

УДК 005.6:640.4

© Панчехін Д. І., 2025

<https://orcid.org/0009-0005-0840-7950>

<https://doi.org/10.34142/23128046.2025.59.17>

Д. І. Панчехін

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНО-ЗНАЧУЩИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК СКЛАДНИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

У статті обґрунтовано важливість формування та розвитку значущих професійних якостей у менеджерів готельно-ресторанних підприємств як складника їх управлінської культури. Наголошено, що проблематика готельно-ресторанного бізнесу завжди привертала увагу як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, висвітлено їхні погляди на різні аспекти зазначеної проблеми. Зокрема, зосереджено увагу на концептуальних засадах, теоретичних основах менеджменту, його розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища, стратегіях управління в кризових умовах, інноваційних тенденціях, ефективності процесу управління персоналом тощо.

Зазначено, що теорія менеджменту, сформувавшись як самостійна галузь знань у ХХ ст., поступово здобувала активного й динамічного розвитку. Розкрито погляди вчених на визначення дефініції «менеджмент», зауважено, що його основу становлять технологічні аспекти виробничого процесу та управління персоналом співробітників з урахуванням психологічних чинників, їх мотивації та стимулювання для здійснення ефективної діяльності. Підкреслено, що стратегічним завданням сучасного менеджменту готельно-ресторанного бізнесу є залучення кваліфікованого персоналу, керівництво його професійним розвитком. Ефективність управлінських рішень й дій, їх практична реалізація, високий рівень організаційної культури співробітників залежить передусім від компетентності менеджера, сформованості в нього значущих професійних якостей та управлінської культури.

Доведено, що ключовими характеристиками менеджера нової управлінської формації є високий рівень фахової компетентності, ґрунтовна підготовка у сфері менеджменту, глибока обізнаність із теоретичними засадами економіки і права, здатність до самостійного, оперативного й відповідального прийняття управлінських рішень з урахуванням інноваційних процесів і сучасних тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Особливої ваги при цьому набуває розвиток у нього таких професійно-значущих якостей, як: розвинені управлінські здібності, сформовані цілісні орієнтації, інтелектуальний та творчий розвиток, здатність до самоуправління, самоконтролю та саморегуляції, комунікативні здібності, здатність до конструктивної взаємодії з соціальним оточенням,

відповідальність за доручену справу, уміння поєднувати особистісні інтереси з інтересами колективу, енергійність та висока працездатність.

Ключові слова: менеджмент, менеджер готельно-ресторанного бізнесу, управлінська культура, компетентність, професійні якості.

Panchekhin D. I. Development of professionally significant qualities of hotel and restaurant business managers as a component of managerial culture. The article substantiates the importance of forming and developing professionally significant qualities in managers of hotel and restaurant enterprises as an integral component of their managerial culture. It is emphasized that the issues of the hotel and restaurant business have consistently attracted the attention of both foreign and domestic scholars, whose views on various aspects of this problem are highlighted. In particular, attention is focused on conceptual foundations and theoretical principles of management, its development and adaptation to changes in the external environment, management strategies under crisis conditions, innovative trends, and the effectiveness of human resource management processes, among others.

It is noted that management theory, having emerged as an independent field of knowledge in the twentieth century, has gradually undergone active and dynamic development. The views of scholars on defining the concept of “management” are analysed, and it is observed that its foundation lies in the technological aspects of the production process and personnel management, taking into account psychological factors, motivation, and incentives aimed at ensuring effective performance. It is emphasized that a strategic task of modern management in the hotel and restaurant business is the recruitment of qualified personnel and the guidance of their professional development. The effectiveness of managerial decisions and actions, their practical implementation, and the high level of organizational culture of employees primarily depend on the manager’s competence, the development of professionally significant qualities, and the level of managerial culture.

It is proven that the key characteristics of a manager of a new managerial formation include a high level of professional competence, thorough training in management, in-depth knowledge of the theoretical foundations of economics and law, and the ability to independently, promptly, and responsibly make managerial decisions while taking into account innovative processes and current trends in the development of the hotel and restaurant business. Of particular importance is the development of such professionally significant qualities as advanced managerial abilities, well-formed value orientations, intellectual and creative development, the capacity for self-management, self-control, and self-regulation, communicative competence, the ability to engage in constructive interaction with the social environment, responsibility for entrusted tasks, the ability to balance personal interests with those of the team, as well as energy and high working capacity.

Keywords: management, hotel and restaurant business manager, managerial culture, competence, professional qualities.

Вступ. Стрімкі зміни та виклики, які постали перед Україною у XXI столітті актуалізують поглиблення процесів її входження до соціально-економічного, культурного й правового поля Європи та світу. Особливої ваги при цьому набуває вдосконалення організації та нормативне врегулювання туристичних систем, зокрема такої важливої сфери соціально-економічного господарства як готельно-ресторанний бізнес.

Для вирішення найбільш важливих проблем у цій галузі, – розвитку, планування, дослідження можливостей ринку, прогнозування прибутку і рентабельності в складних умовах сучасності, аналізу впливу середовища, – потрібні фахівці, які на основі оволодіння новими технологіями, будуть спроможні керувати, ухвалювати ефективні, грамотні й доцільні рішення, реалізовувати інноваційні ідеї, вирішувати різноманітні питання.

Слід наголосити, що сьогодні, особливо в умовах воєнного стану, у функціонуванні підприємств готельно-ресторанного бізнесу існують об'єктивні фактори, що ускладнюють процеси прийняття професійних рішень і дій. Отже, менеджери готельно-ресторанних підприємств повинні володіти розвиненими професійними якостями, уміти ухвалювати виважені й обґрунтовані рішення під час складних й іноді непередбачених ситуацій, що буде сприяти не тільки підвищенню рівня ефективності їх діяльності, а й запорукою досягнення високої організаційної культури всього колективу співробітників.

Аналіз наукових джерел свідчить, що тематика готельно-ресторанного бізнесу в Україні завжди привертала увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Концептуальні засади розвитку готельно-ресторанного бізнесу, їх сутність висвітлено в працях І. Милько (Mylko, 2019), О. Данилової та Л. Тітомир (Danylova & Titomyr, 2019), М. Рябенкої та В. Постової (Riabenka & Postova, 2024).

Теоретичні основи менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу досліджували Л. Нечаюк та Н. Нечаюк (Nechaiuk & Nechaiuk, 2020), І. Панасюк та Т. Сівашенко (Panasiuk & Sivashenko, 2019), Н. Якименко-Терещенко, Т. Жадан та М. Кармінська-Белобродова (Yakymenko-Tereshchenko & et al., 2024).

На питаннях розвитку та адаптації менеджменту до змін зовнішнього середовища зосереджують свою увагу В. Кушнірук, О. Величко та О. Коваль (Kushniruk & et al., 2023) та ін.

Стратегії управління туристичним бізнесом у кризових ситуаціях, зокрема в умовах воєнного стану, розглядають у своїх працях В. Даниленко-Кульчицька (Danylchenko-Kulchitska, 2022), А. Лупашко (Lupashko, 2022), І. Токар, О. Деділова та О. Носирєв (Nosyriev, 2022).

Висвітленню сучасних тенденцій у менеджменті, упровадження інноваційних підходів до організації виробничого процесу у сфері готельно-підприємств присвячено праці І. Баневої та О. Величко (Banaieva & Velychko, 2022), А. Гуцола (Hutsol, 2021), В. Стамати (Stamat, 2022), Л. Коваленко та Д. Нагернюк (Kovalenko & Naherniuk, 2025).

О. Потьомкіна, М. Дзямулич, І. Шубала (Potiemkina & et al., 2019), І. Левицька, А. Клімчук та С. Кожушко (Levytska & et al., 2023) у своїх дослідженнях розглядають питання ефективності функціонування системи розвитку, залучення кваліфікованого персоналу, управління та стимулювання їхньої праці на підприємстві в умовах економічної глобалізації.

Серед науковців зарубіжжя різноманітним аспектом розвитку та функціонування готельно-ресторанних господарств присвячено праці Лоуренса Ю; Евангелії Марінакоу; Антоніо Рафаеля Рамос-Родрігеса, Хосе Ауреліо Медіна-Гаррідо, Хосе Руїс-Наварро та інших.

Разом із цим, незважаючи на різноманітні напрацювання науковців із зазначеної проблеми, наголосимо, що окремої уваги заслуговує більш ґрунтовне висвітлення проблеми формування професійно-значущих якостей сучасного менеджера готельно-ресторанного бізнесу як важливого складника його управлінської культури.

Мета та завдання. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та розкритті сутності менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, висвітленні професійно-значущих якостей менеджерів як складника їх управлінської культури.

Методи дослідження. У процесі написання статті було застосовано комплекс загальнонаукових методів: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація. Усебічно проаналізовано наукову літературу, уточнено ключові поняття, узагальнено й систематизовано теоретичний матеріал щодо формування професійно-значущих якостей особистості сучасного менеджера готельно-ресторанного бізнесу.

Результати. Поняття «менеджмент» в Україні ще донедавна було новим й недостатньо зрозумілим. У зв'язку з цим вважаємо за необхідне висвітлення зарубіжного та вітчизняного досвіду розвитку зазначеної дефініції. Деякі науковці, надаючи характеристику сутності менеджменту, спираються на визначення його в Оксфордському словнику англійської мови і розглядають як: спосіб спілкування з людьми; мистецтво управління; професійні вміння та управлінські навички (Nechaiuk & Nechaiuk, 2020).

Американський дослідник цієї проблеми П. Друкер (Drucker, 2001) наголошує на полісемантичному характері поняття «менеджмент». На його думку, термін «менеджмент» охоплює одночасно визначену управлінську

функцію, соціальний статус осіб, які її реалізують та окрему галузь наукових досліджень. Водночас він зауважує, що стосовно організацій, діяльність яких не належить до сфери бізнесу, поняття «менеджмент» і «менеджер» здебільшого не застосовуються. Зважаючи на це поняття, «менеджмент» доцільно аналізувати як складник поняття «управління».

Історія становлення менеджменту пов'язана з формуванням двох провідних підходів до управлінської діяльності: перший зосереджувався переважно на техніко-технологічних аспектах виробничого процесу, а другий було орієнтовано на управління трудовими ресурсами, надаючи пріоритет психологічним чинникам, мотивації персоналу та стимулюванню його діяльності.

Теорія менеджменту є відносно молодого наукою, що сформувалася як самостійна галузь знань у ХХ столітті, при цьому простежується інтенсивний й динамічний її розвиток у багатьох напрямках.

Теоретико-наукову основу менеджменту становить сукупність акумульованих, систематизованих і логічно впорядкованих знань, які формують цілісну систему принципів, методів і технологій управління.

Світові досягнення теорії менеджменту істотно вплинули на розвиток та вдосконалення управлінської практики в Україні.

Українські науковці надають різні визначення дефініції «менеджмент», зокрема, як: принципи, методи, засоби і форми управління виробництвом; як здібності управляти людськими взаємовідносинами; як особливу галузь наукових знань і професійну спеціалізацію управлінців-менеджерів; як оволодіння вміннями досягати визначених цілей за посередництвом використання праці та інтелекту інших людей; як функцію та вид діяльності, керівництво людьми в різних організаціях; як управління бізнесом, що є унікальною сферою діяльності в суспільстві.

Отже, менеджмент учені розглядають як інтеграційний процес, у межах якого професійно підготовлені управлінці здійснюють створення підприємств і керівництво шляхом визначення стратегічних і тактичних цілей, а також обґрунтування й віднаходження ефективних способів їх досягнення.

Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу формується як специфічна наукова галузь, що інтегрує знання з права, економіки, планування, управління діяльністю, соціології, психології, педагогіки, тощо. Розвиток сучасного менеджменту в цій сфері базується на досягненнях практично всіх наукових шкіл управлінського спрямування. Вивчення логіки становлення менеджменту як важливого чинника розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища є необхідною передумовою підтримання конкурентоспроможності підприємств. При цьому вирішальні

умови успішного функціонування формуються поза межами організації, у зовнішньому середовищі, що зумовлює зростання ролі менеджменту для економічно самостійних суб'єктів господарювання, які змушені оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, дії конкурентів і коригувати власні стратегії відповідно до зовнішніх викликів.

Кінцевою метою менеджменту виступає забезпечення прибутковості підприємства. Водночас у сфері готельно-ресторанного бізнесу ключовим завданням менеджменту є організація виробничої діяльності та забезпечення ефективними послугами, спрямованими на потреби споживачів, що, так само забезпечує стабільне й конкурентоспроможне становище підприємств.

У зазначеному контексті доцільно виокремити основні завдання теорії менеджменту. По-перше, вона покликана забезпечити фахівців, зайнятих практичною діяльністю, системою знань, що сприятиме підвищенню ефективності управління. По-друге, теорія менеджменту має сприяти зростанню професійної компетентності управлінських кадрів у процесі їх підготовки та професійного розвитку. По-третє, її завданням є виявлення нових проблемних сфер, що вимагають подальшої наукової розробки з метою поглиблення й розширення теоретичної бази менеджменту.

У сучасних умовах діяльності готельно-ресторанних підприємств спостерігається дія сукупності об'єктивних чинників, які вимагають перегляду процесів управлінських рішень відповідно до суспільно-політичних та соціально-економічних трансформацій. Зокрема, відбувається постійне зростання обсягу професійної інформації, що підлягає аналізу та практичному використанню в менеджерській діяльності готельно-ресторанного бізнесу.

Суттєвих змін зазнає й структура виробничих колективів підприємств готельно-ресторанної сфери, що пов'язано з виникненням нових професій, трансформацією змісту праці фахівців традиційних спеціальностей, підвищенням рівня освіти та загальної культури персоналу, а також із знаходженням можливостей для професійної й особистісної самореалізації в надто складних умовах сьогодення.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу функціонують як складні соціально-економічні системи, у межах яких доцільно виокремлювати два тісно взаємопов'язані складники – виробництво послуг і систему управління. Зазначене взаємозалежить та функціонально підпорядковується одне одному, що забезпечує цілісність організації та ефективність її функціонування як єдиного цілого.

Однією з найбільш критично важливих складників готельно-ресторанного бізнесу є людський ресурс, який найбільшою мірою впливає на забезпечення якісного обслуговування споживачів та ефективної діяльності підприємств

загалом. Виникає потреба у висококваліфікованих і різнопрофільних фахівцях, здатних функціонувати в умовах міжкультурної взаємодії. Зважаючи це, професійний розвиток і утримання кваліфікованого персоналу набувають характеру стратегічного завдання сучасного менеджменту.

Важливим складником управлінської діяльності керівника є здатність своєчасно виявляти та раціонально використовувати індивідуальні можливості й професійні здібності персоналу, приділяти належну увагу умовам праці та соціально-побутовому забезпеченню працівників, а також формувати сприятливий соціально-психологічний клімат в організації. В умовах становлення української ринкової економіки, ускладнених загальною економічною нестабільністю, управлінська діяльність менеджерів істотно ускладнюється, оскільки вони змушені діяти в нестандартних ситуаціях і здійснювати перерозподіл ресурсів з метою їх оптимального використання.

Тому вони повинні мати високий рівень професійної підготовки, оперативності, самостійності й особистої відповідальності за результати діяльності. Менеджер постає насамперед як професійний управлінець, який усвідомлює себе представником окремої професійної спільноти зі спеціальною підготовкою, а не лише як фахівець технічного чи економічного профілю, залучений до виконання окремих управлінських функцій.

Для здійснення результативної управлінської діяльності він має володіти комплексом технічних, професійних, організаційно-управлінських, соціологічних і психолого-педагогічних знань. Таким чином, реалізуючи управлінський процес, менеджер повинен забезпечити найбільш ефективне використання матеріальних і людських ресурсів із метою досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей, що передбачає не лише задоволення матеріальних потреб працівників і розвиток готельно-ресторанного бізнесу, а й розв'язання соціально значущих завдань.

Він повинен мати системні знання, мати розвинені управлінські здібності, необхідні для результативного керівництва колективом. Опанування теорії та практики менеджменту створює підґрунтя для формування індивідуального стилю управління, адекватного сучасним умовам функціонування готельно-ресторанних підприємств. Керівники, не здатні до критичного аналізу й постійного вдосконалення власної управлінської діяльності, неспроможні забезпечити ефективні зворотні зв'язки, зазнають труднощів у мотивації персоналу, постановці завдань і делегуванні повноважень. Використання застарілих управлінських методів і нерозуміння мотиваційних механізмів діяльності працівників свідчить про невідповідність таких керівників сучасним вимогам, що постають перед готельно-ресторанним бізнесом.

Здібності до керівництва проявляються у сформованості системи професійно-значущих якостей, особистісних цінностей і принципів, наявності чітко визначених цілей професійної діяльності, здатності до самоуправління, умінні навчати та розвивати підлеглих, а також формувати ефективні робочі команди. Прийняття управлінських рішень у готельно-ресторанному бізнесі має ґрунтуватися передусім на внутрішньо узгодженій системі ціннісних орієнтацій керівника. За відсутності чітко усвідомлених принципів управлінські рішення втрачають переконливість і можуть сприйматися персоналом як недостатньо обґрунтовані. Сучасна концепція ефективного управління орієнтована на максимальне використання потенціалу працівників і постійну готовність організації до інноваційного розвитку; відповідно менеджери, позбавлені чітких базових принципів, не здатні забезпечити належний рівень керівництва.

У процесі управлінської діяльності менеджери істотно впливають не лише на виробничі результати, а й на професійне та особистісне життя працівників, обираючи ті чи інші альтернативи управлінських рішень. Праця менеджера характеризується підвищеним рівнем інтелектуального та емоційного напруження й часто супроводжується стресовими ситуаціями, що зумовлює необхідність розвитку навичок самоконтролю та саморегуляції. У цьому контексті керівник має розглядати власний професійний потенціал як стратегічний ресурс, що потребує раціонального використання для підтримання стабільної працездатності.

Менеджери, які не забезпечують досягнення практично значущих результатів діяльності підлеглих, фактично не володіють повноцінними здібностями управлінської культури. У колективах, очолюваних такими керівниками, застосовуються малоєфективні методи організації праці, що призводить до зниження рівня задоволеності персоналу та неповного використання його професійного потенціалу. За таких умов авторитет керівника залишається низьким, а морально-психологічний клімат колективу характеризується нестабільністю. Водночас сучасний менеджер повинен виявляти творчий підхід до розв'язання управлінських проблем і бути постійно готовим до впровадження інновацій. Недостатній рівень розвиненості професійних якостей як складника менеджерської культури керівників обмежує ініціювання нових ідей, знижує їх здатність надихати підлеглих на творчу діяльність і застосування інноваційних управлінських рішень. Високий рівень управлінської культури передбачає готовність до подолання перешкод, прийняття ризику та використання експериментальних підходів, тоді як уникнення творчості й нововведень унеможливорює розвиток ініціативності персоналу.

Вагомим складником управлінської діяльності керівника є його здатність здійснювати цілеспрямований вплив не лише на безпосередньо підпорядкованих працівників, а й на осіб, які формально не перебувають у сфері його адміністративного підпорядкування, з метою залучення їхньої підтримки та активної участі у виконанні колективних завдань. У цьому контексті менеджер має вирізнятися наполегливістю, розвиненими комунікативними здібностями та здатністю до конструктивної взаємодії з соціальним оточенням. Водночас керівник виконує функції наставника, вихователя й педагога, забезпечуючи досягнення працівниками необхідного рівня професійної компетентності та створюючи умови для їхнього особистісного й професійного саморозвитку.

Працівники здебільшого демонструють вищий рівень мотивації, результативності та залученості до діяльності за умов систематичного зворотного зв'язку з керівником, а також за наявності неформального характеру його оцінок і рекомендацій. Для досягнення визначених цілей менеджер повинен інтегрувати власні зусилля з потенціалом інших членів колективу, раціонально використовуючи їх знання, уміння та професійний досвід. У разі неспроможності керівника трансформувати окремі групи працівників у згуртований, професійно зорієнтований і результативний колектив, діяльність організації, як правило, не забезпечує очікуваних результатів.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату та створення ефективних механізмів організації спільної праці належать до пріоритетних завдань менеджера. У системі взаємовідносин «керівник – підлеглий» авторитет і повага до керівника ґрунтуються насамперед на оцінці його професійних і ділових якостей. За умови, що той глибоко володіє змістом своєї діяльності, ухвалює виважені та обґрунтовані управлінські рішення, а також здійснює справедливе оцінювання результатів праці підлеглих, у колективі формується стабільна система взаємовідносин і сприятливий соціально-психологічний клімат. У трудових колективах, де панує атмосфера доброзичливості, довіри та відкритості, переважна більшість працівників задоволена своєю професійною діяльністю, тоді як за відсутності таких умов рівень задоволеності працею істотно знижується.

Наслідки ділових взаємовідносин у колективі виходять за межі суто виробничої сфери й безпосередньо впливають на соціальне самопочуття працівників. Недоцільно говорити про гуманність, демократичність і соціальну справедливість у випадках, коли в процесі трудової діяльності працівники систематично стикаються з їх порушенням. Натомість за наявності відповідної управлінської практики ці цінності набувають реального змісту й органічно інтегруються в життєдіяльність трудового колективу. У процесі управління

керівник має вміти своєчасно виявляти та конструктивно розв'язувати суперечності, оскільки ігнорування або приховування конфліктних ситуацій неминуче призводить до управлінської кризи. Зрілий колектив, навпаки, розглядає суперечності як джерело розвитку та вдосконалення організаційної діяльності.

Сучасний менеджер повинен виступати кваліфікованим організатором колективної праці. Його авторитет дедалі меншою мірою ґрунтується на формальному статусі керівника і дедалі більшою – на особистісних здібностях, професійних якостях, розвиненій менеджерській культурі. За своєю суттю управлінська діяльність менеджера полягає в організації та спрямуванні зусиль працівників на досягнення конкретних результатів, що потребує глибокого знання як власних можливостей, так і індивідуально-психологічних особливостей підлеглих, їхніх професійних інтересів і мотиваційних установок.

Ключовими особистісними рисами менеджера, що є складниками його управлінською культури, серед яких провідне місце посідає соціальна активність, що охоплює відповідальність за доручену справу, уміння поєднувати особисті інтереси з інтересами колективу, енергійність і високу працездатність.

Важливою професійною якістю керівника є товариськість, що для менеджера має особливе значення, оскільки вміння налагоджувати міжособистісні контакти, ефективно спілкуватися, здійснювати вплив на інших і виступати публічно є невід'ємними складниками його професійної діяльності. Товариськість має комплексний характер і формується під впливом як природних здібностей, так і життєвого досвіду та свідомих зусиль особистості, що свідчить про можливість її цілеспрямованого розвитку. Не менш значущою рисою менеджера є здатність до саморефлексії, тобто потреба й уміння самопізнання, яка безпосередньо впливає на характер взаємовідносин із підлеглими.

До структури особистості ефективного керівника дослідники також відносять практично-психологічний такт і тип керівництва. Практично-психологічний такт розуміється як здатність добирати доцільні способи використання потенціалу кожного працівника з урахуванням його індивідуально-психологічних особливостей, що виявляється у виборі адекватних форм взаємодії та управлінського впливу. Попри індивідуальну своєрідність кожного керівника, сукупність його професійних, моральних, соціальних і психологічних характеристик зумовлюють формування його управлінської культури.

Отже, ефективне управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу ґрунтується на поєднанні традиційних принципів ведення господарської

діяльності з високими стандартами обслуговування, що досягається завдяки сформованим особистісно-професійним якостям менеджера, науково обґрунтованості його управлінських рішень і цілеспрямованій, компетентній діяльності, зорієнтованій на навчання, розвиток та активне залучення кваліфікованого персоналу.

Обговорення. Ретельне вивчення й аналіз наукових джерел щодо висвітлення сучасних вимог до культури управлінської діяльності сучасних менеджерів підприємств готельно-ресторанного бізнесу дає змогу стверджувати, що теорія менеджменту сформувалась як самостійна наукова галузь у XX столітті.

Українськими науковцями дефініція «менеджмент» визначається по-різному, а саме: як наука про управління людськими відносинами, як сукупність методів і засобів управління виробництва, як професійна діяльність управлінців-менеджерів, їх уміння досягати визначених цілей, як управління бізнесом та ін.

Теорія менеджменту ґрунтується на двох підходах до управлінської діяльності: технологічних аспектах виробничого процесу та управлінні та стимулюванні діяльності персоналу.

У широкому розумінні менеджмент охоплює загальні принципи соціального управління, владу та мистецтво керівництва людьми, а у вузькому – управління виробництвом і діяльністю, спрямованою на організацію процесу досягнення поставленої мети. Усі складники управління на підприємстві перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозумовленості, зберігаючи при цьому відносну самостійність.

Одним із головних критеріїв здійснення ефективної менеджерської роботи є координація діяльності різних структурних підрозділів у процесі надання певних видів послуг.

Висновки. Отже, сьогодні в надто складних суспільно-політичних умовах спостерігаються певні труднощі в управлінні готельно-ресторанним бізнесом, що вимагає підвищення вимог до формування в сучасних менеджерів управлінської культури, розвитку професійно-значущих та особистісних якостей. Менеджери готельно-ресторанних підприємств вимушені ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати їх практичну реалізацію в надзвичайно складних ситуаціях.

До ключових характеристик менеджера нової управлінської формації належать високий рівень професійної компетентності, ґрунтовна фахова підготовка, обізнаність із теоретичними засадами економіки та права, а також здатність до самостійного, оперативного й відповідального прийняття управлінських рішень з урахуванням інноваційних процесів і сучасних

тенденцій розвитку бізнесу, а також у ситуаціях підвищеної складності. Водночас особливої ваги набувають організаторські здібності керівника, зокрема цілеспрямованість, уміння добирати, розвивати та ефективно використовувати кадровий потенціал, чітко визначати функціональні обов'язки працівників відповідно до рівня їх професійної підготовки й делегувати необхідний обсяг повноважень.

Коллективна раціональна діяльність, що базується на професійно сформульованих управлінських рішеннях менеджера, є не тільки важливою передумовою формування високого рівня організаційної культури суб'єктів сучасного готельно-ресторанного бізнесу, а й забезпечує сталий розвиток об'єкта управління та збереження конкурентних позицій на національному й міжнародному ринках.

ЛІТЕРАТУРА:

- Бансва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. №36. С.6–11. DOI: 10.31521/modecon.V36(2022)-01.11.
- Гуцол А. Інновації в готельно-ресторанному сервісі та туризмі: навч. метод. посіб. Старобільськ, 2021. 354 с.
- Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.
- Коваленко Л., Нагернюк Д. Інноваційні технології в іміджевому вимірі суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові перспективи*. 2025. № 1 (55). С. 852–861. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-1(55)-852-861.
- Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства [Текст] : монографія / О. В. Ольшанський, О. В. Смігунова ; Харків : Друк. Мадрид, 2023. 160 с.
- Кушнірук, В., Величко, О., & Коваль, О. (2023). Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (47). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-65
- Левицька І., Климчук А., Кожушко С. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148–159.
- Лушашко А. У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни. *Українська правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/>
- Милько І. П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. *Економічний форум*. 2019. №4. С.90–98. DOI: 10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14
- Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2020. 344 с.
- Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/nosyrjev2.htm
- Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 14. С.63–67. DOI: 10.37320/2415-3583/14.12.
- Потьомкіна О. В., Дзямучич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 184–187.

- Рябенюк М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, 2024, № 13. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-13-12-01
- Сівашенко Т. В., Панасюк І. П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 230–236. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf
- Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36 (2022). С. 130–136. DOI: [10.31521/modecon.V36\(2022\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-19).
- Тітомир Л. А., Данилова О. І. Концептуальні засади стратегій розвитку готельно-ресторанних підприємств на півдні України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 33. С. 138–142. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-27
- Якименко-Терещенко Н. В., Жадан Т. А., Кармінська-Белоброва М. В. та ін. Готельно-ресторанний бізнес : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 365 с.
- Drucker P. F. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Writings on Management*. New York : Harper Business, 2001.
- Giousmpasoglou, C., & Marinakou, E. (2024). *The Contemporary Hotel Industry: A People Management Perspective*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Ramos-Rodriguez, A. R., Medina-Garrido, J. A., & Ruiz-Navarro, J. (2023). Determinants of Hotels and Restaurants Entrepreneurship: A Study Using GEM Data. arXiv preprint arXiv:2401.13685
- Yu, L. (1999). *The International Hospitality Business: Management and Operations*. New York: Routledge. DOI: 10.4324/9780203820667.

REFERENCES:

- Banieva, I. O. & Velychko, O. V. (2022). Suchasni pidkhody do orhanizatsii hotelno-restorannoho biznesu. [Modern approaches to organising the hotel and restaurant business.]. *Modern Economics*. №36. S.6–11. DOI: 10.31521/modecon.V36(2022)-01.11. (in Ukrainian).
- Hutsol, A. (2021). Innovatsii v hotelno-restorannomu servisi ta turyzmi [Innovations in hotel and restaurant services and tourism]: navch. metod. posib. Starobilsk. 354 s. (in Ukrainian).
- Danylenko-Kulchytska, V. A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restoranni biznes Ukrainy. [The impact of war on Ukraine's hotel and restaurant business.]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Shkidnii Yevropi*. № 6. S. 19–23. (in Ukrainian).
- Kovalenko, L. & Naherniuk, D. (2025). Innovatsiini tekhnolohii v imidzhevomu vymiri subiekta hotelno-restorannoho biznesu. [Innovative technologies in the image dimension of the hotel and restaurant business.]. *Naukovi perspektyvy*. № 1 (55). S. 852–861. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-1(55)-852-861. (in Ukrainian).
- Kontseptualni zasady upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli ta hotelno-restorannoho gospodarstva (2023). [Conceptual foundations of business process management in trade and hotel and restaurant enterprises]: monohrafiia / O. V. Olshanskyi & O. V. Smihunova ; Kharkiv : Druk. Madryd. 160 s. (in Ukrainian).
- Kushniruk, V., Velychko, O. & Koval, O. (2023). Upravlinnia biznes-protsesamy v hotelno-restorannomu biznesi. [Business process management in the hotel and restaurant business.]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (47). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-65 (in Ukrainian).
- Levytska, I., Klymchuk, A. & Kozhushko, S. (2023). Problemy z rivnem oplaty pratsi yak chynnykom motyvatsii personalu v industrii hostynnosti Ukrainy. [Problems with wage levels as a factor in staff motivation in Ukraine's hospitality industry.]. *Akademichnyi ohliad*. № 1 (58). S. 148–159. (in Ukrainian).
- Lupashko, A. (2022). U yakii sytuatsii opynyvsia hotelnyi biznes pid chas viiny. [The situation facing the hotel business during the war.]. *Ukrainska pravda*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/> (in Ukrainian).

- Mylko, I. P. (2019). Kontseptualni zasady rozrobky stratehii rozvytku hotelno-restorannoho kompleksu Ukrainy. [Conceptual principles for developing a strategy for the development of Ukraine's hotel and restaurant complex]. *Ekonomichnyi forum*. №4. S.90–98. DOI: 10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14 (in Ukrainian).
- Nechaiuk, L. I. & Nechaiuk, N. O. (2020). Hotelno-restoranni biznes: menedzhment [The hotel and restaurant business: management]: navch. posib. Kyiv: Tsentr navch. lit., 344 s. (in Ukrainian).
- Nosyriev, O., Dedilova, T. & Tokar, I. (2022). Rozvytok turyzmu ta industrii hostynnosti v stratehii postkonfliktного vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. [Development of tourism and hospitality industry in the strategy of post-conflict economic recovery of Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*. Vyp. 1 (26). S. 55–68. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/nosyrjev2.htm (in Ukrainian).
- Postova, V. V. & Lukianets, A. V. (2020). Osoblyvosti formuvannia ta pidtrymka imidzhu pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu. [Features of forming and maintaining the image of hotel and restaurant businesses]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. № 14. S.63–67. DOI: 10.37320/2415-3583/14.12. (in Ukrainian).
- Potomkina, O. V., Dziamulych, M. I. & Shubala, I. V. (2019). Stymuliuvannia pratsi yak chynnyk zabezpechennia efektyvnosti vykorystannia personalu. [Work incentives as a factor in ensuring effective use of personnel]. *Ekonomichnyi forum*. №1. S. 184–187. (in Ukrainian).
- Riabenka, M. O. & Postova, V. V. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia v zakladakh hotelnoho ta restorannoho biznesu. [Contemporary aspects of management in hotel and restaurant businesses]. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Serii: ekonomika ta upravlinnia, № 13. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-13-12-01 (in Ukrainian).
- Civashenko, T. V. & Panasiuk I. P. (2019). Teoretychni zasady upravlinnia biznes-protsesamy u pidpriemstvakh restorannoho hospodarstva. [Theoretical foundations of business process management in restaurant businesses]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. Vyp. 3 (14). S. 230–236. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf (in Ukrainian).
- Stamat, V. M. (2022). Suchasni tendentsii menedzhmentu restorannoho biznesu. [Contemporary trends in restaurant business management]. *Modern Economics*. № 36. S. 130–136. DOI: 10.31521/modecon.V36(2022)-19. (in Ukrainian).
- Titomyr, L. A. & Danylova, O. I. (2019). Kontseptualni zasady stratehii rozvytku hotelno-restorannykh pidpriemstv na pivdni Ukrainy. [Conceptual foundations of development strategies for hotel and restaurant businesses in southern Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Serii «Ekonomichni nauky». Vyp. 33. S. 138–142. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-27 (in Ukrainian).
- Yakymenko-Tereshchenko, N. V., Zhadan, T. A., Karminska-Bielobrova, M. V. & et al. (2024). Hotelno-restoranni biznes [Hotel and restaurant business]: navch. posib. Kharkiv : NTU “KhPI”, 365 s. (in Ukrainian).
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Writings on Management*. New York : Harper Business.
- Giousmpasoglou, C. & Marinakou, E. (2024). *The Contemporary Hotel Industry: A People Management Perspective*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Ramos-Rodriguez, A. R., Medina-Garrido, J. A. & Ruiz-Navarro, J. (2023). Determinants of Hotels and Restaurants Entrepreneurship: A Study Using GEM Data. arXiv preprint arXiv:2401.13685
- Yu, L. (1999). *The International Hospitality Business: Management and Operations*. New York: Routledge. DOI: 10.4324/9780203820667.

Інформація про автора:

Панчехін Дмитро Ігорович:

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0840->

Information about the author:

Panchehin Dmytro Ihorovich:

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0840->

7950; здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри освітології та інноваційної педагогіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, вул. Алчевських, 29, м. Харків, Україна, 61002
e-mail: dmytro.panchekhin@hnpu.edu.ua

7950, applicant for the third (educational and scientific) level of higher education at the Department of Education and Innovative Pedagogy, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Alchevskikh Str. 29, Kharkiv, Ukraine 61002
e-mail: dmytro.panchekhin@hnpu.edu.ua

Цитуйте цю статтю як: Панчехін Д. І. Розвиток професійно-значущих якостей менеджерів готельно-ресторанного бізнесу як складника управлінської культури. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2025. № 59. С. 235-249.

DOI: <https://doi.org/10.34142/23128046.2025.59.17>

Дата надходження статті до редакції: 08.10.2025

Стаття прийнята до друку: 22.10.2025