

**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 (ки) 4 курсу ГРСЗ-19 групи

Том'юк Анни Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Горішевський П.А.

викладач *П.А.*

(посада, етап заняття, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала 4

Кількість балів: 5 оцінка: ECTS B

Члени комісії

*Д.С.*  
(підпис)

Демуров М.М.  
(прізвище та ініціали)

*В.В.*  
(підпис)

Валієвська О.В.  
(прізвище та ініціали)

*П.А.*  
(підпис)

Маштованю О.П.  
(прізвище та ініціали)

*П.А.*  
(підпис)

Горішевський П.А.  
(прізвище та ініціали)

*В.В.*  
(підпис)

Добосвіда І.Т.  
(прізвище та ініціали)

## ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ

«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»

Факультет суспільних і прикладних наук

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

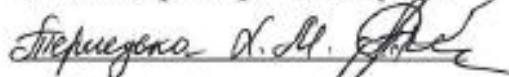
Освітній ступінь: «бакалавр»

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри туризму та

готельно-ресторанної справи



«08» 02 2023 року

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Том'юк Анни Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

Керівник роботи Горішевський Павло Анатолійович

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

Затверджені наказом закладу вищої освіти від «11» 11 2022 року № 55/к-НВ

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2023 року

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

1. охарактеризувати методи управління персоналом у готелях;

2. проаналізувати вплив стилів керівництва на ефективність роботи готелів

3. визначити оптимальні стилі керівництва для готельно – ресторанної справи

4. надати практичні рекомендації щодо впровадження ефективних стилів

керівництва в підприємствах готельно – ресторанної справи.

4. Дата видачі завдання 08.08. 2023 року

Календарний план виконання роботи

№ н/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строки виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми кваліфікаційної роботи	14 листопада	виконано
3	Визначення плану роботи та погодження з науковим керівником	8 лютого	виконано
4	Підбір та аналіз літературних джерел з теми кваліфікаційної роботи	15 березня	виконано
5	Підбір методів для проведення досліджень	березень	виконано
6	Написання розділу 1. Рекомендації щодо оптимізації стилів керівництва на підприємствах готельно - ресторанної сфери	квітень	<i>виконано</i>
7	Написання розділу 2. Аналіз стилів керівництва у готельно – ресторанній сфері	травень	виконано
8	Написання розділу 3. Рекомендації щодо оптимізації стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери	травень	виконано
9	Підготовка текстового варіанту роботи для попереднього захисту на засіданні кафедри	25 травня	виконано
10	Обробка зауважень наукового керівника	31 травня	виконано
11	Представлення роботи для перевірки на академічну доброчесність	1 червня	
12	Представлення оформленої роботи на кафедру	10 червня	виконано
13	Написання відгуку наукового керівника	12 червня	виконано
14	Рецензування кваліфікаційної роботи	15 червня	виконано
15	Підготовка доповіді та презентації до роботи	15-20 червня	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК	21 червня	<i>виконано</i>

Студент

  
(підпис)

Анна ТОМЮК  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

  
(підпис)

Павло ГОРШЕВСЬКИЙ  
(прізвище та ініціали)

## **АНОТАЦІЯ**

Метою дослідження є виявлення оптимальних стилів керівництва для готельно-ресторанних підприємств в залежності від їх потреб та характеристик..

В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти стилів керівництва.

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

В третьому розділі представляє процес рекомендації щодо оптимізації стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КЕРІВНИЦТВО, ПІДПРИЄМСТВО, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СФЕРА.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА.....</b>	<b>5</b>
1.1 Види стилів керівництва.....	5
1.2 Аналіз впливу стилів керівництва на ефективність підприємства....	11
Підходи до керівництва у системі управління.....	14
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>18</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ.....</b>	<b>20</b>
Аналіз існуючих підприємств готельно-ресторанної сфери та їх керівництва.....	20
Аналіз стилів керівництва, що використовуються в готельно-ресторанній сфері та їх вплив на результативність роботи підприємств.....	26
Порівняння стилів керівництва в різних підприємствах готельно-ресторанної сфери.....	30
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>32</b>
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....</b>	<b>34</b>
Визначення оптимальних стилів керівництва для готельно-ресторанної сфери.....	34
Розробка стратегії впровадження стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері.....	40
Практичні рекомендації щодо впровадження ефективних стилів керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери.....	43
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>48</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>49</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>52</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>55</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Дослідження стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері є дуже актуальним, оскільки це галузь, де успішність підприємства залежить від багатьох чинників, включаючи ефективність керівництва. Керівники готелів та ресторанів повинні вміти працювати зі своїм персоналом, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, а також приймати рішення щодо фінансів, маркетингу та стратегії підприємства.

Стилі керівництва можуть впливати на стиль роботи всього колективу та ефективність підприємства в цілому. Різні стилі керівництва можуть мати різний вплив на мотивацію персоналу, задоволення клієнтів та розвиток бізнесу. Наприклад, авторитарний стиль керівництва може бути ефективним в деяких ситуаціях, але може також призвести до зниження мотивації персоналу та негативного впливу на стосунки з клієнтами.

Дослідження стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері може допомогти виявити оптимальний стиль керівництва для кожного підприємства в залежності від його потреб та характеристик. Крім того, такі дослідження можуть допомогти керівництву підприємства покращити взаємини зі співробітниками та клієнтами, зробити ефективніші стратегічні рішення та збільшити прибуток підприємства.

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

**Предметом дослідження** є особливості застосування різних стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері та їх вплив на ефективність підприємств.

**Метою дослідження** є виявлення оптимальних стилів керівництва для готельно-ресторанних підприємств в залежності від їх потреб та характеристик. Крім того, дослідження має на меті встановити взаємозв'язок

між стилями керівництва та ефективністю підприємства, а також розробити рекомендації для керівників готельно-ресторанних підприємств щодо вдосконалення своєї роботи та збільшення прибутку підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Охарактеризувати види стилів керівництва.
2. Розглянути підходи до керівництва у системі управління.
3. Проаналізувати стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері.
4. Надати рекомендації щодо впровадження ефективних стилів керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери.

**Теоретико-методологічна основа дослідження.** Стили керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери розглядаються в наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців таких, як: Банько В.К., Бойко М.Г., Бабарицька В.К., Кифяк В.Ф., Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглев Х.Й., Руденко С.І.

**Методи дослідження:** Аналіз літератури та наукових джерел, спостереження.

**Практичне значення дослідження** на полягає в наступному: Вивчення стилів керівництва може сприяти покращенню ефективності роботи готелів та ресторанів. Знання про різні стилі керівництва та їхні вплив на підприємство можуть допомогти керівникам вживати ефективніші стратегії.

**Структура дослідження** містить вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, висновок, список використаних джерел та додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

### 1.1 Види стилів керівництва

Стиль керівництва визначається як сукупність принципів, норм, методів та прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного управління та досягнення мети. Це також може бути спосіб, метод роботи та манера поведінки керівників, підлеглих та виконавців. Кожна людина має свій власний стиль роботи, який може бути вродженим.

Наукові дослідження встановили, що існують зв'язки між стилем керівництва, типом керівника, ефективністю діяльності організації та культурою управління. Стиль відображає певний спосіб діяльності керівника, що тісно пов'язаний з його психологічними особливостями та станом мислення. Стиль не є вродженою якістю, а формується та змінюється в процесі діяльності, його можна коригувати та розвивати. Культурні цінності та традиції організації також впливають на стиль керівництва, а зовнішнє середовище може мати значний вплив на його формування [7].

Стиль керівництва має як внутрішню, так і зовнішню основу. Його формування залежить від моральних та соціально-економічних чинників, від системи відносин та особистісних рис керівника. У залежності від того, яка частина стилю є суб'єктивною, а яка є об'єктивною, сформувалися підходи до аналізу стилів керівництва.

Один з підходів до аналізу стилів керівництва полягає в орієнтації на особистісно-ділові якості керівника і визначенні їх структур. Кожен керівник є унікальним і поєднує різні компоненти особистісних якостей. Залежно від поєднання цих компонентів можна виокремити різні структури стилів керівництва, такі як "керівник-політичний лідер", "спеціаліст", "організатор", "наставник", "товариш", які у ідеальній системі управління гармонійно поєднуються. Також в процесі управління можуть використовуватись різні



стилі керівництва, такі як авторитарний, колегіальний і ліберальний, в залежності від ситуації, що виникає. Вважається, що для досягнення оптимального управлінського ефекту керівник повинен вміти адаптувати свій стиль до конкретної ситуації.

Фокус на об'єктивних факторах управління. Цей підхід відрізняє діловий, компанійський та кабінетний стилі керівництва, які визначаються певними обставинами та умовами, в яких розвивається професійна кар'єра керівника. Хоча стиль керівництва може бути визначений психологічними особливостями особистості, це не є абсолютним, оскільки керівник може змінити свій стиль взаємодії з підлеглими, впливаючи на нього різними чинниками. У ході виконання своїх функцій менеджери застосовують різні прийоми, які відповідають певному стилю керівництва. Проте, регулярне застосування тих самих прийомів може сформувати конкретний стиль керівництва [5].

Види стилів керівництва показані на схемі 1.1.



Рис.1.1 Види стилів керівництва

Класифікація індивідуальних стилів керівництва базується на способі взаємодії між керівником та підлеглими. Авторитарний стиль керівництва характеризується тим, що керівник має повний контроль над роботою підлеглих та зберігає інформацію про ділові питання при собі. Він строго контролює дії підлеглих, втручається в їхню роботу та вимагає виконання своїх вказівок, залишаючи небагато можливостей для самостійності та ініціативи працівників.

Менеджер, який застосовує авторитарний стиль керівництва, є догматичним та настійливо вимагає від підлеглих безумовного підкорення своїм директивам. Він не приймає заперечень та не бере до уваги інші точки

зору, проводячи наради лише для формальності, оскільки він вже має готові рішення. Такий менеджер не приймає критики та не визнає своїх помилок, проте він любить критикувати інших. Він вважає, що кращий спосіб впливу на підлеглих - це застосування адміністративних покарань для досягнення високих трудових результатів. Такий менеджер працює багато і вимагає від інших такого ж рівня працездатності, часто змушуючи їх працювати в позаурочний час. Він не бере до уваги те, що його вимоги можуть порушувати трудове законодавство та виходити за межі службових обов'язків підлеглих.

Цей менеджер має догматичний стиль управління, що означає, що він намагається забезпечити підкорення підлеглих і не допускає заперечень або інших думок. Він проводить формальні наради, але рішення вже прийнято. Він не приймає критики та не визнає своїх помилок, але сам любить критикувати інших. Він надмірно працює і очікує, що його підлеглі також будуть працювати у неробочий час. Його вимоги можуть порушувати трудове законодавство. У спілкуванні з підлеглими він може бути неввічливим і грубим, але інколи виявляти доброзичливість та уважність до пропозицій, хоча враховувати їх не обов'язково [6].

Авторитарний стиль управління може викликати симпатію і повагу, особливо коли успішно вирішуються поставлені завдання. У деяких випадках керівник, який діє за чітким планом і реалізує його, може бути сприйнятий як жорсткий, але справедливий, рішучий, але не самовпевнений. Однак, в цілому, догматичний стиль управління досить рідко використовується в суворій формі, і може привести до недовіри підлеглих та несприятливого впливу на робочу атмосферу.

Авторитарний менеджер може швидко розв'язувати проблеми через самоорганізацію працівників та наполегливо вимагати виконання рішень. Однак, в більшості випадків, такі менеджери не мають достатньо розвинутих особистісних якостей і переважають бажання командувати та підкорення. Це може призводити до того, що найбільш здібні та ініціативні працівники, які мають власне достоїнство, можуть бажати піти від такого керівництва.

Адміністрування стає просто процесом заборон та виконання розпоряджень, а менеджер не може керувати інакше, так як не має навичок залучення однодумців та направлення їх до самостійного виконання обов'язків.

Менеджер-автократ зазвичай формується на основі особистісних якостей та особливостей характеру та темпераменту. Зокрема, вони часто мають бажання бути владними, є наполегливими та перебільшують свої можливості. Вони також мають надмірне прагнення до престижу та зовнішніх атрибутів влади. Щодо темпераменту, то автократом може стати менеджер будь-якого типу, але найчастіше вони є холериками [8].

Автократичний стиль керівництва часто виникає в умовах, коли досягнення результату є найбільш важливим, а засоби досягнення не мають значення. Це може призвести до використання тиску та спонукання, що пов'язані з грубістю та нехтуванням думок підлеглих. Проте в сучасному світі автократичний стиль керівництва стає все менш прийнятним, оскільки він може бути проявом слабкості, а не сили. Автократи часто не можуть пристосуватися до змін і побудувати відносини з підлеглими на довірі та повазі.

Демократичний менеджер зосереджується на вирішенні найбільш складних та важливих питань, довіряючи підлеглим приймати рішення щодо інших аспектів. Він консультується зі своїми підлеглими, прислуховується до їхніх думок та не висуває свої переваги. Він також не ображається на критику та бере на себе відповідальність за свої рішення та помилки своїх підлеглих. Якщо це потрібно для справи, він готовий ризикувати та протистояти складним викликам, при цьому стійко реалізуючи свої рішення.

Менеджер демократичного стилю сприяє розвитку ініціативи підлеглих, показуючи повагу до їхніх здібностей, та надає їм вказівки у вигляді пропозицій, порад або прохань. Він слухає думки своїх підлеглих та враховує їх у прийнятті рішень. Контроль за діяльністю підлеглих здійснюється не самотужки, а з участю всього колективу. Менеджер вірить у те, що завжди

можна знайти оптимальне рішення через колективність і розгляд різних точок зору [15].

Менеджер, що використовує демократичний стиль керування, ретельно знайомиться зі своїми підлеглими, їх перевагами та недоліками, а також з власними. Він завжди відкритий до обговорень, враховує заперечення, пропозиції та поради колег і підлеглих, і ніколи не намагається нав'язувати свою точку зору. Замість цього, він намагається знайти оптимальне рішення, яке задовольнить всіх учасників.

Крім того, менеджер демократичного стилю відноситься до конфліктів як до можливості вивчити причину та сутність проблеми і вирішити її на користь справи. Він ніколи не вимагає сліпого виконання вказівок, а замість цього намагається переконати виконавців у необхідності виконання поставлених завдань для досягнення успіху справи.

Менеджер-демократ завжди ввічливий у спілкуванні з підлеглими, проявляє розуміння їхніх потреб і використовує різні психологічні методи, щоб вплинути на них і переконати виконавців до виконання завдань. При контролі діяльності підлеглих він акцентує увагу на результатах, а не на формальних вимогах. Менеджер-демократ вважає своїм обов'язком постійно інформувати підлеглих про стан справ у колективі, щоб надихнути їх на відчуття власної важливості. Він зосереджується на можливостях підлеглих і стимулює їхнє бажання розвивати свій інтелектуальний та професійний потенціал.

Демократичний стиль керівництва стимулює творчість підлеглих і сприяє створенню довірливої та співпрацювальної атмосфери, де дисципліна стає самодисципліною для всіх працівників. Цей стиль не заважає одноосібному керівництву, а навпаки, збільшує реальну владу і авторитет менеджера. Він управляє людьми, не застосовуючи адміністративний тиск, а спираючись на їх здібності та враховуючи їх достоїнства [2].

Ліберальний стиль керівництва можна охарактеризувати як стиль мінімального втручання менеджера в процес виконання завдань підлеглими. У цьому стилі менеджер є посередником між працівниками, забезпечуючи їх

інформацією та матеріалами, необхідними для виконання завдань, але не бере на себе ініціативу та не приймає рішень без вказівок керівництва. Підлеглі в цьому стилі можуть не виявляти бажання приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки.

Менеджер з ліберальним стилем керівництва не втручається значно в роботу підлеглих та не демонструє активність у взаємодії з іншими колективами. Це може бути пов'язано з його несамовпевненістю в своїх здібностях та позиції у службовій ієрархії.

Як особистість, він нестійкий у своїх діях та легко піддається впливу оточення. Він може змінювати свої рішення в залежності від обставин без достатньої обґрунтованості цього вибору.

У стосунках з підлеглими менеджер-ліберал є дуже увічливим та доброзичливим, проявляє повагу до них та допомагає у вирішенні проблем. Він здатний вислухати критику та інші думки, але не завжди може виконати важливі поради, що йому надаються [11].

Менеджер-ліберал не надто вимогливий до своїх підлеглих, іноді уникає рішучих заходів, замість цього ставиться до них з умовою. Він може поступитися своїми принципами, якщо він таким чином збереже свою популярність серед підлеглих. Щоб здобути авторитет, він може давати підлеглим різні пільги, премії та інші переваги, які вони не заслужили, а також дозволяти непотрібні відрядження. Часто затягує прийняття важливих рішень та не може сказати "ні", а також дає недосяжні обіцянки. Якщо підлеглий не бажає виконувати його вказівки, то він сам виконає роботу замість нього, замість того, щоб змусити недисциплінованого працівника виконати свої обов'язки.

Менеджер-ліберал не здатен ефективно управляти в складних ситуаціях, тому часто він відмовляється від своєї відповідальності та посилається на діючі положення, що обмежують його повноваження. Це компенсує його відсутність здібностей до самостійних дій та комунікації. Підлеглі отримують велику свободу, яку використовують на свій розсуд, встановлюють власні

завдання та знаходять засоби їх рішення. В такій організації діяльності менеджер-ліберал рідко втручається в справи підлеглих, оскільки всі дії детально розписані, і інноваційні рішення не потрібні.

## **1.2 Аналіз впливу стилів керівництва на ефективність підприємства**

Поняття "ефективність підприємства" відображає ступінь досягнення підприємством своїх цілей та завдань з максимально можливим використанням доступних ресурсів. Ефективність підприємства може бути оцінена за різними показниками, такими як прибуток, оборотність активів, рентабельність, рівень задоволення клієнтів тощо. Для досягнення ефективності підприємство повинно використовувати належний стиль керівництва, який забезпечує оптимальний баланс між контролем, мотивацією та розвитком підлеглих [2].

Критерії ефективності підприємства можуть бути різними, залежно від його цілей, завдань та контексту, в якому воно діє. Однак, основними критеріями ефективності підприємства є:

Фінансова ефективність - цей критерій відображає фінансові результати діяльності підприємства, такі як рентабельність, оборотність активів, прибутковість тощо.

Виробнича ефективність - оцінюється за результатами виробничої діяльності підприємства, такі як кількість випущеної продукції, якість продукції, терміни виробництва тощо.

Маркетингова ефективність - оцінюється за результатами маркетингової діяльності підприємства, такі як доля ринку, ступінь задоволеності клієнтів, рівень конкурентоспроможності тощо.

Людський капітал - оцінюється за ефективністю використання людських ресурсів, таких як рівень зайнятості, продуктивність праці, рівень задоволеності працівників тощо.

Інноваційна ефективність - оцінюється за результатами інноваційної діяльності підприємства, такі як кількість запроваджених інновацій, рівень відкритості до нових ідей, інвестиції в дослідження та розвиток тощо.

Екологічна ефективність – оцінюється за ступенем відповідності діяльності підприємства екологічним вимогам та нормам.

Ринкова позиція. Ринкова позиція підприємства визначається його конкурентоспроможністю на ринку, долею ринкової частки та можливістю впливу на ціну на ринку. Чим сильніше позиції підприємства на ринку, тим вище його ефективність [17].

Фінансовий стан. Фінансовий стан підприємства оцінюється за рівнем прибутку, відсотком прибутковості капіталу, рівнем ліквідності та іншими показниками. Фінансово стабільне підприємство має більшу ефективність, ніж те, що має проблеми з фінансами.

Інноваційність. Підприємство, яке регулярно впроваджує нові ідеї, технології та розробки, є більш ефективним, ніж те, що стоїть на місці. Інноваційність може включати в себе використання нових матеріалів, методів виробництва, розробку нових продуктів та послуг, покращення якості продукції і т. д.

Соціальна відповідальність. Соціальна відповідальність підприємства полягає в тому, що воно бере на увагу інтереси своїх співробітників, споживачів, громади та середовища. Підприємство, яке дбає про соціальну відповідальність, зазвичай має вищу ефективність, оскільки це дозволяє йому зберігати репутацію та відкривати нові ринки.

Ці критерії можуть використовуватися окремо або в комбінації для оцінки ефективності підприємства.

Авторитарний стиль керівництва: Цей стиль керівництва характеризується високим рівнем контролю та наказів з боку керівника. Керівник приймає рішення в одиночку та передає їх підлеглим без можливості внесення змін або обговорення. При цьому, підлеглі не мають великої свободи дій та не можуть приймати власних рішень.

Авторитарний стиль керівництва може бути ефективним у кризових ситуаціях, де необхідно швидко приймати рішення та забезпечити їх виконання. Однак, довготривалий застосування цього стилю може призвести до відчуття безпорадності та незадоволеності серед підлеглих, що може призвести до зниження мотивації та ефективності роботи.

Демократичний стиль керівництва: Цей стиль керівництва характеризується включенням підлеглих у процес прийняття рішень та забезпеченням їх участі у розв'язанні проблем. Керівник надає підлеглим можливість внести свої ідеї та думки та обговорити їх. При цьому, керівник залишає за собою право прийняти рішення, але враховує думки підлеглих.

Демократичний стиль керівництва може бути ефективним, коли необхідно вирішувати складні завдання, що потребують творчого підходу та інновацій. Цей стиль керівництва допомагає залучити знання та досвід підлеглих, що може призвести до підвищення мотивації та ефективності роботи [22].

Ліберальний стиль керівництва: Ліберальний стиль керівництва, як і демократичний, базується на взаємодії та співпраці між керівником та підлеглими. Однак, на відміну від демократичного стилю, ліберальний стиль не передбачає жорстких рамок та обмежень, і дає працівникам значну свободу в прийнятті рішень.

Керівник, який застосовує ліберальний стиль керівництва, дає працівникам вільні руки в тому, що стосується прийняття рішень та реалізації проектів. Він/вона довіряє своїм підлеглим, підтримує їхню ініціативу та самостійність, і створює комфортну атмосферу для творчої роботи.

Однак, ліберальний стиль керівництва може бути неефективним в ситуаціях, коли працівники не мають достатнього рівня компетенції, або коли проект вимагає строгого керівництва та координації. Крім того, можуть виникати проблеми зі збереженням контролю над робочим процесом, що може призвести до незадовільного результату.



Отже, аналіз впливу стилів керівництва на ефективність підприємства дає змогу краще зрозуміти переваги та недоліки кожного зі стилів, і відповідно до цього здійснювати вибір оптимального стилю в кожній конкретній ситуації.

## **1.2 Підходи до керівництва у системі управління**

У школі науки управління, яка є основою сучасного менеджменту, існують різні напрямки, один з яких відображає кількісний та кібернетичний підходи, а інший - розглядає виробництво як соціальну систему з позицій системного, процесного і ситуаційного підходів. Системний підхід дозволяє досліджувати організацію як систему, яка складається з певної кількості взаємопов'язаних елементів. Теорія систем, яка виникла спочатку в точних науках і техніці, почала застосовуватися в управлінні в кінці 1950-х років, що стало значним успіхом для школи науки управління.

Системний підхід в управлінні базується на загальній теорії систем, яку розробив Л. фон Берталанфі. Він визначив, що у всіх систем є загальні закономірності. Цей підхід передбачає, що у будь-якій організації повинна бути конкретна мета, і завдання управління полягає в забезпеченні комплексного процесу досягнення цілей системи. Це є першою та найважливішою ознакою будь-якої системи [15].

Системний підхід вважає, що кожен елемент системи має свої власні цілі, проте його головна мета - підвищення ефективності роботи організації в цілому. Системний підхід має наступні особливості: чітке формулювання цілей та їх ієрархії, досягнення найкращих результатів за найменші витрати за допомогою порівняльного аналізу та вибору оптимальних шляхів досягнення цілей, а також всебічна оцінка всіх можливих результатів діяльності з використанням кількісної інтерпретації цілей та визначенням методів і засобів досягнення їх.

Система може бути описана як цілісна структура, складена з взаємозалежних компонентів, кожен з яких впливає на характеристики системи в цілому. Несправність будь-якого з компонентів може вплинути на роботу системи в цілому. Управління в організації розглядається як управління системою.

Системи можуть бути відкритими або закритими. Закриті системи не залежать від зовнішнього середовища, тоді як відкриті системи піддаються впливу факторів зовнішнього середовища. Організації розглядаються як відкриті соціальні системи, які мають багатфакторний та багатоцільовий характер.

Основними компонентами системи є: цілі, завдання, структура, техніка і технологія, 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 здійснюються через комунікацію, рівновагу і прийняття управлінських рішень, що забезпечують обмін інформацією, адаптацію організації до змін та відповідність потреб людини з вимогами організації. Організації складаються з декількох підсистем, які взаємодіють між собою, і неправильне функціонування навіть однієї підсистеми може вплинути на роботу системи в цілому [21].

Теорія соціальних систем наголошує на тому, що потреби людини та організації не збігаються, що відрізняє її від попередніх шкіл управління. Конфлікт між людиною та організацією у теорії соціальних систем розглядається як нормальний стан функціонування організації, а не як відхилення від нормального перебігу подій. Управління в таких умовах полягає не в усуненні конфлікту, а в знаходженні оптимального способу його подолання. Підходи, що розглядали конфлікт як щось, що можна подолати матеріальними стимулами або гармонізацією праці, застарілі. Теорія соціальних систем розглядає конфлікт як невід'ємну частину функціонування

організації та висуває завдання знаходження оптимальних способів подолання конфліктів у процесі управління.

Теорія соціальних систем акцентує на значенні формалізації процедур, збільшенні трудової дисципліни та стандартизації рутинних процесів. Вона ретельно вивчає питання централізації та децентралізації управління. Управління в організації вважається централізованим, якщо верхівка управління зберігає більшу частину функцій та повноважень; і децентралізованим, якщо функції та повноваження розподіляються між нижчими рівнями управління. Співвідношення між централізацією та децентралізацією управління визначає рівень делегування вищим керівництвом своїх повноважень нижчим рівням управління для прийняття рішень у важливих сферах: введення інновацій, встановлення цін, маркетинг, управління конкурентоспроможністю. Вища керівництво включає в себе рішення щодо стратегії організації, її загальних цілей, фінансової політики та контролює витрати та стратегічні плани [12].

Багато людей вважають, що децентралізовані структури управління є ефективними, що підтверджується управлінською практикою багатьох організацій. Прикладом успішного досвіду децентралізації є General Motors, створена на початку 20-го століття під керівництвом Альфреда П. Слоуна. Пітер Друкер також вивчав досвід децентралізації в багатьох компаніях, таких як General Motors, Sire, Dupont, General Electric і інші, і висловив думку, що краще мати менше рівнів управління та коротші ланцюги комунікації.

Децентралізація має безліч переваг, таких як надання більш широких повноважень нижчестоящим рівням управління, що збільшує об'єктивність процесу прийняття рішень, скорочення строків їх ухвалення, зменшення кількості запитів на діловодство, та полегшення роботи керівників. Однак, необхідно враховувати й недоліки децентралізації. Наприклад, працівники на низьких рівнях управління можуть не розуміти цілей, завдань та стратегії організації, що може знизити обґрунтованість прийнятих рішень. Крім того,

децентралізація може знизити контроль за діяльністю низових підрозділів та позначитися на ефективності роботи всієї організації.

Децентралізація не повинна розглядатися окремо від централізації, яка забезпечує високу якість прийнятих вищим керівництвом рішень, заснованих на їхньому досвіді та знаннях з управління. Процесний підхід до управління, запропонований класичною школою управління, розглядає функції управління як взаємопов'язані. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що управління - це послідовність взаємопов'язаних дій або функцій. Л. Файоль вважав, що керувати - це планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати [3].

У подальшому розвитку науки управління було запропоновано різні класифікації управлінських функцій. Наприклад, Мескон вважає, що процес управління складається з чотирьох взаємозалежних функцій: планування, організації, мотивації і контролю, які пов'язані процесами комунікації та прийняття рішень. Керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність, спрямована на досягнення цілей організації. Процесний підхід базується на тому, що функції управління є взаємозалежними.

У 60-х роках ХХ століття був розроблений ситуаційний підхід, який пов'язаний з системним і процесним підходами і розширює їх застосування на практиці. Цей підхід також називають ситуаційним мисленням про організаційні проблеми і шляхи їх вирішення [5].

Т. Бернс та Р. Сталкер провели перше дослідження з використанням ситуаційного підходу на 20 різних підприємствах, які виробляли різні види продукції. Вони дослідили роботу цих підприємств в стабільних і змінних умовах і зробили висновок, що для кожного типу умов характерна своя організаційна структура управління: для стабільних умов - "механічна" структура, а для зміни умов - "органічна" структура. Ситуаційний підхід ґрунтується на визначенні поняття ситуації, що описує конкретний набір обставин, що впливають на організацію в певний момент часу. Використання

цього підходу дозволяє керівникам підібрати найкращі методи і способи досягнення цілей організації відповідно до конкретної ситуації.

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

## **Висновки до розділу 1**

У даному розділі розглянуто теоретичні аспекти стилів керівництва, а також їх вплив на ефективність підприємства. Було виділено різні типи стилів керівництва, такі як автократичний, демократичний, ліберальний тощо, і проаналізовано їх переваги та недоліки. Зазначено, що вибір стилю керівництва залежить від рівня розвитку підприємства, характеру завдань та вимог ефективності.

Також розглянуто підходи до керівництва в системі управління, зокрема, класичний, системний, контингентний та ситуаційний підходи. Кожен з цих підходів має свої особливості та принципи, які відображаються в практиці керівництва.

В цілому, можна зробити висновок, що вибір стилю керівництва та підходів до управління важливо розглядати з точки зору специфіки підприємства та його потреб. Врахування певних чинників та вибір

оптимальних стратегій керівництва можуть сприяти підвищенню ефективності та успішності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

### 2.1 Аналіз існуючих підприємств готельно-ресторанної сфери та їх керівництва

Підприємства готельно-ресторанної сфери - це підприємства, які надають послуги готельного та ресторанного обслуговування клієнтів. Готельне обслуговування передбачає надання проживання туристам, подорожуючим та іншим гостям, в той час як ресторанне обслуговування включає у себе послуги харчування в ресторанах, кафе та інших закладах громадського харчування. Підприємства готельно-ресторанної сфери є важливим компонентом галузі туризму та гостинності, яка сприяє розвитку економіки та підвищенню рівня життя людей. Такі підприємства можуть мати різний рівень сервісу та комфорту, а також спеціалізуватися на різних видах послуг, включаючи різноманітні кулінарні страви та напої, організацію конференцій, бізнес-зустрічей та інших заходів.

Проведемо аналіз 5 підприємств готельно-ресторанної сфери та їх керівництва.

1. Hilton Worldwide Holdings Inc.(див. дод. Б) - це одна з провідних готельних компаній у світі, яка працює в галузі готельного бізнесу з 1919 року. Зараз компанія займається управлінням більше ніж 6 тисячами готелів у 119 країнах світу. У своїй діяльності компанія базується на декількох брендах, таких як Hilton, Waldorf Astoria, Conrad і DoubleTree, кожен з яких пропонує різні рівні послуг та цінні категорії.

Компанія має сильну стратегію розвитку, яка передбачає розширення свого бренду в різних країнах та удосконалення послуг для клієнтів. Одним з головних напрямків розвитку компанії є покращення технологій та зручностей, які вони надають своїм гостям. Наприклад, в компанії Hilton було

запроваджено мобільну технологію, яка дозволяє гостям реєструватися, вибирати кімнати та отримувати ключі до кімнат через свій мобільний телефон.

Також компанія активно розробляє та запроваджує нові концепції готелів, які відповідають на сучасні вимоги та потреби клієнтів. Наприклад, у липні 2021 року компанія Hilton випустила новий бренд - Tempo by Hilton, який орієнтований на молодих мандрівників та пропонує нові рівні послуг, включаючи спільні простори для роботи, фітнес-центри та ігрові зони [8].

Незважаючи на пандемію COVID-19, компанія Hilton відповідно адаптувалася до нових умов та зуміла зберегти свої позиції на ринку.

Компанія Hilton Worldwide Holdings Inc. відома своїм демократичним стилем керівництва, який передбачає активну участь менеджменту у прийнятті рішень і сприяння комунікації між різними підрозділами компанії. Головна мета керівництва Hilton - створення сприятливого середовища для співпраці, творчості та інновацій, яке сприяє виконанню стратегії компанії та досягненню її мети - забезпеченню найкращого сервісу для гостей.

Керівництво Hilton ставить під сумнів усталені практики та дотримується гнучкої стратегії, щоб відповідати на змінюючіся умови ринку. Крім того, компанія вкладає значні зусилля в навчання та розвиток своїх працівників, забезпечуючи їм можливість професійного зростання та підвищення кваліфікації.

Загалом, стиль керівництва компанії Hilton є дуже ефективним, оскільки дозволяє підтримувати високі стандарти сервісу та створює умови для розвитку інноваційних ідей, що сприяє подальшому розвитку компанії.

2. Компанія Marriott International Inc. (див. дод. В) є однією з найбільших у світі у готельній сфері, має понад 7 тисяч готелів під своїми різними брендами у більш ніж 130 країнах світу. Бренди Marriott відомі своєю високою якістю обслуговування та комфортом для клієнтів. Компанія має сильну стратегію розвитку, орієнтовану на розширення бренду на нових ринках та розвиток нових готелів у вже існуючих регіонах.



Marriott International має свій унікальний стиль керівництва, який передбачає комунікацію між керівництвом та співробітниками, спрямовану на розвиток культури та цінностей компанії, а також на постійне вдосконалення процесів та послуг для клієнтів. Компанія дбає про розвиток своїх працівників, надаючи можливості для професійного зростання та навчання. Важливою частиною стилю керівництва Marriott є інновації та використання новітніх технологій, щоб забезпечити найвищий рівень обслуговування для клієнтів.

Marriott International вважається однією з найбільших готельних компаній у світі і має свій унікальний стиль керівництва. Один з ключових елементів стилю керівництва компанії полягає в тому, що вона активно просуває розвиток бізнесу через партнерство з іншими компаніями. Marriott займається не тільки збільшенням своєї власної мережі готелів, але й постійно підшуковує нові можливості розвитку і співпраці зі своїми партнерами [6].

Також важливою частиною стилю керівництва компанії є підхід до культури підприємства. Marriott прагне створити внутрішню культуру, що сприяє залученню та збереженню талановитих співробітників, підвищенню їх задоволеності роботою та забезпеченню високої якості обслуговування для клієнтів. Компанія активно залучає своїх співробітників до процесу прийняття рішень та створює сприятливі умови для їхнього професійного розвитку.

3. AccorHotels (див. дод. Г) є однією з провідних міжнародних компаній у готельній і ресторанній сфері. Компанія має різні бренди готелів, які охоплюють всі сегменти ринку - від економ-класу до розкішних готелів. AccorHotels володіє такими відомими брендами, як Novotel, Mercure, Pullman, Sofitel і Ibis. Компанія зосереджена на розвитку інноваційних технологій, які дозволяють зробити досвід перебування в готелі більш зручним та приємним для клієнтів. Крім того, AccorHotels активно працює над створенням програм лояльності, що дозволяють залучати нових клієнтів та зберігати постійних. Компанія також зосереджена на ефективному управлінні ресурсами, зокрема

на скороченні витрат та оптимізації внутрішніх процесів, що сприяє збільшенню прибутку та підвищенню конкурентоспроможності.

У компанії AccorHotels використовуються різні стилі керівництва залежно від конкретної ситуації та потреб підприємства. Проте, одним з найвизначальніших принципів керівництва у компанії є підтримка та розвиток командної роботи, що дозволяє вирішувати складні завдання та забезпечувати якісний сервіс для клієнтів. Керівництво компанії також акцентує увагу на забезпеченні належної освіти та підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє створювати високопрофесійну команду. Крім того, компанія активно використовує новітні технології та діє на основі цифрових інструментів, що дозволяє підвищувати рівень ефективності та конкурентоспроможності підприємства [1].

4. InterContinental Hotels Group (див. дод. Д) є однією з провідних міжнародних компаній у готельній сфері. Компанія має довгу історію, яка починається з 1946 року, коли було відкрито перший готель InterContinental у Белграді. З того часу компанія значно розширилась і має понад 5,6 тисяч готелів у 100 країнах світу.

Компанія має різні бренди готелів, що дозволяє їй працювати з різними клієнтами та в різних сегментах ринку. Наприклад, бренд InterContinental спрямований на висококласних клієнтів, тоді як Crowne Plaza та Holiday Inn націлені на бізнес-туристів та туристів, що шукають доступне проживання.

Компанія також активно застосовує інноваційні технології, щоб покращити послуги для своїх клієнтів. Наприклад, в 2017 році InterContinental Hotels Group запустив голосовий помічник для готелів, який надає клієнтам можливість взаємодіяти з готелем за допомогою голосових команд.

Компанія також активно працює над зменшенням впливу своєї діяльності на навколишнє середовище. Наприклад, InterContinental Hotels Group запустив програму Green Engage, яка допомагає готелям компанії зменшити своє споживання електроенергії та води, а також зменшити кількість відходів, що утворюються в процесі діяльності готелю.

InterContinental Hotels Group (IHG) прагне бути передовою компанією в сфері готельного бізнесу, і стиль їхнього керівництва відображає цю мету. IHG працює над створенням і підтримкою культури, яка просуває командну роботу, інновації та зростання. Вони віддають перевагу найвищій якості та ефективності в роботі, зосереджуючись на результативності та удосконаленні процесів.

Компанія IHG працює за принципом "стабільність - ефективність - інновації". Цей підхід дозволяє забезпечити стабільність в роботі компанії, ефективно виконувати поставлені завдання та постійно розвиватися, впроваджуючи нові інноваційні рішення.

IHG створює сприятливі умови для розвитку своїх працівників, надаючи можливості для професійного зростання та підвищення кваліфікації. Компанія також активно сприяє розвитку культури різноманітності та інклюзивності.

Крім того, IHG прагне забезпечувати сталий розвиток та піклуватися про екологічну безпеку, розробляючи та впроваджуючи інноваційні екологічні технології та проекти у своїх готелях [4].

Узагалі, стиль керівництва в компанії IHG характеризується фокусом на якості, ефективності та інноваціях, просуванням командної роботи та професійного розвитку працівників, піклуванням про екологічну безпеку та розвитком культури різноманітності та інклюзивності.

5. "Premier Palace Hotel"(див. дод. Е) - це елегантний та розкішний готель в самому центрі Києва. Загальна атмосфера готелю доповнюється класичним інтер'єром з деякими сучасними елементами, що створює особливу ауру. У готелі є 289 номерів різних категорій, які охоплюють стандартні номери, люкси та апартаменти з видом на місто.

Готель має 8 ресторанів та барів, які пропонують різноманітні страви від класичної європейської кухні до страв національної кухні. Крім того, готель має конференц-зали та інші додаткові послуги, що роблять його ідеальним для проведення конференцій, зустрічей та інших заходів.

Висока якість обслуговування - одна з особливостей цього готелю. Професіоналізм та уважність до деталей - це те, що робить "Premier Palace Hotel" відомим серед гостей. Персонал готелю завжди готовий допомогти гостям у всьому, що стосується їх перебування у готелі.

Клієнт-орієнтованість: Premier Palace Hotel ставить клієнтів на перше місце та зосереджується на наданні якісного та професійного обслуговування. Готель прагне забезпечити, що кожен гість отримує особисту увагу, турботу та задоволення від перебування в готелі.

Професійність та дотримання стандартів: Premier Palace Hotel дотримується високих стандартів, що забезпечують професійну та якісну роботу. Всі працівники готелю проходять спеціальні тренінги та курси підвищення кваліфікації, щоб забезпечити найкращу якість обслуговування для гостей.

Лідерство: Premier Palace Hotel позиціонує себе як лідер у своїй сфері та ставить перед собою амбітні цілі. Керівництво готелю намагається постійно вдосконалювати якість обслуговування та привернення уваги до свого бренду, щоб збільшити дохід та підвищити рівень задоволення гостей.

Інновації: Premier Palace Hotel постійно шукає нові способи покращити якість обслуговування та привернути нових гостей. Готель регулярно оновлює свій інтер'єр, впроваджує нові технології та сервіси, щоб забезпечити максимальний комфорт та зручність для своїх гостей.

Загальний відгук про "Premier Palace Hotel" - це відмінна якість обслуговування, чистота і порядок, розкішний дизайн та відмінна кухня. Цей готель позиціонує себе як лідер у своїй сфері, тому активно використовує багато маркетингових і рекламних заходів для привернення уваги до свого бренду. Він створює незабутні враження для своїх гостей, що зробило його одним з найкращих готелів в Києві.

## **2.2 Аналіз стилів керівництва, що використовуються в готельно-ресторанній сфері та їх вплив на результативність роботи підприємств**

Аналіз стилів керівництва, що використовуються в готельно-ресторанній сфері, допоможе зрозуміти, як керівництво впливає на ефективність підприємства. Створення ефективної команди, спроможної досягати поставлених цілей, залежить від стилю керівництва, що використовується керівництвом. Нижче наведені деякі з найбільш поширених стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері та їх вплив на результативність роботи підприємств.

Ефективне керівництво є одним з ключових чинників успіху будь-якого підприємства, в тому числі й готельно-ресторанного сектору. Успішне готельно-ресторанне підприємство має бути добре кероване, мати належну організаційну структуру, а також розвинену комунікаційну культуру. Однак, успіх також залежить від використання ефективних стилів керівництва [3].

Дослідження показують, що різні стилі керівництва можуть впливати на результативність роботи готельно-ресторанного підприємства. Наприклад, ефективне використання авторитарного стилю керівництва (див. табл. 2.1.) може допомогти у досягненні конкретних цілей, які встановив керівник підприємства. З іншого боку, демократичний стиль керівництва (див. табл. 2.2.) може сприяти підвищенню мотивації та задоволення працівників, що може призвести до покращення якості обслуговування та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Крім того, ліберальний стиль керівництва (див. табл. 2.3.) може допомогти встановити стійкий розвиток підприємства та досягнути більшої відповідальності у всіх рівнях керівництва. Кожен стиль керівництва має свої переваги та недоліки, і вибір оптимального стилю залежить від конкретних обставин, завдань та цілей підприємства.

Загалом, роль стилів керівництва полягає в тому, щоб забезпечити ефективне керівництво та досягнення успіху в готельно-ресторанній сфері.

## Авторитарний стиль керівництва

Характеристики	Переваги	Недоліки	Приклади в готельно-ресторанній сфері
Однобічна комунікація	Ефективне прийняття рішень в надзвичайних ситуаціях	Відсутність участі співробітників у процесі прийняття рішень, низька мотивація, конфлікти	Ресторани швидкого харчування з централізованою керівництвом
Орієнтація на контроль та владу	Швидкість прийняття рішень	Відсутність творчості, ініціативи та саморозвитку співробітників	Готелі, де керівництво контролює кожен аспект роботи
Розподіл обов'язків та покладання відповідальності на керівника	Чіткість та узгодженість роботи колективу	Відсутність свободи думок, креативності та ініціативи у роботі	Готелі, де керівник приймає всі рішення та здійснює контроль за діяльністю співробітників
Рішення приймаються керівником	Ефективне управління в умовах кризових ситуацій	Відсутність участі співробітників у прийнятті рішень, що може викликати опір і негативну реакцію колективу	Готелі, де керівник приймає всі рішення без участі співробітників

Авторитарний стиль керівництва - це стиль, де керівник встановлює чіткі правила та віддає команди без участі співробітників.

Таблиця 2.2

## Демократичний стиль керівництва

Характеристики	Опис	Переваги	Недоліки
Участь співробітників	Заохочується активна участь співробітників у процесі прийняття рішень	Кращі результати	Може зайняти більше часу
Рівноправність	Взаємовідносини між керівництвом та співробітниками базуються на рівноправності та довірі	Збільшення задоволеності співробітників	Потрібні додаткові ресурси для дискусії та прийняття рішень
Демократичний лідер	Лідер ставиться як ментор та підтримує розвиток та зростання співробітників	Взаємодія та співпраця	Потенційна втрата контролю

Таблиця 2.3

## Ліберальний стиль керівництва

Характеристики	Переваги	Недоліки	Приклади в готельно-ресторанній сфері
Розподіл влади та контролю між різними рівнями управління	- Сприяє розвитку самостійності та відповідальності у працівників - Дозволяє залучати до процесу управління працівників на різних рівнях	- Може виникати конфлікт інтересів між різними рівнями управління - Недостатній контроль та координація робіт	- Дозвілля підприємства та обмеженість контролю за роботою співробітників

Низький рівень контролю з боку керівництва	- Дозволяє працівникам використовувати свої творчі здібності та ідеї  - Сприяє підвищенню мотивації та задоволеності від роботи	- Можлива невідповідальність та безвідповідальність працівників  - Недостатня координація робіт та відсутність чіткої стратегії	- Надання великої свободи працівникам в організації та управлінні роботою
Відсутність жорсткої ієрархії та структури	- Забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства до змінних умов ринку та попиту	- Можлива втрата зорієнтованості на досягнення конкретних цілей  - Недостатня чіткість та зрозумілість працівникам та стейкхолдерам	- Ресторанна мережа Subway

Вплив стилів керівництва на розвиток бізнесу та збільшення прибутковості підприємства може бути значний. Різні стилі керівництва можуть мати різні наслідки для організації і її співробітників, що впливає на їх продуктивність і задоволення роботою.

Авторитарний стиль керівництва може призвести до того, що співробітники відчують себе недооціненими і знеціненими, що може призвести до зменшення їхньої мотивації та продуктивності. В той же час, демократичний стиль керівництва може забезпечити більшу мотивацію співробітників, тому що вони відчують себе важливими для організації та беруть участь у прийнятті рішень.

Ліберальний стиль керівництва може бути корисним у випадку, якщо у співробітників є великий рівень самодисципліни та мотивації. Однак, у випадку, якщо співробітники не мають достатньої самодисципліни, можуть виникнути проблеми з контролем за виконанням завдань [2].



Комбінація різних стилів керівництва може бути найбільш ефективною, оскільки вона дозволяє використовувати переваги кожного стилю і компенсувати його недоліки. Наприклад, демократичний стиль керівництва може бути корисним для стимулювання творчого мислення співробітників, а авторитарний стиль керівництва може бути використаний для ефективного прийняття швидких рішень у кризових ситуаціях.

Порівняння ефективності різних стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері може бути складним завданням, оскільки ефективність залежить від багатьох чинників, таких як розмір підприємства, тип готелю чи ресторану, культурні особливості, потреби та очікування гостей, та багато інших.

Проте, деякі загальні спостереження можуть бути зроблені. Наприклад, авторитарний стиль керівництва може бути ефективним на короткостроковій основі, оскільки він дозволяє швидко приймати рішення та впроваджувати їх. Але на довгостроковій основі такий стиль може призвести до втрати мотивації та незадоволеності співробітників, що може погіршити якість обслуговування та підвищити показник звільнень.

Демократичний стиль керівництва, з іншого боку, може призвести до більшої мотивації та задоволеності співробітників, що може позитивно вплинути на якість обслуговування та зменшити показник звільнень. Але такий стиль може займати більше часу на прийняття рішень та впровадження їх, що може бути неефективним у випадку невідкладних ситуацій [4].

Ліберальний стиль керівництва може бути ефективним для творчих команд та ініціативних співробітників, оскільки він дозволяє їм більше самостійності та відповідальності. Проте, він може бути неефективним, якщо співробітники не мають достатньої компетентності або мотивації для самостійної роботи.

## 2.3 Порівняння стилів керівництва в різних підприємствах готельно-ресторанної сфери

Порівняння стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері може бути корисним для кращого розуміння того, як різні компанії підходять до управління своїми підприємствами та як це впливає на їх результативність. Ось порівняння стилів керівництва у на прикладі компаній:

Hilton Worldwide Holdings:

- Авторитарний стиль керівництва.
- Відданість стандартам та процедурам.
- Цінність клієнтів та висока якість обслуговування.
- Керівництво зосереджене на досягненні прибутку та збільшенні вартості акцій.

Marriott International:

- Демократичний стиль керівництва.
- Акцент на взаємодію та співпрацю між співробітниками.
- Зосередженість на інноваціях та вдосконаленні процесів.
- Ключове значення має задоволення клієнтів та висока якість обслуговування.

AccorHotels:

- Ліберальний стиль керівництва.
- Значна автономія для менеджерів готелів у прийнятті рішень.
- Ключове значення має розвиток та збільшення вартості акцій.
- Великий фокус на сталість та соціальну відповідальність.

InterContinental Hotels Group [4]:

- Демократичний стиль керівництва.
- Ключові цінності - гостинність, якість та інновації.
- Співпраця та взаємодія між співробітниками.
- Фокус на збільшенні прибутку та вартості акцій.

Premier Palace Hotel:

- Демократичний стиль керівництва.
- Акцент на взаємодію та співпрацю між співробітниками.
- Зосередженість на досягненні високої якості обслуговування.

Після проведення дослідження стилів керівництва, які використовуються в готельно-ресторанній сфері, можна зробити висновок, що найефективнішим стилем є демократичний стиль керівництва. Цей стиль забезпечує розвиток командної роботи, підтримує взаємодію між керівником та підлеглими, підвищує рівень відповідальності працівників та забезпечує високу продуктивність роботи.

Хоча авторитарний стиль керівництва також може бути ефективним в деяких ситуаціях, його використання може призвести до негативного впливу на мотивацію працівників та зниження продуктивності [7].

Ліберальний стиль керівництва, хоча він може бути корисним в невеликих командах з висококваліфікованими працівниками, проте може бути менш ефективним в більших організаціях, де потрібна більш активна роль керівника.

Отже, демократичний стиль керівництва виявився найефективнішим для готельно-ресторанних підприємств, що дає змогу забезпечити позитивний розвиток бізнесу та збільшення прибутковості підприємства. Однак, важливо пам'ятати, що кожне підприємство має свої особливості та потребує індивідуального підходу до вибору стилю керівництва.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз підприємств готельно-ресторанної сфери та їх керівництва дозволив встановити, що кожне підприємство має свій унікальний стиль керівництва, який відповідає його місії, цінностям та корпоративній культурі. Однак, в більшості підприємств були виявлені елементи демократичного та

трансформаційного стилів керівництва, що дозволяють досягати успіху завдяки залученню співробітників до процесу прийняття рішень та створенню сприятливої робочої атмосфери.

Аналіз стилів керівництва, що використовуються в готельно-ресторанній сфері та їх вплив на результативність роботи підприємств показав, що найбільш успішні підприємства використовують комбінацію різних стилів керівництва, але з вагомим акцентом на демократичному та трансформаційному стилях. Ці стилі дозволяють створювати командну робочу атмосферу, залучати співробітників до прийняття рішень та досягати високих результатів.

Порівняння стилів керівництва в різних підприємствах готельно-ресторанної сфери показало, що кожен підхід має свої переваги та недоліки, але ефективність керівництва залежить від специфіки підприємства, його місії та цілей.

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

### 3.1 Визначення оптимальних стилів керівництва для готельно-ресторанної сфери

На основі наукового аналізу сучасної літератури можна виділити два основних та повністю протилежних стилю розуміння суті та організації управлінської діяльності: американський та японський. Американський менеджмент більш орієнтований на досягнення високих результатів діяльності підприємства, тоді як японський стиль більш націлений на ефективне функціонування підприємства за рахунок удосконалення виробничої діяльності та забезпечення максимального використання знань і здібностей працівників.

Американські дослідники вважають, що керівник вже є лідером. Проте, практика свідчить про те, що стиль керівництва має значний вплив на ефективність роботи підлеглих і керівництва. Ефективний менеджер дає почуття сили своїм підлеглим, стимулює їх відчувати відповідальність за свою поведінку та контролює їх дії. Дослідження зарубіжних вчених свідчать про те, що терміни "лідер" та "керівник", а також стиль та метод керівництва пов'язані між собою в єдиному понятті [15].

Концепція ефективного лідерства, запропонована американськими вченими Р. Блейком і Д. Моутоном, ґрунтується на двох критеріях: звернення уваги на людей та звернення уваги на виробництво. Вона включає п'ять основних стилів керівництва і представлена у вигляді так званої управлінської "сітки", яка відображає дві основні сфери турботи менеджерів (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Управлінська сітка Блейка-Моутон

Концепція визначає стиль керівництва залежно від рівня уваги, яку керівник приділяє результатам виробництва та потребам людей. Відповідно до цього, можна виділити п'ять основних стилів керівництва, які відображені на управлінській "сітці". Стиль "зубожілий керівник" (позиція 1.1) характеризується мінімальною увагою до результатів виробництва та потреб людей, тоді як стиль "розважальний керівник" або "будинок відпочинку" (позиція 1.9) орієнтується на добрі стосунки з підлеглими і не приділяє великої уваги результатам виробництва. Стиль "організаційне управління" (позиція 5.5) відзначається рівновагою між потребами виробництва та потребами людей, проте при цьому не використовується повністю потенціалу працівників. Стиль "керівник задач" або "влада-підпорядкованість" (позиція 9.1) відрізняється високим рівнем турботи про результати виробництва та низьким рівнем турботи про людей, але при цьому досягається високий виробничий результат, не зважаючи на стосунки з працівниками. Стиль "групове управління" (позиція 9.9) є найбільш ефективним за рахунок взаємодії виробничих завдань та потреб людей, розуміння їх проблем та повної довіри до працюючих [18].

Управління може бути представлене за допомогою різних моделей. Однією з таких моделей є сітка Блейка-Моутона, яка розподіляє стилі

управління за двома основними критеріями - турботою про людей і турботою про виробництво. Керівник може займати будь-яку точку на цій сітці, в залежності від того, як він відноситься до цих двох критеріїв.

Іншою моделлю є трьохвісна таблиця Реддіна, яка доповнює сітку Блейка-Моутона третім фактором - ефективністю. Вісім можливих комбінацій трьох факторів утворюють восьме типологій стилів управління, які можуть бути застосовані в управлінні організацією.

Дуглас МакГрегор розробив теорію "Y", яка спрямована на демократичний стиль управління. Згідно з цією теорією:

Праця є природним процесом, і якщо умови сприятливі, люди не тільки беруть на себе відповідальність, але й прагнуть до неї.

Якщо людей залучено до організаційних цілей, вони використовують самоврядування та самоконтроль.

Залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети.

Середній рівень інтелектуального потенціалу людини використовується лише частково, тоді як здатність до творчого розв'язання проблем зустрічається досить часто [20].

Демократичний керівник використовує механізми впливу, які спонукають підлеглих до задоволення потреб в приналежності, високих метах, автономії та самовираженні. У нинішні часи демократичний керівник уникає примусового нав'язування своїх ідей підлеглим. В організаціях, де діє демократичний стиль керівництва, повноваження децентралізовані, а підлеглі активно беруть участь у процесі прийняття рішень та вільно виконують завдання. Керівник часто пояснює цілі організації та дозволяє підлеглим формулювати свої власні цілі відповідно до загальних цілей.

Досліджено, що для досягнення певного результату необхідна не будь-яка, а саме певна активність діяльності. Також слід враховувати той факт, що людина може бути активною, але зосереджувати свою діяльність не на тому напрямку, що необхідний організації. Це можливо тоді, коли існує конфлікт між інтересами працівника та цілями організації, або коли ці цілі не зрозумілі

для персоналу. Отже, ефективна мотивація передбачає вивчення потреб персоналу, створення умов для їх задоволення, постановку конкретних завдань і контроль за рівнем активності персоналу. Одним з найбільш ефективних факторів мотивації є винагорода за досягнені результати. Це може включати правильно організовану оплату праці, грошові премії за ініціативу, подарунки, пам'ятні знаки та інше. При використанні цього фактора мотивації важливо пам'ятати:

- форма та спосіб заохочення мають більший стимулюючий вплив, ніж розмір винагороди;
- працівник повинен точно знати, за що саме його винагороджують.

Розвиток демократії в сфері виробництва передбачає зміну авторитарних форм управління на більш гнучкі, залучення рядових працівників до управління підприємством, що досягається через створення автономних бригад, представництво робітників у колективних органах управління, продаж акцій компанії робітникам, участь у прибутках, гуртки якості та раціоналізаторські групи. Залучення робітників до управління сприяє зростанню прибутків, підвищенню якості та продуктивності, зменшенню собівартості, збільшенню віддачі капіталовкладень і зменшенню кількості скарг та прогулів серед персоналу. Наприклад, компанія "Berton Still", у якій робітники є співвласниками, стала однією з найприбутковіших компаній у США за менше ніж три роки. У компанії "Motorolla" кількість дефектів в комп'ютерних чіпах зменшилася в 10 разів, а в компаніях, які запровадили систему економічної демократії, продуктивність праці зросла на 20%. У компанії "Polaroid" оцінюється, що економія складає 10 тис. доларів на кожного співробітника, який бере участь у групах з вирішення проблем. Компанія "Ford" віддає 8 доларів за кожен долар капіталовкладення у залучення персоналу до процесу управління. У компанії "General Motors" зменшилося число невдоволених серед персоналу на 90% та кількість прогулів на 25% завдяки залученню робітників до управління [21].



Демократизація виробництва може бути досягнута шляхом встановлення особистих контактів та зменшення формальності у взаєминах між персоналом та адміністрацією. Для цього можна використовувати нашивки з іменами робітників, неформальні спілкування на спортивних майданчиках, у кафе тощо. Деякі підприємства встановлюють однакові додаткові пільги для всіх співробітників, такі як розподіл прибутку, умови соціального страхування та відпустка, незалежно від рівня зарплати.

Система заходів для ефективного управління персоналом включає створення привабливого образу підприємства та виховання почуття гордості у співробітників за належність до нього. Це може бути досягнуто за допомогою пенсій та допомог від підприємства, оплати медичного обслуговування, харчування, організації відпочинку та розваг, пільгового продажу товарів та послуг, акцій тощо. Набір додаткових виплат та пільг може бути різноманітним і передбачає можливість вибору. Деякі підприємства пропонують пільговий продаж акцій, щотижневий вечірній відпочинок та річну відпустку кожні 4-5 років. Інші підприємства надають допомогу в усиновленні дітей, сплачують частку витрат на їхнє утримання та лікування тощо. Такі заходи можуть забезпечити зв'язок між співробітниками та підприємством, підвищити мотивацію праці та сприяти ефективній діяльності всього персоналу [22].

Модель мотивації праці трудового потенціалу в США базується на всебічному стимулюванні підприємництва та нагородженні найбільш активної частини населення. У цій моделі оплата праці зазвичай здійснюється за модифікованою погодинною системою, яка доповнюється нормуванням та преміюванням. Багато американських фірм використовують різні методи матеріальної мотивації та гуманізації праці, часто використовуючи аналітичні системи заробітної плати. Управління персоналом в США та європейських країнах ґрунтується на японських методах, які вважають працівників ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та продуктивності суспільства.

В готельно-ресторанній сфері, як і в будь-якій іншій галузі бізнесу, використовуються різні стилі керівництва, які мають свої переваги та недоліки. Авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва використовуються в залежності від ситуації та характеру підприємства.

Відповідно до отриманих результатів дослідження, можна зробити висновок, що оптимальним стилем керівництва для готельно-ресторанної сфери є демократичний стиль. Це пояснюється тим, що такий стиль сприяє створенню злагодженого колективу, який може ефективно працювати над досягненням спільних цілей.

Демократичний стиль керівництва передбачає участь всіх працівників у процесі прийняття рішень, що стосуються підприємства. Це дозволяє керівництву отримувати різноманітні погляди на проблеми та шляхи їх вирішення, а також враховувати інтереси всіх працівників. Крім того, демократичний стиль керівництва сприяє розвитку самостійності та ініціативності працівників, що може призвести до вдосконалення робочих процесів та збільшення ефективності підприємства.

Хоча авторитарний стиль керівництва може бути ефективним в деяких ситуаціях, наприклад, у кризових ситуаціях, де потрібно швидко приймати рішення та забезпечувати дисципліну на робочому місці, він не є оптимальним для довгострокової роботи підприємства. Авторитарний стиль керівництва може призвести до недовіри та незадоволення серед працівників, що може негативно позначитись на ефективності роботи підприємства [9].

Проте, стиль керівництва повинен відповідати конкретним умовам та потребам підприємства, тому може знадобитися поєднання кількох стилів для досягнення максимальної результативності. Крім того, важливим фактором є саме керівництво, яке має бути висококваліфікованим та компетентним, здатним до вирішення проблем та впровадження нових ідей.

### **3.2 Розробка стратегії впровадження стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері**

Для впровадження стратегії стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері, необхідно визначити основні завдання та пріоритети. Основним завданням є створення ефективної системи керівництва, яка дозволить досягти успішних результатів у роботі готельно-ресторанних підприємств. Для досягнення цієї мети потрібно вирішити такі пріоритетні завдання:

- Вивчення і аналіз існуючих стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері і визначення їх переваг та недоліків.
- Визначення оптимальних стилів керівництва для конкретного готельно-ресторанного підприємства на основі аналізу особливостей його діяльності.
- Розробка стратегії впровадження оптимальних стилів керівництва в роботу готельно-ресторанного підприємства.
- Навчання керівництва та працівників готельно-ресторанного підприємства принципам і методам використання обраних стилів керівництва.
- Оцінка ефективності впровадження нової системи керівництва та її відповідність запланованим цілям.
- Коригування стратегії відповідно до результатів оцінки та потреб готельно-ресторанного підприємства.
- Забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного підприємства та досягнення високої конкурентоспроможності на ринку [8].

Пріоритетні завдання можуть відрізнятися для кожного готельно-ресторанного підприємства залежно від його потреб та особливостей. Але в цілому, успішна реалізація стратегії впровадження стилів керівництва.

Для оцінки успішності стратегії впровадження стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері можуть бути використані наступні критерії:

- Збільшення задоволеності клієнтів - цей критерій може бути виміряний через рейтингові системи, зворотній зв'язок від клієнтів та показники повторних відвідувань.
- Збільшення прибутку та зниження витрат - цей критерій може бути виміряний через показники прибутку, рентабельності та ефективності витрат на підтримання бізнесу.
- Підвищення ефективності роботи персоналу - цей критерій може бути виміряний через показники продуктивності праці, зменшення кількості помилок та недоліків у роботі персоналу, а також збільшення рівня задоволеності працівників.
- Підвищення рівня інновацій та розвитку - цей критерій може бути виміряний через показники нововведень, підвищення конкурентоспроможності та збільшення ринкової частки.

Підвищення рівня відповідальності та залучення співробітників до процесу прийняття рішень - цей критерій може бути виміряний через збільшення кількості ідей та пропозицій від співробітників, зменшення кількості випадків відмов від виконання завдань та збільшення рівня відповідальності працівників.

Для кожного з цих критеріїв можуть бути встановлені конкретні метрики та показники, які будуть використовуватися для вимірювання успішності стратегії [7].

План дій для реалізації стратегії впровадження стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері може включати наступні етапи:

- Оцінка поточної ситуації в готельно-ресторанній сфері, аналіз конкурентів та ринкової потреби.
- Визначення підрозділів, де потрібно впроваджувати різні стилі керівництва залежно від їх характеру та потреб підприємства.
- Розробка навчальних програм та проведення тренінгів для керівників та співробітників щодо впровадження різних стилів керівництва.

- Впровадження моніторингу результативності роботи різних підрозділів та відстеження ефективності впровадження різних стилів керівництва.
- Оцінка ефективності стратегії та її вдосконалення на основі зібраної інформації та результатів моніторингу.
- Посилення комунікації та співпраці між підрозділами та співробітниками підприємства для покращення ефективності роботи та досягнення спільних цілей.
- Розвиток інноваційних проєктів та підвищення якості обслуговування клієнтів з урахуванням впровадження різних стилів керівництва.
- Забезпечення залучення та підтримки талановитих співробітників, які мають потенціал розвитку та можуть допомогти підприємству досягнути поставлені цілі.
- Розробка механізмів стимулювання співробітників та керівників для підвищення їх мотивації.

Загалом, для забезпечення ефективної реалізації стратегії впровадження стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері необхідно розробити механізми контролю та оцінки її ефективності. Основні критерії успішності, які були визначені раніше, будуть використовуватися для оцінки ефективності стратегії.

Механізми контролю будуть включати регулярний моніторинг впровадження стратегії та її результативності, виявлення та аналіз проблемних ситуацій та розробку заходів для їх вирішення. Крім того, буде створено систему звітності для забезпечення відстеження виконання стратегії та її результатів.

Оцінка ефективності стратегії буде проводитися на основі вимірювання досягнення цілей, визначених у плані дій, а також на основі аналізу змін в роботі підприємств готельно-ресторанної сфери, що виникли в результаті

впровадження стратегії. Результати оцінки будуть використовуватися для коригування стратегії та плану дій в разі необхідності.

### **3.3 Практичні рекомендації щодо впровадження ефективних стилів керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери**

Ми вважаємо, що для більшості працівників важливо, як їхні керівники ставляться до них, як вони спілкуються та які слова використовують. 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 мати психологічні навички, оскільки правильно вибраний стиль керівництва позитивно впливає на результативність роботи колективу. Поведінка керівника та його навички управління створюють здоровий клімат в колективі та сприяють розвитку творчої ініціативи працівників, що, відповідно, позитивно впливає на виробничі результати.

Після дослідження літературних джерел, ми визначили основні риси стилів керівництва: націленість на досягнення конкретних виробничих цілей, гнучкість залежно від ситуації, адекватність до конкретної ситуації, суб'єктивність, об'єктивність, актуальність, динамічність, засновані на характері особистості керівника, не є вродженим якістю, можуть змінюватися, залежно від культурних цінностей і традицій організації. Важливо, щоб керівник був гнучким та адаптивним до змін, а його стиль керівництва був зорієнтований на досягнення конкретних цілей і підходив до поточної ситуації. Крім того, стиль керівництва може бути покращеним і розвиненим з часом.

Ефективні керівники є гнучкими та здатними адаптуватися до різних ситуацій, і не обмежуються лише одним стилем управління. Сучасні менеджери мають натискати на розвиток та самостійність своїх співробітників, використовувати різноманітні компетенції в управлінні

персоналом, і застосовувати філософію управління, яка заснована на аналізі умов оточення, соціальних ресурсів та підвищенні кваліфікації. Керівництво повинно збалансовувати силу влади та довіру між керівниками та підлеглими, і реалізовувати мету організації. Крім того, важливо створювати сприятливу атмосферу співпраці та прихильності між співробітниками, а не ґрунтувати взаємини на підлуштуванні та страху.

Важливо приділяти особливу увагу процесу керівництва, який спрямований на стимулювання та координацію зусиль всіх учасників команди з метою знаходження найбільш ефективних та економічних шляхів досягнення спільної мети. Це можливо шляхом зміни старих звичок та впровадження нових.

При впровадженні нових стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері можуть виникнути певні проблеми та виклики, серед яких можна виділити наступні:

- Недостатнє розуміння нових стилів керівництва: Деякі працівники можуть не розуміти нові стилі керівництва, що може призвести до неправильного виконання завдань, конфліктів та незгод.
- Відмова від старих методів: Введення нових стилів керівництва може вимагати відмови від старих методів, що може бути важким для керівництва та персоналу.
- Невідповідність нових стилів культурі підприємства: Не всі нові стилі керівництва можуть підходити для конкретної культури підприємства, що може створювати проблеми з їх впровадженням.
- Недостатній час для впровадження: Впровадження нових стилів керівництва може вимагати значного часу та зусиль від керівництва та персоналу, що може вплинути на робочий процес та результативність роботи.
- Несприйняття нових стилів керівництва: Деякі працівники можуть не прийняти нові стилі керівництва та продовжувати

використовувати старі, що може знизити ефективність впровадження нових стилів.

- Відсутність підтримки від керівництва: Відсутність підтримки від керівництва може вплинути на ефективність впровадження нових стилів керівництва, що може призвести до несприятливих наслідків для підприємства.

Існують різні стилі керівництва, які можуть бути ефективними в готельно-ресторанній сфері, залежно від контексту та ситуації. Проте, на основі аналізу літератури та практики більшість дослідників рекомендує застосовувати комбінацію демократичного та ліберального стилю керівництва.

Демократичний стиль керівництва дозволяє сприяти розвитку творчості та самовираження працівників, що є важливим у готельно-ресторанній сфері. Використання демократичного стилю керівництва може підвищити мотивацію працівників, знизити рівень стресу та покращити якість обслуговування клієнтів.

Ліберальний стиль керівництва базується на підвищенні свідомості та знань працівників, що дозволяє їм розвиватися та зростати. Використання ліберального стилю керівництва може підвищити ефективність роботи підприємства, а також забезпечити більш ефективний розвиток працівників.

Застосування комбінації демократичного та ліберального стилів керівництва дозволить досягти більшої ефективності роботи підприємства та задоволення потреб клієнтів. Водночас, важливо враховувати особливості конкретного підприємства та його персоналу при виборі стилю керівництва.

План впровадження стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери може включати наступні кроки:

- Аналіз поточної ситуації на підприємствах готельно-ресторанної сфери, включаючи структуру керівництва, культуру організації та стиль керівництва, що використовується на даний момент.
- Визначення цілей та завдань впровадження нових стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери.



- Вибір найбільш ефективних стилів керівництва для готельно-ресторанної сфери з урахуванням поточних проблем та викликів.
- Розробка плану дій для впровадження нових стилів керівництва, включаючи тренінги та семінари для керівного персоналу та інших працівників, які можуть впливати на культуру організації.
- Визначення показників успішності впровадження нових стилів керівництва та розробка системи моніторингу та оцінки результатів.
- Впровадження нових стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери та проведення необхідних заходів для забезпечення успішності впровадження.
- Оцінка результатів та внесення коректив для досягнення найкращих результатів.
- Забезпечення сталого впровадження нових стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери шляхом проведення регулярного моніторингу та оцінки результатів.

Для підвищення ефективності впровадження стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери, можна використати наступні рекомендації:

Провести швидкий аналіз поточного стану. Перед впровадженням нових стилів керівництва, необхідно зрозуміти поточний стан підприємства. Для цього можна провести аудит, або скористатися методиками SWOT-аналізу. Важливо визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози.

Відкритість та співпраця. При впровадженні нових стилів керівництва важливо забезпечити відкриту комунікацію та співпрацю між керівництвом та персоналом. Необхідно створити відкрите середовище, в якому працівники можуть висловлювати свої думки та ідеї, та брати участь у процесі прийняття рішень.

Освіта та навчання. Для успішного впровадження нових стилів керівництва необхідно забезпечити належну освіту та навчання персоналу. Керівництво може організувати навчання та тренінги, які допоможуть співробітникам зрозуміти нові підходи до керівництва та навчитися працювати в нових умовах.

Мотивація персоналу. Для успішного впровадження нових стилів керівництва необхідно забезпечити мотивацію персоналу. Керівництво може використовувати різні методи мотивації, такі як збільшення заробітної плати, надання бонусів, створення можливості розвитку кар'єри.

Критерії успішності впровадження нових стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери можуть бути наступними:

- Збільшення ефективності та продуктивності роботи персоналу - це може бути виміряно збільшенням кількості задоволених клієнтів, зменшенням кількості скарг та збільшенням обороту.
- Збільшення задоволеності клієнтів - це може бути виміряно збільшенням кількості повторних візитів, збільшенням середнього чека та зменшенням кількості скарг.
- Зменшення витрат - це може бути виміряно збільшенням ефективності використання ресурсів, зменшенням витрат на навчання персоналу та зменшенням кількості невиконаних замовлень.
- Збільшення мотивації персоналу - це може бути виміряно збільшенням рівня задоволеності персоналу, зменшенням кількості відпусток та зменшенням кількості втрат персоналу.
- Підвищення репутації підприємства - це може бути виміряно збільшенням кількості позитивних відгуків клієнтів та підвищенням рейтингу на соціальних медіа.
- Розвиток інновацій - це може бути виміряно збільшенням кількості нових ідей та проектів, що пропонуються персоналом.

Визначення критеріїв успішності допоможе визначити, наскільки ефективно було впроваджено нові стилі керівництва та які аспекти необхідно вдосконалити, щоб досягти максимальної ефективності та продуктивності.

### **Висновки до розділу 3**

У цьому розділі були запропоновані рекомендації щодо оптимізації стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери. Для цього було визначено оптимальні стилі керівництва, які найбільш ефективно можуть використовуватись в даній сфері.

Розроблено стратегію впровадження цих стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери, що включає в себе такі етапи як аналіз поточного стану, визначення мети та цілей стратегії, визначення завдань та пріоритетів, розробку плану дій та визначення критеріїв успішності.

Також були надані практичні рекомендації щодо впровадження ефективних стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери, які містять такі елементи як комунікація з персоналом, мотивація, навчання та розвиток персоналу, визначення ролі керівника у формуванні корпоративної культури, а також управління процесами та змінами.

Враховуючи наведені рекомендації, підприємства готельно-ресторанної сфери можуть підвищити ефективність своєї діяльності, забезпечуючи якісний сервіс та задоволення клієнтів, а також розвивати свій бізнес та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

## **ВИСНОВКИ**

У даній роботі були досліджені теоретичні аспекти стилів керівництва, їх вплив на ефективність підприємства та аналіз стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері. Було доведено, що вибір оптимального стилю керівництва

залежить від конкретних умов та особливостей підприємства, а також від кваліфікації та особистих рис керівника.

У результаті аналізу було виявлено, що в готельно-ресторанній сфері найефективнішим є комунікативний стиль керівництва, який дозволяє забезпечити високу якість обслуговування та залучення та утримання клієнтів.

Для оптимізації стилів керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери було запропоновано ряд рекомендацій, таких як впровадження ефективної системи звітування, розвиток комунікативних та лідерських навичок керівництва, створення сприятливої робочої атмосфери та постійне вдосконалення та розвиток персоналу.

Висновки до завдань можна виділити наступні:

1. В літературі виділяють різні види стилів керівництва, зокрема авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний та ситуативний. Авторитарний стиль характеризується високою ступенем контролю та підконтрольності, де керівник володіє повною владою над підлеглими, при цьому ігноруючи їхні ідеї та думки. Демократичний стиль керівництва передбачає співпрацю та розуміння між керівником та підлеглими, де керівник є джерелом інформації та сприяє розвитку своїх підлеглих. Ліберальний стиль керівництва полягає в тому, що керівник дозволяє підлеглим самостійно приймати рішення без втручання, він при цьому дистанціюється від управління та контролю. Трансформаційний стиль керівництва передбачає здатність керівника до впливу на своїх підлеглих з метою досягнення спільної мети, а ситуативний стиль орієнтований на адаптацію керівника до конкретної ситуації.

2. Під час розгляду підходів до керівництва у системі управління було встановлено, що існує кілька основних підходів, таких як науковий, адміністративний, соціотехнічний та системний. Кожен з них має свої особливості та принципи, що стосуються організації та управління підприємством. Науковий підхід передбачає детальне вивчення процесів виробництва та встановлення оптимальних стандартів для досягнення

найбільш ефективних результатів. Адміністративний підхід базується на призначенні керівників та делегуванні їм владних повноважень. Соціотехнічний підхід полягає у вивченні міжособистісних відносин та взаємодії між працівниками, що може сприяти покращенню комунікації та продуктивності роботи колективу. Системний підхід ґрунтується на розгляді підприємства як системи, в якій кожен елемент пов'язаний з іншими та взаємодіє з ними.

3. У процесі аналізу стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері було виявлено, що кожен стиль має свої переваги та недоліки. Зокрема, демократичний стиль може забезпечити високий рівень мотивації та самоменеджменту співробітників, але може бути неефективним у випадку, коли необхідні оперативні рішення. Авторитарний стиль керівництва може бути корисним у кризових ситуаціях, але може призвести до втрати мотивації та задоволеності працівників.

У зв'язку з тим, що готельно-ресторанна сфера характеризується високою динамікою та швидкими змінами, рекомендується застосування комбінації демократичного та трансформаційного стилів керівництва. Це дозволить стимулювати мотивацію та творчість співробітників, а також підтримувати високий рівень професійного розвитку.

4. Для успішного впровадження ефективних стилів керівництва в готельно-ресторанній сфері рекомендується проводити регулярні тренінги з розвитку лідерських навичок для керівного персоналу. Також важливо забезпечувати відкрите та ефективне спілкування між керівниками та співробітниками, а також регулярну зворотну зв'язок та оцінку роботи персоналу.

Нарешті, рекомендується створювати на підприємствах готельно-ресторанної сфери команди, які складаються з представників різних рівнів та підрозділів, щоб забезпечити ефективну комунікацію

Отже, забезпечення ефективного керівництва на підприємствах готельно-ресторанної сфери є ключовим фактором для досягнення успіху та

стабільного розвитку. Відповідне використання стилів керівництва та впровадження рекомендацій можуть допомогти досягнути більш високих результатів та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник/ Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова. - К.: Знання України, 2002. - 358 с.
2. Архіпов В.В. Організація роботи сомельє: навч. посіб. /В.В. Архіпов, В.М. Крюковська - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 304 с.
3. Бабарицька В.К., Малиновська О. // Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення. - К:Альтерпрес., 2004. - 288 с.
4. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство: оснащение, евроремонт, эксплуатация / С.И.Байлик - Х. : Харьк. гос. акад.. гор. хоз - ва, 2003.
5. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство: учебник / С.И. Байлик. - 2 - е изд. - К.: Дакор, 2009. - 368 с.
6. Банько В.К. Будівлі, споруди та обладнання туристичних комплексів: навч. Посіб. 2 - ге вид., перероб та доп. / - Д.: Акор, 2008. - 328 с.
7. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: підручник / М.Г.Бойко, Л.М. Гопкало. - Київ, нац. Торг. - екон. Ун., 2006. - 494 с.
8. Бородина В.В. Ресторанно - гостиничний бізнес / В.В. бородина. - М. : Кн.. мир., 2003 - 267.
9. Готельне господарство: підручник/О.А. Агєєва, Д.Н. Акуленок, Н.М, Васильєв, Ю.Л.Васянін, М.А. Жукова. - М.:Екмос, 2004. - 400 с.
10. ДСП 4.4.5.078-2001 Державні санітарні правила. Мікробіологічні нормативи та методи контролю продукції громадського харчування.
11. ДСТУ 3862-99 "Ресторанне господарство. Терміни та визначення".
12. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Чинний від 2004-07-01.
13. Завадинська О.Ю., Литвиненко Т.Е. Організація ресторанного господарства за кордоном: навч. посібник. - К.: КНТЕУ, 2003. - 89 с.

14. Закон України “Про захист прав споживачів” від 12.05.1991 № 1023-ХІІ (поточна редакція -- Редакція від 01.01.2017, підстава 1791-19).
15. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР (Редакція від 01.01.2016, підстава 867-19).
16. Закон України № 4004-ХІІ від 24.02.1994 "Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення" (Редакція від 28.12.2015, підстава 901-19).
17. Кифяк В.Ф. Організація туризму. Навчальний посібник. - Чернівці: Книги - ХНІ, 2008. - 344с.
18. Крилова Л. В. Організація ресторанного господарства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Крилова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Каф. готел. і рестор. справи. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. - 403 с.
19. Любіцева О. Ринок туристичних послуг- К.: Альтерпрес, 2003. - 436 с.
20. Мазаракі А.А., Пересічний М.І., Зубар Н.М., Кутєпова Р.Г. Кулінарне мистецтво: правила змагань. - К.: КНТЕУ, 2003. - 98 с.
21. Малюк Л.Л., Полстяна Н.В., Кононенко Т.П. Організація роботи бармена: навч. посіб. - Харків: ХДАТОХ, 2002. - 214 с.
22. Мостова Л.М., Новикова О.В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства / Навчальний посібник. - К.: Ліра-К, 2010.-388с.
23. Наказ МінЕкономіки України № 309 від 09.10.2006 «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» (Редакція від 30.06.2015, підстава z0650-15).
24. Наказ Мінекономрозвитку України № № 509 від 20.05.2015 «Про внесення змін до Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства економіки України від 25 вересня 2000 року № 210 (із змінами)».



25. Національний стандарт України ДСТУ 4269:2003. Класифікація готелів.
26. Національний стандарт України ДСТУ 4527:2006. Засоби розміщення.
27. Національний стандарт України. Класифікація готелів: [Розроблено та внесено Державним науково-дослідним інститутом метрології вимірювальних та управляючих систем (ДНДІ "Система", м.Львів). На заміну ГОСТ 28681.4] // . - 2003. - N4. - С. 84-98.
28. Нова редакція Закону України "Про туризм": [Прийнята 18 листоп. 2003р. №1282-ІУ] // Український туристичний вісник: Інформаційно-аналітичний бюлетень. - 2004. - N1. - С. 18-26, 31-34.
29. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. - Затверджені Наказом Державної туристичної адміністрації України 16.03.2004. №19
30. Пятницька Н.О. Організація обслуговування в підприємствах ресторанного господарства: Підручн. Для ВУЗів. - К.: Київ. Нац. ун-т, 2005. - 632 с.
31. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Навч. посіб./ Х.Й.Роглев.- К.: Кондор, 2005.- 408 с.
32. Сусол Н.Я. Організація виробничої діяльності в закладах ресторанного господарства: навч. посіб. / Н.Я. Сусол, ЛІЕТ. - Львів, «Галицька видавнича спілка», 2015. - 316 с. ISBN 978-617-7363-05-6.
33. Шумило Г.І. Технологія приготування їжі. - К.: Кондор, 2003. - 505 с.

**Авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керування не мають між собою якогось непереборного бар'єру, і на ділі плавно переходять один в одного**

Авторитарний стиль керівництва		Демократичний стиль керівництва		Ліберальний стиль керівництва	
Експлуаторський	Доброзичливий	консультативний	партисипативний	Ліберальний	Демократичний













**Відгук**  
на кваліфікаційну роботу  
**Сталі керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери»**

Для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
Студента спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»

Томюк Анни Миколаївни  
(ПІП студента)

Актуальність теми розкрито в повному обсязі. Правильно та грамотно поставлено мету дослідження та авторський підхід до вивчення визначеної проблематики.

Важливим аспектом у кваліфікаційній роботі є розроблені пропозиції та рекомендації щодо ефективного використання інноваційних підходів до створення нових продуктів.

Оформлення роботи на достатньому рівні: розділи, підрозділи виконано згідно з методичними рекомендаціями щодо оформлення кваліфікаційної роботи. Кожен розділ завершується висновками до розділу.

Кваліфікаційна робота завершується загальними висновками до роботи. Список використаних джерел оформлено правильно, згідно із рекомендаціями, кількість позицій у списку використаних джерел достатня. Календарний план виконання роботи виконано вчасно.

Студент

Науковий керівник

викладач

«15» червня 2022 р.

 Анна ТОМЮК

 Павло ГОРШЕВСЬКИЙ



## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу

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

Для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»

Студента спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»

Томюк Анна Миколаївна

(ПП студента)

Рецензент: Касіянчук Василь Дмитрович к.т.н. доц.

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

Управління персоналом в готельному та ресторанному бізнесі є одним з найважливіших факторів, що впливають на доходи готелю та на його репутацію серед клієнтів.

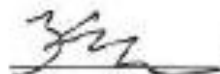
Кваліфікаційна робота здобувача Томюк А.М. має логічну структуру, зокрема: охарактеризовано різні стилі керівництва у готельно – рестораних комплексах, визначено їх переваги та недоліки.

Матеріали роботи викладені у науковому стилі, доступною мовою, стисло та правильно. Оформлення роботи на високому рівні.

Актуальність теми розкрито в повному обсязі. Правильно та грамотно поставлено мету дослідження та авторський підхід до вивчення визначеної проблематики. Важливим аспектом у кваліфікаційній роботі є надані рекомендації щодо стилів та методів керівництва персоналом у підприємствах готельно – ресторанної сфери

Рекомендую оцінити роботу здобувача Томюк Анни за умови успішного захисту оцінкою «добре» та присвоїти кваліфікацію «бакалавр» з готельно-ресторанної справи».

К.т.н. доцент



Василь КАСІЯНЧУК

«15» червня 2022 р.

МП



## метадані

Заголовок:

Стилі керівництва в підприємствах готельно-ресторанної сфери

Автор:

Народний університет «Київська

Томко А.М.

Павло Горішковський

Університет:

King Danylo University

## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спроб. Ці спробовані в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спостереження не вказують на певний тип маніпуляції, але вказують на певні типи маніпуляцій, які можуть бути використані для виявлення помилок. Ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього звіту відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		5
Інтервали		0
Мікропробіли		56
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		113

## Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що ці дані є приблизними і не враховують повноти повноти. Звіт має застосувати інтелектуальну / унікальну пошукову систему.



25

доповнена фраза для контролю подібності 2



11195

кількість слів

88930

кількість слів в оригіналі

## Подібності за списком джерел

Враховуйте список та вказуйте, чи є це фрагмент, чи повна фраза (включно з номером абзацу). Специфічний пошук слів "Пошук слів" та перевіряє, чи є в оригіналі фрази, розподілені в джерелі (випадкові схожості), численні короткі фрази поруч з іншими (узгоджені фрази) або великі фрагменти без зазначення джерела (прямий скопійований текст).

### 10 найдовших ФРАЗ

Копіювати текст

ПОРЯДКОВИЙ КОМПОНЕНТ	КАЖДА ТА АДРЕСА ДОКЕРСЛА (URL) НАЗВА СЛОВА	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ВІСЛІВ)	КІЛЬКІСТЬ СЛІВ В ОРИГІНАЛІ
1	<a href="https://knowledge.albest.ru/management/3c0b63625b33d73b4453a98421306d27_0.html">https://knowledge.albest.ru/management/3c0b63625b33d73b4453a98421306d27_0.html</a>	52	3.35 %
2	<a href="https://knowledge.albest.ru/management/3c0b63625b33d73b4453a98421306d27_0.html">https://knowledge.albest.ru/management/3c0b63625b33d73b4453a98421306d27_0.html</a>	50	3.53 %
3	<a href="https://knowledge.albest.ru/management/3c0b63625b33d73b4453a98421306d27_0.html">https://knowledge.albest.ru/management/3c0b63625b33d73b4453a98421306d27_0.html</a>	37	3.31 %
4	<a href="https://knowledge.albest.ru/management/3c0b63625b33d73b4453a98421306d27_0.html">https://knowledge.albest.ru/management/3c0b63625b33d73b4453a98421306d27_0.html</a>	36	3.40 %
5	<a href="https://knowledge.albest.ru/management/3c0b63625b33d73b4453a98421306d27_0.html">https://knowledge.albest.ru/management/3c0b63625b33d73b4453a98421306d27_0.html</a>	44	3.39 %
6	<a href="https://knowledge.albest.ru/management/3c0b63625b33d73b4453a98421306d27_0.html">https://knowledge.albest.ru/management/3c0b63625b33d73b4453a98421306d27_0.html</a>	38	3.34 %

7	<a href="http://www.nibiz.ua/3/3_19/3_1992_sistemny-protseessnyy-situatsionny-podhod-v-upravlenii.html">http://www.nibiz.ua/3/3_19/3_1992_sistemny-protseessnyy-situatsionny-podhod-v-upravlenii.html</a>	29	0.26 %
8	<a href="https://knowledge.alfbest.ru/management/3c0b65625b3d78b4d53e98421306c27_0.html">https://knowledge.alfbest.ru/management/3c0b65625b3d78b4d53e98421306c27_0.html</a>	28	0.26 %
9	<a href="https://knowledge.alfbest.ru/management/3c0b65625b3d78b4d53e98421306c27_0.html">https://knowledge.alfbest.ru/management/3c0b65625b3d78b4d53e98421306c27_0.html</a>	28	0.25 %
10	<a href="https://knowledge.alfbest.ru/management/3c0b65625b3d78b4d53e98421306c27_0.html">https://knowledge.alfbest.ru/management/3c0b65625b3d78b4d53e98421306c27_0.html</a>	23	0.21 %

### з бази даних ReBooks (0.05 %)



порядковий номер	заголовок	кількість джерелних слів (фрагментів)	
<b>джерело: Parity</b>			
1	Approaches for managing the enterprise income Толочкова Юлія Валерівна Бондаренко Наталія Сергіївна;	6 (1)	0.05 %

### з домашньої бази даних (0.46 %)



порядковий номер	заголовок	кількість джерелних слів (фрагментів)	
1	Організація дозвілля в готельно-ресторанній комплексах Прикарпаття Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023. King Danylo University (King Danylo University)	51 (5)	0.46 %

### з програми обміну базами даних (0.00 %)



порядковий номер	заголовок	кількість джерелних слів (фрагментів)	
------------------	-----------	---------------------------------------	--

### з Інтернету (13.79 %)



порядковий номер	джерело URL	кількість джерелних слів (фрагментів)	
1	<a href="https://knowledge.alfbest.ru/management/3c0b65625b3d78b4d53e98421306c27_0.html">https://knowledge.alfbest.ru/management/3c0b65625b3d78b4d53e98421306c27_0.html</a>	672 (26)	6.09 %
2	<a href="https://studma.com.ua/1207020512624/management/podhody_upravleniyu_sistemnyy_protseessnyy_situatsionnyy.htm">https://studma.com.ua/1207020512624/management/podhody_upravleniyu_sistemnyy_protseessnyy_situatsionnyy.htm</a>	240 (22)	2.22 %
3	<a href="https://www.biblotekni.ru/view.aspx?id=828002">https://www.biblotekni.ru/view.aspx?id=828002</a>	200 (10)	1.75 %
4	<a href="https://theferretz.alfbest.ru/management/60873040_0.html">https://theferretz.alfbest.ru/management/60873040_0.html</a>	68 (6)	0.61 %
5	<a href="http://www.nibiz.ua/3/3_19/3_1992_sistemny-protseessnyy-situatsionny-podhod-v-upravlenii.html">http://www.nibiz.ua/3/3_19/3_1992_sistemny-protseessnyy-situatsionny-podhod-v-upravlenii.html</a>	54 (4)	0.48 %
6	<a href="https://manager.bonradokro.ua/12501">https://manager.bonradokro.ua/12501</a>	44 (4)	0.39 %
7	<a href="https://ue-refnet.com/uploads/eply-aktyu-karvaktivna-na-efektivnaya-upravleniya/index2.html">https://ue-refnet.com/uploads/eply-aktyu-karvaktivna-na-efektivnaya-upravleniya/index2.html</a>	35 (3)	0.31 %
8	<a href="https://artexback.com/management/ru/ye/yu/management/ru/ye/yu/14_3_eumst/loesiva-HecO-csncvni-90.html">https://artexback.com/management/ru/ye/yu/management/ru/ye/yu/14_3_eumst/loesiva-HecO-csncvni-90.html</a>	34 (3)	0.30 %
9	<a href="http://ka.ua/management/ba3bc79e4d52b80641215d427_0.html">http://ka.ua/management/ba3bc79e4d52b80641215d427_0.html</a>	28 (3)	0.25 %
10	<a href="http://skaz.com.ua/obshchologiya/732/index.html?page=8">http://skaz.com.ua/obshchologiya/732/index.html?page=8</a>	27 (2)	0.24 %
11	<a href="http://refnet-uk.com.ua/obshchobshchologiya/aktyu-karvaktivna-na-efektivnaya-upravleniya/">http://refnet-uk.com.ua/obshchobshchologiya/aktyu-karvaktivna-na-efektivnaya-upravleniya/</a>	23 (1)	0.21 %

12	<a href="https://www.usafirst.com/yn/academic/berkeley-us-system/yn/ra/linea_0/etel/rim_r/d/0/ve/m/steom-zna/index_l.html">https://www.usafirst.com/yn/academic/berkeley-us-system/yn/ra/linea_0/etel/rim_r/d/0/ve/m/steom-zna/index_l.html</a>	22 (3)	0.20 %
13	<a href="https://revolution.alberta/management/0001022_0.html">https://revolution.alberta/management/0001022_0.html</a>	20 (4)	0.18 %
14	<a href="https://repository.bluf.edu.ua/bitstream/handle/10400048/21756/1/%D0%BF%D1%80%D0%90%D0%BA%D1%82%D0%91%87%D0%B0%D0%BD%D1%8F%D1%84%D1%82%D1%8F%D0%BD.pdf">https://repository.bluf.edu.ua/bitstream/handle/10400048/21756/1/%D0%BF%D1%80%D0%90%D0%BA%D1%82%D0%91%87%D0%B0%D0%BD%D1%8F%D1%84%D1%82%D1%8F%D0%BD.pdf</a>	17 (2)	0.15 %
15	<a href="https://cens.ac.uk/bitstream/handle/158140017.pdf">https://cens.ac.uk/bitstream/handle/158140017.pdf</a>	14 (1)	0.13 %
16	<a href="https://man.abou.kw/_a/med/0/accatca/0/acc.plp?cid=281050">https://man.abou.kw/_a/med/0/accatca/0/acc.plp?cid=281050</a>	11 (1)	0.10 %
17	<a href="https://revolution.alberta/management/00181258_0.html">https://revolution.alberta/management/00181258_0.html</a>	11 (1)	0.10 %
18	<a href="https://sibspedia.info/0-15256.html">https://sibspedia.info/0-15256.html</a>	8 (1)	0.07 %
19	<a href="http://prints.fname.edu.ua/bitstream/handle/120117/20117/20117%20112%20%D1%8A%D0%9B_%D0%92%D0%A1%D0%A2%D1%A3%D0%97%D0%94%D0%9E%20%D1%84%D0%9C%D1%83%D1%82%20%D0%88%D1%87%D0%9F%D1%80_.pdf">http://prints.fname.edu.ua/bitstream/handle/120117/20117/20117%20112%20%D1%8A%D0%9B_%D0%92%D0%A1%D0%A2%D1%A3%D0%97%D0%94%D0%9E%20%D1%84%D0%9C%D1%83%D1%82%20%D0%88%D1%87%D0%9F%D1%80_.pdf</a>	7 (1)	0.06 %

**Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)**

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ФРАГМЕНТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНОКОРІСЬ СЛІВ (РЕЗУЛЬТАТ)	
------------------	----------	---------------------------------------	--