрування стає просто послідовністю вказівок і доручень, і керівник не здатний змінити свій підхід, оскільки не володіє навичками стимулювання ініціативи та самостійності у працівників.

Менеджер-автократ зазвичай формується на основі особистісних рис і особливостей характеру, включаючи бажання контролювати, наполегливість та тенденцію до перебільшення своїх можливостей. Також вони мають велике

прагнення до престижу та зовнішніх атрибутів влади. Щодо темпераменту, менеджер-автократ може представляти будь-який тип, але найчастіше вони виявляють холеричні риси.

Автократичний підхід до керівництва часто виникає в ситуаціях, коли досягнення конкретних результатів є головною метою, а методи, використані для досягнення цієї мети, не мають значення. Це може означати використання тиску та заохочення, які можуть проявлятися через грубість та ігнорування думок підлеглих. Однак у сучасному світі автократичний стиль керівництва стає все менш прийнятним, оскільки він часто сприймається як прояв слабкості, а не сили. Автократи часто не можуть адаптуватися до змін та встановлювати відносини з підлеглими на основі довіри та поваги.

З іншого боку, демократичний керівник зосереджується на вирішенні складних та важливих питань, довіряючи підлеглим приймати рішення у відношенні до інших аспектів. Він консультиється зі своїми підлеглими, прислуховується до їхніх думок та не нав'язує свої власні пріоритети. Також він не відкидає критику та бере на себе відповідальність за свої рішення та помилки підлеглих. У разі потреби він готовий ризикувати та протистояти складнощам, прагнучи втілити свої рішення з впевненістю.

Менеджер, який приділяє перевагу демократичному стилю керівництва, сприяє розвитку ініціативи у підлеглих, виявляючи повагу до їхніх здібностей і надаючи їм вказівки у формі пропозицій, порад або прохань. Він уважно прислуховується до думок своїх підлеглих та враховує їх у процесі прийняття рішень. Контроль за діяльністю підлеглих здійснюється не ізоляційною, а з участю всього колективу. Менеджер вірить у те, що завжди можна знайти оптимальне рішення через спільний розгляд різних точок зору [13, с. 300].

Керівник, який використовує демократичний стиль управління, детально знайомиться зі своїми підлеглими, їхніми сильними та слабкими сторонами, а також зі своїми власними. Він завжди відкритий до обговорень, враховує протиріччя, пропозиції та поради колег і підлеглих, і ніколи не

намагається нав'язувати свою точку зору. Замість цього, він прагне знайти оптимальне рішення, яке б задовольнило всіх учасників.

Крім того, менеджер з демократичним підходом розглядає конфлікти як можливість зрозуміти корені та суть проблеми та вирішити її на користь успішного завершення завдань. Він ніколи не настоює на сліпому виконанні вказівок, а замість цього намагається переконати виконавців у необхідності виконання поставлених завдань для досягнення успіху.

Менеджер із демократичним стилем завжди проявляє ввічливість у спілкуванні з підлеглими, розуміє їхні потреби та використовує різноманітні психологічні методи, щоб вплинути на них та переконати у виконанні завдань. При контролі за діяльністю підлеглих він акцентує увагу на результаті, а не лише на формальних вимогах. Менеджер з демократичним стилем вважає своїм обов'язком постійно інформувати підлеглих про стан справ у колективі, щоб надихнути їх на відчуття важливості. Він фокусується на розвитку можливостей підлеглих та стимулює їх бажання розвивати свій інтелектуальний та професійний потенціал.

Створення сприятливого середовища для творчості та підтримки взаємодії - ось чим відзначається демократичний стиль управління. Він не лише розкриває творчий потенціал співробітників, але й сприяє виникненню атмосфери взаємного довіри та співпраці, де кожен відчуває відповідальність за свої дії. Цей підхід не підриває роль керівника, а навпаки, підсилює його вплив та авторитет. Керівник працює з людьми, не застосовуючи примусових заходів, а враховуючи їхні здібності та цінності [19, с. 185].

Ліберальний підхід до управління можна описати як спосіб, де керівник мінімізує своє втручання в процес виконання завдань підлеглими. У цьому стилі менеджер виступає як посередник, забезпечуючи співробітників необхідною інформацією та ресурсами, але не вживає ініціативи та не робить рішень без вказівок вищого керівництва. Підлеглі, у свою чергу, можуть не виявляти бажання приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки.

Менеджер з ліберальним підходом не активно втручається у роботу підлеглих і не проявляє ініціативи в спілкуванні з іншими командами. Це може бути пов'язано з його невпевненістю у своїх здібностях та статусі у організаційній ієрархії.

Як особистість, він нестійкий у своїх діях та легко піддається впливу оточення. Він може змінювати свої рішення в залежності від обставин без належного обґрунтування таких виборів.

У взаємодії з підлеглими менеджер з ліберальним підходом виявляє велику увічливість і доброзичливість, проявляючи повагу до них та надаючи допомогу у вирішенні проблем. Він відкритий до критики та інших точок зору, але не завжди може врахувати важливі поради, які йому дістаються[23, с. 305].

Менеджер з ліберальним підходом не ставить перед собою високих вимог до підлеглих, інколи уникає рішучих кроків, віддаючи перевагу м'якому підходу. Він може змінювати свої принципи, щоб зберегти популярність серед колег. Для отримання авторитету він може надавати різноманітні пільги, премії та інші переваги, навіть якщо підлеглі їх не заслужили, і дозволяти надмірні відрядження. Він часто відкладає прийняття важливих рішень, не може відмовити або давати недосяжні обіцянки. Якщо підлеглий відмовляється виконувати його вказівки, він може самотійно взяти на себе цю роботу, замість того, щоб змусити недисциплінованого співробітника виконати свої обов'язки.

Менеджер з ліберальним підходом не завжди може ефективно керувати складними ситуаціями, часто ухиляючись від відповідальності та спираючись на діючі правила, що обмежують його повноваження. Це компенсується відсутністю навичок у самотійних діях та комунікації. Підлеглі отримують велику автономію, яку використовують на свій розсуд, встановлюючи власні завдання та шукаючи шляхи їх вирішення. В такому форматі менеджера-ліберала рідко втручаються в діяльність підлеглих, оскільки всі дії мають чіткі інструкції, а інноваційні рішення рідко потрібні.



## **1.2 Впливу стилів керівництва на ефективність роботи готельно-ресторанного підприємства**

Концепція "ефективності підприємства" відображає той рівень, на який підприємство досягає своїх цілей та завдань, використовуючи максимально доступні ресурси. Оцінка ефективності підприємства може базуватися на різних показниках, таких як прибуток, оборотність активів, рентабельність, задоволення клієнтів та інші. Для досягнення ефективності підприємство повинно використовувати належний стиль управління, який забезпечує оптимальний баланс між контролем, мотивацією та розвитком підлеглих.

Критерії ефективності підприємства можуть різнитися залежно від його цілей, завдань та контексту, в якому воно працює. Однак, основними показниками ефективності підприємства є:

Фінансова ефективність - цей аспект відображає фінансові результати діяльності підприємства, такі як рентабельність, оборотність активів, прибутковість і т. д.

Виробнича ефективність - оцінюється за результатами виробничої діяльності, такими як обсяг випуску продукції, її якість, терміни виробництва і т. д.

Маркетингова ефективність - визначається результатами маркетингових заходів, такими як частка ринку, рівень задоволення клієнтів, конкурентоспроможність і т. д.[21, с. 150].

Людський капітал визначається за результативністю використання людських ресурсів, таких як рівень зайнятості, продуктивність праці, задоволення працівників тощо. Інноваційна ефективність оцінюється на основі результатів інноваційної діяльності підприємства, таких як кількість нововведень, готовність до прийняття нових ідей, інвестиції в дослідження та розвиток і т. д. Екологічна ефективність визначається ступенем відповідності діяльності підприємства екологічним вимогам та нормам.

Ринкова позиція підприємства визначається його здатністю конкурувати на ринку, часткою ринкового сегмента та можливістю впливати на цінову динаміку. Чим міцніше позиція підприємства на ринку, тим вище його ефективність.

Фінансовий стан підприємства визначається за його фінансовими результатами, такими як прибуток, рентабельність капіталу, рівень ліквідності та інші показники. Фінансово стабільне підприємство має вищу ефективність порівняно з тим, що має фінансові труднощі.

Інноваційність визначається за здатністю підприємства регулярно впроваджувати нові ідеї, технології та розробки. Підприємство, яке активно розвивається та впроваджує нововведення, має більшу ефективність порівняно з тим, що залишається на місці. Інноваційність може включати в себе використання нових матеріалів, методів виробництва, розробку нових продуктів та послуг, покращення якості продукції і т. д [23, с.250].

Соціальна відповідальність підприємства полягає в увазі до інтересів своїх працівників, споживачів, громади та навколишнього середовища. Підприємство, яке демонструє соціальну відповідальність, часто має вищу ефективність, оскільки це дозволяє йому зберігати репутацію та розширювати свій ринок.

Ці критерії можуть використовуватися окремо або разом для оцінки ефективності підприємства.

Авторитарний стиль керівництва характеризується високим рівнем контролю та наказів зі сторони керівника. Він приймає рішення самостійно та передає їх підлеглим без можливості обговорення чи внесення змін. Під таким стилем керівництва підлеглі мають обмежену свободу дій та не можуть приймати власні рішення[21, с.230].

Авторитарний стиль керівництва може виявитися корисним у кризових ситуаціях, коли необхідно оперативно приймати рішення та забезпечити їх реалізацію. Проте тривалий застосування цього підходу може викликати

почуття безсилля та розчарування серед підлеглих, що може призвести до зниження їхньої мотивації та продуктивності.

У демократичному стилі керівництва підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень та вирішенні проблем. Керівник надає їм можливість висловити свої ідеї та думки, що обговорюються. Хоча керівник зберігає за собою право остаточного рішення, він враховує погляди своїх підлеглих. Демократичний підхід до керівництва може бути ефективним у разі вирішення складних завдань, що потребують творчого підходу та інновацій. Він сприяє залученню знань та досвіду підлеглих, що може підвищити їхню мотивацію та продуктивність.

Ліберальний стиль керівництва спирається на взаємодію та співпрацю між керівником і підлеглими, аналогічно демократичному стилю. Проте, на відміну від демократичного підходу, ліберальний стиль не накладає жорстких рамок та обмежень і надає працівникам значну автономію в управлінні.

Керівник, який застосовує ліберальний підхід, дозволяє своїм підлеглим вільно приймати рішення та втілювати проекти. Він чи вона вірить у компетентність своїх співробітників, підтримує їхню ініціативу та самостійність, створюючи при цьому комфортну атмосферу для творчої роботи[35, с.330].

Проте ліберальний стиль керівництва може виявитися неефективним, коли працівники не мають достатньої компетенції або коли проект потребує жорсткого керівництва та координації. Крім того, можуть виникати проблеми із збереженням контролю над робочим процесом, що може призвести до невдачі.

Отже, аналіз впливу стилів керівництва на ефективність підприємства допомагає краще зрозуміти переваги та недоліки кожного з них і відповідно здійснювати вибір оптимального стилю в конкретній ситуації.

### 1.3 Різновиди стилів керівництва у системі управління

У сфері наук про управління, які є фундаментом для сучасного менеджменту, існують різні підходи. Один із них базується на кількісних та кібернетичних методах, тоді як інший розглядає виробництво як складну соціальну систему, використовуючи системний, процесний і ситуаційний підходи. Системний підхід дозволяє розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів. Теорія систем, яка спочатку розвивалася в точних науках та техніці, вперше була застосована в управлінні наприкінці 1950-х років, що стало важливим кроком для науки управління.

Системний підхід в управлінні ґрунтується на загальній теорії систем, яку вперше сформулював Л. фон Берталанфі. Цей підхід визначає, що всі системи мають спільні закономірності. Однією з ключових характеристик будь-якої системи є наявність конкретної мети, і завдання управління полягає в забезпеченні процесу досягнення цієї мети.

Системний підхід підкреслює, що кожен елемент в системі має свої власні цілі, але його основна мета - підвищення загальної ефективності організації. Цей підхід включає кілька визначних рис, включаючи чітке формулювання цілей та їх ієрархії, досягнення найкращих результатів за найменші витрати за допомогою порівняльного аналізу та вибору оптимальних шляхів досягнення мети, а також всебічну оцінку можливих результатів з використанням кількісної інтерпретації цілей та визначенням методів і засобів досягнення цих цілей.

Система може бути описана як єдина структура, що складається з взаємозалежних компонентів, кожен з яких впливає на характеристики системи в цілому. Несправність будь-якого з компонентів може відбитися на роботі всієї системи. Управління в організації розглядається як керування системою[35, с.335].

Системи можуть бути відкритими або закритими. Закриті системи не залежать від зовнішнього середовища, тоді як відкриті системи піддаються

впливу зовнішніх факторів. Організації розглядаються як відкриті соціальні системи, які мають багатфакторний та багатоцільовий характер.

Головними компонентами системи є: цілі, завдання, структура, техніка і технологія, та люди. У соціальних системах людина виступає як соціально орієнтована і направлена істота з численними потребами, які впливають на виробничу сферу і зворотно.

В системі існують взаємозв'язки між всіма її елементами, що впливають на поведінку людей в організації. Ці зв'язки реалізуються через комунікацію, рівновагу і прийняття управлінських рішень, які забезпечують обмін інформацією, адаптацію організації до змін та відповідність потреб людини вимогам організації. Організації складаються з декількох підсистем, які взаємодіють між собою, і несправне функціонування навіть однієї підсистеми може вплинути на роботу системи в цілому.

Теорія соціальних систем підкреслює, що потреби людини та організації не завжди співпадають, що робить її відмінною від попередніх шкіл управління. У цій теорії конфлікт між індивідуумом та організацією розглядається як нормальний стан роботи організації, а не як відхилення. Управління в таких умовах полягає в пошуку оптимальних шляхів вирішення конфлікту, а не його приховуванні. Підходи, що прагнуть усунути конфлікт за допомогою матеріальних стимулів або гармонізації праці, вважаються застарілими.

Теорія соціальних систем визнає централізоване та децентралізоване управління, звертаючи увагу на важливість формалізації процедур, підвищення трудової дисципліни та стандартизації рутинних процесів. Вона детально розглядає аспекти централізації та децентралізації управління. Централізоване управління зберігає більшу частину функцій та повноважень у верхівки, тоді як децентралізоване розподіляє їх між нижчими рівнями управління. Це визначає рівень делегування вищим керівництвом своїх повноважень нижчим рівням управління для прийняття рішень у важливих сферах, таких як впровадження інновацій, встановлення цін та маркетинг.



Вище розташоване керівництво займається стратегічним плануванням та контролює витрати та стратегічні плани організації[35, с.340].

Багато людей вважають, що децентралізовані моделі управління є дієвими, і це підтверджується практикою управління в багатьох організаціях. Наприклад, успішний досвід децентралізації побачили в General Motors, яка була заснована на початку 20-го століття під керівництвом Альфреда П. Слоуна. Пітер Друкер теж аналізував досвід децентралізації в компаніях, таких як General Motors, Sire, Dupont, General Electric і інші, і відзначив, що краще мати менше рівнів управління та коротші ланцюги комунікації.

Децентралізація має чимало переваг, таких як надання більш широких повноважень нижчестоящим рівням управління, що сприяє об'єктивності процесу прийняття рішень, прискорює їх ухвалення, зменшує кількість запитів на діловодство і полегшує роботу керівників. Однак необхідно враховувати й недоліки децентралізації. Наприклад, працівники на низьких рівнях управління можуть не розуміти цілей, завдань та стратегії організації, що може вплинути на обґрунтованість прийнятих рішень. Крім того, децентралізація може зменшити контроль за діяльністю низових підрозділів та вплинути на ефективність роботи всієї організації.

Необхідно розглядати децентралізацію у контексті централізації, яка забезпечує високу якість рішень, прийнятих вищим керівництвом на основі їхнього досвіду та знань управління. Процесний підхід до управління, який пропонує класична школа управління, розглядає функції управління як взаємопов'язані. Цей підхід базується на ідеї, що управління - це послідовність взаємопов'язаних дій або функцій. Наприклад, Л. Файоль вважав, що керувати - це планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати.

У дальшому розвитку науки управління були запропоновані різні класифікації управлінських функцій. Наприклад, Мескон визначає, що процес управління складається з чотирьох взаємозалежних функцій: планування, організації, мотивації і контролю, які взаємодіють через процеси комунікації

та прийняття рішень. Керівництво (лідерство) розглядається як окрема діяльність, спрямована на досягнення цілей організації. Процесний підхід базується на ідеї взаємозалежності функцій управління[23, с.300].

У 60-х роках ХХ століття виникла ситуаційна парадигма, яка походить від системного і процесного підходів, але розширює їхнє застосування на практиці. Цей підхід також відомий як ситуаційне мислення про організаційні проблеми та методи їх вирішення.

Т. Бернс та Р. Сталкер провели перше дослідження з використанням ситуаційного підходу на 20 різних підприємствах, що спеціалізувалися на різних видів продукції. Вони аналізували роботу цих підприємств у стабільних і змінних умовах і прийшли до висновку, що для кожного типу умов характерна відповідна організаційна структура управління: для стабільних умов - "механічна" структура, а для зміни умов - "органічна" структура. Ситуаційний підхід ґрунтується на уявленні про ситуацію, яка описує конкретний набір обставин, що впливають на організацію в певний момент часу. Використання цього підходу дозволяє керівникам вибирати найкращі методи та стратегії досягнення цілей організації, враховуючи конкретну ситуацію[35, с.345].

Ефективність роботи організації залежить від багатьох факторів, які можна умовно розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають цілі, завдання, структуру, техніку, технологію та людей, які приймають управлінські рішення. Однак зовнішнє середовище також має значний вплив на діяльність організації. Важливо враховувати зовнішні чинники, які можуть стимулювати або обмежувати діяльність організації, оскільки вони впливають на внутрішні змінні. Ситуаційний підхід до управління дозволяє розглядати організацію як систему, яка піддається впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Важливо вміло реагувати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оскільки від цього залежить ефективність та навіть існування організації.

## Висновки до розділу 1

У цьому розділі розглянуті теоретичні аспекти стилів керівництва та їх вплив на ефективність підприємства. Було визначено різноманітні типи керівництва, такі як автократичний, демократичний, ліберальний тощо, і проведений аналіз їх переваг та недоліків. Зазначено, що вибір конкретного стилю керівництва залежить від рівня розвитку підприємства, характеру завдань та вимог щодо досягнення ефективності.

Крім того, розглянуто підходи до керівництва в системі управління, такі як класичний, системний, контингентний та ситуаційний підходи. Кожен з цих підходів має свої особливості та принципи, які відображаються в практичній діяльності керівництва.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що вибір конкретного стилю керівництва та підходів до управління важливо розглядати з урахуванням специфіки підприємства та його потреб. Урахування різних чинників та вибір оптимальних стратегій керівництва можуть сприяти підвищенню ефективності та успішності підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ ГАЛУЗІ

### 2.1 Дослідження стилів керівництва наявних на підприємствах готельно-ресторанної сфери

Підприємства у готельно-ресторанній сфері надають різноманітні послуги гостинності для клієнтів. Готельне обслуговування включає у себе надання помешкань для проживання туристам, мандрівникам та іншим гостям. У той же час, ресторанне обслуговування включає послуги харчування у ресторанах, кафе та інших закладах громадського харчування. Ці підприємства є важливим елементом галузі туризму та гостинності, що сприяє економічному розвитку та підвищенню життєвого рівня. Вони можуть відрізнитися за рівнем сервісу, комфорту та спеціалізацією у різних видів послуг, включаючи кулінарні витвори та напої, організацію різних заходів, таких як конференції та бізнес-зустрічі [33, с.59].

Давайте докладно розглянемо чотири підприємств у сфері готельно-ресторанного бізнесу та спробуємо з'ясувати особливості їх управління.

1. Готель Ritz Carlton Hong Kong 5\*, Гонконг (Додаток Б) – це готельний комплекс Ritz-Carlton розташований на верхніх поверхах Міжнародного комерційного центру Гонконгу, який має висоту майже 500 метрів, займаючи приміщення з 102 по 118 поверхи. Цей готель вважається найвищим у світі на сьогоднішній день.

Номери в Ritz-Carlton пропонують гостям все необхідне для комфортного та розкішного відпочинку: вони оснащені просторими апартаментами з елегантним дизайном, вишуканою меблями і технікою, високоякісним сервісом та чудовими панорамними видами з вікон. На території готелю розташовані декілька ресторанів, барів, салон краси, фітнес-центр, спортзал і бутіки, а також конференц-зали та інші послуги для

гостей. Більшість номерів оснащені потужними телескопами, щоб гості могли насолоджуватися видами міста з висоти пташиного польоту.

У готелі доступно лише 216 номерів, а його дизайн був створений архітектурною компанією LTW Designworks.

У Ritz-Carlton Hong Kong існує свій унікальний підхід до керівництва, що базується на взаємодії між керівництвом та персоналом, спрямованій на розвиток корпоративної культури та цінностей компанії, а також постійне удосконалення процесів та обслуговування для клієнтів. Компанія активно підтримує розвиток свого персоналу, надаючи можливості для професійного росту та навчання.

Одним із ключових аспектів керівництва Ritz-Carlton є постійні інновації та використання передових технологій для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Крім того, компанія активно розширює свій бізнес шляхом партнерства з іншими компаніями, що сприяє її росту та розвитку.

Важливим аспектом керівництва є також підтримка корпоративної культури, спрямована на залучення та збереження талановитих працівників, підвищення їхньої задоволеності роботою та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Компанія активно включає своїх працівників до процесу прийняття рішень та створює сприятливі умови для їхнього професійного зростання [30, с.123].

2. Park Hyatt Shanghai 5\*, Китай (Додаток В) - розташований у бізнес-районі Шанхаю, в імпозантній будівлі Шанхайського світового фінансового центру, займаючи приміщення з 73-го по 93-й поверх. Його вікна відкриваються на захоплюючий вид на місто та річку Хуанпу. Готель пропонує 174 номери, оформлені в стильній біло-шоколадній палітрі, а також послуги спа, фітнесу, велнесу та спа-центру. У комплексі Park Hyatt Shanghai працюють ресторани, кафе, бізнес-зали та екскурсійна служба для іноземних гостей.



У готельному комплексі Park Hyatt Shanghai 5\* вживаються різноманітні стилі управління, які залежать від конкретної ситуації та потреб підприємства. Проте, одним із визначальних принципів керівництва в цій компанії є сприяння та розвиток командної роботи, яка допомагає розв'язувати складні завдання та забезпечувати високий рівень обслуговування для клієнтів. Керівництво компанії також приділяє велику увагу забезпеченню належної освіти та підвищенню кваліфікації працівників, що допомагає створити високопрофесійну команду. Крім того, компанія активно використовує передові технології та опирається на цифрові інструменти, що сприяє підвищенню рівня ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

3. The St. Regis Shenzhen 5\*, Китай (Додаток Г) - розташований у відомому хмарочосі KingKey 100, який є найвищою спорудою у місті і посідає восьме місце за висотою у світі. Цей хмарочос був спроектований архітектором Террі Фаррелом. Готель відомий своєю елегантною розкішшю та бездоганним комфортом. На території The St. Regis Shenzhen розташовані кілька ресторанів з різноманітною кухнею, бари (у тому числі винний Decanter), спа-центр Iridium, тренажерний зал, великий басейн і горизонтальний солярій. У готелі всього 257 номерів і апартаментів, включаючи 33 люкси.

Готельний комплекс The St. Regis Shenzhen 5\* славиться своїм авторитарно-демократичним підходом до керівництва, що включає активну участь у прийнятті рішень і сприяння комунікації між відділами компанії. Головна мета керівництва The St. Regis Shenzhen 5\*- створення сприятливого середовища для співпраці, творчості та інновацій, яке сприяє виконанню стратегії компанії та досягненню її цілей - наданню найкращого сервісу для гостей.

Керівництво The St. Regis Shenzhen 5\* постійно переосмислює усталені практики і використовує гнучку стратегію, щоб адаптуватися до змінюючихся умов ринку. Крім того, компанія зосереджується на навчанні та розвитку

своїх працівників, що надає їм можливості для професійного зростання та підвищення кваліфікації.

Загалом, стиль керівництва у готельному комплексі The St. Regis Shenzhen 5\* виявляється дуже ефективним, оскільки сприяє підтримці високих стандартів обслуговування та створює умови для розвитку інноваційних ідей, що сприяє подальшому зростанню компанії [30, с.124].

4. Месса Royal Clock Tower Hotel, Мекка, Саудівська Аравія (Додаток Д) - розташований у святому для мусульман місті Мекка, Саудівська Аравія, називається найдорожчим готельним комплексом у світі. Витрати на будівництво оцінюються в 15 мільярдів доларів, що майже втричі перевищує кошти, витрачені на спорудження другого за вартістю готелю - Marina Bay Sands у Сінгапурі.

Будівництво Abraaj Al-Bait тривало вісім років і включає шість веж з житловими апартаментами загальною площею півтора мільйона квадратних метрів. Крім того, комплекс має п'ятиповерховий торговий центр і конференц-зал. Спеціально для паломників, що здійснюють хадж, всередині комплексу побудований молитовний зал, розрахований на десять тисяч молільників. Загалом, готель може прийняти 100 тисяч чоловік.

Компанія активно впроваджує інноваційні технології, спрямовані на покращення обслуговування своїх клієнтів. Також, вона робить значні зусилля для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Наприклад, Abraaj Al-Bait впровадив програму Green Engage, яка сприяє зменшенню споживання електроенергії та води, а також обмеженню кількості відходів, що утворюються під час діяльності готелю.

Компанія Abraaj Al-Bait прагне бути в провідному ряді в сфері готельного бізнесу, і ціль відображається в її стилі керівництва. Вони сприяють командній роботі, інноваціям та особистому зростанню, керуючись принципами вищої якості та ефективності, а також постійно покращуючи процеси [30, с.125].

Стабільність, ефективність і інновації - це основні принципи, за якими працює готельний комплекс Abraaj Al-Bait. Цей підхід дозволяє забезпечити стабільну роботу компанії, високу ефективність та постійний розвиток за допомогою нововведень.

Abraaj Al-Bait створює сприятливі умови для особистого зростання своїх працівників, пропонуючи можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Крім того, компанія активно сприяє розвитку культури різноманітності та інклюзивності, а також звертає увагу на сталий розвиток та екологічну безпеку, розробляючи та впроваджуючи інноваційні екологічні технології та проекти в своїх готелях.

Узагальнено, стиль керівництва компанії Abraaj Al-Bait характеризується фокусом на якості, ефективності та інноваціях, підтримкою командної роботи та професійного розвитку працівників, а також захопленням екологічної безпеки та культурного розвитку.

## **2.2 Особливості використання різних стилів керівництва задля ефективності їх використання в готельно-ресторанній сфері**

Дослідження різних стилів керівництва в готельно-ресторанній галузі допоможе з'ясувати, як саме керівництво впливає на продуктивність підприємства. Успішне формування ефективної команди, яка здатна досягати своїх цілей, залежить від того, який стиль керівництва застосовується у управлінні.

Успішне керівництво вважається одним із ключових факторів успіху будь-якого підприємства, включаючи й сферу готельно-ресторанного господарства. Для того, щоб підприємство працювало успішно, воно повинно мати ефективне керівництво, належну організаційну структуру та розвинуту систему комунікації. Проте, успіх також залежить від того, які саме стилі керівництва застосовуються [19, с.184].

Дослідження свідчать, що різні методи керівництва можуть впливати на ефективність готельно-ресторанного бізнесу. Наприклад, використання авторитарного підходу (див. Таблицю 2.1.) може сприяти досягненню конкретних цілей, встановлених керівником підприємства. З іншого боку, демократичний стиль керівництва (див. Таблицю 2.2.) може підвищити мотивацію та задоволення працівників, що потенційно призведе до поліпшення якості обслуговування та зростання клієнтського задоволення.

Також важливим є ліберальний підхід до керівництва (див. Таблицю 2.3.), який може сприяти стійкому розвитку підприємства та забезпечити більшу відповідальність на всіх рівнях управління. Кожен стиль має свої переваги та обмеження, і вибір оптимального залежить від конкретних обставин, завдань та цілей підприємства.

У цілому, роль стилів керівництва полягає в забезпеченні ефективного управління та досягненні успіху в готельно-ресторанній сфері.

Таблиця 2.1

#### Авторитарний стиль керівництва

Опис	Недоліки	Переваги	Приклади в готельно-ресторанній галузі
Рішення приймаються керівництвом	Відсутність участі працівників у процесі прийняття рішень може спричинити опір та негативну реакцію колективу	Ефективне керівництво під час кризових обставин	Готелі, де керівник самостійно приймає всі рішення, не враховуючи думки співробітників
Фокус на контролі та владі	Відсутність ініціативності, творчості та бажання саморозвитку серед працівників	Темп прийняття рішень	Готелі, де керівництво має контроль над кожним аспектом роботи
Розподіл обов'язків та делегування	Обмеження свободи висловлювання, творчості та	Ясність та спільність дій колективу.	Готелі, де керівник вирішує всі питання та

відповідальності на керівника	активності під час виконання обов'язків		має контроль над роботою співробітників
Однобічна передача інформації	Відсутність активної участі працівників у процесі прийняття рішень, знижена мотивація та виникнення конфліктів	Грамотне ухвалення рішень у критичних обставинах	Фастфуд-ресторани з централізованим управлінням

Авторитарний стиль керівництва - це підхід, при якому керівник визначає чіткі правила та надає команди без включення співробітників.

Таблиця 2.2

#### Демократичний стиль керівництва

Опис	Характеристика	Недоліки	Переваги
Лідер, який приділяє особливу увагу демократичним принципам	Лідер виступає як наставник, що підтримує і сприяє особистому і професійному розвитку своїх співробітників	Можлива втрата контролю	Взаємодія і колективна праця
Активна участь членів колективу	Сприяється активна участь співробітників у процесі ухвалення рішень	Можливе збільшення часових затрат	Вдосконалені виконавчі показники
Рівність прав	Взаємодія між керівництвом і співробітниками ґрунтується на принципах рівності та взаємного довіри	Необхідно додаткове використання ресурсів для обговорення та ухвалення рішень	Підвищення рівня задоволеності співробітників

Таблиця 2.3

#### Ліберальний стиль керівництва

Опис	Приклади з готельно-ресторанної сфери	Недоліки	Переваги
Розподіл влади і контролю між різними рівнями управління	Сфера відпочинку у підприємстві та обмеження контролю над діяльністю співробітників	Можлива суперечливість інтересів між різними рівнями управління. Недостатній нагляд та співпраця в роботі	Сприяє розвитку самостійності та відповідальності серед працівників. Допомогає залучати працівників на різних рівнях до управлінського процесу
Відсутність жорсткої ієрархічної системи та жорсткої структури	Ланцюг ресторанів «Subway»	Можливе збентеження у досягненні конкретних цілей та недостатня зрозумілість для працівників та зацікавлених сторін	Забезпечує можливість підприємству гнучко реагувати на змінні умови ринку та попиту
Маленька кількість нагляду від керівництва	Висока міра автономії для працівників у внутрішній організації та управлінні роботою	Можлива відсутність відповідальності серед працівників та недостатня координація завдань разом із відсутністю чіткої стратегії	Допомогає співробітникам використовувати свою творчість та ідеї, що сприяє підвищенню мотивації та задоволеності від роботи

Вплив різних стилів керівництва на успішність бізнесу та його прибутковість може бути великим. Різні підходи до керівництва можуть мати різні наслідки для організації та їх працівників, що впливає на їхню ефективність та задоволення від роботи. Авторитарний стиль керівництва може призвести до того, що працівники відчувають себе недооціненими і неоціненими, що може знизити їхню мотивацію та продуктивність [19, с.185].

У той же час, демократичний підхід до керівництва може сприяти більшій мотивації працівників, оскільки вони відчувають себе важливими для організації та беруть участь у процесі прийняття рішень. Ліберальний стиль керівництва може бути корисним, якщо працівники мають високий рівень самодисципліни та мотивації. Однак, якщо самодисципліна працівників недостатня, можуть виникнути проблеми з контролем за виконанням завдань.

Комбінування різних стилів керівництва може бути найбільш ефективним підходом, оскільки це дозволяє використовувати переваги кожного стилю та компенсувати їхні недоліки. Наприклад, використання демократичного стилю керівництва може сприяти розвитку творчого мислення серед співробітників, тоді як авторитарний стиль може бути корисним для швидкого ухвалення рішень у кризових ситуаціях.

Оцінка ефективності різних стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері може бути складною через багато чинників, таких як розмір підприємства, тип готелю або ресторану, культурні відмінності, потреби та очікування гостей.

Проте, деякі загальні спостереження можуть бути зроблені. Наприклад, авторитарний стиль керівництва може бути ефективним на короткостроковій основі, оскільки дозволяє швидко приймати рішення та втілювати їх у життя. Проте, на довгостроковій основі такий підхід може призвести до втрати мотивації та незадоволеності серед персоналу, що може негативно вплинути на якість обслуговування та збільшити показник втрат персоналу [13, с.250].

З іншого боку, демократичний стиль керівництва може підвищити мотивацію та задоволеність працівників, що може позитивно вплинути на якість обслуговування та зменшити показник втрат персоналу. Однак цей підхід може займати більше часу на процесі прийняття рішень та їх впровадження, що може бути неефективним у ситуаціях, коли потрібна швидка реакція на невідкладні обставини.

Щодо ліберального стилю керівництва, варто відзначити, що він може бути ефективним для творчих команд та ініціативних працівників, оскільки

забезпечує більшу самостійність та відповідальність. Проте, він може стати неефективним, якщо працівники не мають достатньої компетентності або мотивації для самостійної роботи, що може призвести до затримок у виконанні завдань та зниження продуктивності.

### **2.3 Порівняльний аналіз стилів керівництва між різними підприємствами у готельно-ресторанній сфері**

Порівняння стилів керівництва в різних підприємствах готельно-ресторанної сфери дає можливість краще зрозуміти та проаналізувати методи управління, які вони використовують. Це дозволяє не лише виявити різноманітність підходів до керівництва, але й визначити їхні вплив на робочий процес та результативність підприємства.

Порівняння методів керівництва у готельно-ресторанній сфері може допомогти краще зрозуміти, як різні організації керують своїми підприємствами та як це впливає на їх результативність. Наприклад, враховуючи різні компанії, можна провести таке порівняння:

Готель Ritz Carlton Hong Kong 5\* відомий своєю винятковою репутацією та високим стандартом обслуговування. Стиль керівництва у цьому готелі можна охарактеризувати як демократичний та спрямований на надання персоналізованого сервісу. Зазвичай у таких готелях працює ефективна система комунікації між керівництвом та персоналом, де працівники відчують себе важливими для організації. Кожен працівник зобов'язаний вищим керівництвом досягати високих стандартів обслуговування, одночасно маючи можливість висловити свої ідеї та спостереження для поліпшення процесів. Такий підхід сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку та мотивації працівників, що в свою чергу позитивно впливає на якість обслуговування та задоволення гостей.



Park Hyatt Shanghai 5\* славиться своєю елегантністю та розкішним сервісом. Стиль керівництва у цьому готелі, ймовірно, характеризується комбінацією демократичного та ліберального підходів.

У готелі Park Hyatt Shanghai 5\* можна очікувати ефективної системи комунікації між керівництвом та персоналом, що сприяє високій якості обслуговування. Працівники можуть мати можливість висловити свої ідеї та спостереження для поліпшення процесів, що стимулює їхню самостійність та відповідальність.

Ліберальний стиль керівництва може забезпечити працівникам більшу самостійність та свободу в діяльності, особливо якщо вони виявляють високий рівень компетентності та мотивації. Проте, готель вірогідно має деякий рівень контролю та нагляду, щоб забезпечити дотримання стандартів якості та розкішного сервісу[23, с.330].

Цей підхід може сприяти ефективному управлінню готелем, забезпечуючи гнучкість та високу якість обслуговування для задоволення потреб гостей.

The St. Regis Shenzhen 5\* славиться своєю розкішною атмосферою та високим рівнем обслуговування. Стиль керівництва у цьому готелі, ймовірно, можна охарактеризувати як демократичний з елементами авторитарності.

У готелі The St. Regis Shenzhen 5\* можна очікувати ефективної системи комунікації між керівництвом та персоналом, що сприяє високій якості обслуговування. Працівники можуть мати можливість висловити свої ідеї та спостереження, але при цьому може бути певний рівень контролю та дисципліни з боку керівництва.

Авторитарні елементи в керівництві можуть допомогти у швидких рішеннях та забезпеченні дотримання стандартів якості та розкішного сервісу. Проте, важливо, щоб цей підхід був збалансованим з демократичними принципами, щоб сприяти мотивації працівників та задоволенню їхньої роботою.

В цілому, такий стиль керівництва може сприяти успішному управлінню готелем, забезпечуючи стабільність, високу якість обслуговування та задоволення потреб гостей.

Месса Royal Clock Tower Hotel, який також відомий як Abraj Al Bait Towers, є одним з найвищих та найрозкішніших готелів у світі. Його стиль керівництва, ймовірно, характеризується авторитарним підходом.

У такому престижному готелі, де велика увага приділяється дотриманню вищих стандартів обслуговування та забезпеченню комфорту для гостей, керівництво може бути вкрай вимогливим. Авторитарні принципи керівництва можуть забезпечити строгий контроль над процесами та виконанням стандартів, що є критичним у такому висококласному закладі.

Це означає, що рішення зазвичай приймаються вищим керівництвом, а персонал має чітко дотримуватися встановлених правил і процедур. Цей підхід може бути ефективним для забезпечення високої якості обслуговування та безпеки гостей, що є найважливішими пріоритетами для такого готелю.

Після проведення аналізу різних стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері, можна прийти до висновку, що демократичний підхід є найбільш ефективним. Цей стиль сприяє розвитку спільної роботи, підтримує взаємодію між керівником та підлеглими, підвищує рівень відповідальності працівників та забезпечує високу продуктивність.

Хоча авторитарний підхід також може бути ефективним у певних ситуаціях, його застосування може негативно вплинути на мотивацію працівників та знизити продуктивність[23, с.335].

Хоча ліберальний стиль керівництва може бути корисним у невеликих командах з висококваліфікованими працівниками, його ефективність може бути меншою в більших організаціях, де важлива активна роль керівника.

Отже, демократичний підхід у керівництві виявився найбільш ефективним для готельно-ресторанних підприємств, що сприяє позитивному розвитку бізнесу та збільшенню його прибутковості. Однак, важливо

розуміти, що кожне підприємство має свої унікальні особливості, тому потребує індивідуального підходу до вибору стилю керівництва.

## **Висновки до розділу 2**

Підприємства в готельно-ресторанній сфері виявили свою унікальність у стилі керівництва, що відповідає їхній місії, цінностям і корпоративній культурі. Більшість з них виявили елементи демократичного та трансформаційного керівництва, що сприяють успіху через залучення персоналу до процесу прийняття рішень та створення сприятливої атмосфери праці.

Успішні підприємства в готельно-ресторанній галузі використовують комбінацію різних стилів керівництва, зокрема, акцентують увагу на демократичному та трансформаційному підходах. Ці стилі сприяють формуванню командного духу, залученню персоналу до управлінських процесів та досягненню високих результатів.

Порівняння стилів керівництва в готельно-ресторанній галузі показало, що кожен з підходів має свої переваги та недоліки, проте успішність керівництва залежить від конкретних умов та цілей кожного підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ**

### **3.1 Визначення найефективніших стилів керівництва для готельно-ресторанної сфери**

На підставі наукового аналізу сучасних досліджень можна виокремити два основних та повністю протилежних підходи до розуміння та організації управлінської діяльності: американський та японський. Американський менеджмент акцентується на досягненні високих результатів у діяльності підприємства, в той час як японський підхід більш спрямований на ефективне функціонування підприємства шляхом оптимізації виробничих процесів та максимального використання знань та навичок персоналу.

Американські дослідники вважають, що роль керівника вже означає бути лідером. Проте, практика показує, що спосіб керівництва має значний вплив на продуктивність підлеглих і самого керівника. Ефективний менеджер надає підлеглим почуття підтримки, спонукаючи їх взяти на себе відповідальність за свої дії та контролюючи їхні вчинки. Зарубіжні дослідження підтверджують взаємозв'язок між термінами "лідер" та "керівник", а також показують, що стиль та методи керівництва є нерозривною частиною цього поняття [26, с.56].

Концепція ефективного керівництва, розроблена американськими дослідниками Р. Блейком і Д. Моутоном, базується на двох основних аспектах: увага до людей та увага до виробництва. Ця концепція включає п'ять ключових стилів керівництва і відображена у формі "сітки" управління, яка відтворює дві основні сфери піклування менеджерів.

Концепція визначає стиль управління в залежності від того, як керівник розподіляє свою увагу між результатами виробництва і потребами персоналу.

За цим підходом, можна виділити п'ять основних стилів управління, які відображені на управлінській "сітці".

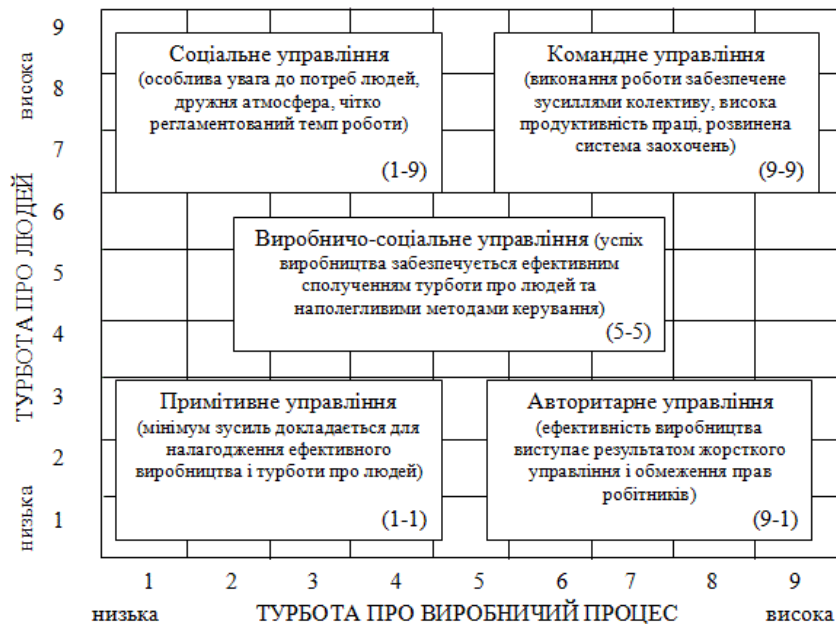


Рис.3.1 Управлінська сітка Блейка-Моутон

Стиль "зубожілий керівник" (позиція 1.1) характеризується мінімальною увагою до якості виробництва і потреб персоналу, в той час як стиль "розважальний керівник" або "будинок відпочинку" (позиція 1.9) ставить перед собою завдання підтримки хороших відносин зі співробітниками, не надаючи великого значення результатам виробництва. Стиль "організаційне управління" (позиція 5.5) характеризується збалансованим підходом до потреб виробництва і персоналу, але часто не використовує весь потенціал працівників. Стиль "керівник завдань" або "влада-підпорядкованість" (позиція 9.1) відрізняється високою увагою до результатів виробництва, але малою увагою до потреб персоналу, проте досягає високої продуктивності незалежно від стосунків з колективом. Стиль "групове управління" (позиція 9.9) є найбільш ефективним за рахунок збалансованого поєднання виробничих завдань та потреб персоналу, розуміння їх проблем та повної довіри до працівників [26, с.57].

Управління може бути представлене через різні моделі, одна з яких - сітка Блейка-Моутона. Ця модель класифікує стилі управління за двома

ключовими показниками: турбота про людей і турбота про виробництво. Керівник може займати будь-яке положення на цій сітці, в залежності від того, як він балансує ці два аспекти.

Ще однією моделлю є тривимірна таблиця Реддіна, яка додає третій фактор - ефективність, до сітки Блейка-Моутона. З восьми можливих комбінацій цих трьох факторів формується вісім типів стилів управління, які можна використовувати для керівництва організацією.

Дуглас МакГрегор розробив теорію "Y", яка підтримує демократичний підхід до управління. Відповідно до цієї теорії: робота є частиною природного порядку, і коли умови сприятливі, люди не лише беруть на себе відповідальність, але й активно прагнуть її здійснювати; коли людей включено у досягнення організаційних цілей, вони виявляють самостійність та самодисципліну; залучення є результатом винагороди, яка пов'язана з досягненням цілей; люди використовують лише частково свій інтелектуальний потенціал середнього рівня, тоді як здатність до творчого вирішення проблем досить часто виявляється [26, с.58].

Демократичний керівник активно використовує методи впливу, що спонукають підлеглих до задоволення потреб у приналежності, високих цілях, автономії та самовираженні. Сучасний демократичний керівник уникає примусового нав'язування своїх ідей підлеглим. У компаніях, де працює демократичний стиль управління, повноваження розподілені, а підлеглі активно беруть участь у процесі прийняття рішень та вільно виконують свої обов'язки. Керівник часто пояснює цілі організації й дозволяє підлеглим формулювати власні цілі відповідно до загальних стратегічних цілей.

Досліджено, що для досягнення певного результату важлива не просто активність, а конкретна напрямленість цієї активності. Також важливо враховувати, що особа може бути діяльною, але спрямовувати свою енергію не на ті завдання, що потрібні організації. Це може відбуватися у випадках, коли існує конфлікт між інтересами працівника та цілями компанії, або коли ці цілі не досягнуті зрозуміло для персоналу. Отже, ефективна мотивація

включає в себе вивчення потреб персоналу, створення умов для їх задоволення, формулювання конкретних завдань та контроль за рівнем активності персоналу. Одним з найбільш ефективних методів мотивації є винагорода за досягнені результати. Це може включати раціональну систему оплати праці, грошові бонуси за ініціативність, подарунки, відзнаки тощо. При використанні цього методу мотивації важливо мати на увазі:

- Спосіб та форма стимулювання мають суттєвий вплив на мотивацію, ніж просто кількість винагороди.
- Працівник повинен мати чітке уявлення про причину свого винагородження.

Розвиток демократії в сфері виробництва передбачає перехід від авторитарних форм управління до більш гнучких підходів, включаючи залучення робітників до управління підприємством. Це досягається через створення автономних бригад, представництво робітників у колективних органах управління, продаж акцій компанії працівникам, участь у прибутках, гуртки якості та раціоналізаторські групи. Залучення робітників до управління сприяє підвищенню прибутків, якості та продуктивності, зниженню собівартості, ефективнішому використанню капіталовкладень і зменшенню кількості скарг та прогулів серед персоналу. Наприклад, компанія «Berton Still», де робітники є співвласниками, стала однією з найприбутковіших у США за менше ніж три роки. У «Motorolla» кількість дефектів зменшилася в 10 разів, а в компаніях, де запроваджено систему економічної демократії, продуктивність праці зросла на 20%. У «Polaroid» економія складає 10 тис. доларів на кожного співробітника, що бере участь у групах з вирішення проблем. «Ford» віддає 8 доларів за кожен вкладений долар, а «General Motors» помітно зменшила число невдоволених працівників та прогулів завдяки залученню робітників до управління[31, с.243].

Демократизація виробництва може бути досягнута шляхом покращення особистих взаємин та зменшення формальності у спілкуванні між персоналом та адміністрацією. Це може включати використання нашивок з

іменами працівників, неформальні спілкування на спортивних майданчиках або у кафе тощо. Деякі підприємства також встановлюють однакові додаткові пільги для всіх працівників, такі як розподіл прибутку, умови соціального страхування та відпустка, незалежно від рівня зарплати.

Система заходів для ефективного управління персоналом включає створення привабливого іміджу підприємства та підтримку почуття гордості у співробітників за те, що вони є частиною організації. Це можна досягти за допомогою різноманітних заходів, таких як пенсійні та соціальні пільги, оплата медичного обслуговування, організація харчування, відпочинку та розваг, спеціальні умови придбання товарів та послуг, акції та інші. Перелік можливих вигод може бути різноманітним і залежить від вибору співробітника. Деякі підприємства можуть пропонувати різні види пільг, такі як пільговий продаж акцій, тематичні заходи для співробітників та додаткові відпустки через кожні 4-5 років. Інші можуть надавати допомогу в усиновленні дітей, частково компенсувати витрати на їхнє утримання та лікування та інше. Такі заходи сприяють підтримці зв'язку між співробітниками та підприємством, підвищенню мотивації та ефективності роботи всього колективу.

Модель мотивації праці в США ґрунтується на широкому стимулюванні підприємницької діяльності та заохоченні найбільш активної частини населення. У цьому підході оплата праці зазвичай розраховується за модифікованою погодинною ставкою, яка доповнюється системою нормування та преміюванням. Багато компаній у США використовують різноманітні методи матеріальної мотивації та гуманізації праці, часто за допомогою аналітичних систем оплати праці. Управління персоналом в США та європейських країнах спирається на японські підходи, які вважають працівників ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та продуктивності суспільства[31, с.244].

У сфері готелів та ресторанів, так само як і в будь-якому іншому бізнесі, існують різні підходи до керівництва, кожен з яких має свої переваги



та недоліки. Авторитарний, демократичний та ліберальний стилі використовуються залежно від конкретної ситуації та особливостей підприємства.

У готельно-ресторанній галузі, так само як і в будь-якому іншому виді бізнесу, існує різноманітність підходів до керівництва, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Від авторитарного до демократичного та ліберального, стилі керівництва використовуються відповідно до конкретної ситуації та потреб підприємства.

Демократичний метод управління підприємством полягає в залученні всіх співробітників до процесу ухвалення рішень, що стосуються його діяльності. Це дозволяє керівництву бачити проблеми з різних точок зору та враховувати потреби всього колективу. Крім того, такий підхід сприяє розвитку самостійності та ініціативності серед працівників, що може призвести до оптимізації робочих процесів та підвищення ефективності підприємства[31, с.245].

Хоча авторитарний метод керівництва може бути ефективним у випадках нагальності, наприклад, в кризових ситуаціях, коли потрібно швидко приймати рішення та забезпечувати дисципліну, він не є найкращим варіантом для довгострокової діяльності підприємства. Авторитарний підхід може породити недовіру та незадоволення серед працівників, що може негативно вплинути на продуктивність та ефективність роботи підприємства.

Однак, важливо враховувати, що стиль керівництва повинен відповідати умовам і потребам конкретного підприємства. Тому може бути необхідним поєднання кількох методів керівництва для досягнення максимальної ефективності. Крім того, ключовим аспектом є кваліфіковане та компетентне керівництво, здатне до вирішення проблем та впровадження новаторських ідей.

### 3.2 Розробка плану впровадження стилів керівництва у готельно-ресторанній галузі

Для впровадження стратегії керівництва в готельно-ресторанній сфері необхідно спочатку визначити основні цілі та пріоритети. Однією з ключових мет цього процесу є створення ефективної системи управління, яка сприятиме досягненню успішних результатів в роботі готельно-ресторанних підприємств. Для досягнення цієї мети слід вирішити такі пріоритетні завдання:

- Дослідження та аналіз різноманітних підходів до керівництва в сфері готельно-ресторанного бізнесу з метою визначення їх переваг та недоліків.
- Встановлення найбільш відповідних методів керівництва для певного готельно-ресторанного підприємства, базуючись на аналізі його особливостей та специфіки діяльності.
- Розроблення плану дій щодо впровадження найбільш ефективних методів управління в роботу готельно-ресторанного підприємства.
- Тренування керівництва та персоналу готельно-ресторанного підприємства в основах та практиці використання вибраних методів управління.
- Оцінка результативності нової системи управління та її відповідність передбаченим цілям.
- Внесення змін у стратегію відповідно до висновків оцінки та потреб готельно-ресторанного підприємства.
- Забезпечення постійного розвитку готельно-ресторанного підприємства та досягнення високої конкурентоспроможності на ринку.

Пріоритетні завдання можуть розходитися для кожного готельно-ресторанного підприємства в залежності від його потреб та характеристик. Однак загалом, успішне впровадження стратегії стилів управління є ключовим етапом [23, с.230].

Для визначення ефективності стратегії впровадження стилів управління в готельно-ресторанному секторі можна застосовувати наступні оціночні показники:

- Підвищення задоволеності клієнтів можна оцінити за допомогою різних методів, таких як аналіз рейтингів, отримання зворотного зв'язку від клієнтів та моніторинг показників повторних відвідувань.
- Підвищення прибутку й оптимізація витрат - цей аспект можна оцінити через показники фінансової ефективності, включаючи рентабельність та оптимізацію витрат, необхідних для підтримання бізнесу.
- Покращення роботи персоналу можна оцінити за допомогою різних показників, таких як продуктивність праці, зменшення кількості помилок і недоліків у виконанні завдань, а також підвищення рівня задоволеності працівників.
- Покращення інноваційного розвитку можна оцінити через різні метрики, такі як кількість нововведень, підвищення конкурентоспроможності та збільшення частки на ринку.

Підвищення залученості співробітників до процесу ухвалення рішень та підвищення рівня їх відповідальності можна виміряти за допомогою таких показників, як збільшення кількості пропозицій та ідей від персоналу, зменшення відмов у виконанні завдань та підвищення рівня відповідальності працівників.

Для кожного з цих показників можна визначити конкретні метрики та показники, які дозволять оцінити ефективність застосованої стратегії[23, с.230].

План впровадження стратегії розвитку різних стилів управління у готельно-ресторанній галузі може передбачати наступні кроки:

- Аналізується поточна ситуація в готельно-ресторанній галузі, проводиться оцінка конкурентів та аналіз ринкових потреб.
- Визначення відділів, де слід застосовувати різноманітні стилі управління, враховуючи їх характеристики та потреби компанії.

- Розробка освітніх програм і проведення тренінгів для керівників та персоналу з питань впровадження різних методів управління.
- Запровадження системи моніторингу продуктивності різних відділів та оцінка результатів впровадження різних методів управління.
- Оцінка успішності стратегії та її подальше вдосконалення на підставі аналізу отриманих даних та результатів моніторингу.
- Зміцнення внутрішньої комунікації та співпраці між відділами та персоналом компанії з метою поліпшення продуктивності та досягнення спільних цілей.
- Розробка новаторських ініціатив та підвищення рівня обслуговування клієнтів з урахуванням впровадження різних методів управління.
- Забезпечення привернення та підтримки обдарованих співробітників, які володіють потенціалом для зростання і можуть сприяти досягненню цілей підприємства.
- Розробка системи заохочення для працівників і керівників з метою підвищення їх мотивації.

В цілому, для успішної реалізації стратегії впровадження різних методів управління в готельно-ресторанній галузі, потрібно розробити систему контролю та оцінки її ефективності. Основні показники успішності, які були визначені раніше, використовуватимуться для оцінки результатів стратегії.

Механізми контролю будуть включати систематичний моніторинг впровадження стратегії та її ефективності, виявлення й аналіз проблемних ситуацій та розробку заходів для їх вирішення. Крім цього, буде розроблена система звітності для забезпечення контролю за виконанням стратегії та оцінки її результатів[23, с.260].

Оцінка ефективності стратегії буде здійснюватися на підставі вимірювання досягнення цілей, визначених у плані дій, а також на основі аналізу змін, які виникли в роботі підприємств готельно-ресторанної галузі внаслідок впровадження стратегії. Отримані результати оцінки

використовуватимуться для внесення необхідних коректив у стратегію та план дій.

### **3.3 Практичні рекомендації щодо застосування ефективних стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери**

Ми вважаємо, що для багатьох працівників важливо, як їхні керівники взаємодіють з ними, як вони спілкуються та якими словами користуються. Крім того, важливо підібрати ролі, які відповідають навичкам та здібностям кожного працівника. Конкретний стиль керівництва формується на основі досвіду, професійних знань, виховання, цінностей, темпераменту та особистості керівника. Керівник повинен володіти психологічними навичками, оскільки правильно вибраний стиль керівництва позитивно впливає на результативність роботи колективу. Поведінка керівника та його управлінські навички створюють сприятливу атмосферу в колективі та сприяють розвитку творчої ініціативи працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на виробничі результати.

Після аналізу літературних джерел ми визначили основні характеристики стилів керівництва: спрямованість на досягнення певних виробничих цілей, гнучкість, адаптивність до різних ситуацій, відповідність конкретному контексту, суб'єктивність, об'єктивність, актуальність, динамічність, засновані на характері особистості керівника, не є вродженим, можуть змінюватися залежно від культурних цінностей і традицій організації. Важливо, щоб керівник був гнучким та адаптивним до змін, а його стиль керівництва відповідав конкретним цілям і поточній ситуації. Крім того, стиль керівництва може піддаватися покращенню та розвитку з плином часу [21, с.400].

Ефективні керівники відзначаються гнучкістю та здатністю адаптуватися до різних обставин і не обмежуються одним лише стилем управління. Сучасні менеджери підкреслюють важливість стимулювання

розвитку та самостійності своїх співробітників, використання різноманітних компетенцій у керівництві персоналом та застосування філософії управління, що базується на аналізі оточення, соціальних ресурсах та постійному самовдосконаленні. Керівництво повинно дотримуватися балансу між владою та довірою між керівниками та підлеглими та досягати цілей організації. Крім того, важливо створювати сприятливу атмосферу співпраці та взаєморозуміння серед співробітників, уникати підлуштування та страху у взаєминах.

Особлива увага до процесу керівництва, спрямованого на спонукання та координацію зусиль усіх членів команди з метою виявлення найбільш ефективних та економічних шляхів досягнення спільної мети, важлива. Це досягається через зміну старих привычок та впровадження нових підходів.

При впровадженні нових методів управління в готельно-ресторанній галузі можуть виникнути ряд проблем і викликів, серед яких можна виділити наступні:

- Брак розуміння нових методів управління: Деякі працівники можуть не осягнути суть нових підходів до керівництва, що може призвести до неправильного виконання завдань, конфліктів та неузгодженостей.
- Відмова від традиційних методів: Запровадження нових підходів до керівництва може потребувати відмови від старих методів, що може стати викликом як для керівництва, так і для персоналу.
- Неузгодженість нових стилів з корпоративною культурою: Не всі нові методи управління можуть бути відповідними для конкретної корпоративної культури, що може викликати труднощі у їх впровадженні.
- Обмежений час на впровадження: Запровадження нових методів управління може вимагати від керівництва та персоналу значних зусиль та часу, що може вплинути на робочий процес та продуктивність.
- Брак підтримки зі сторони керівництва: Відсутність підтримки від керівництва може негативно вплинути на ефективність впровадження

нових методів управління, що може призвести до негативних наслідків для підприємства.

В готельно-ресторанній галузі існують різні стилі управління, які можуть бути ефективними, залежно від конкретного контексту та ситуації. Проте, за результатами аналізу літературних джерел та практичного досвіду, більшість дослідників рекомендує використовувати комбінацію демократичного та ліберального стилю управління[24, с.275].

У готельно-ресторанній галузі використання демократичного стилю управління сприяє розвитку творчості та самовираження працівників, що має велике значення. Цей підхід може підвищити мотивацію персоналу, зменшити рівень стресу і поліпшити якість обслуговування клієнтів.

Ліберальний підхід до керівництва ґрунтується на сприянні розвитку та підвищенні освіченості працівників, що дає їм можливість зростати та розвиватися. Використання цього стилю управління може покращити ефективність роботи підприємства та сприяти більш успішному професійному розвитку персоналу.

Використання комбінації демократичного та ліберального підходів у керівництві сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та задоволенню потреб клієнтів. Проте, важливо враховувати особливості конкретної організації та її персоналу при виборі стилю управління.

План впровадження різних стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері може включати такі етапи:

- Оцінка сучасного стану справ на готельно-ресторанніх підприємствах включає в себе аналіз структури управління, корпоративної культури та застосовуваних стилів керівництва.
- Формулювання мети та завдань для впровадження нових підходів у керівництві на готельно-ресторанніх підприємствах.
- Відбір оптимальних методів управління для готельно-ресторанньої сфери з урахуванням наявних труднощів та завдань.

- Підготовка стратегічного плану для впровадження нових підходів у керівництві, що включає організацію тренінгів та семінарів для керівницького складу та інших працівників, які можуть впливати на корпоративну культуру.
- Встановлення критеріїв ефективності впровадження нових методів управління та створення системи контролю та оцінки їх результатів.
- Запровадження нових методів управління на готельно-ресторанних підприємствах та виконання відповідних заходів для забезпечення успішного впровадження[21, с.305].
- Аналіз результатів та внесення виправлень для досягнення оптимальних показників.
- Здійснення постійного контролю та оцінки результатів для забезпечення тривалого впровадження нових стилів управління на готельно-ресторанних підприємствах.

Для збільшення ефективності впровадження стилів керівництва на готельно-ресторанних підприємствах, можна скористатися такими порадами:

Перед впровадженням нових стилів управління важливо провести швидкий огляд поточної ситуації. Це означає, що перед прийняттям рішень про нові підходи до керівництва слід ретельно дослідити стан підприємства. Для цього можна провести аудит або скористатися методиками SWOT-аналізу. Важливо зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, що стоять перед ним.

Прозорість та колективна діяльність є ключовими. При впровадженні нових підходів у керівництві, важливо забезпечити відкриту комунікацію та співпрацю між рівнями управління та працівниками. Важливо створити атмосферу, в якій працівники відчують можливість висловлювати свої думки та ідеї та брати участь у процесі прийняття рішень[21, с.310].

Навчання та розвиток кадрів є важливими. Для успішного впровадження нових методик управління необхідно забезпечити відповідну освіту та навчання для персоналу. Керівництво може організувати навчальні



курси та тренінги, спрямовані на ознайомлення з новими підходами у керівництві та вдосконалення навичок для роботи в нових умовах.

Стимулювання персоналу є ключовим елементом успішного впровадження нових підходів у керівництві. Керівництво може використовувати різноманітні методи мотивації, такі як підвищення заробітної плати, надання бонусів або створення можливостей для кар'єрного зростання.

Можливі ознаки успішності впровадження нових методів управління на готельно-ресторанних підприємствах можуть включати:

- Підвищення ефективності та продуктивності праці співробітників може виявлятися у збільшенні задоволених клієнтів, зменшенні кількості скарг та зростанні обороту.
- Підвищення задоволеності клієнтів може бути визначене через збільшення частоти повторних візитів, підвищення середнього чека та зменшення кількості скарг.
- Зменшення витрат може бути визначене через підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат на навчання персоналу та зменшення обсягу невиконаних замовлень.
- Підвищення мотивації персоналу може бути виявлене через зростання рівня задоволеності співробітників, зменшення кількості відпусток і зниження показників текучості кадрів.
- Підвищення репутації підприємства можна відслідковувати через збільшення кількості позитивних відгуків клієнтів та підвищення рейтингу на соціальних медіа.
- Прогрес у сфері інновацій можна визначити через зростання кількості новаторських ідей та проектів, запропонованих персоналом[21, с.315].

Встановлення критеріїв успішності допоможе оцінити ефективність впровадження нових методів управління та з'ясувати, які аспекти потребують

вдосконалення для досягнення максимальної результативності й продуктивності.

### **Висновки до розділу 3**

У цьому розділі містяться пропозиції з покращення стилів управління на готельно-ресторанних підприємствах. Для досягнення цієї мети були ідентифіковані найбільш оптимальні стилі керівництва, які демонструють найвищу ефективність у даній галузі.

Було розроблено план впровадження цих методів управління на готельно-ресторанних підприємствах. Цей план включає кілька етапів: аналіз поточної ситуації, встановлення мети та цілей стратегії, визначення завдань і пріоритетів, розробку плану дій і визначення критеріїв успішності.

Також надали практичні поради з впровадження ефективних методів управління на готельно-ресторанних підприємствах. Ці поради охоплюють різні аспекти, такі як взаємодія з персоналом, стимулювання, навчання та розвиток персоналу, роль керівника у формуванні корпоративної культури, а також управління процесами та змінами.

З урахуванням вищезгаданих порад, підприємства у готельно-ресторанній галузі можуть підвищити ефективність своєї діяльності, забезпечуючи високий рівень сервісу та задоволення клієнтів. Крім того, вони можуть розвивати свій бізнес та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

## ВИСНОВКИ

У цій роботі було досліджено теоретичні аспекти різних стилів управління, їх вплив на ефективність підприємств та проведений аналіз застосування цих стилів у готельно-ресторанній сфері. Дослідження показало, що вибір оптимального стилю управління залежить від умов та особливостей конкретного підприємства, а також від кваліфікації та особистих характеристик керівника.

В результаті дослідження встановлено, що в готельно-ресторанній галузі найбільш ефективним є комунікативний підхід у керівництві, оскільки він сприяє підвищенню якості обслуговування, привертає та утримує клієнтів.

Для вдосконалення стилів управління на готельно-ресторанніх підприємствах було розроблено низку рекомендацій, включаючи в себе впровадження ефективної системи звітування, розвиток комунікативних та лідерських навичок керівництва, створення сприятливої робочої атмосфери та постійне підвищення кваліфікації та розвиток персоналу.

Можна виділити наступні висновки щодо поставлених завдань:

1. В літературі визначаються різноманітні типи стилів управління, включаючи авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний та ситуативний. Авторитарний підхід характеризується високим рівнем контролю, де керівник має повну владу над підлеглими, ініціативи та думки яких ігноруються. Демократичний стиль передбачає співпрацю та взаєморозуміння між керівником і підлеглими, де керівник є джерелом інформації та сприяє розвитку своїх підлеглих. Ліберальний підхід полягає в тому, що керівник дозволяє підлеглим самостійно приймати рішення, віддаючи їм вільні руки без втручання. Трансформаційний стиль передбачає здатність керівника впливати на підлеглих з метою досягнення спільної мети,

а ситуативний стиль орієнтований на адаптацію керівника до конкретної ситуації.

2. Під час аналізу підходів до керівництва в системі управління було виявлено кілька ключових методик, таких як науковий, адміністративний, соціотехнічний та системний. Кожен із цих підходів м

3. ає свої характеристики та принципи, які стосуються організації та управління підприємством. Науковий підхід передбачає детальне вивчення процесів виробництва та встановлення оптимальних стандартів для досягнення максимально ефективних результатів. Адміністративний підхід базується на призначенні керівників та делегуванні їм владних повноважень. Соціотехнічний підхід вивчає міжособистісні відносини та взаємодію між працівниками, що може сприяти покращенню комунікації та продуктивності колективу. Системний підхід ґрунтується на розгляді підприємства як системи, в якій кожен елемент взаємодіє з іншими.

4. Під час аналізу стилів управління у готельно-ресторанній сфері виявлено, що кожен стиль має свої переваги та недоліки. Наприклад, демократичний підхід може стимулювати високий рівень мотивації та самоорганізації серед співробітників, але може бути неефективним у ситуаціях, коли потрібні швидкі рішення. Авторитарний стиль керівництва може бути корисним у кризових ситуаціях, але одночасно може призвести до втрати мотивації та задоволеності у працівників.

3 з урахуванням високої динаміки та швидких змін у готельно-ресторанній сфері рекомендується використовувати комбінацію демократичного та трансформаційного стилів управління. Це сприятиме стимулюванню мотивації та творчості серед персоналу, а також забезпечить підтримку високого рівня професійного зростання.

5. Для успішного впровадження ефективних методів управління у готельно-ресторанній галузі рекомендується проводити систематичні тренінги з розвитку лідерських вмінь для керівного персоналу. Також важливо забезпечувати відкрите та результативне спілкування між

керівниками та співробітниками, а також проводити регулярну зворотну зв'язок та оцінку роботи персоналу.

Завершальним кроком є створення на підприємствах готельно-ресторанної сфери команд, що включають представників різних рівнів та відділів, з метою забезпечення ефективної комунікації. Таким чином, забезпечення ефективного управління на готельно-ресторанних підприємствах визначається як ключовий фактор для досягнення успіху та стабільного розвитку. Правильне використання стилів керівництва та впровадження рекомендацій можуть сприяти досягненню вищих результатів і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Навч. посібник. К. Знання України, 2002. 358 с.
2. Антоненко В.Г. Міжнародний туризм як чинник міжцивілізаційної взаємодії і взаємозбагачення культур В.Г.Антоненко. Філософія туризму. К., 2009. С. 124-134.
3. Антонова В.А., Реутова М.А., Стрілець О.А., Чухраєва Л.В. Організація виробництва та обслуговування в закладах ресторанного господарства. Навчальний посібник. Донецьк: Дон НУЕТ, 2008. 320с.
4. Архіпов В.В. Організація роботи сомельє. навч. посіб. В.В. Архіпов, В.М. Крюковська К.: Центр учбової літератури, 2009. 304 с.
5. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: Навчальний посібник. К. Альтерпрес, 2004. 288 с.
6. Байлик С.І., Писаревський І.М. Організація готельного господарства підручник. Харків: ХНУМГ, 2015. 329 с.
7. Банько В.Г. Логістика навч. Посібник. В.Г.Банько К, 2007. Розд. 10. Використання логістичних процесів на складах туристичного комплексу С. 132-173.
8. Банько В.К. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів. навч. посіб. Донецьк. Акор, 2008. 328 с.
9. Басюк Т.П., Керанчук Т.Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу. Навчальний посібник. К. НУХТ, 2018. 360 с.
10. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: підручник. Київ: НТЕУ, 2006. 494 с.

11. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво. сучасний стан, стратегії розвитку. Монографія, А.М.Виноградська. К., 2004.
12. Гой І. В., Смелянська Т. П. Підприємництво: навч. посіб. К. «Центр учбової літератури», 2013. 368 с.
13. Гонtareва І. В. Підприємництво підручник. Харків ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
14. Карпенко Р. В. Облік, калькуляція і звітність у закладах ресторанного господарства навч. посіб. Р. В. Карпенко, В. М. Кузнецов, Н. Г. Салогуб. Харків Світ Кн., 2017. 288 с.
15. Кифяк В.Ф. Організація туризму. Навчальний посібник. Чернівці Книги ХНІ, 2008. 344с.
16. Кожушко С. П., Захарова С. Г. Маркетингова політика ціноутворення у сучасному готельному підприємстві. Держава та регіони. 2020. №2. С. 123-127.
17. Крилова Л. В. Організація ресторанного господарства навч. посіб. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Каф. готел. і ресторан. справи. Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. 403 с.
18. Мазаракі А.А., Благополучна Н.П., Гайовий І.І., Григоренко О.М. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства: під-ручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 584 с.
19. Мазуркевич І. О. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнеспроцесами на підприємствах індустрії гостинності. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 11(13). С. 183-192.
20. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Київ : ЦУЛ, 2018. 304 с.
21. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009.472 с.

22. Мостова Л. Н. Організація обслуговування в ресторанному господарстві: підручник Л. Н. Мостова, О. В. Новікова, І. М. Ракленко. Київ : Світ Книг, 2017. 657 с.
23. Нечаюк Л.І. Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр Навчальної Літератури, 2003. 348 с
24. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування в закладах ресторан-ного господарства: підручник. Київ: ЦУМ, 2011. 584 с
25. Панченко С.В., Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маслова В.О. Управління бізнесом: підручник. Харків, 2017. 291 с.
26. Постова В. В., Лозна С. В. Сучасні методи управління персоналом в закладах індустрії гостинності. Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Херсон (Кропивницький), 25 квіт. 2023 р. Херсон (Кропивницький), 2023. С. 55-58.
27. Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг: Наказ Держспо-живстандарту України від 27.01.1999 № 37. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0236-99#Text> (дата звернення 11.05.2024)
28. Правила обов'язкової сертифікації послуг харчування: Наказ Держспоживстандарту України від 27.01.1999 № 37. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0236-99#Text> (дата звернення 10.05.2024)
29. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування в підприємствах ресторанного господарства: Підручн. Для ВУЗів. - К.: Київ. Нац. ун-т, 2005. - 632 с.
30. Радченко С.Г. Етика бізнесу: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. І допов. Київ, 2014. 396 с.
31. Роглев Х.П. Основи готельного менеджменту: навч. посіб. Київ: Кон-дор, 2005. 408 с.
32. Ряшко Г. М. Проектування комплексних підприємств харчування при готелі: навч. посіб. Г. М. Ряшко, Т. П. Новічкова; Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса Чорномор'я, 2017. 300 с.



33. Сідина Л. П. Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 5. С. 58–62.

34. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних ком-плексах: навч. посіб. Київ: Альтерпрес, 2009. 447 с.

35. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. Чернівці, 2003. 662 с.

**ДОДАТКИ**

Додаток А

## Класифікація стилів управління

*Рисунок. 1- Класифікація стилів управління*

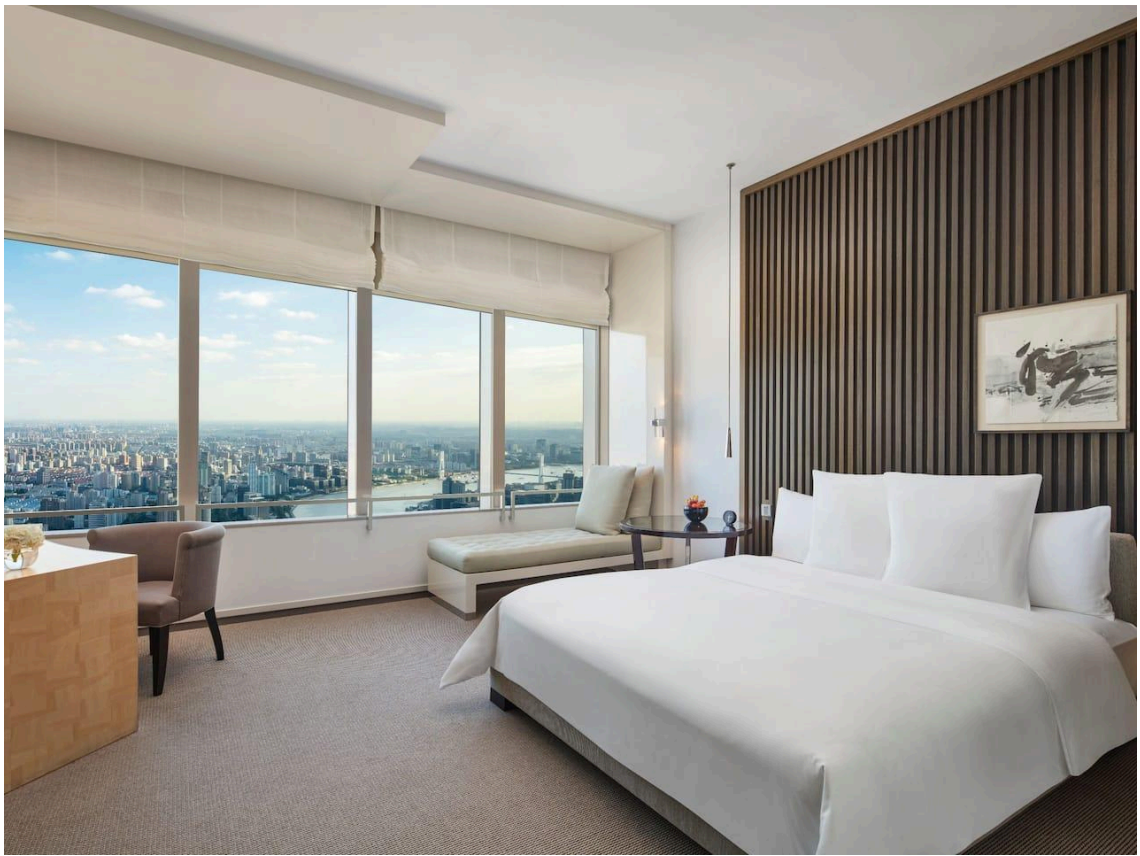
Додаток Б

Готель Ritz Carlton Hong Kong 5\*



Додаток В

Готель Park Hyatt Shanghai 5\*





Додаток Г

Готель The St. Regis Shenzhen 5\*

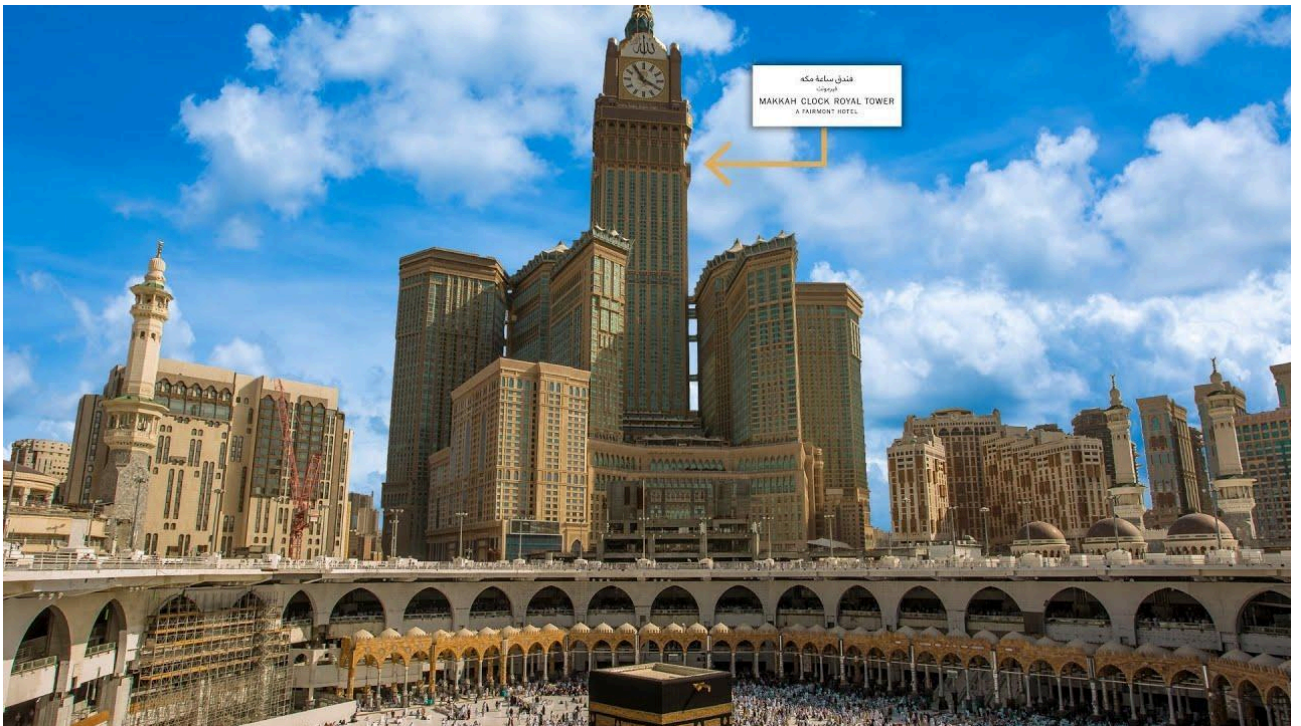






Додаток Д

Готель Мекка Royal Clock Tower Hotel





## метадані

Заголовок

**Стилі керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери**

Автор Науковий керівник / Експерт

**Гладуняк Павло Христина Терлецька**

підрозділ

**King Danylo University**

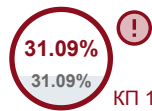
## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

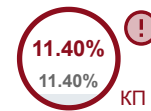
Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		22
Білі знаки		1
Парафрази (SmartMarks)		327

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**11207**

Кількість слів

**88131**

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

### 10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Стилі керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери 6/8/2023 King Danylo University (King Danylo University)	91	0.81 %
2	Стилі керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери 6/8/2023 King Danylo University (King Danylo University)	77	0.69 %
3	Стилі керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери 6/8/2023 King Danylo University (King Danylo University)	70	0.62 %

4	Стили керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери 6/8/2023 King Danylo University (King Danylo University)	63	0.56 %
5	Стили керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери 6/8/2023 King Danylo University (King Danylo University)	58	0.52 %
6	Стили керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери 6/8/2023 King Danylo University (King Danylo University)	57	0.51 %
7	Стили керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери 6/8/2023 King Danylo University (King Danylo University)	54	0.48 %
8	Стили керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери 6/8/2023 King Danylo University (King Danylo University)	53	0.47 %
9	Стили керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери 6/8/2023 King Danylo University (King Danylo University)	51	0.46 %
10	Стили керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери 6/8/2023 King Danylo University (King Danylo University)	45	0.40 %

#### з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

#### з домашньої бази даних (27.13 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Стили керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери 6/8/2023 <b>King Danylo University (King Danylo University)</b>	<b>3034 (193)</b> <b>27.07 %</b>
2	МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ 6/12/2023 King Danylo University (King Danylo University)	6 (1)     0.05 %

#### з програми обміну базами даних (0.04 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	2021_Grinko_NNIRGBT_zGRS-18_KR.docx 3/15/2021 Mykhailo Tuhан-Baranovskiy Donetsk National University of Economics and Trade (Donetsk National University of Economics and Trade named after Myhailo Tugan-Baranovskiy)	5 (1)     0.04 %

#### з Інтернету (3.92 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	<a href="https://studme.com.ua/1397020512624/menedzhment/podhody_upravleniyu_sistemnyy_protssnyy_situatsionnyy.htm">https://studme.com.ua/1397020512624/menedzhment/podhody_upravleniyu_sistemnyy_protssnyy_situatsionnyy.htm</a>	123 (12)     1.10 %
2	<a href="https://tourkazka.com/nayvyshchi-hoteli-svitu-5-hrandioznykh-budivel/">https://tourkazka.com/nayvyshchi-hoteli-svitu-5-hrandioznykh-budivel/</a>	78 (6)     0.70 %



3	<a href="https://otherreferats.allbest.ru/management/00873040_0.html">https://otherreferats.allbest.ru/management/00873040_0.html</a>	71 (7)	0.63 %
4	<a href="https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a2bc79b5c53a88421206c37_0.html">https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a2bc79b5c53a88421206c37_0.html</a>	64 (6)	0.57 %
5	<a href="http://www.ni.biz.ua/3/3_19/3_1982_sistemniy-protsessniy-i-situatsionnie-podhodi-v-upravlenii.html">http://www.ni.biz.ua/3/3_19/3_1982_sistemniy-protsessniy-i-situatsionnie-podhodi-v-upravlenii.html</a>	50 (4)	0.45 %
6	<a href="http://repository.ukd.edu.ua:8080/handle/123456789/488">http://repository.ukd.edu.ua:8080/handle/123456789/488</a>	27 (2)	0.24 %
7	<a href="http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30621/1/2023-%D0%94%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E_%D0%AE..pdf">http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30621/1/2023-%D0%94%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E_%D0%AE..pdf</a>	14 (1)	0.12 %
8	<a href="http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/10425/1/Teize_MM_KR_%D0%9E_071_2020_1.pdf">http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/10425/1/Teize_MM_KR_%D0%9E_071_2020_1.pdf</a>	12 (1)	0.11 %

## Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
**« УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**  
**Факультет суспільних і прикладних наук**  
**Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
для здобуття першого ( **бакалаврського**) рівня вищої освіти  
**на тему** «**Стили керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери»**

**за освітньо-професійною програмою**  
**«Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»**  
**спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа**

Студента 4 курсу, групи ГРСд-20  
Гладуняка Павла Тарасовича (прізвище, ім'я, по батькові)  
Керівник Терлецька Х.М. ст. викладач  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)  
Національна шкала  
Кількість балів оцінка: ЕСТ  
**Члени комісії** (підпис) (прізвище та ініціали) (підпис) (прізвище та ініціали) (підпис) (прізвище та ініціали) (підпис) (прізвище та ініціали) (підпис) (прізвище та ініціали)

### ЗМІСТ

#### ВСТУП 5

#### РОЗДІЛ 1. 7

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА 7

1.1 Види стилів керівництва та їх особливості. 7

1.2 Дослідження впливу різних стилів керівництва на результативність готельно-ресторанного підприємства. 13

1.3 Різновиди стилів керівництва у системі управління. 15

Висновки до розділу 1 19

#### РОЗДІЛ 2. 21

**АНАЛІЗ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ ГАЛУЗІ 21**

**2.1** Дослідження стилів керівництва наявних **на підприємствах готельно-ресторанної сфери.** 21

2.2 Аналіз використання різних стилів керівництва їх ефективності в готельно-ресторанній сфері. 25

2.3 Аналіз стилів керівництва між різними підприємствами у готельно-ресторанній сфері. **30 Висновки до розділу 2 33**

**РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ**

**34 3.1** **Визначення найкращих стилів керівництва для готельно-ресторанної сфери.** **34 3.2** **Розробка плану впровадження стилів керівництва** у готельно-ресторанній галузі. 39

3.3 Практичні рекомендації щодо застосування **ефективних стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери.**

42

**Висновки до розділу 3 47**

**ВИСНОВКИ 49**

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу

«Стилі керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери»»

для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»

студента спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Гладуняка Павла Тарасовича

(ППП студента)

Рецензент: Роман КОРОЛЬ

заступник генерального директора ТОВ «Фірма «Надія»»

(науковий ступінь, вчене звання, посада, ППП рецензента)


Зміст кваліфікаційної роботи послідовний та логічний з аргументованими фактами. Важливим аспектом у кваліфікаційній роботі є надані рекомендації з впровадження ефективних методів керівництва на підприємствах у галузі готельно-ресторанної галузі, адже саме вибір ефективного стилю управління є важливою складовою рентабельності готельно-ресторанного бізнесу та є актуальним питанням сьогодення.

Студент здійснив аналіз таких закладів як: Готель Ritz Carlton Hong Kong 5\*, Park Hyatt Shanghai 5, The St. Regis Shenzhen 5\*, Mecca Royal Clock Tower Hotel, дані готельні підприємства знаходяться в Азії, про те, не проаналізовано жодного закладу готельно-ресторанного підприємства в Україні та Європі.

Система менеджменту в Азії та Європі, зокрема в Україні суттєво відрізняється, тому можемо дійти висновку, що зміст роботи не повністю розкритий та не враховує особливості їх роботи в європейських країнах. Важливо, що у кваліфікаційній роботі є надані рекомендації щодо вибору ефективного стилю управління, проте рекомендації носять методичний характер, та можуть частково бути використані в управлінні готелем чи рестораном.

Однак, вважаю що тема не розкрита повністю, адже вибрано тільки один об'єкт ресторанного господарства для дослідження без врахування особливостей їхньої роботи. Загалом кваліфікаційна робота студента Павла Тарасовича та заслуговує оцінки «задовільно»

Заступник генерального директора  
ТОВ фірми «Надія»

 Роман КОРОЛЬ

«04» червня 2024 р.

## Відгук

на кваліфікаційну роботу

«Стилі керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери»»

для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»

студента спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Гладуняка Павла Тарасовича

(ППП студента)

Об'єктом дослідження є стилі керівництва в готельно-ресторанній галузі. Предметом – аспекти використання різноманітних підходів до управління в сфері готелів та ресторанів та їх вплив на продуктивність підприємств. Студентом розглянуто підхід до керівництва у системі управління, види стилів керівництва у системі управління. Проведено аналіз стилів управління в готельно-ресторанній галузі та їх ефективності в готельно-ресторанній сфері. Також запропоновано рекомендації з впровадження ефективних методів керівництва на підприємствах у галузі готельно-ресторанної галузі. Аналіз поставлених завдань не достатній. У роботі не використано достатню кількість методів дослідження, оскільки немає аналізу історичних джерел, не достатньо висвітлено стан дослідження даного питання вітчизняними та закордонними вченими.

Матеріали роботи викладені у науковому стилі, доступною мовою, стисло та правильно. Оформлення кваліфікаційної роботи частково відповідає вимогам, що поставлені перед кваліфікаційною роботою. Важливим в дослідженні є вивчення вже існуючих джерел інформації та їх опрацювання, що студенту діалося важко та не в повній мірі. Календарний план виконання роботи виконано вчасно. В підсумку кваліфікаційна робота студента Павла Тарасовича допущена до захисту.

Студент

Науковий керівник

«03» червня 2024 р.

  
Павло ГЛАДУНЯК

  
Христина ТЕРЛЕЦЬКА