

УДК 332.14

Васильців Т. Г.

РФ Національного інституту стратегічних досліджень, м. Львів

Рудковський О. В.

Хмельницький національний університет

Породко О. Ю.

Львівський торговельно-економічний університет

## РЕАЛІЗАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Аргументовано необхідність використання лідерського потенціалу в системі управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Визначено передумови формування та реалізації на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу лідерського потенціалу. Показано взаємозв'язки та роль лідерського потенціалу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств галузі. Визначено базові параметри реалізації потенціалу лідерства на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

**Ключові слова:** потенціал лідерства, управління персоналом, підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

**Постановка проблеми.** Україна володіє достатньо потужними можливостями з розвитку як підприємств зокрема, так і галузі готельно-ресторанного бізнесу загалом. Це пов'язано зі значною місткістю внутрішнього споживчого ринку, збільшенням внутрішніх туристичних потоків, певною зміною культурних цінностей. Проте забезпечити ефективний розвиток у майбутньому можливо за деяких умов, серед яких ключовими є якісний склад персоналу та вивірена стратегія розвитку бізнесу, яку цей же персонал визначив і здатен реалізувати на практиці. Як показує досвід успішно функціонуючих компаній, такі умови та можливості з'являються здебільшого у підприємств, де система управління персоналом сформована на засадах реалізації потенціалу лідерства. Водночас зауважимо, що реалізація потенціалу лідерства значною мірою залежить від якості інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств. Проте результатів досліджень у цій сфері сьогодні недостатньо, що потребує додаткового обґрунтування теоретичних і прикладних засад реалізації потенціалу лідерства в системі управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління інтелектуальним та кадровим забезпеченням, а також упровадження лідерства на підприємствах широко досліджені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців: О. Азарян, Н. Власової, Д. Гілберта, Т. Громової, Л. Ларіної, С. Нестулі, О. Нестулі, Г. Андрощука, Е. Брукінга, Дж. Гелбрейта, Т. Стюарта, Д. Богині, М. Войнаренко, Г. Задорожного, Л. Федулової, А. Чухно та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз основних праць у розрізі зазначених наукових напрямів дав змогу дійти висновку про те, що зарубіжними і вітчизняними вченими зроблено значний внесок у дослідження проблем інтелектуального та кадрового забезпечення суб'єктів господарювання. Водночас недостатньо дослідженими та єдино визнаними залишаються прикладні рекомендації з реалізації потенціалу лідерства в системі управління персоналом підприємств.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні засад реалізації потенціалу лідерства в системі управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах трансформації економічних відносин та переходу від постіндустріального до інформаційного суспільства посилюється важливість більш ефективного використання кадрового ресурсу та інтелектуального потенціалу підприємств.

Саме інтелектуальні ресурси все більше відіграють роль у формуванні конкурентних переваг, зростанні ринкової вартості підприємств. Таким чином, питання інтелектуалізації економічної діяльності потрібно розглядати як підґрунтя для формування інтелектуально-кадрового капіталу, який відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентних позицій та життєздатності підприємств. Але вирішення цих завдань значною мірою визначаються рівнем упровадження на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу потенціалу лідерства.

Головною передумовою реалізації на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу потенціалу лідерства вважаємо формування їх інтелектуально-кадрового капіталу як сукупності інтелектуальних ресурсів працівників (знання, вміння і можливості, освітньо-кваліфікаційний рівень), ефективності створення і використання об'єктів інтелектуальної власності, раціональності організаційної структури управління інноваційною та інтелектуальною творчою діяльністю персоналу для розвитку та підвищення ефективності технологічного процесу бізнесу.

Звідси теза про те, що інтелектуальний капітал – поняття ширше, ніж лише вміння і навички працівників, адже носіями інтелектуального капіталу ще є й власники та суб'єкти, що мають відношення до управління підприємством, значну роль тут відіграють соціальний капітал, а також інфраструктура та фінансово-ресурсне забезпечення накопичення й ефективного використання інтелектуально-кадрового капіталу підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

У процесі формування інтелектуально-кадрового капіталу необхідно враховувати специфічні умови, притаманні діяльності підприємства. З них, власне, й формуються основні особливості інтелектуального капіталу підприємств. Так, базовими схемами управління інтелектуально-кадровим капіталом підприємств сфери послуг на відміну від промислових підприємств є характеристики ділових якостей персоналу, його кваліфікація, здібність до праці, раціональність системи підготовки та перепідготовки кадрів, налагодженість відносин зі споживачами.

На відміну від промислових підприємств на підприємствах сфери послуг об'єктивно меншою мірою використовуються об'єкти промислової власності та елементи ноу-хау, тому більшість з елементів інтелектуального капіталу на цих підприємствах не тільки не враховується у бухгалтерському балансі, а й не оцінюється. Витрати на

тренінги, навчання персоналу, рекламні кампанії найчастіше розглядаються як поточні витрати, а не інтелектуальні інвестиції. Цю практику потрібно змінювати, керівництву підприємств готельно-ресторанного бізнесу потрібно ширше планувати і реалізовувати заходи програм розвитку інтелектуально-кадрового капіталу.

Додамо, що інтелектуально-кадровий капітал підприємства частіше не може бути відокремлений від його фізичного складника. Його можна придбати лише в складі підприємства загалом. Саме тому інтелектуально-кадровий капітал підприємства готельно-ресторанного бізнесу відзначається обмеженою ліквідністю на відміну від промислових підприємств. Йдеться й про те, що підприємства виробничого сектору більше використовують об'єкти промислової власності, які з використанням ліцензійних угод можуть продаватися або надаватися іншим суб'єктам у використанні. Сфера послуг ж у цьому аспекті більш залежна від таких об'єктів інтелектуальної власності, як комерційні позначення.

Варто зазначити, що елементи потенціалу лідерства на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу менше взаємопов'язані (наприклад, винахід та технологічний процес), тому під час інвестування в інтелектуально-кадровий капітал необхідно стежити за раціональністю інвестицій. Якщо для промислових підприємств такі інвестиції більш доречні в структурний капітал (в об'єкти інтелектуальної власності, оновлення технологій та виробничих процесів, активізацію НДКР), то для підприємств готельно-ресторанного бізнесу – у підготовку персоналу, автоматизацію технологічного процесу, формування позитивного іміджу підприємства, створення кваліфікованих зазначень надання послуг.

Отже, зазначені особливості потрібно враховувати під час формування ефективної системи управління лідерським потенціалом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Разом із тим керівникам підприємств потрібно усвідомлювати й генеральну мету формування і реалізації інтелектуально-кадрового капіталу в системі функціонування і розвитку підприємства. Такою, беззаперечно, є вплив на забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства як системи. Саме для цього й потрібне поєднання інтелектуального і кадрового капіталу. Важливо забезпечити його комплексний позитивний вплив на всі структурно-функціональні складники і напрями конкурентоспроможності підприємства та його послуг.

Звернімо увагу, що в аспекті стратегічного управління складниками конкурентоспроможності є загальне управління (ризиком, кадровим потенціалом, корпоративною культурою, організацією впровадження інновацій), фінансування (фінансова стійкість, ліквідність, управління грошовими потоками), маркетинг (аналіз ринку, вибір цільових сегментів ринку), торгово-технологічний процес (асортимент та якість послуг, управління запасами, розвиненість комерційних технологій), НДДКР (інноваційна активність, технічний рівень розробок, новизна). Два з цих чотирьох складників безпосередньо визначаються ефективністю використання інтелектуально-кадрового капіталу підприємства. Це системи загального управління та управління технологічним процесом. Але й фінансове забезпечення та маркетингова діяльність підприємства готельно-ресторанного бізнесу також потребують нових перспективних інноваційних рішень.

Але за такого підходу дієвість політики формування й ефективного використання лідерського потенціалу підприємства не послаблюється, а, навпаки, підсилюється, оскільки інноваційний потенціал або достатність науково-дослідних та конструкторських робіт залежать від наявності на підприємстві кваліфікованих працівників, фінансово-інвестиційного забезпечення та інноваційної мікроінфраструктури, розвиненості відносин з елементами зовнішнього інноваційного середовища.

Мабуть, є підстави визнати правомірність розширення функціонально-структурних складників конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, як от економічним потенціалом і ефективністю діяльності (активи, основний капітал, прибуток, частка ринку, обсяги доходу), ефективністю управління (форми організації і досвід функціонування елементів господарського механізму), фінансовим становищем (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу), репутацією підприємства, раціональністю ринкової стратегії та інноваційної діяльності, станом і кваліфікацією кадрів, що розглядаються в сучасній економічній літературі як напрями забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Звернімо увагу й на міжнародний досвід оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності, де враховуються прибутковість інвестованого капіталу, продуктивність праці та ресурсів, раціональність асортиментної структури, якість товарів, структура та оборотність капіталу, потенціал майна та обсягів діяльності, активність та ефективність досліджень і впровадження інновацій, імідж перед споживачами і діловими партнерами, раціональність організації й управління підприємством, кваліфікація та професійний рівень персоналу, аспекти соціальної відповідальності та екологічності.

Таким чином, використання лідерського потенціалу важливе в системі формування конкурентних позицій підприємств готельно-ресторанного бізнесу. У табл. 1 представлено роль лідерського потенціалу та заходи, що сприяють його використанню, для зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності та стійкої життєздатності підприємств готельно-ресторанного бізнесу необхідне ефективне управління їх лідерським потенціалом. Це передбачає діяльність із його формування, використання та безпосередньо інтелектуалізації господарства. Процес формування лідерського потенціалу передбачає створення знань, досвіду, компетенції та творчих здібностей працівників підприємства, а також забезпечення досягнень в інформаційній, технологічній та інноваційній сферах.

Важливим є також і накопичення та ефективне використання інтелектуально-кадрового капіталу, суть якого полягає в організації таких умов на підприємстві, що будуть сприяти інтелектуальній творчості та впровадженню нових науково-технічних розробок, їх обліку і використанню в господарському процесі.

Проте все ж головним завданням є системна інтелектуалізація бізнесу. Це результат ефективності використання його інтелектуально-кадрового забезпечення та лідерського потенціалу: міри активності щодо розроблення й ефективної імплементації у технологічний процес результатів інноваційної та інтелектуальної творчої діяльності, їх поширеності та ролі у функціональних сферах, напрямих діяльності, рівнях управління та елементах бізнесу.

Таблиця 1

**Роль та напрями підвищення ефективності використання лідерського потенціалу для зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

Складники конкурентоспроможності	Аспекти ролі лідерства	Заходи
Кадровий	Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу, перетворення знань на нові результати інтелектуальної творчої діяльності, генерація знань та їх адаптація до потреб підприємства	Раціональне використання кадрового потенціалу, організація навчання персоналу, формування спонукальних мотивів та зацікавленості працівників для навчання та творчості
Інноваційний	Забезпечення інноваційності діяльності та розвитку підприємства, розроблення й упровадження інноваційних рішень щодо фінансів, маркетингу, асортиментної політики	Організація і проведення досліджень, науково-дослідних робіт для створення інновацій, сприяння формуванню інноваційної культури та інфраструктури на підприємстві
Організаційний	Збільшення доходу, підвищення ефективності комерційної діяльності, поліпшення інформаційно-консалтингового забезпечення	Раціоналізація процесу формування та ефективного управління інтелектуально-кадровим капіталом
Фінансовий	Збільшення обсягів матеріальних та нематеріальних активів, інтелектуально-кадрового капіталу, ефективне співвідношення власних і залучених коштів	Оптимізація структури витрат на персонал, інвестування в інвестиційно-інноваційні проекти, оцінювання та аналіз складників інтелектуально-кадрового капіталу
Соціальний	Зростання соціальної захищеності працівників та рівня оплати праці, поліпшення зайнятості, зростання трудової дисципліни	Надання соціального страхування, укладання колективних договорів, забезпечення сприятливих умов для активізації інноваційної діяльності
Маркетинговий	Збільшення ринкової вартості підприємства, інноваційне використання методів просування послуг, створення позитивного іміджу підприємства у зовнішньому середовищі	Відкриття нових способів просування послуг, оцінювання та розширення ринків, комплексний аналіз та моніторинг можливостей діючих ринків і конкурентів
Технологічний	Оптимізація технологічного та бізнес-процесів	Зростання ролі персоналу в оновленні технологічних процесів
Інформаційний	Освоєння сучасних інформаційних технологій, застосування інформаційних баз даних	Забезпечення необхідним рівнем знань та достатністю інформації, залучення нових інформаційних технологій

Саме тому пріоритети політики інтелектуалізації підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні передбачати: підвищення якості системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення планування витрат на інтелектуалізацію та розвиток науково-дослідної сфери, поліпшення ресурсної забезпеченості науково-дослідної та інноваційної діяльності, підвищення ефективності функціонування наукової та інноваційної діяльності, зростання витрат та інвестицій на інтелектуалізацію комерційної господарської діяльності.

Таким чином, основними напрямками та засобами підвищення ефективності формування і використання лідерського потенціалу в системі політики забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу визначимо: формування (розроблення стандартів, професійно-кваліфікаційної відповідності персоналу та формування, згідно з ними, кадрів; формування і реалізація програм підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу; узгодження принципів корпоративної культури з інтелектуалізацією підприємства), накопичення та ефективне використання (реалізація внутрішніх і зовнішніх інноваційних та науково-дослідних проектів; стратегічне і тактичне планування заходів за всіма видами інновацій; запровадження практики моніторингу та діагностики обсягів і ефективності використання інтелектуально-кадрового капіталу), забезпечення інтелектуалізації (систематичне дослідження ринку інтелектуальної власності; обґрунтування перспективних напрямів досліджень і розробок у сфері інтелектуальної діяльності).

Зауважимо, що формування і використання лідерського потенціалу проявляється в довгостроковому часовому горизонті. Лідерський потенціал формується роками, натомість за належного підходу до управління цим процесом підприємство може розраховувати на значні позитивні наслідки його використання, пов'язані з кращою

(ніж у конкурентів) динамічною адаптивністю до умов конкуренції та розвитку споживчого ринку, вищою ефективністю та здатністю до збалансованого розвитку.

Розроблення стратегії формування та реалізації лідерського потенціалу пов'язане і з прийняттям рішень щодо нагромадження, поширення і використання знань, підвищення кваліфікації працівників, формування навиків саморозвитку, реалізації програм формування кадрового резерву, ротації працівників, розвитку навиків праці в колективі. За такого підходу формування та ефективного управління лідерським потенціалом сприяє постійному вдосконаленню інноваційної діяльності підприємства, створенню для цього належного інтелектуально-кадрового підґрунтя.

Приведені вище міркування дають змогу зробити висновок про те, що розвиток і забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу потребує більш інтенсивного формування і використання їх лідерського потенціалу, створення відповідних зовнішніх умов формування і розвитку, аби вони стали рушійною силою розвитку підприємств і забезпечували їх розвиток та конкурентоспроможність. Керівництво підприємств готельно-ресторанного бізнесу повинне передусім усвідомити роль лідерського потенціалу і розробити відповідні заходи, а в подальшому їх реалізувати.

Стратегічними пріоритетами формування та реалізації на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу лідерського потенціалу доцільно визначити: поліпшення забезпеченості підприємств кваліфікованими кадрами та інтелектуальним капіталом, посилення стабільності персоналу та підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу, забезпечення підприємств ефективною та продуктивною працею, соціальним захистом, навчанням та розвитком персоналу, його інноваційної активності. За цими напрямками слід реалізувати

низку головних заходів, що дасть змогу комплексно підійти до реалізації політики у цій сфері.

Одним із найважливіших завдань управління лідерським потенціалом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є їх інтелектуалізація як процес якісних і кількісних структурних змін щодо формування і реалізації інтелектуального потенціалу, збільшення частки інтелектуально-кадрового забезпечення та результатів інтелектуальної творчої діяльності в усіх функціональних сферах та компонентах внутрішньої структури бізнес-процесів. Це стосується формування, накопичення та ефективного використання, забезпечення інтелектуалізації підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Висновки.** Потенціал лідерства в умовах екстенсивного типу розвитку готельно-ресторанного бізнесу та зростаючого рівня конкуренції набуває все більшого значення. Стратегічними пріоритетами реалізації потенціалу лідерства підприємств готельно-ресторанного бізнесу є: підвищення якості системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення планування витрат на інтелектуалізацію та розвиток науково-дослідної сфери, поліпшення ресурсної забезпеченості науково-дослідної та інноваційної діяльності, підвищення ефективності функціонування наукової та інноваційної діяльності, зростання витрат та інвестицій на інтелектуалізацію комерційної господарської діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Власова Н.О. Трудовий потенціал як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі / Н.О. Власова, І.Ю. Мелушова, В.Ю. Андросов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 2(1). – С. 75–83.
2. Гринкевич С.С. Пріоритетні напрями відтворення трудового потенціалу торговельних підприємств / С.С. Гринкевич, Н.Р. Гураль, І.М. Камарчук // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2015. – Вип. 48. – С. 71–76.
3. Громова Т.М. Торгівля як інституціональна форма функціонування сфери обігу : [монографія] / Т.М. Громова. – Чернівці : Ранок, 2009. – 174 с.
4. Забродська Г.І. Інтегральна оцінка стану формування «людського фактора» на підприємствах роздрібно торгівлі на основі методу аналізу ієрархій / Г.І. Забродська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – Вип. 1(1). – С. 406–416.
5. Ляш О.І. Трансформація системи соціальної безпеки України: регіональний вимір : [монографія] / О.І. Ляш. – Львів : ПАІС, 2012. – 592 с.
6. Мандрик О.Я. Характеристика структурних складників інтелектуально-кадрового забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства / О.Я. Мандрик // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2011. – Вип. 12. – С. 65–68.
7. Система регулювання внутрішньої торгівлі України : [монографія] / За ред. В.В. Апопії та І.М. Копича. – К. : Академвидав, 2012. – 424 с.
8. Тимохіна О.О. Методи кадрового забезпечення торговельних підприємств у взаємозв'язку із діючою кадровою політикою / О.О. Тимохіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 75–78.

**Васильців Т. Г.**

РФ Национального института стратегических исследований, г. Львов

**Рудковский А. В.**

Хмельницкий национальный университет

**Породко О. Ю.**

Львовский торгово-экономический университет

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА ЛИДЕРСТВА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

### Резюме

Аргументирована необходимость использования лидерского потенциала в системе управления персоналом предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. Определены предпосылки формирования и реализации на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса лидерского потенциала. Показаны взаимосвязи и роль лидерского потенциала в обеспечении конкурентоспособности предприятий отрасли. Определены базовые параметры реализации потенциала лидерства на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса.

**Ключевые слова:** потенциал лидерства, управления персоналом, предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

**Vasylytsiv T. G.**

Regional branch of the National Institute for Strategic Studies in Lviv

**Rudkovsky O. V.**

Khmelnytsky National University

**Porodko O. Yu.**

Lviv Trade and Economic University

## THE LEADERSHIP POTENTIAL ON HOTEL-RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES PERSONAL MANAGEMENT SYSTEM REALIZATION

### Summary

The necessity of using the leader's potential in the personnel management system of the hotel and restaurant business is argued. The preconditions for the formation and realization of the hotel-restaurant business of the leadership potential are determined. Interrelation and role of leadership potential in ensuring the competitiveness of enterprises in the industry are shown. The basic parameters of realization of leadership potential in hotels and restaurants business are determined.

**Keywords:** leadership potential, personnel management, hotel and restaurant business enterprises.