

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ЛІДЕРСЬКІ ДЕТЕРМІНАНТИ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Головний керівник – PhD, доц. Асауленко Н.В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Система розвитку особистості керівника та підвищення
ефективності його управлінської діяльності**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.2.4

Здобувачка Дар'я КОВАЛЬ

Керівник PhD, доц. Наталя АСАУЛЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р. протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса -2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)
“ ____ ” 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Здобувачі вищої освіти

Дар’ї КОВАЛЬ

1. Тема роботи: «Система розвитку особистості керівника та підвищення ефективності його управлінської діяльності» затвердженою наказом по університету від 20.03.26 № 128-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06. 2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади розвитку особистості керівника в системі управління підприємством. 1.1. Сутність, роль та значення особистості керівника в управлінській діяльності. 1.2. Інструменти та методи розвитку особистості керівника для підвищення ефективності управління. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз ефективності управлінської діяльності керівника на підприємстві МПП "ДОМІНАНТА". 2.1. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. 2.2. Характеристика організаційно-економічного стану підприємства 2.3. Аналіз впливу особистісних якостей керівника на ефективність управління діяльності підприємства МПП "ДОМІНАНТА". Висновки до розділу 2. Розділ 3. Напрями вдосконалення системи розвитку особистості керівника та підвищення його управлінської діяльності. 3.1. Розробка системи розвитку особистості керівника та підвищення ефективності управлінської діяльності. 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення управлінської діяльності. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 20, рисунків 12.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів Кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Дар'я КОВАЛЬ

_____ підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена зростанням ролі особистості керівника у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку нестабільного ринкового середовища. Сучасний керівник має не лише володіти професійними знаннями й управлінськими навичками, а й бути здатним до стратегічного мислення, швидкого прийняття рішень, ефективної комунікації, управління персоналом і впровадження інноваційних підходів в управлінні.

У першому розділі кваліфікаційної роботи **«Теоретичні засади розвитку особистості керівника в системі управління підприємством»** визначено сутність, роль та значення особистості керівника, проаналізовано сучасні інструменти та методи розвитку особистості керівника для підвищення ефективності управління.

У другому розділі кваліфікаційної роботи **«Аналіз ефективності управлінської діяльності керівника на підприємстві МПП «ДОМІНАНТА»»** проаналізовано сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні, наведено характеристику організаційно-економічного стану підприємства та проаналізовано вплив особистісних якостей керівника на ефективність управління діяльністю підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи **«Напрями вдосконалення системи розвитку особистості керівника та підвищення його управлінської діяльності»** запропоновано систему розвитку особистості керівника та підвищення ефективності управлінської діяльності та проведена оцінка ефективності запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 64 сторінки, 20 таблиць, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 43 найменування.

Ключові слова: керівник, управлінська діяльність, ефективність управління, готельний бізнес, інновації, персонал, KPI, управлінські рішення.

SUMMARY

The relevance of the topic is determined by the growing role of a manager's personality in ensuring the effective functioning and development of enterprises in an unstable market environment. A modern manager must not only possess professional knowledge and managerial skills, but also be capable of strategic thinking, rapid decision-making, effective communication, personnel management, and the implementation of innovative management approaches.

In the first chapter of the qualification paper, **«Theoretical foundations of manager personality development in the enterprise management system»**, the essence, role, and significance of the manager's personality are defined, and modern tools and methods for developing a manager's personality to improve management efficiency are analyzed.

In the second chapter of the qualification paper, **«Analysis of the effectiveness of managerial activity at the enterprise MPP «DOMINANTA»»**, current trends in the development of the hotel business in Ukraine are analyzed, the organizational and economic condition of the enterprise is characterized, and the influence of the manager's personal qualities on the effectiveness of enterprise management is examined.

In the third chapter of the qualification paper, **«Directions for improving the system of manager personality development and increasing the effectiveness of managerial activity»**, a system for developing the personality of a manager and increasing the efficiency of managerial activities was proposed, and the effectiveness of the proposed measures was assessed.

The qualification work contains 64 pages, 20 tables, and 12 figures. The list of references includes 43 sources.

Keywords: manager, managerial activity, management efficiency, hotel business, innovations, personnel, KPI, managerial decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Сутність, роль та значення особистості керівника в управлінській діяльності	9
1.2. Інструменти та методи розвитку особистості керівника для підвищення ефективності управління.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ МПП "ДОМІНАНТА".....	26
2.1 Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні.....	26
2.2. Характеристика організаційно-економічного стану підприємства	34
2.3. Аналіз впливу особистісних якостей керівника на ефективність управління діяльності підприємства МПП "ДОМІНАНТА"	41
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	49
3.1. Розробка системи розвитку особистості керівника та підвищення ефективності управлінської діяльності	49
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення управлінської діяльності.....	58
Висновок до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що в умовах динамічних змін зовнішнього середовища набуває важливого значення ефективність управлінської діяльності підприємства. Визначальним фактором цієї ефективності є особистість керівника, його професійні та особистісні якості, здатність до адаптації та прийняття управлінських рішень. Саме розвиток особистості керівника забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкість у сучасних умовах.

Ступінь дослідження проблеми. Проблеми розвитку особистості керівника та підвищення ефективності його управлінської діяльності досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема П. Друкер, А. Файоль та М. Портер. У наукових роботах розглядаються питання лідерства, стилів керівництва, управлінських компетентностей і професійного розвитку керівника. Водночас сучасні умови динамічних змін зовнішнього середовища зумовлюють необхідність подальшого дослідження шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності керівника.

Мета дослідження: є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку особистості керівника та підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- проаналізувати сутність особистості керівника в системі управління підприємством, а також дослідити інструменти, методи розвитку особистості керівника для підвищення ефективності управління;
- проаналізувати тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні та

- навести характеристику організаційно-економічного стану підприємства та проаналізувати вплив особистісних якостей керівника на ефективність управління;

- розробити заходи щодо розвитку особистості керівника та підвищення ефективності управлінської діяльності та оцінити їх ефективність.

Об’єктом дослідження є процес системи розвитку особистості керівника та підвищення ефективності його управлінської діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади розвитку особистості керівника та підвищення ефективності його управлінської діяльності.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи: аналізу і синтезу, порівняльний метод, графічно-аналітичний, статистичний аналіз та метод.

Інформаційно-нормативну базу. Основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали офіційних статистичних джерел, а також фінансову економічну інформацію діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендації для підвищення ефективності управлінської діяльності та розвитку особистості керівника на підприємстві.

Апробація. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет. 2026. -732 с.

Публікація. Коваль Д. С. Розвиток Soft Skills керівника, як ключовий фактор ефективного управління командою / Коваль Д. С.// Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національно технічний університет. 2026. -118 -120 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, роль та значення особистості керівника в управлінській діяльності

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається якістю управління, ключовим елементом якого виступає керівник. Як зазначає Пітер Друкер, американський учений, теоретик менеджменту, саме управління є основним чинником забезпечення результативності організації, а керівник розглядається як суб'єкт управління, який здійснює цілеспрямований вплив на діяльність організації з метою досягнення поставлених цілей [1]. Поняття «особистість керівника» трактується науковцями по-різному. Узагальнення підходів різних науковців до розуміння ролі особистості керівника наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення ролі та сутності особистості керівника

Науковець	Основний підхід	Основи	Ключові акценти
Анрі Файоль	Функціональний підхід	Керівник виконує базові функції управління	Планування, організація, мотивація, контроль
Генрі Мінцберг	Рольовий підхід	Керівний проявляється через управлінську роль	Міжособистісна, інформаційна, управлінська роль
Іцхак Адізес	Ситуаційно-рольовий підхід	Керівник має влучно поєднувати різні ролі для ефективного управління	Гнучкість стилю управління, адаптація до умов
Даніель Гоулман	Психологічний підхід	Емоційний інтелект грає ключову роль	Самоаналіз, емпатія, соціальні навички
Валерій Гасець	Системний підхід	Керівник-важлива ланка у економічній системі	Безпосередній вплив на стратегічний розвиток підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерела [2]

Якщо узагальнити всі думки науковців, «особистість керівника» це комплекс професійних, ділових, психологічних та соціальних характеристик, що забезпечують ефективне здійснення управлінської діяльності [2].

У межах компетентісного підходу, який набув широкого поширення в сучасних дослідженнях, особистість керівника розглядається через систему компетенцій. Так, Річард Бояціс визначає компетенції як сукупність знань, навичок і поведінкових характеристик, що забезпечують ефективну професійну діяльність. Такий підхід дозволяє оцінити не лише рівень професійної підготовки керівника, але й його здатність до адаптації, комунікації та прийняття управлінських рішень. Управлінська діяльність керівника полягає у виконанні саме основних функцій управління, обґрунтованих Анрі Файоль, а саме планування, організації, мотивації, координації та контролю [3].

Керівник найбільше за всіх інших відповідальний за контроль протікання та результат, а також на об'єктивну думку багатьох, він у першу чергу відповідальний за управлінське рішення сьогодні, яке буде мати наслідки завтра. Ефективність реалізації цих функцій безпосередньо залежить від рівня розвитку особистісних якостей керівника, його професійної компетентності та управлінського досвіду. Одним із ключових аспектів управлінської діяльності є процес прийняття рішень. Як зазначає Герберт Саймон, прийняття рішень є центральною функцією управління, яка здійснюється в умовах обмеженої раціональності, тобто за неповної інформації та високого рівня невизначеності. Це підкреслює значення особистісних характеристик керівника, зокрема аналітичного мислення, досвіду та інтуїції [4, с. 8].

Важливою характеристикою особистості керівника є стиль керівництва, що визначає спосіб його взаємодії з підлеглими. За класифікацією Курта Левіна, виокремлюють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі, детальніше наведено у рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація стилів керівництва за Куртом Левінім

Джерело: сформовано автором на основі джерела [4]

Авторитарний стиль передбачає централізацію влади та одноосібним прийняттям рішень, тобто виключно керівником.

Демократичний стиль передбачає залучення працівників до управлінського процесу, а також подальші дослідження, зокрема Ренсіса Лайкерта, довели, що демократичний стиль управління сприяє підвищенню ефективності діяльності організації завдяки залученню персоналу до процесу прийняття рішень.

Ліберальний стиль передбачає мінімальне втручання керівника у діяльність підлеглих. Наукові дослідження свідчать, що вибір стилю керівництва залежить як від особистісних характеристик керівника, так і від умов функціонування підприємства, та безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників і результати діяльності колективу [4].

Водночас розвиток теорій лідерства дозволив поглибити розуміння особистості керівника. Представники теорії рис, зокрема Ральф Стогділл, вважають, що ефективність керівника зумовлена наявністю певних особистісних

якостей. Поведінкові теорії, представлені працями Дуглас Мак-Грегор, акцентують увагу на стилях управління та ставленні керівника до підлеглих (теорії X та Y). Ситуаційні підходи, розроблені Пол Херсі та Кен Бланшар, доводять, що ефективність управління залежить від здатності керівника адаптувати свій стиль до конкретних умов [5].

На рисунку 1.2 наведено роль керівника в системі управління підприємством, за дослідженнями Генрі Мінцберга, є багатогранною.

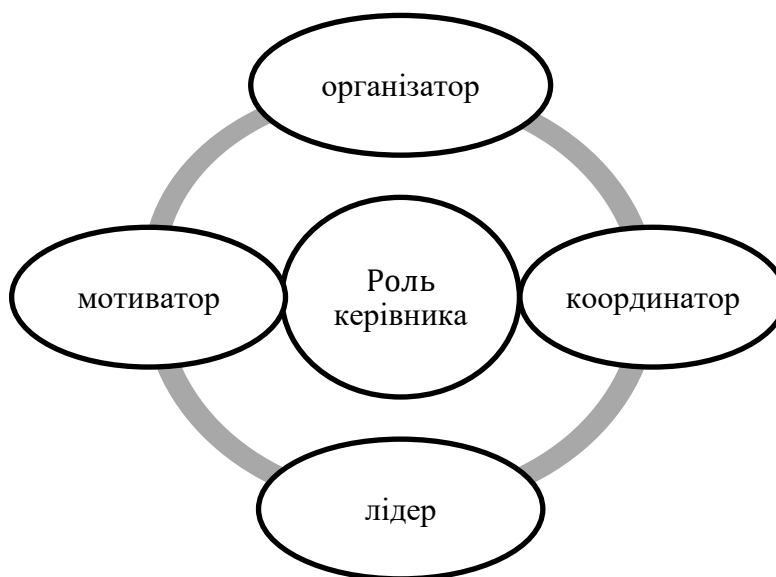


Рис. 1.2. Роль керівника за дослідженнями Генрі Мінцберга

Джерело: сформовано автором на основі джерела [5,6]

Керівник виступає як організатор, координатор, лідер та мотиватор. Обов'язок керівника, як організатора забезпечувати ефективне використання ресурсів підприємства. Керівник, як координатор, узгоджує діяльність структурних підрозділів. Як лідер, він формує стратегічне бачення розвитку підприємства та надихає працівників на досягнення поставлених цілей. Як мотиватору, йому треба створювати умови для підвищення продуктивності праці та задоволеності персоналу [5]. На рисунку 1.3 наведено вимоги до керівника в сучасних умовах, які обумовлені динамічністю зовнішнього середовища.

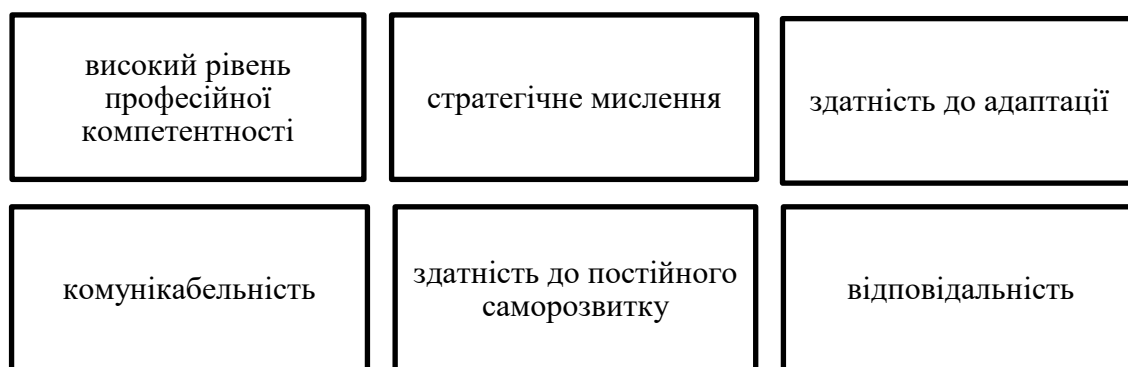


Рис. 1.3. Ключові вимоги до керівника у сучасному середовищі

Джерело: сформовано автором на основі джерела [6]

Серед ключових вимог науковці виділяють високий рівень професійної компетентності, стратегічне мислення, здатність до адаптації, комунікабельність, відповідальність та здатність до постійного саморозвитку.

Місце, що займає керівник в ієрархії управлінських структур, а також можливості впливу на підпорядковані підрозділи підприємства та особисто на працівників розкриваються саме в процесі управління, тому роль керівника організації виявляється в його здатності реалізувати цілі вищих управлінських структур шляхом здійснення покладених на нього функцій. Керівник повинен не тільки доводити до відома своїх підлеглих вимоги вищих органів, але і зобов'язаний роз'яснити зміст поставлених задач, зробити їх метою діяльності кожного співробітника і колективу в цілому [4].

Важливим аспектом дослідження особистості керівника є його роль у процесі організаційних змін. У сучасних умовах керівник виступає не лише адміністратором, а й ініціатором та провідником змін. У цьому контексті заслуговує на увагу підхід Мері-Бет О'Ніл, яка на основі робіт Деріла Коннера у сфері управління змінами вона виділяє чотири ключові ролі, необхідні для ефективного впровадження організаційних змін: спонсор, виконавець, агент змін та адвокат. Ролі учасників процесу організаційних змін за М.-Б. О'Ніл представленні у таблиці 1.2 [6].

Таблиця 1.2.

Ролі учасників процесу організаційних змін за М.-Б. О'Ніл

Роль	Характеристика	Основні функції	Особливості реалізації
Спонсор	Керівник або посадова особа, що має формальні повноваження ініціювати та підтримувати зміни	Визначає цілі змін, забезпечує ресурсами приймає ключові управлінські рішення	Повинен мати стратегічне бачення результатів змін, несе відповідальність за їх успішну реалізацію
Підтримуючий спонсор	Керівник нижчого рівня, який підтримує впровадження змін у межах свого підрозділу	Сприяє реалізації змін на локальному рівні, забезпечує комунікацію між рівнями управління	Має уникати формального або скептичного ставлення до змін, забезпечує залученність персоналу
Виконавець	Працівник або група працівників, які безпосередньо реалізують зміни	Виконує завдання, пов'язані із впровадженням змін, надає зворотний зв'язок, інформує про проблеми	Важливою є активна участь, комунікація та своєчасне виявлення труднощів
Агент змін	Спеціаліст або консультант, який координує процес змін	Забезпечує взаємодію між спонсором і виконавцями, консультує, навчає, супроводжує процес змін	Не має прямої адміністративної влади; виконує роль посередника
Адвокат змін	Ініціатор ідей щодо впровадження змін	Генерує інноваційні ідеї, обґрунтовує необхідність змін, формує підтримку	Потребує підтримки спонсора, характеризується високим рівнем мотивації та залученності

Джерело: узагальнено автором на основі [6]

Значення особистості керівника особливо зростає в умовах нестабільності зовнішнього середовища, коли підприємства стикаються з безліччю викликів, а саме з економічними, соціальними та політичними. У таких умовах вирішального значення набувають інші якості, такі як гнучкість мислення, здатність до швидкого реагування, стратегічне бачення та інноваційність. Крім того, особистість керівника безпосередньо впливає на формування організаційної культури підприємства. Його цінності, поведінка та стиль управління визначають

атмосферу в колективі, особливо рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також ефективність внутрішніх комунікацій та загальний соціально-психологічний клімат [4].

Значення особистості керівника в сучасних умовах розвитку підприємств визначається не лише його формальними повноваженнями, а передусім здатністю забезпечувати узгодженість між внутрішнім потенціалом організації та вимогами зовнішнього середовища [7]. Значний внесок у розуміння ролі керівника в системі управління зробили Ігор Ансофф та Майкл Портер.

На думку Ігор Ансофф, ефективний керівник повинен забезпечувати стратегічну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, формувати довгострокові цілі розвитку та своєчасно реагувати на ринкові виклики. Особистість керівника розглядається як ключовий фактор стратегічного управління та забезпечення стабільності діяльності підприємства [2].

Водночас Майкл Портер акцентував увагу на здатності керівника формувати конкурентні переваги підприємства через ефективне управління ресурсами, інноваційність та стратегічне позиціонування. Науковець підкреслював, що професійні та особистісні якості керівника безпосередньо впливають на конкурентоспроможність і результативність діяльності підприємства [1].

Не менш важливим є вплив особистості керівника на розподіл і використання ресурсів підприємства. Від управлінських пріоритетів, які встановлює керівник, залежить ефективність використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. У цьому контексті Джеймс Марч наголошує, що управлінські рішення часто приймаються в умовах обмеженої інформації, що підвищує роль досвіду та інтуїції керівника. Особистість керівника також має визначальний вплив на формування мотиваційного середовища в організації. Як підкреслює Фредерік Герцберг, ефективність діяльності працівників залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від нематеріальних факторів, таких як

визнання, розвиток і задоволення від роботи. У цьому зв'язку керівник виступає як ключовий суб'єкт формування мотиваційної політики підприємства [7].

Наукові роботи про визначення ролі керівника в діяльності підприємства дають змогу виокремити ключові напрями його впливу на функціонування організації. Зокрема, особистість керівника визначає ефективність комунікаційних процесів, розвиток системи управління знаннями, формування мотиваційного середовища, а також впливає на ділову репутацію підприємства та його стратегічний розвиток. Роль особистості керівника представлено на рисунку 1.4.

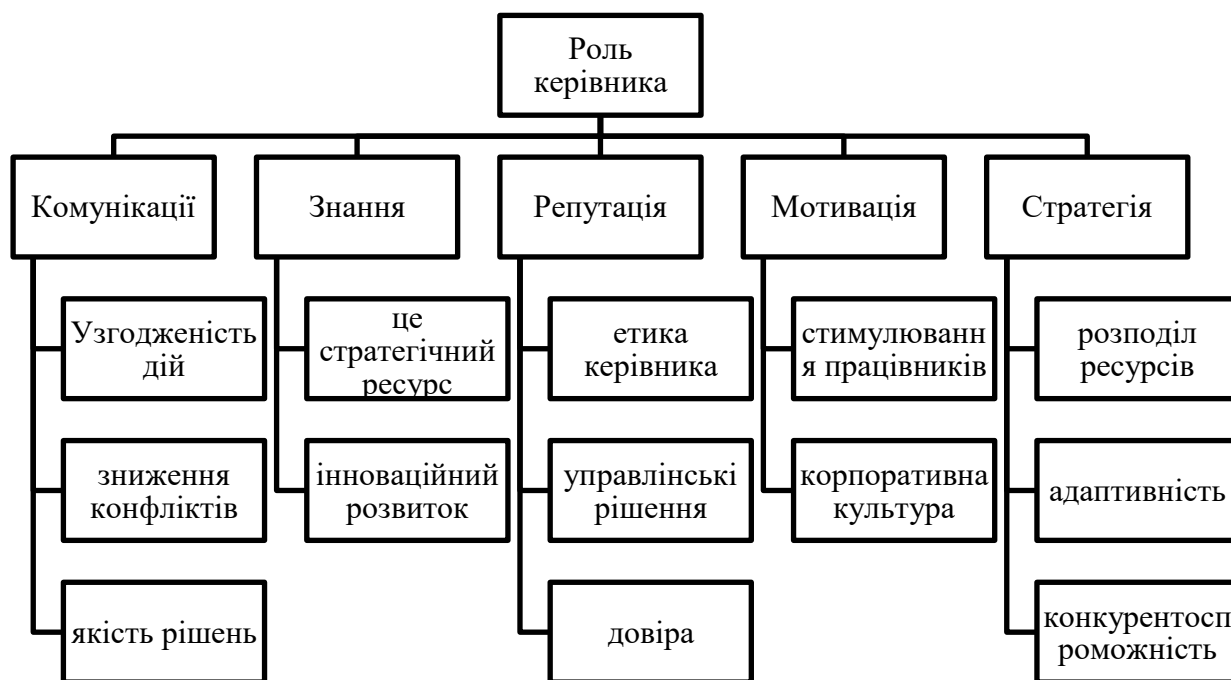


Рис. 1.4. Роль особистості керівника в діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором [7]

Значна роль керівника проявляється і в організації комунікаційних процесів. Ефективна комунікація забезпечує узгодженість дій працівників, сприяє зниженню конфліктів та підвищує якість управлінських рішень. Організація існує настільки, наскільки ефективно функціонує система комунікацій між її членами, що підкреслює ключову роль керівника у її

забезпеченні. Крім того, важливим аспектом є здатність керівника формувати систему управління знаннями в організації, у сучасній економіці знання виступають стратегічним ресурсом, а їх ефективне використання є запорукою інноваційного розвитку. Окремого значення набуває вплив особистості керівника на формування ділової репутації підприємства. Управлінські рішення, етичні принципи та стиль поведінки керівника формують уявлення про організацію у зовнішньому середовищі. Як зазначає Р. Едвард Фрімен, взаємодія з зацікавленими сторонами базується на довірі, яка значною мірою залежить від управлінської поведінки керівництва [2].

Отже, значення особистості керівника проявляється у здатності забезпечувати стратегічний розвиток підприємства, ефективний розподіл ресурсів, формування мотиваційного середовища, організацію комунікаційних процесів, розвиток знань та підтримку ділової репутації. Сукупність цих факторів визначає стійкість підприємства, його адаптивність до змін та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

1.2. Інструменти та методи розвитку особистості керівника для підвищення ефективності управління

Розвиток особистості керівника є безперервним і системним процесом, спрямованим на вдосконалення його професійних, управлінських та особистісних компетенцій. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, цифровізації економіки та посилення конкуренції керівники змушені постійно оновлювати свої знання, розвивати свої навички та адаптувати управлінські підходи до умов [8]. У сучасній управлінській практиці виокремлюють низку основних інструментів, які забезпечують формування його професійної компетентності та лідерських якостей. Основні інструменти розвитку особистості керівника представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика інструментів розвитку керівника

Інструмент	Сутність	Результат
Професійне навчання	Отримання знань	Підвищення кваліфікації
Коучинг	Розвиток потенціалу	Самостійність, мислення
Наставництво	Передача досвіду	Практичні навички
Саморозвиток	Самоаналіз, рефлексія	Особистісне зростання
Цифрові технології	Онлайн-навчання	Гнучкість навчання

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Професійне навчання є одним із ключових інструментів розвитку сучасного керівника, оскільки забезпечує постійне оновлення знань, формування управлінських компетентностей та адаптацію до змін зовнішнього середовища. В умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції ефективність діяльності організації значною мірою залежить від професійного рівня її керівника, його здатності приймати обґрунтовані рішення, управляти персоналом та впроваджувати інновації. У сучасній практиці виділяють декілька основних форм професійного навчання керівників, вони наведені на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Форми реалізації професійного навчання

Джерело: сформовано автором [9]

Однією з найбільш поширених є підвищення кваліфікації, яке спрямоване на оновлення професійних знань відповідно до сучасних вимог управління. Таке навчання може здійснюватися через тренінги, семінари, вебінари, стажування або курси підвищення кваліфікації. Важливою формою професійного розвитку є також отримання другої освіти. Наявність додаткової освіти дає змогу

керівникові розширити професійний кругозір, здобути нові компетентності та підвищити власну конкурентоспроможність. Наприклад, керівники технічних спеціальностей часто здобувають освіту у сфері менеджменту чи фінансів, що сприяє більш ефективному управлінню організацією. Окрему роль відіграє проходження спеціалізованих курсів, які мають практичне спрямування та орієнтовані на розвиток конкретних управлінських навичок. До таких курсів належать програми з лідерства, тайм-менеджменту, управління конфліктами, мотивації персоналу, антикризового менеджменту та цифрових технологій.

Наступний інструмент розвитку керівника це коучинг. У сучасних умовах він розглядається як один із найбільш ефективних методів індивідуального професійного розвитку, спрямований на розкриття внутрішнього потенціалу особистості та підвищення ефективності управлінської діяльності. Основна сутність коучингу полягає у створенні умов, за яких керівник самостійно знаходить оптимальні рішення, усвідомлює власні можливості та визначає шляхи досягнення поставлених цілей. Коучинг допомагає розвивати навички комунікації, емоційний інтелект, уміння працювати в команді та ефективно мотивувати персонал. Крім того, цей інструмент сприяє підвищенню рівня самоорганізації та розвитку здатності до самоаналізу й безперервного самовдосконалення.

Важливою перевагою коучингу є його індивідуальний характер, оскільки програма розвитку формується з урахуванням особистих потреб, професійного досвіду та управлінських завдань конкретного керівника. Завдяки цьому коучинг забезпечує не лише професійний, а й особистісний розвиток, що позитивно впливає на ефективність управління організацією загалом. Ще одним важливим інструментом розвитку керівника є наставництво або менторинг, який ґрунтується на передачі професійного досвіду та практичних знань від більш досвідченого керівника до менш досвідченого працівника. На відміну від коучингу, де основна увага приділяється самостійному пошуку рішень,

менторинг передбачає активне консультування, надання рекомендацій та практичної допомоги з боку наставника.

Наставництво сприяє розвитку професійної культури, формуванню лідерських якостей та підвищенню впевненості молодого керівника у власних силах. У процесі взаємодії з наставником керівник отримує можливість переймати успішний досвід, аналізувати реальні управлінські ситуації та розширювати власний професійний світогляд. Крім того, наставництво допомагає формувати довгострокові професійні зв'язки та сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку управлінського потенціалу [8].

Важливу роль у розвитку особистості керівника відіграє саморозвиток, який включає самостійну роботу над собою, аналіз власного досвіду, читання професійної літератури та постійну рефлексію. Без якісного розуміння себе, своєї ролі, своїх особливостей і буде вкрай важко впоратися з рештою описаних інструментів керівника, наприклад, розвивати критичне мислення, креативне мислення, тренувати себе в комунікації чи взаємодії. Не менш важливим є розвиток навичок тайм-менеджменту та самоорганізації керівника. Ефективне управління власним часом дозволяє раціонально розподіляти робоче навантаження, підвищувати продуктивність праці та уникати професійного вигорання. Керівник, який володіє навичками планування та пріоритезації завдань, здатний більш ефективно організовувати діяльність як власну, так і всього колективу [8].

Один із інструментів саморозвитку - саморефлексія, тобто справжній керівник має рефлексувати над собою, своїми стосунками, активностями, думками, професійними рішеннями. Це все для того щоб приймати зворотній зв'язок від інших, не боятись критики, щиро вважати свою справу важливою. Даний інструмент розвитку дає зрештою великий пласт куди рухатися, ну а найголовніше пізнати свої реакції і вчинки. Саморефлексія дозволяє керівнику

оцінити свої сильні та слабкі сторони та визначити напрями подальшого розвитку. Безперервний процес саморефлексії представлено на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Демонстрація безперервного процесу саморефлексії

Джерело: сформовано автором на основі джерела [9]

Безперервність можна виділити не лише у процесі саморефлексії, а й у процесі навчання керівника. Безперервне навчання це підхід, за якого працівники постійно вдосконалюють свої навички та знання протягом усього професійного життя. Його основа це безперервна освіта, що виходить за межі університету чи курсів підвищення кваліфікації. Вона охоплює професійний розвиток, навчальну діяльність і самонавчання в межах роботи. Воно базується на ідеї, що розвиток не закінчується після вищої освіти, а навпаки, саме в роботі ми стикаємося з викликами, які потребують оновлення компетенцій і гнучкого мислення. Саме безперервний розвиток дозволяє керівнику підтримувати високий рівень професійної компетентності та ефективно функціонувати в умовах динамічного бізнес-середовища. Для досягнення цієї концепції компанії використовують декілька інструментів. Наприклад, корпоративна цифрова бібліотека у смартфоні, створена для компаній, які інвестують у професійний розвиток своїх команд. Так співробітники отримують доступ до тисячі нонфікшн-книг, подкастів і журналів, що охоплюють теми лідерства, менеджменту, психології, комунікації, технологій тощо. Багато платформ дозволяють формувати персональні добірки для різних відділів, створювати списки для onboarding-програм, а також відстежувати аналітику читання які матеріали справді надихають і допомагають у роботі. Наступний метод - менторські програми, суть полягає у процесі, коли досвідчені колеги допомагають розвивати професійні, комунікаційні та лідерські навички, створюючи середовище освітньої взаємодії.

Також дуже допомагає формування добірки літератури на тему soft skills, розвиток освіти всередині команди та аналітика вивченого матеріалу [41].

Також важливим є розвиток емоційного інтелекту керівника, який включає здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, керувати ними та використовувати у процесі прийняття рішень. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє ефективній комунікації, зниженню конфліктності та підвищенню мотивації персоналу. Сучасні цифрові інструменти відкривають нові можливості для розвитку керівників: онлайн-курси, вебінари, платформи дистанційного навчання, електронні бібліотеки.

Все це дозволяє отримувати знання у зручний час та з будь-якого місця. Це особливо актуально в умовах глобалізації та цифровізації економіки. Отже, розвиток особистості керівника є комплексним процесом, що включає використання різноманітних інструментів. Його результатом є підвищення ефективності управлінської діяльності. Поряд з інструментом розвитку, важливу роль відіграють методи формування управлінських компетенцій, які забезпечують практичне закріплення знань та розвиток професійних навичок. Основні методи розвитку керівника наведено в рисунку 1.7 [8].



Рис. 1.7. Методи розвитку керівника

Джерело: сформовано автором на основі джерела [8]

Одними з найефективніших методів є тренінги, які дозволяють моделювати реальні управлінські ситуації та відпрацьовувати алгоритми прийняття рішень. У загальному понятті, тренінг це процес передачі знань, розвиток умінь та навичок. Він сприяє розвитку комунікативних навичок, командної взаємодії та

лідерських якостей. Тренінги бувають трьох типів: корпоративний (для всієї команди, відділу), персональні тренінги та онлайн-тренінги. Особливо цінні тренінги на тему стратегічного мислення, емоційного інтелекту, цифрових компетенцій та навичок ефективної комунікації [43].

Наступний метод розвитку особистості керівника є ділові ігри, це педагогічна технологія, яка має свою специфіку, імітує реальні умови функціонування організації. У процесі керівник засвоює знання не теоретично, а безпосередньо через практичне вирішення управлінських ситуацій. Це дозволяє краще розуміти механізми функціонування підприємства, швидше адаптуватися до змін та сформувати цілісне бачення професійної діяльності. Важлива перевага на фоні інших методів - швидке накопичення управлінського досвіду, бо у безпечному імітованому середовищі керівник може перевіряти різні стратегії, оцінювати наслідки та сформувати навички ефективного управління без ризику для діяльності підприємства [42].

Кейс-метод базується на аналізі конкретних управлінських ситуацій з реальної практики. Його застосування сприяє розвитку аналітичного мислення, вміння оцінювати альтернативи та приймати обґрунтовані рішення. Кейс-метод дозволяє керівнику розглядати різні варіанти вирішення управлінських проблем, аналізувати наслідки прийнятих рішень та формувати практичні навички управління. Використання реальних або наближених до реальності ситуацій сприяє розвитку стратегічного мислення, професійної гнучкості та здатності ефективно діяти в умовах невизначеності [30].

Моделювання управлінських ситуації дозволяє відтворювати складні умови діяльності підприємства та формувати навички поведінки в умовах невизначеності та ризику. Неможливо не зазначити, що окреме місце посідає розвиток емоційного інтелекту керівника, який включає здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, а також вміти управляти ними у процесі професійної діяльності. Процес моделювання часто використовується для

вирішення складних проблем в управлінні, тому що дозволяє уникнути значних труднощів і витрат при проведенні експериментів у реальному житті. Основою моделювання є необхідність відносного спрощення реальної життєвої ситуації або події, разом з тим це спрощення не повинне порушувати основних закономірностей функціонування досліджуваної системи [19]. Слід зазначити, що ефективність методів розвитку керівника значною мірою залежить від комплексності їх застосування. Використання лише одного методу не забезпечує всебічного формування управлінських компетентностей, тому найбільш результативним є поєднання тренінгів, ділових ігор, кейс-методу, моделювання управлінських ситуацій, коучингу та самоосвіти. Такий підхід дозволяє одночасно розвивати професійні знання, практичні навички, стратегічне мислення та особистісні якості керівника.

У результаті застосування сучасних методів розвитку формується, компетентний, гнучкий, здатний до швидкої адаптації та ефективного управління в умовах невизначеності, керівник. Це позитивно впливає не лише на особисту ефективність керівника, а й на загальні результати діяльності підприємства, рівень мотивації персоналу та конкурентоспроможність організації загалом.

Висновки до розділу 1

Розвиток особистості керівника є комплексним процесом, який передбачає поєднання різноманітних інструментів і методів професійного та особистісного зростання. Ефективність виконання управлінських функцій, а саме планування, організації, мотивації, координації та контролю, безпосередньо залежить від професійних, ділових і психологічних якостей керівника, його стилю управління та здатності до взаємодії з колективом. У процесі дослідження визначено основні інструменти та методи розвитку особистості керівника. Їх комплексне застосування підвищує ефективність управлінської діяльності, покращує

результати роботи підприємства та зміцнює його конкурентні позиції на ринку. Таким чином, розвиток особистості керівника є безперервним і багатограним процесом, який потребує системного підходу та постійного вдосконалення, що в кінцевому результаті забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ МПП "ДОМІНАНТА"

2.1. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні

У сучасних умовах готельний бізнес це важлива та невід’ємна складова туристичної індустрії в Україні. Останні роки стали складними для розвитку готельної індустрії України через пандемію, а в подальшому через повномасштабну війну, що розпочалась у 2022 році. Незважаючи на всі виклики, готельний бізнес продовжує розвиватися та відновлюватись. Динаміка зростання закладів розміщення в Україні станом на 2024 рік наведено на рисунку 2.1.

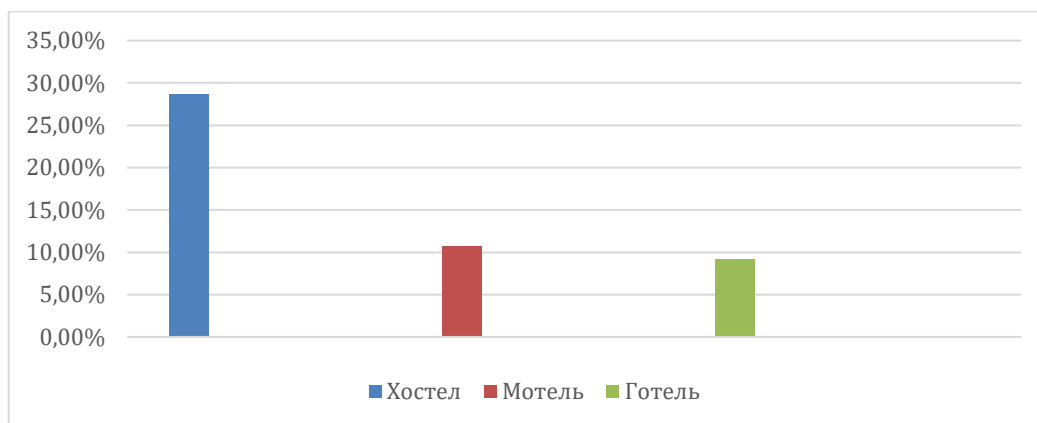


Рис. 2.1. Динаміка зростання закладів розміщення в Україні станом на 2024 рік, %
Джерело: сформовано автором на основі джерела [10]

Як видно з рисунка 2.1, найбільші темпи зростання спостерігаються серед хостелів, кількість яких збільшилась майже на 28,7%. Водночас кількість мотелів зросла на 10,7%, а готелів на 9,1%. Це свідчить про зростання попиту на різні формати розміщення та поступовий розвиток індустрії гостинності в Україні. Багато готелів пошкоджені або зруйновані Внаслідок воєнних дій, проте

водночас в безпечних регіонах країни відкриваються нові готельні комплекси. Навіть не дивлячись на складну ситуацію в країні до 2026р. в Україні планується реалізація близько 45 нових готельних проєктів, які включатимуть понад 6,6 тисяч номерів [10]. Внутрішній туризм зовсім не відстає, у 2024 -2025 роках є достатньо великий приріст туристичного потоку. Дохід готельної галузі України 2022-2024 року зріс на 440%, а це саме 44,4 млрд грн, тому ринок після кризових періодів поступово відновлюється [11].

Важливою частиною розвитку готельного бізнесу є його регіональний розподіл. Найбільша кількість готелів зосереджена у регіонах із розвиненим туристичним потенціалом та значним туристичним потоком. Основні туристичні регіони України, де найбільш активно розвивається готельний бізнес наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Регіони з найбільш розвиненим готельним бізнесом України

№	Регіон	Особливості
1	Київ	діловий туризм
2	Львів	культурний та туристичний центр
3	Івано-Франківська область	гірськолижний туризм (Карпати)
4	Закарпатська область	рекреаційний та оздоровчий туризм
5	Одеська область	морський та літній туризм

Джерело: сформовано автором на основі джерел [10,11]

Отже, розвиток готельного бізнесу в Україні значною мірою залежить від туристичної привабливості регіону. Найбільша концентрація готелів спостерігається у великих туристичних центрах та курортних регіонах. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що туризм безпосередньо впливає, на кількість готелів та закладів розміщення, а також приєє підвищенню рівня сервісу та якості готельних послуг.

Ще одним важливим аспектом, функціонування готельного бізнесу, є класифікація готелів, вона дозволяє визначити рівень комфорту, якість обслуговування та перелік послуг, що надаються гостям. Класифікація готелів

допомагає туристам зорієнтуватися та зробити вибір закладу розміщення, а також виставляє певні стандарти та норми у сфері готельного господарства. Класифікацію засобів розміщення Всесвітньої Туристичної Організації наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Класифікація засобів розміщення туристів за ВТО

Категорії	Розряди	Групи
1. Колективні засоби розміщення туристів	Готелі та аналогічні засоби розміщення туристів	Готелі
		Аналогічні заклади
	Спеціалізовані заклади	Оздоровчі заклади
		Табори праці та відпочинку
		Суспільні засоби транспорту
		Конгрес-центри
	Інші колективні заклади	Помешкання, що призначені для відпочинку
		Майданчики для кемпінгу
		Інші колективні заклади
2. Індивідуальні засоби розміщення туристів	Індивідуальні засоби розміщення	Власні помешкання
		Кімнати у сімейних будинках, що орендуються
		Помешкання, що орендуються у приватних осіб або агентств
		Розміщення, що надається безкоштовно родичам або знайомим
		Інші розміщення на індивідуальній основі

Джерело: [12]

Також, існує єдина система класифікації готелів від однієї до п'яти зірок, саме такою користуються в Україні. В кожній категорії є свої стандарти, а саме: рівень комфорту, набір послуг, оснащення номерів та рівень обслуговування. Класифікація засобів розміщення України наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Класифікація готелів в Україні

Категорія	Характеристика
1 зірка	Мінімальний рівень комфорту, базові умови проживання, обмежений перелік послуг
2 зірки	Просте розміщення, стандартні номери, мінімальний сервіс

3 зірки	Середній рівень комфорту, розширений перелік послуг, ресторан або кафе
4 зірки	Підвищений рівень комфорту, широкий спектр послуг, конференц-зали, додаткові сервіси
5 зірок	Найвищий рівень комфорту, індивідуальний сервіс, розкішні номери, повний спектр послуг

Джерело: [12]

Таким чином, класифікація готелів дозволяє систематизувати заклади розміщення за рівнем сервісу та комфорту, сприяє підвищенню стандартів обслуговування, розвитку конкурентного середовища у сфері готельного бізнесу. Найбільшу частку готельного ринку України займають готелі категорії три зірки (40%), водночас готелі категорії чотири (27%) та п'ять зірок (10%) забезпечують високий рівень сервісу та орієнтовані переважно на ділових туристів і гостей із високими вимогами до комфорту. Готелів однієї зірки 8 %, а двох зірок 15%. Відсоткове співвідношення готелів по категоріям наведено на рисунку 2.2.

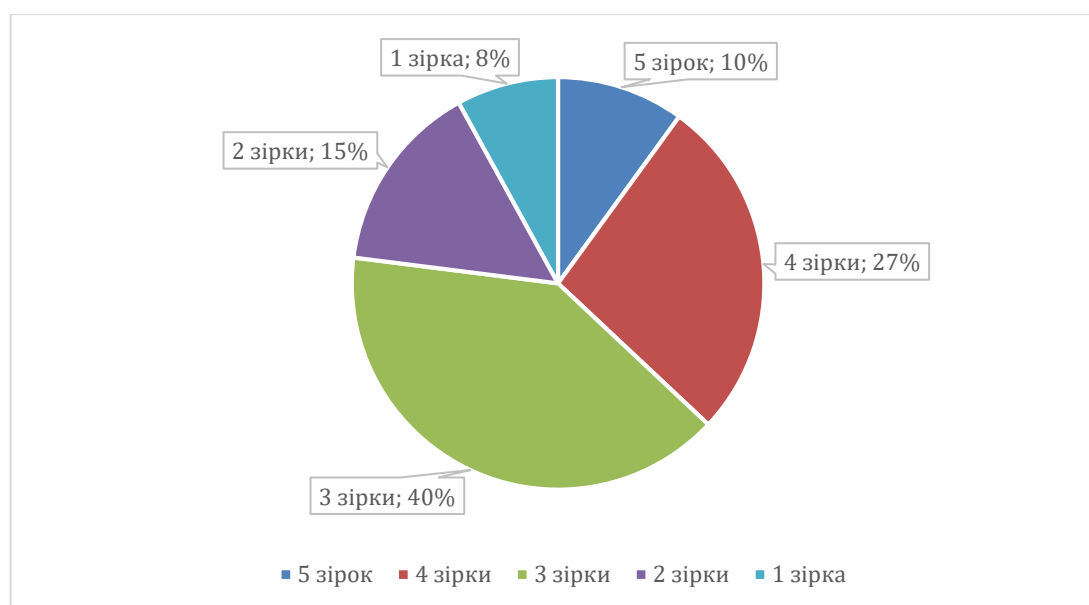


Рис. 2.2 Кількість готелів по категоріям у відсотковому співвідношенні

Джерело: створено автором на основі джерел [20,21]

Окрім індивідуальних готелів, на території України функціонують готельні мережі, які об'єднують декілька готелів під одним брендом та працюють за

єдиними стандартами обслуговування. Найбільш відомі готельні мережі, які функціонують на території України до яких належать як міжнародні бренди, так і національні мережі представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Найбільші готельні мережі України

Назва мережі	Країна походження	Особливості
Radisson	міжнародна	мережа бізнес-готелів високого рівня
Hilton	міжнародна	один з найбільших готельних брендів світу
Premier Hotels & Resorts	Україна	найбільша українська готельна мережа
Ribas Hotels Group	Україна	мережа курортних та міських готелів
Accor (Ibis, Novotel)	міжнародна	міжнародна мережа готелів різних категорій

Джерело: структуровано автором на основі джерел [20,21]

Наявність міжнародних та національних готельних мереж в Україні свідчить про поступову інтеграцію готельного ринку країни у світову індустрію гостинності. Такі мережі забезпечують високі стандарти сервісу та сприяють розвитку туристичної інфраструктури. Сучасні реалії готельного бізнесу в Україні можна охарактеризувати рядом важливих новинок та тенденцій, які формують подальший розвиток індустрії гостинності. Статистика основних тенденцій розвитку готельного бізнесу в Україні за останні роки представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні

Тенденція	Характеристика
Розвиток внутрішнього туризму	зростання попиту на готелі в межах країни
Цифровізація	онлайн-бронювання, автоматизація сервісів
Розвиток бутик-готелів	невеликі готелі з індивідуальним сервісом
Інвестиції у нові готелі	будівництво нових комплексів у безпечних регіонах
Підвищення стандартів сервісу	орієнтація на міжнародні стандарти

Джерело: складено автором на основі [13]

Також особливої популярності набувають бутик-готелі. Це невеликий готель з дизайном. У ньому немає великої кількості персоналу та вони не

зобов'язані відповідати всім стандартам гостинності по зіркам. Вони славляться своєю атмосферою, гостинністю та особливими неповторним дизайном [15].

Не менш важливу роль займає цифровізація, як і раніше залишається популярним онлайн-бронювання, автономізація сервісів, телефони в номерах змінюються на більш сучасні апарати для зв'язку з рецепцією, звичайні ключі змінюють на пластикові карти, магніти та навіть відбитки пальців.

У 2025 році в готельному бізнесі спостерігається стабілізація попиту та відносна сталість поведінки споживачів. Структура клієнтів залишається переважно українською - близько 80%, тоді як частка іноземних гостей становить приблизно 20%. Серед внутрішніх туристів переважають жінки, які подорожують разом із дітьми, тоді як чоловіки супроводжують їх рідше [32].

У сегменті бізнес-готелів традиційно домінують чоловіки, які здійснюють ділові поїздки в межах країни. Для цього сегмента характерне дуже коротке «вікно прийняття рішення»: бронювання здійснюється за кілька годин або максимум за 1–2 доби до заїзду, що свідчить про високий рівень оперативності та відсутність довгострокового планування.

Натомість у курортних і відпочинкових комплексах спостерігається інша поведінка споживачів: поїздки зазвичай плануються за кілька днів до заїзду. У популярних туристичних дестинаціях, таких як Східниця, Буковель і Трускавець, період попереднього бронювання є значно довшим і становить у середньому 10–14 днів, що свідчить про вищий рівень завчасного планування подорожей та більшу орієнтацію на сезонний попит.

Також, у 2025 році порівняно з 2024-м попит помітно зріс - зафіксовано не лише приріст ADR готелів (до +29%), а й середнього завантаження. Зокрема у зимовий сезон завантаження зросло на +7%. Літній сезон пройшов вдало не тільки в Одесі, а й в Одеській області, де востаннє курорти повноцінно працювали до повномасштабного вторгнення: завантаження курортних готелів у Затоці склало понад 80% у пікові місяці з ADR понад 5500 грн [32].

Попри наявні виклики, у 2025 році в готельному бізнесі України спостерігається позитивна динаміка середньої вартості номера. За даними бенчмарк-проєкту Hotel Matrix, на які посилається Ірина Сідлецька, середній річний тариф по Україні становив 3198 грн, що на 13,48% більше порівняно з 2024 роком (2 818 грн).

Найвищий рівень середньої ціни зафіксовано в готелях Буковеля - 7358 грн, тоді як найнижчий показник продемонструвала Одеса - 2 823 грн. За даними міжнародної аналітичної системи STR-COSTAR, яка переважно охоплює сегмент 4 – 5* готелів, середня ціна на ринку України зросла приблизно на 12% і досягла 118 євро [33].

Водночас одним із ключових показників ефективності готельного бізнесу є рівень завантаженості. У 2025 році середня завантаженість готелів у Європі становила близько 71%, тоді як в Україні цей показник досяг лише 48% [32].

Також у 2025 році готельний ринок України поповнився низкою нових помітних об'єктів. На рисунку 2.3 наведено найбільші нові відкриті готелі в Україні протягом 2025 року.

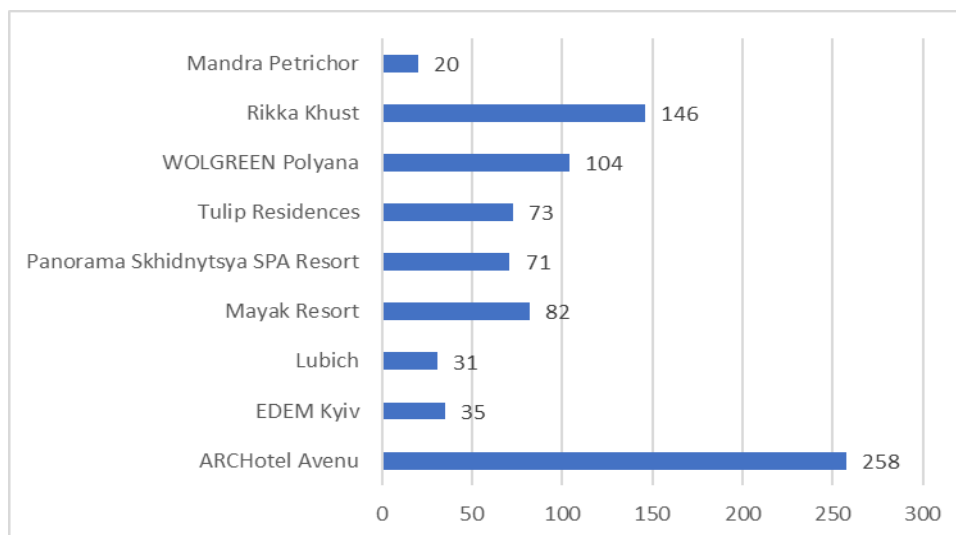


Рис.2.3. Найбільші нові відкриті готелі в Україні протягом 2025 року

Джерело: [32]

Отже, найбільш активними напрямками для відкриття та проєктування нових готельних об'єктів як у 2025, так і на 2026 рік залишаються західні регіони України, зокрема Буковель, а також Київська область і Одеса. За форматами переважають апарт-готелі, wellness-готелі та котеджні містечка, що відповідає зміні попиту на більш автономний і рекреаційний тип розміщення.

Окрім цього, аналітики ЕУ в Україні відзначають, що поряд із новими відкриттями у 2025 році частина готелів повернулася до роботи після відновлення від пошкоджень. На рисунку 2.4 наведено найбільші відкриті після пошкоджень готелі в Україні протягом 2025 року.

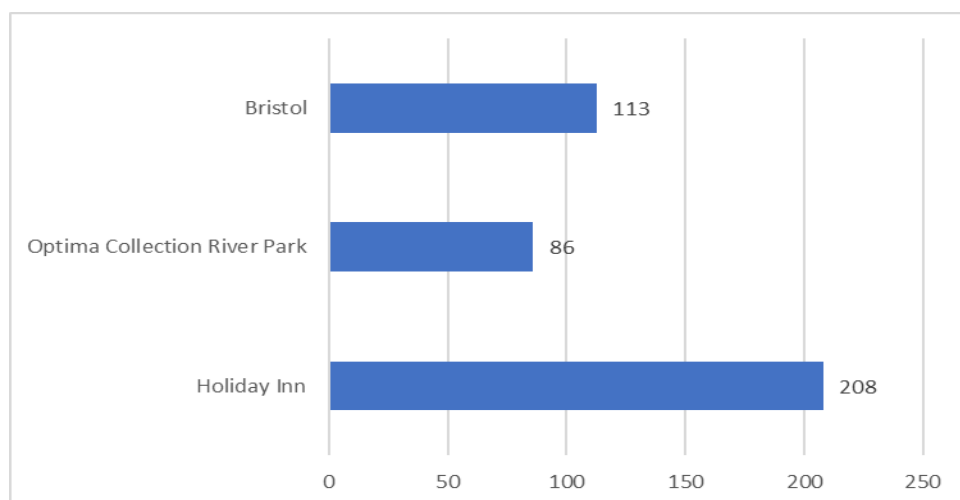


Рис.2.4. Найбільші відкриті після пошкоджень готелі в Україні протягом 2025 року

Джерело: [32]

Таким чином, внутрішній туризм не стоїть на місці, розвиток нових форматів розміщення та впровадження сучасних технологій сприяють поступовому відновленню готельної індустрії в останні роки і в 2026 році очікується ще більший приріст готельної індустрії.

Отже, проведений аналіз свідчить про те, що готельний бізнес України, незважаючи на складні економічні та соціальні умови, продовжує розвиватися й адаптуватися до сучасних викликів. Розвиток внутрішнього туризму, поява нових

форматів розміщення та впровадження сучасних технологій сприяють поступовому відновленню готельної індустрії в останні роки.

Важливу роль у розвитку галузі також відіграють поява нових готельних мереж і залучення інвестицій у сферу гостинності, що сприяє підвищенню рівня сервісу, якості обслуговування та конкурентоспроможності готелів. Таким чином, готельний бізнес залишається важливою складовою туристичної інфраструктури України та, попри наявні труднощі, має перспективи подальшого розвитку.

2.2. Характеристика техніко-економічного стану підприємства МПП "ДОМІНАНТА"

МПП "ДОМІНАНТА" зареєстровано 30 листопада 1998 року в місті Одеса. В системі статистичного реєстру підприємств України ЄДРПОУ значиться за кодом 30248637. Статутний капітал підприємства становить 18 000 000 грн. Основним видом діяльності підприємства є 55.10 діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

Підприємство здійснює діяльність у сфері готельного бізнесу та надання послуг тимчасового проживання. Окрім основного виду діяльності підприємство також здійснює ряд інших видів економічної діяльності. Перелік основних додаткових видів діяльності наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Інші види діяльності МПП «ДОМІНАНТА» за КВЕД

Код КВЕД	Назва виду діяльності
56.10	Діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування
56.30	Обслуговування напоями
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна
82.30	Організування конгресів і торговельних виставок
96.09	Надання інших індивідуальних послуг

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Засновником та керівником підприємства є Жардан Марія Кузьмівна, вона здійснює управління підприємством та відповідає за організацію його діяльності. За роки своєї діяльності підприємство поступово розвивалося, вдосконалювало матеріально-технічну базу та розширювало перелік послуг для гостей. Основною діяльністю підприємства є надання готельних послуг, що включають тимчасове розміщення гостей, обслуговування клієнтів та надання додаткових сервісів.

МПП «ДОМІНАНТА» розташований в центральній частині міста Одеса за адресою вулиця Успенська, 95, що забезпечує зручний доступ до основних туристичних об'єктів, історичних пам'яток та ділових центрів міста. Це сучасний заклад розміщення, який пропонує гостям комфортні умови проживання, широкий спектр послуг та високий рівень сервісу [14].

До основних послуг готелю належать: послуги розміщення гостей у номерах різних категорій; послуги бронювання номерів; цілодобова робота служби прийому та розміщення; організація трансферу; надання інформаційних послуг для гостей; доступ до мережі Інтернет; організація ділових заходів та зустрічей. Надання широкого спектру послуг дозволяє готелю підвищувати рівень задоволеності клієнтів та формувати позитивний імідж підприємства на ринку готельних послуг [14].

Номерний фонд це найважливіший ресурс готелю, від якого залежить його конкурентоспроможність та прибутковість.

Готель «London» пропонує гостям різні категорії номерів, що відрізняються рівнем комфорту, площею та додатковими послугами. Найбільш доступними є номери категорій Економ та Стандарт, які користуються попитом серед туристів. Номери категорій Стандарт покращений, Люкс та Duplex Apartment відрізняються більшою площею, розширеним набором меблів та підвищеним рівнем комфорту, що орієнтовано на гостей, які потребують більш високого рівня сервісу.

Організаційна структура управління побудована за лінійно-функціональним принципом, який поєднує чітку систему підпорядкування з розподілом функціональних обов’язків між окремими підрозділами. Така структура забезпечує ефективну координацію роботи персоналу, сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень і підвищує ефективність діяльності підприємства. На рисунку 2.5 представлена організаційна структура управління МПП «ДОМІНАНТА».

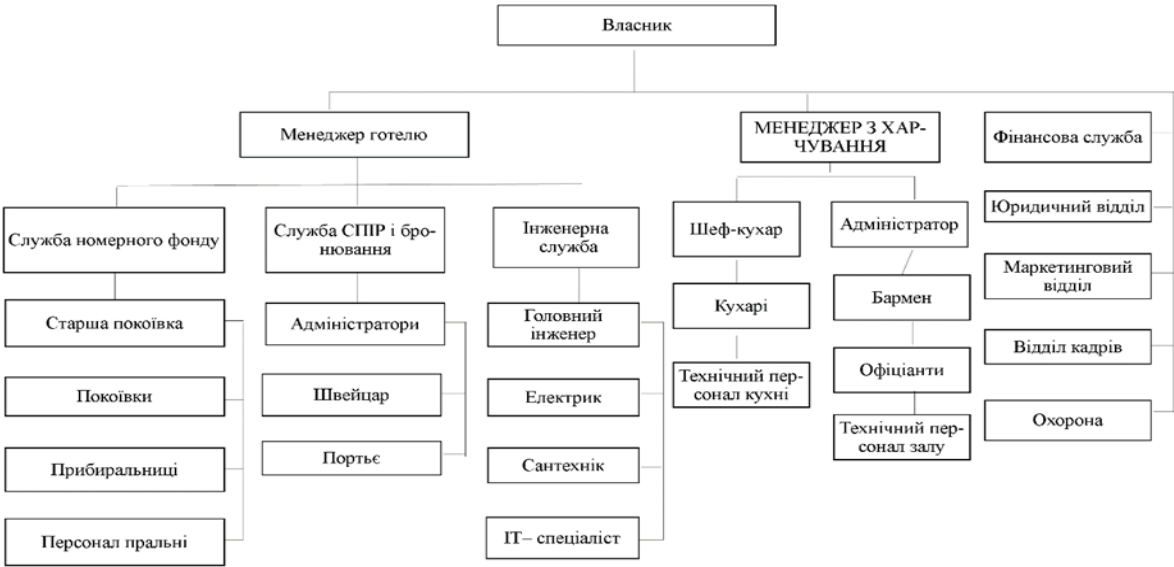


Рис. 2.5. Організаційна структура готелю «London»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Фінансові результати МПП «ДОМІНАНТА» у 2024–2025 роках свідчать про негативну динаміку, завдяки нестабільності економічного середовища. Стан основних техніко-економічних показників МПП «ДОМІНАНТА» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні техніко-економічні показники діяльності МПП «ДОМІНАНТА»

Показники	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	2828	2457	-371	-13,12

Продовження табл. 2.7

2. Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	1977	2097	+120	+6,07
3. Чистий прибуток, тис. грн	1000	900	-100	-11,1
4. Активи підприємства, тис. грн	10196	10660	+464	+4,55
5. Власний капітал, тис. грн	9966	10258	+292	+2,93
6. Адміністративні витрати, тис. грн	569	439	-130	-22,85
7. Витрати на збут, тис. грн	416	24	-392	-94,23
8. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	17	-9	-34,62

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Динаміка основних фінансових результатів свідчить про наявність складнощів у господарській діяльності підприємства, що проявляється у зміні обсягів доходів, витрат та кінцевого фінансового результату.

У 2024 році чистий дохід від реалізації послуг становив 2828 тис. грн, при цьому собівартість реалізованих послуг складала 1977 тис. грн. За результатами діяльності підприємство отримало незначний чистий прибуток у розмірі 1000 тис. грн, що свідчить про низький рівень рентабельності діяльності у зазначеному періоді.

Разом з тим у 2025 році підприємство отримало схожий фінансовий результат, а саме прибуток у сумі 900 тис. грн, що всього на 100 тис. грн менше порівняно з 2024 роком. Водночас у досліджуваному періоді активи підприємства збільшилися з 10196 тис. грн до 10660 тис. грн, тобто на 4,55 %. Також спостерігається зростання власного капіталу підприємства з 9966 тис. грн у 2024 році до 10258 тис. грн у 2025 році, що на 292 тис. грн або на 2,93 % більше.

Також важливою складовою аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є дослідження його доходів, яке дає змогу оцінити їх склад, структуру та динаміку зміни. Особливу увагу при цьому приділяють доходам від операційної діяльності, оскільки саме вони формують основну частину фінансових результатів підприємства та характеризують ефективність його основної діяльності.

Динаміку та структуру доходів МПП «ДОМІНАНТА» за 2024 - 2025 роки наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка і структура доходів МПП «Домінанта» у 2024-2025 роках, тис. грн

Показники	2024 рік		2025 рік		Відхилення	
	Сума тис. грн	Структура, %	Сума тис. грн	Структура, %	Абсолютне	Відносне, %
Операційна діяльність						
Чистий дохід (виручка)	2828	89,61	2457	81,14	-371	-13,12
Інші операційні доходи	328	10,39	271	18,86	-57	-17,38
Всього доходи від операційної діяльності	3156	100	3028	100	-128	-4,06
Інвестиційна та фінансова діяльність						
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	0	0	0	0	0	0
Всього	0	0	0	100	0	0
Разом доходи від звичайної діяльності	3156	100	3028	100	-128	-4,06

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Дані таблиці 2.2 свідчать про зміни у структурі доходів МПП «ДОМІНАНТА», а саме у 2024 році основну частку доходів становив чистий дохід від реалізації послуг – 2828 тис. грн, тоді як інші операційні доходи склали 328 тис. грн. У 2025 році чистий дохід від реалізації складає 2457 тис. грн, а інші операційні доходи – 271 тис. грн. Загалом у 2025 році загальна сума доходів підприємства скоротилася на 128 тис. грн. Скорочення чистого доходу на 371 тис. грн свідчить про суттєве зниження обсягів реалізації послуг готелем у досліджуваному періоді.

Оцінка витрат у розрізі економічних елементів дозволяє виявити найбільш витратомісткі напрями діяльності підприємства, оцінити раціональність використання ресурсів та визначити резерви зниження операційних витрат в

умовах нестабільного ринкового середовища. Динаміку і структуру витрат МПП «ДОМІНАНТА» за 2024-2025 роки представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка і структура витрат МПП «ДОМІНАНТА» за 2024-2025 роки, тис. грн

Показники	2024 рік		2025 рік		Відхилення	
	Сума тис. грн	Структура, %	Сума тис. грн	Структура, %	Абсолютне	Відносне, %
Операційна діяльність						
Собівартість реалізованих послуг	1977	62,88	2097	77,18	+120	+6,07
Адміністративні витрати	569	18,10	439	16,15	-130	-22,85
Витрати на збут	416	13,23	24	0,88	-392	-94,23
Всього основні операційні витрати	2962	94,21	2560	94,21	-402	-13,57
Інші операційні витрати	182	5,79	157	5,79	-25	-13,74
Всього витрат операційної діяльності	3144	100	2717	100	-437	-13,58
Інвестиційна та фінансова діяльність						
Інші витрати	0	0	0	0	0	0
Всього	0	0	0	0	0	0
Разом витрати від звичайної діяльності	3144	100	2717	100	-427	-13,58

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Найбільшу частку витрат МПП «ДОМІНАНТА» становлять витрати операційної діяльності. У 2024 році їх загальна сума складала 3144 тис. грн, з яких основну частину займала собівартість реалізованих послуг – 1977 тис. грн. Також значну частку становили адміністративні витрати, а саме 18,10 %. У 2025 році структура витрат підприємства змінилася. Основну частину витрат сформувала собівартість реалізованих послуг у сумі 2097 тис. грн, що становить 77,18 % усіх витрат. Загалом сума витрат від звичайної діяльності зменшилася на 427 тис. грн порівняно з 2024 роком.

Для всебічної та більш обґрунтованої оцінки фінансового стану підприємства доцільним є проведення детального аналізу динаміки змін у балансі відносно обсягів реалізації продукції та отриманого прибутку. Такий підхід

дозволяє виявити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність його діяльності та визначити взаємозв'язок між ключовими фінансовими показниками. Співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягів реалізації продукції та величиною прибутку МПП «ДОМІНАНТА» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягів реалізації продукції та величиною прибутку МПП «ДОМІНАНТА» за 2024-2025 роки

Показники	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Темпи зростання, %
Валюта балансу	10196	10660	+4,55
Чистий дохід (виручка) від реалізації	2828	2457	-13,12
Чистий прибуток	10	9	-11,1

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Дані свідчать про неоднозначну динаміку показників діяльності МПП «ДОМІНАНТА» у 2025 році порівняно з 2024 роком. Зокрема, валюта балансу підприємства зросла на 4,55 %, що може свідчити про збільшення обсягів активів підприємства. Водночас чистий дохід від реалізації, що в свою чергу вказує на зниження обсягів реалізації продукції.

У досліджуваному періоді МПП «ДОМІНАНТА» характеризується зниженням обсягів діяльності та погіршенням фінансових результатів, що потребує впровадження ефективних управлінських рішень для відновлення стабільності й підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз організаційно-економічної діяльності виявив сильні сторони підприємства та проблеми, пов'язані зі зниженням обсягів діяльності, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління і розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

2.3. Аналіз впливу особистісних якостей керівника на ефективність управління діяльністю підприємства МПП "ДОМІНАНТА"

Аналіз впливу особистісних якостей керівника на ефективність управління діяльністю підприємства є важливим етапом дослідження, оскільки саме управлінські характеристики, компетентності та індивідуально-психологічні риси керівника значною мірою визначають результативність функціонування організації, її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах господарювання роль керівника виходить за межі виконання формально визначених адміністративних функцій і набуває стратегічного та трансформаційного значення, оскільки він виступає не лише організатором, а й лідером змін, ініціатором інновацій та носієм корпоративної культури підприємства.

Сучасна управлінська теорія підтверджує визначальний вплив особистості керівника на ефективність організації. Так, Генрі Мінцберг розглядає діяльність керівника як сукупність взаємопов'язаних управлінських ролей, серед яких ключове місце посідають міжособистісні, інформаційні та ролі, пов'язані з прийняттям рішень, що в комплексі формують здатність керівника забезпечувати ефективне функціонування організації в динамічному середовищі [2].

На основі проведеного аналізу діяльності МПП "ДОМІНАНТА" можна охарактеризувати основні риси управлінської діяльності керівника цього підприємства. Зокрема, в умовах кризового середовища керівником були прийняті рішення щодо: оптимізації витрат, скорочення персоналу та мінімізацію операційної діяльності. Це свідчить про наявність таких якостей, як раціональність, обережність управлінських рішень та орієнтація на збереження ресурсів. Водночас відсутність активних дій щодо відновлення доходів

підприємства може свідчити про недостатній рівень стратегічного мислення, інноваційності та підприємницької ініціативи.

З метою більш комплексної оцінки управлінської діяльності керівника доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи управління, а також оцінити можливості й загрози зовнішнього середовища МПП «ДОМІНАНТА». Проведення такого аналізу дасть змогу виявити ключові переваги управлінської діяльності керівника, наявні проблеми в організації управління та перспективні напрями її вдосконалення. Крім того, SWOT-аналіз сприяє обґрунтуванню заходів щодо розвитку професійних, стратегічних компетенцій керівника з метою підвищення ефективності управління підприємством в сучасних умовах господарювання. SWOT-аналіз управлінської діяльності керівника на підприємстві МПП «ДОМІНАНТА» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз управлінської діяльності керівника на підприємстві

OT SW	О-Можливості	Т-Загрози
	- Розвиток внутрішнього туризму в Україні. - Діджиталізація готельного бізнесу. - Розширення онлайн-каналів продажу та бронювання. - Впровадження нових форматів сервісу. - Партнерство з туристичними платформами	- Воєнний стан та високий рівень невизначеності. - Зниження платоспроможності споживачів. - Нестабільність туристичних потоків. - Посилення конкуренції на ринку готельних послуг. - Фізичні ризики для інфраструктури підприємства.
S-Сильні сторони	SO	ST
- Значний практичний досвід управління підприємством. - Здатність ефективно діяти в умовах кризи. - Високий рівень персональної	- Використання досвіду керівника для впровадження сучасних форматів сервісу та розвитку внутрішнього туризму. - Рациональне управління для розширення спектра послуг із	- Використання досвіду та раціональності для зниження впливу кризових умов і воєнного стану. - Ефективне управління ресурсами для підтримання стабільності в умовах

Продовження табл. 2.11

відповідальності. - Раціональний підхід до використання ресурсів. - Оперативність у прийнятті управлінських рішень.	урахуванням ринкового попиту. - Використання відповідальності для розвитку цифрових каналів просування та онлайн-платформ. - Оперативне прийняття рішень для швидкої адаптації до змін ринку.	зниження попиту. - Оперативність рішень для реагування на конкуренцію та ринкові зміни. - Висока відповідальність для забезпечення якості послуг у складних умовах.
W-Слабкі сторони	WO	WT
- Недостатня стратегічна орієнтація управління. - Обмежене використання сучасних інструментів цифрового менеджменту. - Слабка маркетингова активність підприємства. - Централізований стиль прийняття рішень. - Недостатня орієнтація на інноваційний розвиток бізнесу.	- Розробка довгострокової стратегії розвитку підприємства. - Підвищення цифрових компетенцій та активізація онлайн-маркетингу. - Делегування повноважень для підвищення гнучкості управління. - Впровадження інновацій у систему управління та обслуговування.	- Формування стратегії розвитку для зменшення ризиків нестабільного середовища. - Посилення маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності. - Підвищення цифрових компетенцій керівника. - Зменшення централізації управління для пришвидшення рішень.

Джерело: сформовано автором на основі аналізу підприємства

Проведений SWOT-аналіз управлінської діяльності керівника МПП «ДОМІНАНТА» свідчить, що керівник має значний практичний досвід, високий рівень відповідальності, здатність оперативно приймати рішення та ефективно діяти в кризових умовах.

Водночас встановлено низку проблемних аспектів управління, зокрема недостатню стратегічну орієнтацію, обмежене використання сучасних цифрових інструментів управління, централізацію прийняття рішень та недостатню інноваційну активність. Такі фактори можуть стримувати адаптацію підприємства до сучасних тенденцій розвитку готельного бізнесу та знижувати його конкурентоспроможність.

Аналіз зовнішнього середовища показав наявність перспективних можливостей для розвитку підприємства.

SWOT-аналіз підтвердив переважання антикризового стилю управління та недостатню стратегічну орієнтацію керівника.

Для більш глибокої діагностики управлінських компетенцій керівника використано метод 360-градусного оцінювання.

Методика 360 градусів - це сучасний метод оцінки управлінських та особистісних компетенцій керівника, який передбачає отримання зворотного зв'язку від усіх учасників професійної взаємодії. Оцінювання здійснюється не лише самим керівником, а й його підлеглими, колегами, вищим керівництвом та іншими особами. Використання даної методики «360 градусів» дозволить отримати комплексну оцінку управлінської діяльності керівника МПП «ДОМІНАНТА», виявити рівень розвитку його професійних і особистісних компетенцій та визначити напрями підвищення ефективності управління підприємством. Результати анкетування від різних груп працівників підприємства представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

360-градусна оцінка керівника МПП «ДОМІНАНТА»

Критерії оцінювання	Самооцінка	Оцінка працівників	Середній бал
Організація роботи персоналу	5	4	4,5
Комунікація з колективом	4	3	3,5
Мотивація працівників	4	3	3,5
Прийняття управлінських рішень	5	4	4,5
Поведінка в кризових ситуаціях	5	4	4,5
Рівень зворотнього зв'язку з персоналом	5	4	4,5

Джерело: сформовано автором

Результати анкетування 360-градусного оцінювання керівника МПП «ДОМІНАНТА» свідчить про загалом високий рівень розвитку його управлінських компетенцій. Найвищі результати отримано за критеріями «Організація роботи персоналу», «Прийняття управлінських рішень», «Поведінка в кризових ситуаціях» та «Рівень зворотного зв'язку з персоналом»,

де середній бал становить 4,5. Це підтверджує високий рівень організаторських здібностей керівника, його здатність ефективно координувати діяльність колективу та оперативно реагувати на складні ситуації.

Особливо варто відзначити високі показники у сфері прийняття управлінських рішень та роботи в кризових умовах. Такі результати свідчать про сформовані навички антикризового управління, відповідальність та здатність забезпечувати стабільність функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас порівняння самооцінки керівника та оцінки працівників показало певні розбіжності у критеріях «Комунікація з колективом» і «Мотивація працівників», де середній бал становить 3,5. Працівники оцінюють ці компетенції нижче, ніж сам керівник, що може свідчити про недостатній рівень ефективної взаємодії з персоналом, обмежене використання сучасних методів мотивації та потребу у розвитку комунікативних навичок.

Крім того, різниця між самооцінкою та оцінкою працівників вказує на необхідність удосконалення системи внутрішніх комунікацій і розвитку емоційного інтелекту керівника. Це є важливим фактором підвищення рівня довіри, залученості персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Отже, результати 360-градусного оцінювання свідчать, що керівник МПП «ДОМІНАНТА» має високий рівень професійних та організаційних компетенцій, однак потребує подальшого розвитку навичок комунікації, мотивації персоналу та побудови ефективної системи взаємодії з працівниками.

Також для аналізу сильних і слабких сторін керівника, виявлення потреб у професійному розвитку та формування напрямів підвищення ефективності управлінської діяльності доцільно застосувати матрицю компетенцій керівника. Вона є інструментом оцінювання професійних, управлінських і особистісних якостей керівника та дозволяє визначити рівень розвитку ключових компетенцій,

необхідних для ефективного управління підприємством. В таблиці 2.13 наведено результати матриці компетенцій керівника МПП «ДОМІНАНТА».

Таблиця 2.13

Матриця компетенцій керівника

Блок компетенцій	Ключові компетенції	Середній бал	Рівень прояву
Управління людьми	Організація роботи персоналу	4,5	Високий
	Делегування повноважень	3	Середній
	Мотивація працівників	3,5	Середній
	Комунікація з персоналом	3,5	Середній
Цифрові компетенції	Рівень цифрових управлінських компетенцій	3	Базовий
	Робота з онлайн платформами	3	Базовий
Професійні навички	Відповідальність	5	Експертний
	Робота в кризових умовах	4,5	Високий
М'які навички	Емоційна стійкість	4,5	Високий
	Лідерство	4	Високий
	Комунікація	3,5	Середній
Стратегічне мислення	Стратегічне планування	3	Середній
	Інноваційне мислення	3	Базовий

Джерело: сформовано автором

Проведена матриця компетенцій керівника МПП «ДОМІНАНТА» дозволила комплексно оцінити рівень розвитку його управлінських, професійних та особистісних компетенцій. Результати оцінювання свідчать, що найбільш розвиненими є відповідальність, організація роботи персоналу, робота в кризових умовах, емоційна стійкість та лідерські якості. Високі показники за цими компетенціями характеризують керівника як досвідченого управлінця, здатного забезпечувати стабільне функціонування підприємства та ефективно координувати діяльність колективу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Особливо важливим є експертний рівень відповідальності та високий рівень антикризових навичок, що свідчить про здатність керівника оперативно приймати управлінські рішення та підтримувати ефективність діяльності підприємства в складних умовах господарювання. Високий рівень емоційної

стійкості та лідерства також позитивно впливає на організацію роботи персоналу та підтримання внутрішньої стабільності колективу.

Водночас результати матриці показали низку компетенцій, які потребують подальшого розвитку. Зокрема, середній рівень мають делегування повноважень, мотивація працівників, комунікація з персоналом та стратегічне планування. Це свідчить про переважання централізованого стилю управління та недостатню орієнтацію на довгостроковий розвиток підприємства.

Найнижчі показники зафіксовано у сфері цифрових компетенцій, роботи з онлайн-платформами та інноваційного мислення, які мають базовий рівень розвитку. В умовах цифровізації готельного бізнесу це може обмежувати ефективність управління, швидкість адаптації підприємства до ринкових змін та використання сучасних інструментів просування і взаємодії з клієнтами.

Отже, результати матриці компетенцій підтверджують необхідність формування системи розвитку особистості керівника, спрямованої на підвищення рівня цифрових компетенцій, розвитку стратегічного та інноваційного мислення, удосконалення комунікативних навичок і впровадження сучасних підходів до управління персоналом.

Висновки до розділу 2

У другому розділі розглянуто сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. Незважаючи на вплив воєнного стану та економічної нестабільності, галузь демонструє поступове відновлення

Аналіз організаційно-економічного стану МПП «ДОМІНАНТА» показав наявність належної матеріально-технічної бази, сформованої організаційної структури та широкого спектра послуг. Водночас фінансово-економічний аналіз засвідчив погіршення показників діяльності у 2024–2025 роках.

Проведений аналіз управлінської діяльності керівника МПП «ДОМІНАНТА» підтвердив високий рівень антикризового управління, відповідальності та здатності оперативно приймати рішення. Результати SWOT-аналізу, 360-градусного оцінювання та матриці компетенцій засвідчили наявність сильних управлінських якостей, зокрема організаторських здібностей, емоційної стійкості та ефективності в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Система розвитку особистості керівника та підвищення ефективності управлінської діяльності

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від професійних, управлінських та особистісних якостей керівника. Саме керівник формує стратегічне бачення розвитку організації, забезпечує координацію роботи персоналу, прийняття управлінських рішень та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Тому важливим напрямом удосконалення системи управління є розвиток особистості керівника та підвищення ефективності його управлінської діяльності.

Управлінські навички є ключовим елементом професійної компетентності сучасного керівника, оскільки визначають його здатність ефективно організовувати діяльність підприємства, впливати на персонал, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Управлінська діяльність передбачає не лише виконання адміністративних функцій, а й здатність керівника адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати ефективну систему комунікації та підтримувати стабільний розвиток підприємства [33].

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває розвиток Soft Skills керівника, які є важливою складовою ефективної управлінської діяльності. Саме м'які навички забезпечують гнучкість мислення, здатність до конструктивної взаємодії в колективі, ефективного вирішення конфліктів та

адаптації до змін. Soft Skills являють собою сукупність особистісних, комунікативних та емоційних характеристик, що сприяють формуванню лідерських якостей, розвитку емоційного інтелекту та підвищенню ефективності командної роботи.

На відміну від Hard Skills, які характеризують професійні знання, технічні компетентності та спеціалізовані вміння, Soft Skills формують соціально-психологічну основу управління та визначають здатність керівника ефективно взаємодіяти з персоналом. До основних Soft Skills сучасного керівника належать комунікабельність, лідерство, емоційний інтелект, стресостійкість, критичне мислення, навички командної взаємодії та управління конфліктами [34].

Розвиток Soft Skills сприяє покращенню психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня мотивації працівників, ефективності внутрішніх комунікацій та результативності управлінської діяльності загалом. В умовах цифрової трансформації економіки та постійних змін зовнішнього середовища саме поєднання професійних управлінських компетентностей і розвинених м'яких навичок забезпечує формування ефективного, адаптивного та конкурентоспроможного керівника.

Все більшого значення у розвитку управлінських компетентностей набувають неформальні освітні методи, які сприяють активізації пізнавальної діяльності керівника та розвитку його Soft Skills. До таких методів належать тренінги, ділові ігри, кейс-методи, участь у проєктній діяльності, професійні стажування, майстер-класи та практичні семінари. Використання сучасних інтерактивних форм навчання дозволяє не лише поглибити професійні знання, а й сформувати практичні навички ефективного управління персоналом та організації робочих процесів [34].

Неформальні методи навчання сприяють розвитку критичного мислення, навичок прийняття управлінських рішень, здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та працювати в умовах невизначеності. Крім того,

вони забезпечують розвиток емоційного інтелекту, комунікативних здібностей, лідерських якостей та навичок командної взаємодії, що є необхідними складовими ефективної управлінської діяльності сучасного керівника [33].

Використання тренінгових програм та практикоорієнтованих методів навчання дозволяє керівнику вдосконалювати навички управління конфліктами, мотивації персоналу, стратегічного мислення та організації командної роботи. У результаті підвищується ефективність комунікацій у колективі, покращується психологічний клімат та забезпечується більш результативне досягнення цілей підприємства.

В умовах цифрової економіки сучасний керівник повинен володіти не лише традиційними управлінськими навичками, а й сучасними цифровими компетентностями, які забезпечують ефективне функціонування підприємства, його адаптивність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [35].

Наявність таких компетентностей дозволяє керівнику активно використовувати сучасні цифрові технології в управлінні підприємством, зокрема системи автоматизації бізнес-процесів, хмарні сервіси, електронний документообіг, цифрові інструменти аналітики та засоби онлайн-комунікації. Використання таких технологій забезпечує підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращення контролю діяльності структурних підрозділів, оптимізацію управлінських процесів та більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства [35].

Розвиток цифрових компетентностей керівника сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності та продуктивності управлінської праці. Використання сучасних цифрових інструментів для планування, контролю й організації роботи забезпечує автоматизацію значної частини управлінських процесів, що дозволяє мінімізувати витрати часу на виконання рутинних

операцій та приділяти більше уваги стратегічному розвитку підприємства, прийняттю управлінських рішень і вдосконаленню системи управління [36].

Впровадження цифрових рішень в управлінські процеси сприяє адаптації підприємства до сучасних умов господарювання та забезпечує підвищення його конкурентоспроможності в умовах глобалізації й динамічних змін зовнішнього середовища. Застосування сучасних цифрових технологій сприяє вдосконаленню внутрішніх бізнес-процесів підприємства, підвищенню ефективності системи управління, покращенню якості обслуговування клієнтів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Основними напрямками впровадження цифрових рішень у систему управління є автоматизація управлінських процесів, використання цифрової аналітики, розвиток цифрових комунікацій та колаборації, управління знаннями за допомогою цифрових платформ, а також застосування сучасних систем управління проєктами [36].

Одним із ключових напрямів цифровізації управління є автоматизація управлінських завдань, яка дозволяє оптимізувати значну частину операційних процесів, що раніше вимагали значних трудових і часових ресурсів. Автоматизація сприяє спрощенню документообігу, обробки інформації, планування ресурсів, фінансового контролю та моніторингу виконання поставлених завдань [36].

Важливу роль у підвищенні ефективності управлінської діяльності відіграє використання цифрової аналітики, яка забезпечує можливість збору та обробки великих обсягів інформації в режимі реального часу. Це дозволяє керівнику приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичних даних, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно адаптувати діяльність підприємства до сучасних викликів.

Суттєве значення для вдосконалення внутрішньої взаємодії мають цифрові платформи комунікації та співпраці, використання яких забезпечує ефективну

організацію онлайн-конференцій, управління проєктами, спільну роботу з документами та координацію діяльності працівників у цифровому середовищі.

Крім того, управління знаннями через цифрові платформи сприяє накопиченню, збереженню та передачі професійного досвіду, знань і кращих практик підприємства. Це забезпечує постійну доступність важливої інформації для прийняття управлінських рішень, сприяє розвитку організаційної культури та підвищує ефективність функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації [36].

Після проведення аналізу у другому розділі, виявлено суттєві проблеми у системі управління підприємством МПП «ДОМІНАНТА»:

- недостатнє використання цифрових платформ;
- низька швидкість обробки інформації;
- недостатній рівень цифрової комунікації;
- складність контролю виконання завдань та недостатня оперативність прийняття рішень.

В умовах сучасного ринку такі недоліки негативно впливають на ефективність управлінської діяльності та фінансові результати підприємства.

З метою підвищення ефективності управлінської діяльності та адаптації підприємства до умов цифрової трансформації пропонується впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника МПП «ДОМІНАНТА». Етапи впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника МПП «ДОМІНАНТА» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника МПП «ДОМІНАНТА»

Етапи впровадження	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Оцінка рівня цифрових та	Проведення аналізу рівня цифрової грамотності, управлінських навичок,	Виявлення проблемних аспектів управлінської

Продовження табл. 3.1

управлінських компетентностей керівника	рівня розвитку Soft Skills, здатності працювати із сучасними цифровими платформами та автоматизованими системами управління	діяльності та визначення напрямів розвитку компетентностей керівника
2. Формування програми розвитку компетентностей	Розробка програми професійного розвитку керівника, визначення напрямів навчання у сфері цифрового менеджменту, CRM- та ERP-систем, цифрової аналітики, управління персоналом, лідерства та тайм-менеджменту	Формування комплексної системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей
3. Впровадження цифрових інструментів управління	Запровадження цифрових платформ для планування, контролю, комунікації, електронного документообігу та управління завданнями	Автоматизація управлінських процесів, покращення комунікації та оптимізація робочого часу керівника
4. Практичне застосування набутих компетентностей	Використання отриманих знань і цифрових інструментів у процесі управління підприємством, організації роботи персоналу та прийняття управлінських рішень	Підвищення ефективності управлінської діяльності та покращення координації роботи підприємства
5. Оцінка результативності впровадження	Моніторинг показників ефективності управління, аналіз результатів впровадження, оцінка швидкості прийняття рішень, продуктивності праці та рівня комунікації	Визначення ефективності впроваджених заходів та вдосконалення системи управління підприємством

Джерело: сформовано автором

Запропонована система спрямована на вдосконалення цифрових компетентностей, розвиток soft skills, автоматизацію управлінських процесів та впровадження сучасних цифрових інструментів планування, контролю й комунікації.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності керівника МПП «ДОМІНАНТА» доцільним є впровадження сучасних цифрових інструментів, які забезпечать автоматизацію управлінських процесів, покращення внутрішньої комунікації, підвищення оперативності прийняття рішень та ефективності контролю виконання завдань.

Одним із важливих напрямів є використання цифрових платформ для комунікації та організації спільної роботи працівників. З цією метою доцільним є впровадження Microsoft Teams. Ця платформа доступна як у настільних (Windows, Mac), так і в мобільних додатках, а також через веб-браузер. Вона дозволить забезпечити ефективну онлайн-комунікацію, проведення відеоконференцій, обмін інформацією між працівниками та координацію роботи структурних підрозділів підприємства [37].

Також для підвищення ефективності планування та контролю виконання завдань пропонується використовувати Trello. Це онлайн-платформа для управління проєктами та завданнями, має безплатний доступ майже до всього функціоналу. Дана онлайн-платформа дозволяє систематизувати робочі процеси, розподіляти завдання між працівниками, контролювати строки їх виконання та здійснювати моніторинг результатів роботи. Використання цифрових інструментів управління завданнями сприятиме покращенню організації праці та зниженню ризику невиконання поставлених завдань [38].

Важливим напрямом цифровізації управління є впровадження платформ для спільної роботи з документами та інформацією. Пропонується платформа Google Workspace - це пакет хмарних служб та програм, що розповсюджується за платною підпискою. Ця платформа дає можливість спільного редагування документів, централізованого зберігання файлів, швидкого доступу до інформації та ефективної взаємодії працівників у цифровому середовищі [39].

Для оптимізації документообігу та автоматизації управлінських процесів доцільним є впровадження ERP-системи Odoo. Дана система дозволяє об'єднати основні бізнес-процеси підприємства в єдиному цифровому середовищі, забезпечити автоматизацію обробки інформації, контроль виконання операцій, планування ресурсів та підвищення ефективності управлінського контролю. Використання ERP-системи сприятиме зменшенню обсягу рутинної роботи,

підвищенню швидкості обробки інформації та покращенню координації діяльності підприємства [40].

Використання зазначених цифрових інструментів обумовлене їх доступністю, широкими можливостями автоматизації управлінських процесів, підвищенням ефективності внутрішніх комунікацій та контролю виконання завдань. ERP-система Odoo дозволяє інтегрувати основні бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну систему, що сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень.

Отже, реалізація запропонованого заходу щодо впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника МПП «ДОМІНАНТА» передбачає комплексне поєднання організаційних, освітніх та технологічних заходів, спрямованих на вдосконалення управлінської діяльності та підвищення рівня цифрової грамотності керівника. Впровадження даної системи здійснюється поетапно та охоплює оцінку рівня компетентностей керівника, організацію професійного навчання, впровадження сучасних цифрових інструментів управління, практичне застосування набутих навичок і оцінку результативності реалізованих заходів.

Першим етапом реалізації запропонованого заходу є оцінка рівня сформованості цифрових та управлінських компетентностей керівника. Реалізація цього етапу здійснюється керівником підприємства за участю фахівця з управління персоналом або зовнішнього консультанта. Орієнтовна тривалість проведення оцінювання становить один тиждень. У процесі аналізу визначається рівень володіння сучасними цифровими інструментами, навичками планування та організації роботи, комунікації, управління персоналом, а також здатність до прийняття ефективних управлінських рішень.

Для реалізації запропонованого заходу необхідним є відповідне ресурсне забезпечення, яке включає використання комп'ютерної техніки, доступу до мережі Інтернет, ліцензійного програмного забезпечення, цифрових платформ

для комунікації та управління завданнями, а також фінансових ресурсів для проходження навчання та професійного розвитку керівника.

Далі відбувається організація навчання та професійного розвитку керівника. Для цього доцільно використовувати онлайн-курси, тренінги, вебінари, практичні семінари та індивідуальні консультації у сфері цифрового менеджменту, управління проектами, цифрової аналітики та розвитку Soft Skills. Відповідальними за реалізацію цього етапу можуть бути зовнішні тренінгові компанії або освітні платформи. Орієнтовний термін реалізації - один місяць. Навчання керівника доцільно здійснювати у змішаній формі, що поєднує дистанційні освітні курси, онлайн-тренінги та практичні заняття, спрямовані на формування навичок використання цифрових інструментів у реальних умовах управлінської діяльності.

Наступним етапом є впровадження сучасних цифрових платформ та інструментів управління. Для організації ефективної комунікації та координації роботи працівників доцільним є використання Microsoft Teams, для планування та контролю виконання завдань - Trello, а для спільної роботи з документами - Google Workspace. Реалізація цього етапу здійснюється за участю ІТ-фахівця або системного адміністратора підприємства. Орієнтовний термін впровадження цифрових платформ становить два-три тижні.

Після впровадження цифрових інструментів важливим етапом є їх практичне використання у процесі управлінської діяльності. Керівник застосовує набуті цифрові та управлінські компетентності у процесі планування діяльності підприємства, контролю виконання завдань, організації внутрішніх комунікацій та прийняття управлінських рішень. Для забезпечення ефективності реалізації заходу необхідним є постійний моніторинг результатів використання цифрових інструментів та коригування окремих елементів системи управління.

Завершальним етапом реалізації запропонованого заходу є оцінка результативності впроваджених заходів. На цьому етапі здійснюється аналіз змін

у швидкості прийняття управлінських рішень, ефективності внутрішніх комунікацій, рівні організації робочих процесів та продуктивності управлінської діяльності загалом. Отримані результати дозволять визначити ефективність впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника та сформулювати напрями її подальшого вдосконалення. Отже, впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника МПП «ДОМІНАНТА» сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, автоматизації управлінських процесів, покращенню внутрішньої комунікації та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення управлінської діяльності

Для оцінки ефективності запропонованого заходу доцільно провести розрахунок витрат на його реалізацію та визначити економічний ефект від впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника МПП «ДОМІНАНТА».

1. Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів.

Витрати пов'язані із впровадженням сучасних цифрових інструментів, навчанням та розвитком управлінських навичок керівника МПП «ДОМІНАНТА» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника МПП «ДОМІНАНТА»

№ з/п	Заходи	Сума витрат, тис.грн
1	Проведення оцінки цифрових та управлінських компетентностей	4

Продовження табл. 3.2

2	Онлайн-курси з цифрових компетентностей та управління	15
3	Тренінг з розвитку Soft Skills	12
4	Впровадження Microsoft Teams	4,5
5	Впровадження Trello	3,5
6	Підключення Google Workspace	4
7	Впровадження ERP-системи Odoo	25
Всього		68

Джерело: сформовано автором

2. Прогнозування очікуваних економічних результатів.

Прогнозні значення сформовані на основі експертного оцінювання, аналізу практики впровадження цифрових систем управління на малих підприємствах та результатів досліджень у сфері цифровізації бізнес-процесів. Напрями та джерела зростання наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Напрями та джерела зростання (прогноз у %)

Напрямок змін	Джерело зростання	Прогнозоване зростання, %
Продуктивність управлінської праці	автоматизація управлінських процесів	+15-20
Швидкість обробки інформації	впровадження цифрових платформ	+20-30
Ефективність внутрішніх комунікацій	використання Microsoft Teams та Google Workspace	+20-35
Контроль виконання завдань	використання Trello та ERP-системи	+20-25
Оперативність прийняття рішень	цифровізація документообігу та аналітики	+15-25

Джерело: сформовано автором

3. Впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Відповідно до наданих експертних оцінок прогножуються позитивні зміни основних показників діяльності МПП «ДОМІНАНТА», що наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз зміни показників діяльності МПП «ДОМІНАНТА»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне зростання	Відносне зростання (%)
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	144,52	170,53	+26,01	+18
Швидкість обробки інформації, год	8	6	-2	-25
Рівень ефективності комунікацій, %	65	85	+20 п.п	+30
Оперативність прийняття рішень, %	70	85	+15 п.п	+21,4

Джерело: розраховано автором

4. Розрахунок резерву зростання прибутку.

4.1. Розрахунок зменшення витрат у результаті впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника.

У результаті впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника МПП «ДОМІНАНТА» очікується зменшення поточних витрат підприємства за рахунок автоматизації управлінських процесів, використання цифрових платформ комунікації, скорочення паперового документообігу та підвищення ефективності організації праці. Вихідні дані для розрахунку економії витрат МПП «ДОМІНАНТА» наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для розрахунку економії витрат МПП «ДОМІНАНТА»

Скорочення витрат на паперовий документообіг	тис.грн	12
Зменшення витрат часу на обробку інформації	тис.грн	35
Скорочення адміністративних витрат	тис.грн	22
Зменшення витрат робочого часу через неефективні комунікації	тис.грн	18

Джерело: сформовано автором

Прогнозовані зміни показників сформовані відповідно до очікуваного впливу автоматизації управлінських процесів, скорочення часу обробки інформації та підвищення якості внутрішніх комунікацій.

Економію поточних витрат визначаємо за формулою:

$$\Delta C = C_1 + C_2 + C_3 + C_4, \quad (3.1)$$

$$\Delta C = 12 + 35 + 22 + 18 = 87 \text{ тис.грн}$$

Резерв зростання прибутку визначаємо за формулою:

$$\Delta \Pi = PV \times \Pi / V, \quad (3.2)$$

де: PV - потенційно можливе збільшення обсягу наданих послуг, тис.грн;

Π - фактичний прибуток від реалізації послуг, тис. грн;

V - фактичний об'єм реалізованих послуг, тис. грн.

Потенційне збільшення обсягу наданих послуг визначаємо за формулою:

$$PV = PV_1 \times r, \quad (3.3)$$

де: PV_1 - потенційно можливе збільшення обсягу наданих послуг у результаті підвищення продуктивності праці персоналу, тис. грн;

r – коефіцієнт кореляції (сили зв'язку) між рівнем задоволеності клієнтів та обсягом продажів, $r=0,7$.

Потенційно можливе збільшення обсягу наданих послуг визначає за формулою:

$$PV_1 = \text{Чисельність персоналу} \times \text{Продуктивність праці одного працівника, грн} \times k, \quad (3.4)$$

k – коефіцієнт зростання продуктивності праці, $k=18\%$.

Відповідно до даних МПП «ДОМІНАНТА» чисельність персоналу складає 17 осіб.

$$PV_1 = 17 \times 144,52 \times 0,18 = 442,23 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи прогнозоване зростання продуктивності праці на 18 %, очікується збільшення обсягу виробленої продукції на 442,23 тис. грн.

$$PV = 442,23 \times 0,7 = 309,56 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок резерву зростання прибутку.

Відповідно до даних МПП «ДОМІНАНТА» фактичний прибуток підприємства за 2025 рік склав 900 тис. грн, а обсяг реалізованої продукції - 2457 тис. грн.

$$\Delta\P = 309,56 \times (900/2457) = 113,39 \text{ тис.грн}$$

5. Розрахунок загального річного економічного ефекту проводимо за формулою:

$$E_p = \Delta C + \Delta\P - V_p, \quad (3.5)$$

де: ΔC – економія поточних витрат, тис. грн;

$\Delta\P$ – резерв зростання прибутку, тис. грн;

V_p – витрати на реалізацію заходів, тис. грн.

$$E_p = 87 + 113,39 - 68 = 132,39 \text{ тис. грн}$$

Для оцінки доцільності капіталовкладень у впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника розрахуємо коефіцієнт економічної ефективності та термін окупності.

Коефіцієнт економічної ефективності визначаємо за формулою:

$$K_e = E_p / V_p, \quad (3.6)$$

$$K_e = 132,39 / 68 = 1,95.$$

Оскільки коефіцієнт економічної ефективності перевищує 1, запропоновані заходи є економічно доцільними та ефективними для впровадження.

Це означає, що на 1 грн вкладених коштів підприємство МПП «ДОМІНАНТА» отримує 1,95 грн економічного ефекту.

Термін окупності запропонованих заходів розраховуємо за формулою:

$$T_{ок} = V_p / E_p, \quad (3.7)$$

$$T_{ок} = 68 / 132,39 = 0,51 \text{ року.}$$

Отриманий термін окупності становить 0,51 року, що свідчить про високу економічну ефективність та швидку окупність запропонованих заходів.

Отже, проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника МПП «ДОМІНАНТА». Реалізація запропонованих заходів забезпечить скорочення поточних витрат, підвищення продуктивності праці, покращення внутрішніх комунікацій та оперативності прийняття управлінських рішень. Розрахований річний економічний ефект становить 132,39 тис. грн, а термін окупності заходів - 0,51 року, що підтверджує високу ефективність запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі було розроблено напрями вдосконалення системи розвитку особистості керівника та підвищення ефективності його управлінської діяльності на прикладі МПП «ДОМІНАНТА». Обґрунтовано необхідність розвитку управлінських, цифрових компетентностей і Soft Skills керівника в умовах цифрової трансформації економіки.

Запропоновано впровадження системи розвитку цифрових та управлінських компетентностей керівника, що передбачає професійне навчання, розвиток soft skills та використання сучасних цифрових інструментів управління: Microsoft Teams, Trello, Google Workspace і ERP-системи Odoo.

Оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх економічну доцільність. Загальна сума витрат на реалізацію заходів становить 68 тис. грн. Розрахований річний економічний ефект становить 100,39 тис. грн, а термін окупності заходів - 0,51 року, що підтверджує високу ефективність

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, покращенню внутрішніх комунікацій, автоматизації управлінських процесів та зміцненню конкурентних позицій МПП «ДОМІНАНТА».

ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи досліджено теоретичні та прикладні аспекти розвитку особистості керівника та підвищення ефективності його управлінської діяльності в умовах сучасного бізнес-середовища. Встановлено, що ефективність виконання основних управлінських функцій безпосередньо залежить від рівня професійних, ділових і психологічних якостей керівника, а також від його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проведено аналіз сучасних тенденцій розвитку галузі та оцінено організаційно-економічний стан МПП «ДОМІНАНТА». Встановлено, що підприємство має належну матеріально-технічну базу та сформовану організаційну структуру, однак спостерігається погіршення фінансово-економічних показників. Аналіз управлінської діяльності керівника засвідчив достатньо високий рівень управлінських компетентностей, зокрема здатність до антикризового управління, прийняття рішень в умовах невизначеності та ефективної організації роботи колективу.

Розроблено напрями вдосконалення системи розвитку особистості керівника, що базуються на поєднанні розвитку управлінських, цифрових компетентностей та Soft Skills. Запропоновано впровадження системи розвитку компетентностей із використанням сучасних цифрових інструментів управління, а також заходів професійного навчання та розвитку персональних якостей керівника. Оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх економічну доцільність.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, автоматизації управлінських процесів, покращенню внутрішніх комунікацій та зміцненню конкурентних позицій МПП «ДОМІНАНТА» в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Особливості концепції цільового управління Пітера Друкера. URL: <https://studfile.net/preview/10659370/page:3/> (дата звернення: 20.02.2026).
2. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати? Іцхак Адізес. URL: <https://agroexpert.ua/hto-takii-idealnii-kerivnik-i-comu-nim-nemozливо-stati/> (дата звернення: 20.02.2026).
3. Анрі Файоль 14 принципів менеджменту. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/henri-fayol-14-principles-management-vanshika-munshi?tl=uk> (дата звернення: 20.02.2026).
4. Курт Левін Концепція трьох стилів управління. URL: <https://studfile.net/preview/9202842/page:7/> (дата звернення: 20.02.2026).
5. Загальний опис моделі «Управлінські ролі з Мінцбергу». URL: <https://livingfo.com/upravliniski-rol-i-z-mintsberhu/> (дата звернення: 20.03.2026).
6. Командні зміни: ключові ролі успішних змін за О.Нілом та модель згуртування команди. URL: <https://studfile.net/preview/11452542/page:9/> (дата звернення: 23.03.2026).
7. Мороз Л. Принципи та напрями управлінської діяльності керівника підприємства в умовах війни. *European Science*. 2023. Sge23-02. С. 7–19. URL: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-23-02-013> (дата звернення: 20.03.2026).
8. Торічний О., Ткачук Д., Кузь Ю. Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги до керівників в епоху технологій. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16> (дата звернення: 28.03.2026).
9. ТОП 41 інструментів для продуктивності, які полегшують життя. URL: <https://worksection.com/ua/blog/best-productivity-tools.html> (дата звернення: 29.03.2026).

10. В Україні планують побудувати 45 готелів до 2026 року – дослідження. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/03/720099/> (дата звернення: 08.04.2026).

11. Готельний ринок в Україні зріс на 440% за три роки. URL: <https://finway.com.ua/en/the-hotel-market-ukraine-grew/> (дата звернення: 08.04.2026).

12. Система класифікації готелів. URL: <https://buklib.net/books/32513/> (дата звернення: 08.04.2026).

13. Огляд готельного ринку України 2025. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/6313/> (дата звернення: 09.04.2026).

14. Офіційний сайт готелю "London Hotel". URL: <https://london-hotel.com.ua/> (дата звернення: 09.04.2026).

15. Що таке бутик-готель? URL: <https://redling-hotel.com.ua/ua/news/shho-take-butik-gotel/> (дата звернення: 09.04.2026).

16. Майбутнє бізнесу – цифрове та стійке. Ось чому. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/the-future-of-business-digital-sustainable-davos2023/> (дата звернення: 09.04.2026).

17. Стратегічне мислення як навичка: як розвивати у собі та в команді. URL: <https://grc.ua/blog/strategichne-myslennia-iak-navychka-iak-rozvyvaty-u-sobi-ta-v-komandi> (дата звернення: 10.04.2026).

18. Вишневський О. С. Смарт-виробництво: визначення та теорія стимулювання розвитку на основі локального протекціонізму. Економіка промисловості. 2023. № 3 (103). С. 5–27. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/193765>

19. Гуменна Ю.Г., Гура О.Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2021. № 2 С. 202-210.

20. Кузь В. І. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації господарських та управлінських процесів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 197–204. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-197-204>
21. Котвицька, Н. М.; Куриленко, О. В.; Римарцов, В. В.; Заславець, С. М. Цифровізація управління підприємствами як фактор підвищення ефективності та оптимізації формування прибутку. *APEN 2026*. № 21. С. 7–15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19398136>
22. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Никитюк Г.І., Горбатюк В.В. Цифрове лідерство як інноваційний стиль сучасного менеджера. Зб. наук. праць 4-ої міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародна наукова єдність», 25-27 червня 2025 р. Стокгольм, Швеція. С. 204-206.
23. Миронов Ю.Б. Матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. "Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв". Oktan Print. Прага 2020. 232 с. С.186-187.
24. Ворошилова Г. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації». Матеріали ІХ Міжнар. Наук.-практ. Конф. Київ 14–15 квітень 2022. К.: КНУКІМ, 2022. С. 294 . .251–253.
25. Гурман О. М., Власюк Ю. О. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 29–33. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-6> (дата звернення: 23.03.2026).
26. Миронов Ю.Б. Шляхи післявоєнного відновлення туризму на природоохоронних територіях України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2026. №14. С.63-77.
27. Управління конфліктами на робочому місці. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/bzsopjy091-upravlnnya-konflktami-na-robochomu-msts> (дата звернення: 23.04.2026).

28. Ефективне управління персоналом: Ключові аспекти та стратегії. URL: <https://bizmag.com.ua/upravlinnya-personalom/> (дата звернення: 18.04.2026).

29. Зубов В. О., Корнєєв М. В., Васильченко Л. С. «Маркетинг готельного та ресторанного бізнесу». навчальний посібник, Київ, Україна. Видавництво: «Каравела», 2025. С. 274. ISBN 978-966-801-869-3.

30. Прийняття управлінських рішень: огляд, процес, методи та інструменти. URL: <https://worksection.com/ua/blog/management-decision-making.html> (дата звернення: 18.04.2026).

31. Що таке цифрова трансформація? URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/what-is-digital-transformation> (дата звернення: 22.04.2026).

32. Готельний бізнес в Україні розвивається попри дефіцит кадрів та енергетичні обмеження: підсумки 2025 року. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/hotelnyy_biznes_v_ukrayi_ni_rozvyvayetsya_popry_defitsyt_kadriv_i_bleauty_pidsumky_2025_roku (дата звернення: 22.04.2026).

33. Герасименко Ю. Розвиток управлінських навичок у фахівців як майбутніх керівників. *«Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентісного фахівця»* : Матеріали IV Всеукр. студент. науково-практ. конф., м. Біла Церква, 15 трав. 2025 р. Біла Церква, 2025. С. 495–520.

34. Дубей, Ю. В., Усатенко, О. В., Папіж, Ю. С. Роль Soft Skills у сучасному менеджменті: комплексний підхід до розвитку компетенцій. Актуальні питання економічних наук. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17541977> (дата звернення: 08.04.2026).

35. Воронюк В. Розвиток digital skills як чинник забезпечення економічної безпеки підприємства. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених. Цілі сталого розвитку:

проблеми і можливості досягнення в Україні та світі : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищ. освіти та молодих вчен., м. Київ, 23-24 жовт. 2024 р. Київ, 2024. С. 137–139.

36. Мельник А. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Т. 9, № 4. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25>.

37. Що таке Microsoft Teams?. URL: <https://support.microsoft.com/uk-ua/topic/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-microsoft-teams-3de4d369-0167-8def-b93b-0eb5286d7a29> (дата звернення: 08.05.2026).

38. Trello: що це таке та як ним користуватися. URL: <https://hostiq.ua/blog/ukr/what-is-trello-2/> (дата звернення: 08.05.2026).

39. Google Workspace: що це таке і чому варто підключити. URL: https://protocol.ua/ua/google_workspace_shcho_tse_take_i_chomu_varto_pidkluychiti/ (дата звернення: 08.05.2026).

40. Автоматизація готелів. URL: <https://todo.ltd/moduli/crm/crm-dlya-goteliv/> (дата звернення: 09.05.2026).

41. 5 інструментів, які допомагають підтримувати безперервне навчання в команді. URL: <https://www.kuka.tech/blog/5-instrumentiv-yaki-dopomagayut-pidtrimuvati-bezperervne-navchannya-v-komandi> (дата звернення: 11.05.2026).

42. Ділова гра як активний ігровий метод професійного навчання майбутніх викладачів психологічних і педагогічних дисциплін. «Перспективи та інновації науки». 2025. Т. 6: Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Меди. С. 942–950. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-6\(52\)-942-953](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-6(52)-942-953)

43. Що таке тренінг: визначення, види та користь для професійного зростання. 21000. 04.01.2026. URL: <https://21000.com.ua/shho-take-trening-vyznachennya-vydy-ta-koryst-dlya-profesijnogo-zrostannya/> (дата звернення: 15.04.2026).

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДІ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА ЗАГРОЗИ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Співак О.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – д.е.н., проф. Кулаковська Т.А. 86

МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Стась М.Е., здоб. СВО «Магістр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – д.е.н., проф. Дідух С.М. 90

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Ткач А.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – д.е.н., проф. Кулаковська Т.А. 94

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Турчанінова А.К., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – к.е.н., доц. Фрунз О.Л. 97

КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Фазли Г.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІ ЕУБ

Науковий керівник – д.е.н., проф. Дідух С.М. 100

НАПРЯМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Фролов М.І., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – к.е.н., доц. Фрунз О.Л. 103

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ КРАЇНИ

Бударська А.Є., здоб. СВО «Бакалавр», ОП «Економіка підприємства» ІЕМ

Науковий керівник – к.е.н., доц. Єніфанова І.М.
Національний університет «Одеська політехніка» 105

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ПЛІННОСТІ КАДРІВ

Сеастьянов В.В., аспірант 108

Секція №2. Нові парадигми сучасного менеджменту

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Бакіна Є.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – PhD, доц. Асаулєнко Н.В. 112

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛІВ ТА РЕСТОРАНІВ

Глинська С.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – PhD, доц. Асаулєнко Н.В. 115

РОЗВИТОК SOFT SKILLS КЕРІВНИКА, ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ <i>Коваль Д.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – РнД., доц. Асауленко Н.В.</i>	118
МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ <i>Ковтун А.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – РнД., доц. Асауленко Н.В.</i>	121
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ <i>Рощинська К.Р., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – РнД., доц. Асауленко Н.В.</i>	123
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Стасевич В.М., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – РнД., доц. Асауленко Н.В.</i>	126
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ <i>Новак-Криччук Ю.Р., здоб. СВО «Магістр» ННІЕУіБ</i> <i>Наукові керівники – к.е.н., доц. Дроздова В.А., к.т.н., доц. Пазмашова Г.І.</i>	129
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА <i>Вахінська В.І., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дяченко Ю.В.</i>	132
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Грішнина К.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дяченко Ю.В.</i>	136
УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА <i>Марченко В.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дяченко Ю.В.</i>	139
ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Незлюбіна М.Р., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дяченко Ю.В.</i>	142
АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ <i>Нікалаєва А.М., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дяченко Ю.В.</i>	145

РОЗВИТОК SOFT SKILLS КЕРІВНИКА, ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ

Коваль Д.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУІБ
Науковий керівник – PhD., доц. Асауленко Н.В.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасному професійному середовищі всі навички людини умовно поділяють на дві великі групи: *hard skills* та *soft skills*. *Hard skills* - це професійні знання та вміння, необхідні для виконання конкретних завдань, тоді як *soft skills* в цілому особистісні та соціальні компетенції, що визначають чи вміє людина ефективно взаємодіяти з іншими, адаптуватися до змін і приймати управлінські рішення. У контексті управління командами саме *soft skills* набувають дедалі більшого значення. Це пояснюється тим, що ефективність діяльності організації значною мірою залежить не лише від професійної підготовки працівників, а й від якості комунікації, рівня довіри та психологічного клімату в колективі. [1]

Перш за все треба підкреслити, що *soft skills* - це не просто набір інструментів, а важлива характеристика особистості, яка безпосередньо впливає на стиль управління. Розвиток *soft skills* керівника постає як необхідна умова ефективного управління командою та досягнення високих результатів у сучасному бізнес-середовищі.

Soft skills охоплюють широкий спектр навичок, серед яких ключовими є емоційний інтелект, комунікація, адаптивність і лідерство. Згідно з сучасними дослідженнями, саме ці якості визначають здатність керівника ефективно діяти в умовах невизначеності.

Окремі сучасні підходи підкреслюють, що: «*soft skills* - це, передусім, здатність залишатися собою у взаємодії з іншими, не втрачаючи ефективності». Ця теза є особливо актуальною для менеджменту, оскільки вона зміщує акцент із формального виконання управлінських функцій на автентичність та усвідомленість керівника. [1] Крім того, що розвиток м'яких навичок неможливий без саморефлексії: «усвідомлення власних реакцій є першим кроком до якісної взаємодії з командою». Таким чином, теоретичні підходи до *soft skills* сьогодні виходять за межі класичних управлінських моделей і включають психологічні аспекти особистості.

Аналізуючи сучасні підходи та ідеї, можна зробити висновок, що ефективний керівник це не лише носій знань і досвіду, а особистість із розвиненою внутрішньою культурою взаємодії. На відміну від *hard skills*, які можуть бути швидко набуті або вдосконалені через навчання, *soft skills* формуються поступово та потребують постійної практики. Саме тому їх розвиток часто ігнорується або відкладається, хоча в довгостроковій перспективі вони мають значно більший вплив на результативність діяльності. Важливо підкреслити, що *soft skills* не можуть бути формально відтворені або імітовані. Вони формуються через досвід, саморозвиток і готовність до змін. Це дозволяє

стверджувати, що розвиток гнучких навичок має бути безперервним процесом. [2]

До ключових *soft skills* керівника доцільно віднести:

- емоційний інтелект як основу довіри в команді;
- комунікаційні навички як інструмент ефективного управління;
- адаптивність як здатність діяти в умовах змін;
- лідерство як вміння надихати та об'єднувати.

Особливої ваги ці навички набувають у сучасних умовах гібридної роботи, де прямий контроль замінюється довірою та самоорганізацією. У цьому контексті керівник виступає не лише як менеджер, а як наставник і фасилітатор командних процесів. [4]

Однією з ключових проблем сучасних керівників є орієнтація на контроль замість розвитку. Саме цей підхід знижує ініціативність працівників і створює залежність від керівника, як єдиної особи що здатна прийняти рішення. Натомість розвиток *soft skills* дозволяє перейти до більш гнучкої моделі управління, де важливу роль відіграють довіра, відповідальність і залученість кожного члена команди.

Особливу увагу слід звернути на те, що *soft skills* виступають своєрідним “мультиплікатором” професійних компетенцій. Навіть високий рівень спеціалізованих знань не забезпечує ефективності, якщо керівник не здатний донести завдання, підтримати команду або конструктивно вирішити конфлікт. Водночас розвинені комунікативні та лідерські навички дозволяють значно підвищити ефективність використання наявних ресурсів. [6]

Отже, розвиток *soft skills* є ключовим фактором ефективного управління командою. Вони забезпечують якісну комунікацію, формують сприятливий психологічний клімат і підвищують загальну результативність діяльності організації. Найбільша практична цінність *soft skills* полягає в їх здатності трансформувати стиль управління, від авторитарного до партнерського, від реактивного до проактивного. Саме це забезпечує стійкість команди в умовах постійних змін та невизначеності. Дані навички часто висвітлюються в бізнес-літературі та мають глибоке психологічне підґрунтя та безпосередньо впливають на стиль управління керівника. Таким чином, інтеграція розвитку м'яких навичок у систему підготовки менеджерів є необхідною умовою формування ефективного лідерства в сучасному середовищі.

Література:

1. Жильцева, О., & Стенчишин, В. (2021). *Soft Skills: бути собою*. Київ: Саміт-Книга.
2. Савченкова, М. В. (2025). Формування *soft skills* як основа професійної мобільності фахівців у сучасному освітньому процесі. *Ментальне здоров'я*, (1). <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-1.5>
3. Медвідь, Л. Г. (2025). Формування та удосконалення *soft skills* учасників освітнього процесу у вищій школі. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, (83). <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-03>