

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему «Розвиток Soft Skills менеджерів як фактор підвищення
ефективності діяльності готельного підприємства»

Виконала: студентка 4 курсу групи ГРС2022-1
галузі знань 24 «Сфера обслуговування»
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Воробей І.С.

Керівник: Александрова С.А.

Рецензент: _____

Харків – 2026 р.

Керівник роботи_____



10.06.2026 року

Висновок кафедри про бакалаврську роботу

Бакалаврська робота розглянута.

Студентка Воробей І.С.

допускається до захисту даної роботи в Державній екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ

доц., к.е.н. Писарева І.В.

(підпис)

20.06.2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітній рівень бакалавра

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри ТіГГ

доц., к. е. н. Писарева І.В.

«10» «травня» 2026 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Воробей Ізабеллі Сергіївні

1. Тема роботи «Розвиток Soft Skills менеджерів як фактор підвищення ефективності діяльності готельного підприємства»

керівник роботи доц., к.п.н., Александрова С.А.

затверджена наказом вищого навчального закладу від 19.05.2026 р.
№ 428-03

2.Строк подання студентом роботи 19.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні стандарти та норми, науково-технічна література, статистичні дані, джерела Інтернет

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: Розділ 1. Компетентність керівника як фактор підвищення ефективності діяльності готельного підприємства. Розділ 2. Тематичний аналіз діяльності готелю. Розділ 3. Розвиток soft skills керівників готельного підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Слайд 1. «Hard skills» і «soft skills»: сутність та значення

Слайд 2. Модель ефективного керівника

Слайд 3. Ключові hard skills та soft skills керівника готельного підприємства

Слайд 4. Оцінка компетентності керівників готелю

Слайд 5. Самооцінка soft skills керівників середнього та нижчого рівня в готелі

Слайд 6. Рекомендації щодо розвитку м'яких навичок менеджерів готелю

Слайд 7. Напрями розвитку soft skills керівників

Слайд 8. Інноваційні підходи до розвитку soft skills керівників готелю

Слайд 9. Ефективність заходів з розвитку soft skills керівників готелю

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Александрова С.А., доц.		
Нормоконтроль	Радіонова О.М., доц.		

Дата видачі завдання 10 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>11.05. – 18.05</i>	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>19.05 – 23.05</i>	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>01.06 – 04.06</i>	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7	<i>Перевірка на плагіат Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Здобувач

Воробей І.С.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи



Александрова С.А.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Вплив керівника на результати діяльності підприємства	9
1.2. Hard skills та soft skills: сутність та зміст	11
1.3. Професійний профіль керівника.....	16
1.4. Формування особистого характеру лідера.....	21
1.5. Самооцінка керівника як фактор його ефективності	22
1.6. Ключові soft skills керівників готельних підприємств	24
РОЗДІЛ 2. ТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ	29
2.1. Характеристика готелю.....	29
2.2. Характеристика організаційної структури готелю	33
2.3. Характеристика персоналу готелю.....	35
2.4. Аналіз господарської діяльності готелю.....	37
2.5. Оцінка компетентності керівників готелю	39
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК SOFT SKILLS КЕРІВНИКІВ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Заходи розвитку soft skills керівників готелю	49
3.2. Ефективність заходів розвитку soft skills керівників готелю.....	59
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
НАОЧНІ МАТЕРІАЛИ	76

ВСТУП

У сучасному середовищі функціонування індустрії гостинності результативність діяльності готельних підприємств значною мірою визначається якістю управління людськими ресурсами та рівнем професійної підготовки керівників. Активізація конкурентної боротьби на ринку готельних послуг, стрімкий розвиток цифрових технологій, трансформація потреб і запитів споживачів, а також необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища висувають до управлінців нові вимоги. Сьогодні ефективний керівник повинен володіти не лише спеціалізованими знаннями та професійними навичками, але й широким спектром особистісних і соціальних компетентностей.

У науковій літературі та практиці управління все більшої актуальності набуває поняття *soft skills*, яке охоплює сукупність універсальних навичок міжособистісної взаємодії. До них належать комунікабельність, лідерські здібності, уміння працювати в команді, здатність вирішувати конфліктні ситуації, приймати ефективні рішення та швидко адаптуватися до змін. Наявність і розвиток таких навичок сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності, формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Особливої ваги *soft skills* набувають у сфері готельного бізнесу, де рівень сервісу безпосередньо залежить від якості комунікації між працівниками та гостями. Керівники готельних підприємств здійснюють свою діяльність в умовах високої відповідальності, необхідності швидкого розв'язання проблемних питань та координації роботи різних структурних підрозділів. У зв'язку з цим розвиток комунікативних, організаційних і лідерських компетентностей виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг гостинності.

Питання формування та розвитку професійних і особистісних компетентностей керівників є предметом дослідження багатьох вітчизняних та

зарубіжних науковців. Водночас динамічний розвиток індустрії гостинності та зростання значення людського капіталу зумовлюють необхідність подальшого вивчення особливостей розвитку soft skills управлінців у готельній сфері.

Метою дипломної роботи є дослідження значення soft skills у забезпеченні ефективної управлінської діяльності керівників готельного підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити роль керівника у формуванні результативності діяльності підприємства;
- розкрити зміст та особливості hard skills і soft skills;
- охарактеризувати професійний портрет сучасного керівника;
- визначити значення особистісних характеристик лідера та самооцінки в управлінській діяльності;
- проаналізувати основні soft skills, необхідні керівникам готельних підприємств;
- надати загальну характеристику діяльності досліджуваного готелю;
- здійснити аналіз організаційної структури, кадрового складу та результатів господарської діяльності підприємства;
- оцінити рівень компетентності керівників готелю;
- розробити комплекс заходів, спрямованих на розвиток soft skills керівників, та визначити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом готельного підприємства.

Предметом дослідження виступають soft skills керівників готельного підприємства та інструменти їх формування і розвитку.

У ході дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, статистичний аналіз, анкетування та метод експертних оцінок.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення рівня управлінської компетентності керівників, удосконалення системи управління персоналом і забезпечення зростання ефективності діяльності готельного підприємства.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи – 85 сторінок, у тому числі основного тексту – 70 сторінок. Робота містить: 18 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел (40 найменувань, викладених на 5 сторінках), наочні матеріали.

РОЗДІЛ 1

КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Вплив керівника на результати діяльності підприємства

У сучасному динамічному середовищі підприємства змушені постійно адаптуватися до змін і викликів. Ефективне управління є ключовою умовою їхнього успішного функціонування та розвитку, оскільки залежить від сукупності різних чинників, які можуть як сприяти зростанню, так і його обмежувати. Зазвичай їх поділяють на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства і не підлягають прямому контролю, однак істотно впливають на його діяльність. До них належать економічна ситуація, політична та правова стабільність, рівень технологічного розвитку, соціокультурні зміни та конкурентне середовище. Зокрема, стан економіки (інфляція, валютні коливання, доступ до ресурсів) визначає платоспроможність споживачів і фінансові можливості бізнесу. Такі фактори взаємопов'язані між собою, тому зміна одного з них може впливати на інші, що потребує постійного аналізу та прогнозування.

Внутрішні чинники знаходяться під контролем підприємства і можуть бути використані для підвищення ефективності його діяльності. Вони охоплюють управлінські процеси, ресурси та організаційну культуру. Важливу роль відіграє кваліфікація керівників, їх здатність приймати обґрунтовані рішення, планувати, організовувати роботу та здійснювати контроль. Не менш значущими є лідерські якості та використання сучасних управлінських технологій, зокрема автоматизованих систем і стратегічного планування. Це дозволяє підвищувати результативність діяльності, тоді як застарілі методи можуть її уповільнювати [14].

Тож ефективність діяльності підприємства формується під впливом багатьох чинників, серед яких особливе місце займає особистість керівника

(рис. 1.1). Саме вона значною мірою визначає результативність організації, зокрема через вплив психологічних факторів [1].

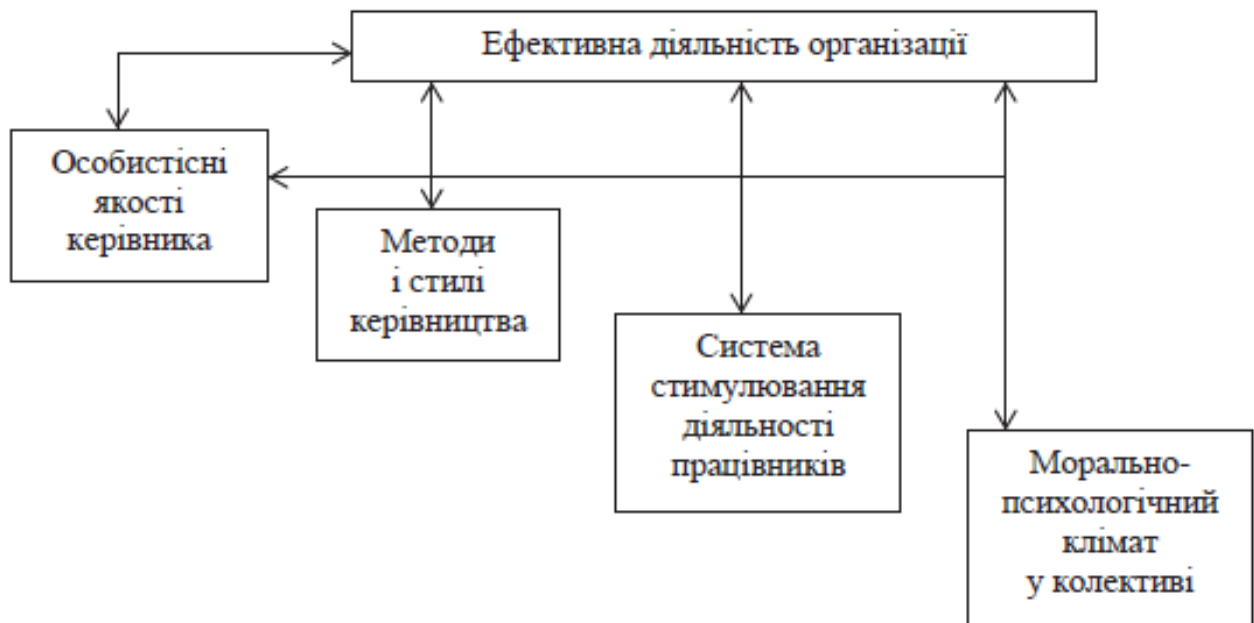


Рис. 1.1. Взаємозалежність ефективності діяльності організації та психологічних чинників [2].

Управлінська діяльність є багатогранною, тому для забезпечення високої ефективності ідеальний керівник має поєднувати професійні знання, практичний досвід, відповідні здібності та вміння застосовувати їх на практиці. Саме він забезпечує досягнення результатів через раціональне використання ресурсів, прийняття якісних управлінських рішень.

Саме особисті й професійні якості керівника впливають на процес прийняття рішень і створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Керівник відповідає за ефективне управління всіма видами ресурсів — трудовими, матеріальними та виробничими, забезпечуючи стабільність операційної діяльності.

Керівник задає кадрову політику підприємства. Важливу роль відіграють мотивація персоналу та здатність організації адаптуватися до нестабільних економічних умов. Формування ефективної системи управління дозволяє

підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у складному середовищі.

Між репутацією організації та якістю управління існує тісний взаємозв'язок. Керівники мають виступати моральним орієнтиром для колективу й водночас бути ефективними у власній діяльності.

Важливо також менеджеру мати індивідуальний підхід до працівників, уміти впливати на їхню поведінку та мотивацію з метою досягнення організаційних цілей.

1.2. Hard skills та soft skills: сутність та зміст

Термін «soft skills» з'явився у США у 1960-х роках. У період 1971–1991 років у межах досліджень компетенцій для добору працівників дипломатичної служби Держдепартаменту США було сформовано поняття «компетенція» та розроблено методи її оцінювання. З того часу значення гнучких навичок постійно зростає і стає все більш актуальним у професійній підготовці фахівців [11].

Сучасні науковці приділяють значну увагу вивченню професійної компетентності та розвитку «soft skills» у майбутніх спеціалістів.

Аналітики визначають ключові навички майбутнього, серед яких: розв'язання складних завдань, критичне та креативне мислення, управління людьми, командна взаємодія, емоційний інтелект, ухвалення рішень, ведення переговорів і когнітивна гнучкість. Усі ці якості належать до категорії «soft skills» [11].

Вважається, що професійний успіх працівника на 15% забезпечують hard skills, та на 85% - soft skills. Роботодавці частіше віддають перевагу кандидатам із добре розвиненими м'якими навичками [4].

Hard skills (тверді навички) — це спеціалізовані професійні знання та практичні навички, необхідні для виконання посадових обов'язків і бізнес-процесів. Їх можна чітко продемонструвати та оцінити на практиці. До них

належать, наприклад, сліпий друк, водіння автомобіля, володіння мовами програмування тощо.

Якщо розглядати поняття «soft skills», то «soft» означає гнучкість, здатність відходити від шаблонів і адаптуватися до змін, а «skills» – це компетентність, тобто готовність і здатність діяти в умовах невизначеності, спираючись на досвід та інтуїцію.

Таким чином, «soft skills» є універсальними компетентностями, що сприяють професійному розвитку в будь-якій сфері. Більше того, чим вищою є управлінська посада, тим менш значущими стають «hard skills» і тим більш вирішальну роль відіграють «soft skills». Саме м'які навички, згідно з дослідженнями, значною мірою визначають професійний успіх.

Порівняльна характеристика «hard skills» і «soft skills» наведена в табл..

1.1

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика «hard skills» і «soft skills» [3,4]

Характеристика	«hard skills»	«soft skills»
Основа	Компетентність	Компетенції
Базуються на	Професійному досвіді	Особистісних цінностях
Прояв у діях	Технічні знання та професійна кваліфікація	Поведінкові моделі
Критичність	Важливі у короткостроковій перспективі	Важливі у довгостроковій перспективі
Розвиток	Розвиваються відносно швидко	Розвиваються поступово, повільніше
Досягнення результату	Дає відносно швидкий і прогнозований результат за наявності базових умов (мотивація, здатність до навчання тощо)	Потребує більших зусиль, результат не завжди гарантований через глибоку залежність від особистості
Зворотність розвитку	Практично не мають тенденції до втрати сформованого рівня	За певних умов можуть частково втрачатися або змінюватися

Soft skills (м'які або гнучкі навички) охоплюють соціально-психологічні вміння, необхідні в різних життєвих і професійних ситуаціях (комунікація, лідерство, робота в команді, публічні виступи тощо). Це компетентності, які складніше виміряти або перевірити, оскільки вони проявляються у поведінці та

взаємодії з іншими людьми. Сюди відносять комунікативні, управлінські, лідерські, командні та ораторські вміння.

М'які навички охоплюють додаткові знання, уміння та особистісні якості людини. До них належать, наприклад, уміння спілкуватися, відповідальність, дисциплінованість, здатність швидко навчатися, креативне мислення, уміння оперативно приймати рішення та брати відповідальність.

Такі якості є універсальними й необхідними в будь-якій сфері діяльності. М'які навички забезпечують ефективну поведінку в різних робочих ситуаціях і сприяють самостійності у діяльності. Вони не прив'язані жорстко до конкретної професії, проте відіграють важливу роль у побудові кар'єри.

Так, значно підвищують ефективність професійної діяльності:

- комунікація – здатність обмінюватися інформацією та знаннями;
 - цілеспрямованість – орієнтація на досягнення результату;
 - креативність – уміння мислити нестандартно;
 - критичне мислення – здатність аналізувати інформацію;
 - клієнтоорієнтованість – уміння розуміти потреби аудиторії;
 - управління людьми – ефективна робота з персоналом;
 - вирішення проблем – здатність долати труднощі в роботі та житті.
- прийняття рішень – це вміння свідомо й оперативно обирати оптимальний варіант із можливих альтернатив.
- емоційний інтелект передбачає здатність розпізнавати емоції, мотиви та наміри – як власні, так і інших людей – і ефективно керувати ними
 - управління знаннями полягає в умінні засвоювати нову інформацію та застосовувати її на практиці для розв'язання щоденних завдань.
 - робота в умовах невизначеності означає здатність швидко адаптуватися до змін, нових обставин і вимог.
 - ощадливе виробництво передбачає навички виявлення втрат, пошуку слабких місць і вдосконалення процесів.
 - самоаналіз і саморефлексія — це здатність оцінювати власні дії, поведінку та результати діяльності.

Основними характеристиками «soft skills» є такі:

- це нетехнічні професійні навички;
- пов'язані з особистісними якостями людини;
- їх складно виміряти, тому оцінювання часто має суб'єктивний характер;
- сприяють досягненню успіху в професійній діяльності;
- не є строго обов'язковими, однак у поєднанні з фаховими знаннями формують професіоналізм;
- підвищують продуктивність праці;
- є важливими незалежно від сфери зайнятості;
- корисні не лише в роботі, а й у повсякденному житті [11].

Ключові soft skills сучасного ринку праці у 2025 році, які особливо цінують роботодавці:

1. Емоційний інтелект (EQ). Здатність розпізнавати й керувати власними емоціями та емоціями інших. Допомагає будувати ефективну комунікацію, уникати конфліктів, працювати в команді та створювати позитивний робочий клімат, зокрема в мультикультурному середовищі.

2. Адаптивність і резилієнтність. Уміння швидко пристосовуватися до змін, навчатися та відновлюватися після стресу. Це забезпечує гнучкість мислення, стійкість до невизначеності та здатність ефективно працювати в складних умовах.

3. Крос-культурна комунікація. Навичка ефективної взаємодії з людьми різних культур, національностей і поколінь. Важлива для роботи в міжнародних і віддалених командах, де необхідні толерантність, повага та розуміння культурних 4. Цифрова емпатія. Здатність проявляти розуміння та підтримку в онлайн-середовищі. Включає вміння передавати емоційний контакт через цифрові канали та підтримувати психологічний комфорт у віртуальних командах.

5. Системне та критичне мислення. Відмінностей.

Уміння аналізувати складні ситуації, бачити взаємозв'язки та приймати обґрунтовані рішення. Передбачає здатність оцінювати інформацію критично, уникати шаблонного мислення та знаходити нестандартні рішення [19].

Характерні риси працівника, який має розвинені навички soft skills наведено на рис. 1.2.

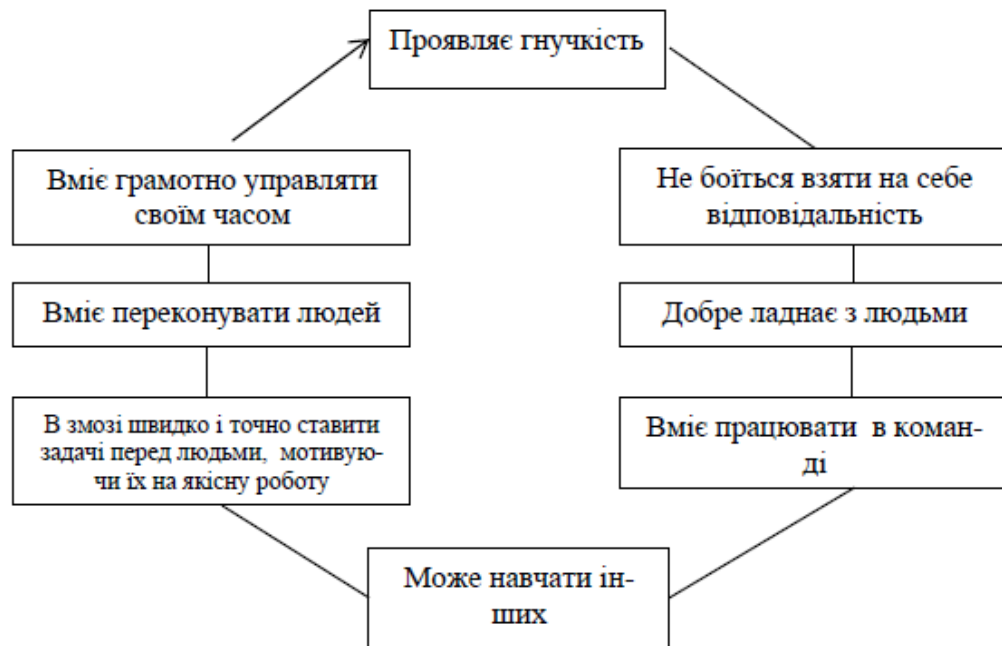


Рис. 1.2. Характерні риси працівника, який має розвинені навички soft skills [12]

Хоча м'які навички є менш спеціалізованими та не прив'язаними до конкретної професії, а також відповідають загальним вимогам суспільства й особистості, єдиного універсального підходу до визначення їх переліку не існує. Також такі навички складно виміряти об'єктивно, оскільки їх оцінка часто залежить від суб'єктивного сприйняття.

Такі навички потребують постійного розвитку й удосконалення. Саме це дозволяє майбутнім фахівцям швидко адаптуватися до професійного середовища та впевнено орієнтуватися в майбутньому.

Розвиток цих навичок здійснюється через різні інструменти: тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси, програми підвищення кваліфікації, а також самостійне опрацювання спеціальної літератури. Важливу роль при цьому

відіграють особистісні якості людини та її установки щодо навчання, роботи, успіху й невдач.

Основними причинами розвитку soft skills у працівників є:

1. Швидка адаптація до змін. Сучасне цифрове середовище вимагає гнучкості та здатності швидко навчатися. Жорсткі організаційні структури поступаються місцем довірі, співпраці та гнучкому графіку. Тому роботодавці цінують працівників, які легко адаптуються до нових умов.

2. Підготовка до епохи штучного інтелекту. Значна частина професій може бути автоматизована, тому зростає попит на креативність, комунікаційні навички, емоційний інтелект і вміння працювати з людьми — якості, які складно замінити технологіями.

3. Підвищення цінності компанії. Через дефіцит кваліфікованих кадрів компанії конкурують за працівників. Важливим стає розвиток soft skills, зокрема комунікації, емпатії та адаптивності, що підсилює ефективність команд і підбір персоналу.

4. Збереження конкурентоспроможності. Soft skills впливають на мотивацію та продуктивність працівників. Визнання досягнень, розвиток лідерства, активного слухання та якісного зворотного зв'язку сприяють підвищенню ефективності роботи та залученості персоналу. [16]

1.3. Професійний профіль керівника

Модель ефективного керівника (табл. 1.2.) представляє комплекс основних психологічних, інтелектуальних, професійних і соціальних характеристик, необхідних для результативного управління. Вона визначає ключові компетенції сучасного менеджера, які забезпечують прийняття виважених рішень, ефективну організацію командної роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.2

Модель ефективного керівника [20]

Психологічні якості	Інтелектуальні якості	Професійні якості	Соціальні якості
Лідерські здібності	Орієнтація на інновації	Використання сучасного досвіду в роботі	Уміння встановлювати ефективні контакти з підлеглими
Схильність до обґрунтованого ризику	Швидкий аналіз інформації	Раціональне управління робочим часом	Усвідомлення соціальної відповідальності управлінських рішень
Орієнтація на досягнення результату	Постійний саморозвиток	Проактивність та ініціативність	Принцип соціальної справедливості в управлінні
Сильна воля	Відкритість до альтернативних ідей	Уміння давати конструктивну оцінку	Навички попередження та вирішення конфліктів
Високий рівень адаптивності	Здатність сприймати інші точки зору	Прийняття нестандартних управлінських рішень	

Згідно з сучасними поглядами міжнародних експертів у сфері розвитку «soft skills», сьогодні найбільш затребуваними гнучкими навичками, які необхідно розвивати для досягнення успіху в житті та професійній діяльності керівника є такі:

1. Уміння вирішувати проблеми. Здатність мислити логічно й критично для розв'язання реальних бізнес-завдань є надзвичайно важливою в умовах постійних змін. Компаніям потрібні фахівці, які вміють ставити правильні запитання, глибоко розуміти сутність проблем і знаходити ефективні рішення. Важливо також постійно навчатися й адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможним протягом усієї кар'єри.

2. Креативність. Уміння знаходити нестандартні підходи до вирішення завдань є однією з ключових компетенцій. На відміну від технологій, люди здатні генерувати нові ідеї завдяки уяві та допитливості, що сприяє інноваціям і розвитку.

3. Комунікативні навички. Ефективне спілкування, активне слухання та вміння виступати публічно відіграють важливу роль у побудові професійних взаємин. Досвід взаємодії з представниками різних культур сприяє розвитку відкритості та глобального мислення, що є особливо цінним у міжнародному середовищі.

4. Тайм-менеджмент. Здатність раціонально організовувати свій час і визначати пріоритети є критично важливою в умовах багатозадачності. Уміння працювати ефективно, а не лише інтенсивно, дозволяє досягати кращих результатів як у навчанні, так і в професійній діяльності.

5. Стресостійкість. Оскільки стрес є невід'ємною частиною життя, важливо вміти ним керувати. Розуміння власних тригерів стресу та використання ефективних стратегій подолання дозволяє підтримувати продуктивність і психологічний баланс.

6. Навички командної роботи. У сучасному динамічному середовищі важливо вміти співпрацювати з іншими, адаптуватися до змін і ефективно використовувати сильні сторони кожного члена команди. Досвід участі в групових проєктах сприяє розвитку цих компетенцій.

Закордонні експерти [4] рекомендують розвивати низку додаткових гнучких навичок, які сприяють успішній самореалізації як у професійній діяльності, так і в повсякденному житті:

1. Change Awareness (усвідомлення змін). Це здатність розуміти природу змін і ефективно діяти в умовах постійної трансформації. На жаль, така компетенція недостатньо формується у традиційній освіті, хоча вона значно полегшує подолання життєвих труднощів. Вона передбачає усвідомлення того, що зміни є невід'ємною частиною життя, а також володіння інструментами для адаптації та управління ними.

2. User Experience (взаємодія з користувачем). Навички розуміння потреб клієнта є надзвичайно важливими навіть на базовому рівні. Вони допомагають ефективніше збирати вимоги, визначати пріоритети та відсікати другорядну

інформацію, навіть якщо сам користувач не може чітко сформулювати свої очікування. Також ця компетенція включає здатність домовлятися.

3. Wireframing (структурування інформації). Йдеться про вміння логічно організовувати інформацію, створювати каркаси звітів, презентацій чи інших матеріалів. Це дозволяє систематизувати дані, підвищити зрозумілість процесів, полегшити візуалізацію та досягти узгодженості між учасниками, що в результаті може навіть зменшити витрати.

4. Facilitation (фасилітація). Це одна з найскладніших комунікативних навичок, яка полягає в організації групового процесу вирішення проблем. Фасилітатор допомагає команді ефективно взаємодіяти, знаходити рішення та уникати конфліктів ще на ранніх етапах.

5. Data Storytelling (сторітелінг на основі даних). Це вміння доносити інформацію через дані, використовуючи відповідні інструменти візуалізації. Важливими є знання принципів оформлення (кольори, шрифти, типи діаграм), що дозволяє зробити інформацію зрозумілою та переконливою [5].

Передусім важливими є навички командної роботи, ефективної комунікації та нетворкінгу.

Завдання керівника полягає не лише в організації роботи, а й у налагодженні ефективної взаємодії між усіма учасниками, щоб досягти спільної мети.

Керівник має вміти надавати якісний зворотний зв'язок, чітко формулювати цілі, обсяг робіт, терміни та очікування. Таким чином, комунікація — як усна, так і письмова — є ключовою компетенцією.

Навички ефективного усного спілкування входять до п'ятірки найважливіших для менеджера.

Один із найкращих способів їх розвитку — це постійна взаємодія з різними людьми та участь у нових ситуаціях: спілкування з новими колегами або участь у незнайомих зустрічах.

Водночас ефективна комунікація передбачає не лише вміння говорити, а й здатність уважно слухати, розуміти співрозмовника та аналізувати отриману інформацію.

Важливо уважно сприймати все, що повідомляють учасники команди. Якщо виникають сумніви, слід ставити уточнювальні запитання, щоб переконатися у правильному розумінні ситуації та отриманої інформації.

Реалізація будь-якого проєкту передбачає пошук нестандартних рішень. Тому здатність мислити творчо та знаходити оригінальні підходи до вирішення завдань є надзвичайно важливою.

Для запобігання зривам проєктів менеджер має бути добре організованим, уміти ефективно планувати власний час і координувати роботу команди.

Успішний керівник повинен вміти надихати команду, задавати приклад і формувати правильну модель поведінки.

Менеджер повинен бути готовим до складних і непередбачуваних ситуацій: правильно розподіляти ресурси, забезпечувати виконання завдань, керувати ефективністю команди та делегувати повноваження. Важливо оперативно усувати як організаційні труднощі, так і конфлікти, не знижуючи якості роботи. Оскільки не завжди є готові рішення, доцільно використовувати мозкові штурми та залучати команду до генерації ідей.

Щоб уникнути професійного вигорання, менеджеру необхідно вміти керувати власними ресурсами та емоційним станом.

У динамічному середовищі з постійними дедлайнами важливо своєчасно відновлювати сили, контролювати рівень стресу та застосовувати відповідні техніки його подолання.

Самоменеджмент включає здатність приймати рішення, ефективно розпоряджатися часом і ресурсами, постійно навчатися, організовувати робочий процес у будь-яких умовах, дотримуватися термінів і брати на себе відповідальність без потреби в постійному контролі з боку керівництва.

1.4. Формування особистого характеру лідера

Робота над характером означає формування сукупності якостей, що проявляються у мисленні, цінностях, ставленні до людей і поведінці. Лідер може цілеспрямовано розвивати такі риси, як чесність, відповідальність, організованість, послідовність, уважність та відкритість.

До основних складників формування особистого характеру лідера належать:

1. Соціальні якості. Спосіб життя керівника має бути прикладом для інших і не викликати підстав для критики. Важливо мати позитивну репутацію, викликати довіру та повагу, адже особистий приклад завжди сильніший за слова.

2. Моральні якості. Лідер повинен демонструвати високі етичні стандарти, самоконтроль і відсутність шкідливих звичок, адже це формує його авторитет і довіру з боку колективу.

3. Інтелектуальні здібності. Важливими є розсудливість і здатність мислити раціонально. Дисциплінований розум допомагає уникати імпульсивних рішень і підтримувати внутрішній баланс.

4. Здатність навчати інших. Ефективний лідер не лише навчається сам, а й передає знання іншим, що потребує постійного саморозвитку та підготовки.

5. Індивідуальні риси. Серед них — дипломатичність, вміння вирішувати конфлікти мирним шляхом, контролювати власну поведінку та знижувати напруження в складних ситуаціях.

6. Сімейні цінності. Гармонія в особистому житті є важливою умовою ефективного лідерства. Здатність підтримувати порядок і взаєморозуміння в сім'ї свідчить про готовність керувати іншими.

7. Зрілість. Це вміння усвідомлювати наслідки своїх дій, об'єктивно оцінювати ситуації, визнавати власні сильні й слабкі сторони та проявляти емоційний інтелект у взаємодії з людьми.

8. Дисципліна. Є базовою рисою, без якої інші якості не можуть повноцінно розвиватися. Самодисципліна формує приклад для підлеглих і зміцнює авторитет керівника.

9. Бачення. Лідер має вміти мислити стратегічно, бачити перспективу та приймати сміливі рішення, орієнтуючись на майбутнє, навіть за умов невизначеності.

10. Мудрість. Полягає не лише у володінні знаннями, а й у здатності правильно їх застосовувати, аналізувати ситуації та приймати виважені рішення.

11. Уміння приймати рішення. Лідер повинен швидко й обґрунтовано діяти на основі фактів, брати відповідальність за наслідки та не перекладати її на інших.

12. Відвага. Це здатність діяти рішуче в складних і ризикованих ситуаціях, зберігати спокій у кризові моменти та підтримувати команду.

13. Чесність і честь. Передбачають відкритість, відповідальність, справедливість і послідовність у діях, що формує довіру з боку колективу.

14. Організованість. Включає ефективне управління часом, планування діяльності та фінансову грамотність, що є важливими складниками особистої ефективності [2].

Таким чином, розвиток цих якостей формує основу сильного лідерства та забезпечує ефективне управління як на особистому, так і на організаційному рівні.

1.5. Самооцінка керівника як фактор його ефективності

Роль керівника в організації є багатогранною: залежно від обставин він може виступати організатором, комунікатором, експертом, аналітиком або навіть безпосереднім виконавцем завдань. Класифікація його якостей є умовною, адже більшість із них мають універсальний характер і проявляються одночасно, хоча в певних ситуаціях домінує одна з них.

Для успішної самореалізації керівник повинен мати базовий набір управлінських якостей і постійно їх розвивати, підтримуючи оптимальний професійний стан.

Під час добору та оцінювання керівних кадрів особливу увагу приділяють таким характеристикам:

- здатність до соціальної взаємодії (ефективна комунікація та міжособистісні відносини);
- орієнтація на досягнення результату (наполегливість, працелюбність, готовність до ризику);
- соціальна зрілість (наявність чітких цілей і здатність коригувати власну поведінку);
- практичний інтелект (уміння визначати проблеми та знаходити шляхи їх вирішення);
- витривалість до складної праці (стресостійкість, уміння працювати в умовах обмеженого часу);
- соціальна адаптивність (здатність працювати в колективі та враховувати організаційну культуру);
- лідерські якості (уміння надихати й мотивувати інших) [6].

Сучасні умови діяльності — нестабільність, швидкі зміни, взаємозалежність економічних процесів — вимагають від керівника гнучкості мислення, здатності інтегрувати різні аспекти діяльності, стратегічного бачення та ефективної роботи як у ролі лідера, так і члена команди. Управлінська діяльність у цьому контексті розглядається як цілеспрямований процес організації та регулювання роботи, спрямований на досягнення цілей і розвиток підприємства.

Ключовою складовою діяльності керівника є прийняття рішень. Саме він несе основну відповідальність за їх обґрунтування та реалізацію. Важливим чинником ефективності управлінських рішень є готовність керівника до їх прийняття, яка значною мірою залежить від рівня його самооцінки та здатності обрати адекватні стратегії дій.

Самооцінка відіграє важливу роль у формуванні особистості керівника, оскільки вона визначає рівень його домагань і впливає на поведінку. Вона може бути адекватною або неадекватною. Адекватна самооцінка (висока, вище середнього, середня) зазвичай сприяє ефективній управлінській діяльності: такі керівники впевнені, схильні до співпраці, здатні до компромісу та конструктивної взаємодії.

Натомість неадекватна самооцінка має негативні наслідки. Завищена самооцінка призводить до переоцінки власних можливостей, надмірної самовпевненості та знецінення інших. Занижена — супроводжується невпевненістю, тривожністю, страхом помилок і обмеженням власних можливостей. Обидва варіанти ускладнюють прийняття ефективних управлінських рішень, оскільки реальні можливості керівника не відповідають його уявленням про них [6].

Отже, рівень самооцінки є важливим фактором, що впливає на якість управління: саме адекватна самооцінка забезпечує здатність приймати виважені рішення та ефективно керувати організацією.

1.6. Ключові soft skills керівників готельних підприємств

Визначальними для успішної діяльності готелів і ресторанів є такі основні «soft skills», як :

1. Навички обслуговування клієнтів. Високий рівень сервісу починається з розуміння потреб гостей і вміння обрати найефективніший спосіб їх задоволення. Саме клієнти забезпечують дохід підприємства, що дозволяє покривати витрати, виплачувати заробітну плату та інвестувати в розвиток.

2. Нетворкінг. Уміння встановлювати довірливі та довготривалі відносини з клієнтами є ключовим фактором успіху. Важливо не лише презентувати себе, а й уважно слухати гостя, ставити доречні запитання та створювати відчуття його значущості, що сприяє формуванню лояльності та постійної клієнтської бази.

3. Комунікативні навички. Ефективне спілкування є необхідним на всіх рівнях професійної діяльності. У готельно-ресторанній сфері працівники щодня взаємодіють із людьми різного віку, культури та темпераменту, тому важливо вміти чітко, зрозуміло й коректно доносити інформацію, представляючи заклад на високому рівні.

4. Гнучкість і адаптивність. Робота в індустрії гостинності передбачає змінний графік, включаючи нічні зміни та вихідні, а також швидке реагування на зміну ситуацій. Тому здатність оперативно пристосовуватися до нових умов є важливою передумовою успіху.

5. Організаційні навички. Ефективна організація роботи допомагає справлятися з багатозадачністю, яка є характерною для цієї сфери. Планування робочого дня та формування списків завдань сприяє розвитку самоорганізації й тайм-менеджменту.

6. Мовні компетенції. Знання іноземних мов підвищує професійну цінність працівника, адже дозволяє краще розуміти гостей і якісніше задовольняти їхні потреби, що позитивно впливає на їхню лояльність.

7. Відданість і зацікавленість у роботі. Хоча багато початківців приходять у сферу гостинності з ентузіазмом, не всі готові до її вимог. Усвідомлення того, що головна мета — задоволення потреб клієнта, є ключем до професійного зростання та успіху в галузі.

8. Готовність до складних завдань. Працівники повинні бути підготовленими до різних викликів і вміти ефективно вирішувати складні ситуації. Це сприяє кар'єрному розвитку та формує позитивне ставлення з боку клієнтів і роботодавців.

9. Багатофункціональність. Здатність швидко переключатися між різними ролями та завданнями, зберігаючи високий рівень обслуговування, робить працівника більш цінним і незамінним для організації.

10. Культурна обізнаність. Робота з клієнтами з різних країн потребує розуміння культурних особливостей і толерантного ставлення. Це є важливою умовою забезпечення високих стандартів сервісу в готельно-ресторанній сфері.

Таблиця 1.3

Навички працівників готельних підприємств [9]

Тверді компетенції (hard skills)	Гнучкі компетенції (soft skills)	Гібридні компетенції
Дослідження ринку	Наставництво та розвиток персоналу	Організація процесу підбору персоналу
Оцінювання якості туристичних послуг	Формування інклюзивного середовища	Аналітичне опрацювання інформації для прийняття рішень
Контроль витрат	Розв'язання проблем клієнтів	Навчання персоналу для командної згуртованості
Створення маркетингових стратегій	Розподіл обов'язків (делегування)	Управління конфліктними ситуаціями
Фінансове планування та бюджетування	Побудова позитивних відносин із клієнтами	Розвиток командної взаємодії
Розрахунок і прогноз доходів	Лідерство	Управління проєктними командами
Прогнозування потреб персоналу	Стресостійкість	Швидке ухвалення рішень
Аналіз фінансової звітності	Переговорні навички	Професійна поведінка
Дотримання законодавчих норм	Адаптивність у кризових ситуаціях	Самопрезентація
Управління ризиками	Етичність у прийнятті рішень	Взаємодія з керівництвом
Використання цифрових технологій	Письмова комунікація	
Управління персоналом		
Забезпечення сталого розвитку (стійкість)		

Ключові hard skills та soft skills керівника готельного підприємства наведені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Ключові hard skills керівника готельного підприємства



Рис. 1.4. Ключові soft skills керівника готельного підприємства

Подані на рисунках 1.3 та 1.4 hard skills і soft skills керівника готельного підприємства відображають багатовимірний характер його професійної компетентності в сфері гостинності.

Hard skills становлять основу професійної підготовки менеджера та забезпечують ефективну організацію внутрішніх процесів підприємства. Вони включають знання у сфері фінансового управління, маркетингової діяльності, HR-менеджменту, стандартів сервісного обслуговування, а також уміння працювати з цифровими інструментами та аналітичними системами. Завдяки цим компетенціям керівник здатний підтримувати стабільну діяльність готелю та досягати запланованих економічних результатів.

Soft skills, своєю чергою, характеризують соціально-поведінковий бік управлінської діяльності. Вони охоплюють лідерські якості, емоційну компетентність, ефективну комунікацію, здатність вирішувати конфлікти, орієнтацію на клієнта та навички командної взаємодії. Саме ці вміння значною мірою впливають на якість взаємин у колективі, рівень сервісу та формування позитивної корпоративної культури.

Таким чином, успішна діяльність керівника готельного підприємства можлива лише за умови поєднання технічних і поведінкових компетенцій. Гармонійний розвиток hard skills і soft skills є ключовим чинником конкурентоспроможності готелю, високої якості обслуговування та його стійкого розвитку на ринку індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 2

ТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ

2.1. Характеристика готелю

Об'єкт розміщення є сучасним бізнес-готелем, розташованим у рекреаційній парковій зоні в одному з тихих районів міста Києва. Заклад характеризується зручним транспортним сполученням із ключовими об'єктами міської інфраструктури, високим рівнем сервісу та комфортними умовами проживання. Функціонування підприємства базується на наданні якісних готельних послуг різним категоріям споживачів — від індивідуальних туристів до ділових гостей і сімейних груп.

Номерний фонд зі 124 номерів (табл. 2.1) сформовано за принципом диференціації рівня комфорту, площі та функціонального оснащення, що дозволяє забезпечити гнучкість цінової політики та задовольнити різні потреби гостей. Усі номери оснащені базовими зручностями, а номери вищих категорій додатково мають розширений сервіс і покращене технічне оснащення.

До стандартного набору послуг у більшості номерів належать: постільна білизна, комплект рушників, безкоштовний Wi-Fi, телевізор із кабельним телебаченням, електрочайник із чайним набором, засоби особистої гігієни, щоденне прибирання та доступ до кімнати для прасування. У номерах підвищених категорій додатково передбачено кондиціонер, міні-бар, халати, тапочки та розширений набір косметичних засобів.

Таким чином, номерний фонд готелю є багатоступеневим і включає категорії від економ-класу до люксових апартаментів. Це забезпечує можливість гнучкого вибору для гостей із різним рівнем платоспроможності та різними вимогами до комфорту, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг.

Таблиця 2.1

Характеристика номерного фонду готелю

Категорія номера	Місткість	Площа, м ²	Ліжко	Основні особливості	Вартість, грн/доба
Одномісний «Економ»	5	8,8	90×200	Спільний санвузол на 2 номери, базове оснащення	840
Одномісний «Стандарт»	10	12,7	120×200	Власний санвузол, розширені зручності	1120
Одномісний «Комфорт»	10	13,9	120×200	Кондиціонер, міні-бар	1200
Двомісний «Економ»	11	13,75	90×200	Балкон, спільний санвузол	1160
Двомісний «Стандарт»	24	18,8	90×200	Власний санвузол	1264
Двомісний «Комфорт»	26	19,0	90×200	Кондиціонер, міні-бар	1360
Двомісний «Напівлюкс»	11	19,1	160×200	Покращений інтер'єр, розширений сервіс	1680
Однокімнатний «Люкс»	9	21,1	160×200	Балкон, підвищений рівень комфорту	2440
Однокімнатний «Гранд Люкс»	8	27,1	160×200	Просторий номер, сучасне оснащення	3120
Тримісний «Стандарт»	3	20,0	90×200	Базовий рівень комфорту	1440
Тримісний «Комфорт»	3	19,0	90×200	Кондиціонер, міні-бар	1920
Двокімнатний «Люкс»	4	36,2	160×200	Дві кімнати, зона відпочинку і роботи	2440

Послуга романтичного оформлення номера передбачає створення особливої атмосфери для святкових і пам'ятних подій, таких як річниця, пропозиція руки та серця, шлюбна ніч або романтичний вечір для двох. Вона включає індивідуальне декорування номера із використанням пелюсток троянд, свічок, повітряних кульок та інших тематичних елементів, що формують затишну й естетично привабливу атмосферу.

Додатково гостям надаються ігристе вино, солодощі та келихи, а також халати й капці у номері. За бажанням може бути організований сніданок у номер (оплачується окремо), а також передбачено безкоштовний пізній виїзд за наявності вільних номерів. Вартість послуги становить 2000 грн. Замовлення необхідно оформити щонайменше за одну добу до її надання, при цьому підтвердження бронювання здійснюється після внесення передоплати у розмірі 50% від вартості послуги.

Заклад пропонує сучасну інфраструктуру для організації ділових, корпоративних та офіційних заходів різного масштабу. Загальна площа конференц-простору становить близько 300 м², що дозволяє одночасно приймати до 310 учасників. Завдяки наявності залів різної місткості забезпечується гнучкість у виборі формату подій, зокрема тренінгів, семінарів, конференцій, презентацій, бізнес-зустрічей і переговорів. Усі конференц-зали відповідають сучасним вимогам та оснащені необхідним технічним обладнанням, включаючи високошвидкісний Wi-Fi, мультимедійні проектори, фліпчарти, маркерні дошки, телевізори, аудіосистеми та мікрофони. Додатково для учасників заходів може бути організовано харчування у форматі кави-брейків, фуршетів, бізнес-ланчів або святкових вечерь.

Великий конференц-зал є найбільш містким і підходить для масштабних заходів, презентацій та корпоративних подій. Його площа становить 180 м², а максимальна місткість — до 200 осіб. Зал обладнаний Wi-Fi, проектором, мікрофоном та аудіосистемою, що забезпечує повноцінне технічне супроводження заходів. Вартість оренди становить 14 000 грн за 10 годин.

Середній конференц-зал є універсальним рішенням для проведення ділових зустрічей, тренінгів та семінарів. Його площа становить 76 м², місткість — до 70 осіб. Оснащення включає Wi-Fi, проектор, фліпчарт і мікрофон, що створює комфортні умови для проведення навчальних і ділових заходів. Вартість оренди становить 10 000 грн за 10 годин.

Малий конференц-зал призначений для камерних заходів, таких як переговори та невеликі наради. Площа залу становить 45 м², місткість — до 40 осіб. У його оснащення входять Wi-Fi, Smart TV з діагоналлю 65 дюймів, фліпчарт та маркерна дошка. Простір сприяє концентрації уваги та ефективній комунікації учасників. Вартість оренди становить 6 000 грн за 10 годин.

У закладі гостям пропонується ресторанне обслуговування, яке працює щоденно з 08:00 до 21:00 та забезпечує широкий вибір страв для відвідувачів упродовж усього дня.

Меню ресторану включає страви традиційної української та європейської кухні, що дозволяє задовольнити різні гастрономічні вподобання гостей. Особлива увага приділяється якості приготування та різноманітності харчування.

Сніданки надаються за додаткову плату (від 245 грн) і не включені у вартість проживання. Оплата харчування може здійснюватися як під час заселення, так і безпосередньо у закладі харчування.

Для зручності гостей передбачена безкоштовна доставка замовлених страв безпосередньо до номера, що підвищує рівень сервісу та комфорт перебування.

Таким чином, ресторанне обслуговування спрямоване на забезпечення якісного харчування та створення додаткових зручностей для гостей протягом усього періоду проживання.

На території готелю облаштовано дві безкоштовні автостоянки, що працюють цілодобово під охороною. Паркувальні майданчики розраховані як для легкових автомобілів, так і для великогабаритного транспорту, зокрема автобусів.

2.2. Характеристика організаційної структури готелю

Організаційна структура готелю представлена на рис. 2.1.

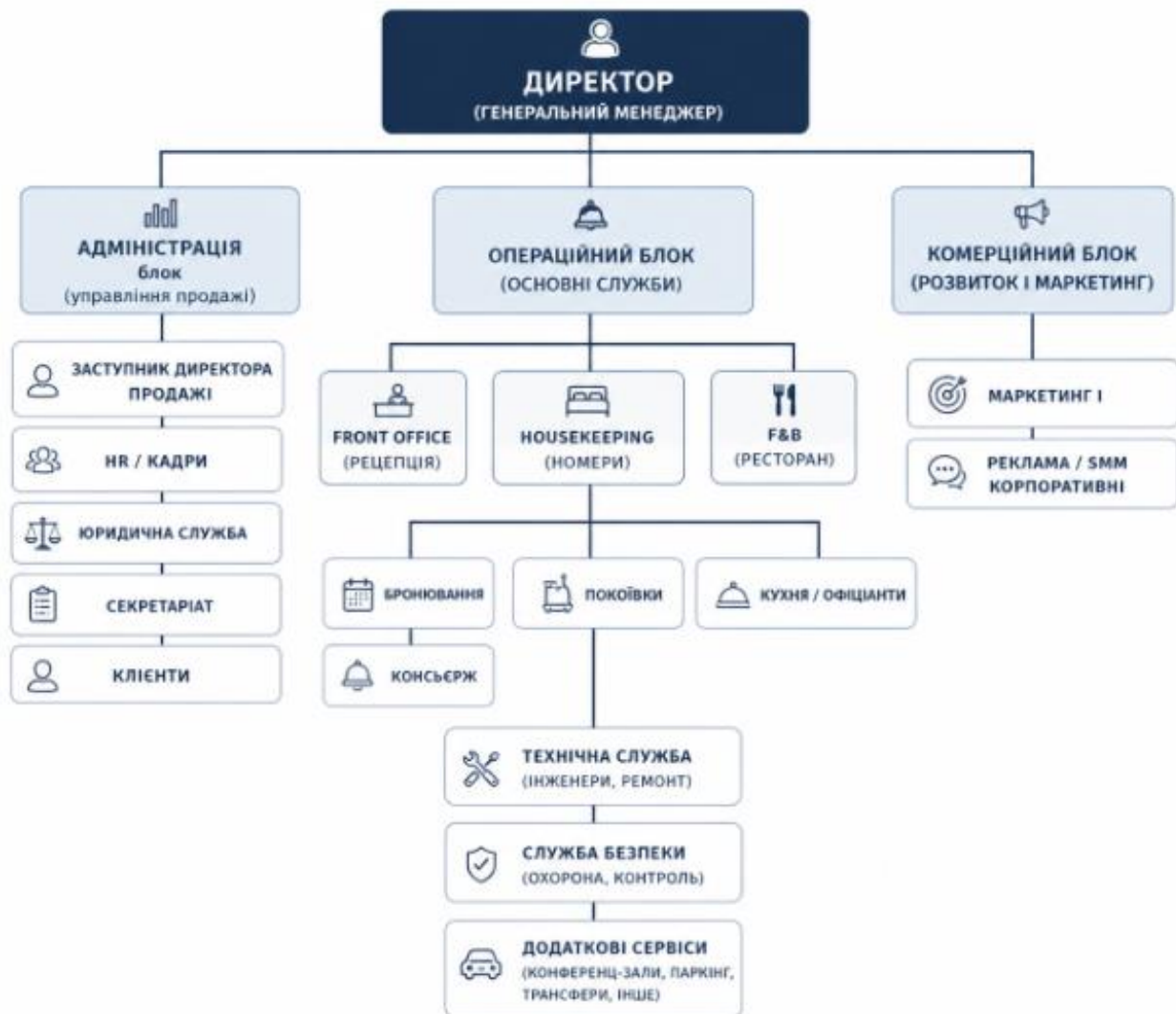


Рис. 2.1. Організаційна структура готелю

Готельне підприємство очолює директор (генеральний менеджер), який формує загальну стратегію розвитку закладу, здійснює управління всіма службами та контролює фінансово-господарську діяльність.

До адміністративно-управлінського блоку належать заступник директора, секретаріат або офіс-менеджер, відділ кадрів (HR), а також юридична служба (за її наявності). Цей підрозділ забезпечує організаційну підтримку діяльності підприємства та кадрове і правове супроводження.

Служба прийому та розміщення (Front Office) включає керівника рецепції, адміністраторів, службу бронювання та консьєрж-сервіс. Основними її функціями є реєстрація гостей, організація бронювання номерів і надання інформаційних послуг.

Служба номерного фонду (Housekeeping) представлена керівником господарської служби, покоївками, працівниками пральні та технічним персоналом. Вона відповідає за прибирання номерів, підтримання належного санітарного стану та забезпечення білизною.

Служба харчування (Food & Beverage) об'єднує директора ресторану, шеф-кухаря, кухарів, офіціантів і барменів. Її діяльність спрямована на організацію харчування гостей, роботу ресторану та надання кейтерингових послуг.

Інженерно-технічна служба складається з головного інженера, електриків, сантехніків та інших технічних працівників. Вона забезпечує справність обладнання, проведення ремонтних робіт і функціонування інженерних систем готелю.

Служба безпеки включає керівника та охоронців і відповідає за охорону території, контроль доступу та систему відеоспостереження.

Маркетинг і продажі представлені менеджерами з продажів, маркетингу та SMM/реклами. Вони займаються просуванням готелю, залученням клієнтів і роботою з корпоративними замовниками.

Окремо функціонують додаткові служби, такі як конференц-сервіс, транспортна служба (паркінг і трансфери) та SPA або інші допоміжні сервіси.

2.3. Характеристика персоналу готелю

Штат персоналу становить 162 працівника, з них загальна кількість керівного складу трьох рівнів становить 22 особи, тоді як основну частину персоналу (140 осіб) формує виконавчий склад усіх підрозділів готелю, включаючи рецепцію, господарську службу, ресторан, технічні служби, безпеку та інші функціональні підрозділи.

Піраміда управління готелем включає три рівні (табл.. 2.2).

Таблиця 2.2.

Піраміда управління готелем

Рівень управління	Категорія персоналу	Посади	Кількість
Вищий рівень	Топ-менеджмент	Директор (генеральний менеджер), операційний заступник директора	2
Середній рівень	Керівники служб	Front Office Manager, Housekeeping Manager, F&B Director, головний інженер, керівник служби безпеки, HR-менеджер, менеджер з маркетингу і продажів, менеджер конференц-сервісу	8
Нижчий рівень	Супервайзери та керівники змін	Старші адміністратори (2), супервайзери Housekeeping (4), су-шефи (2), бригадири ресторану (2), майстер технічної служби (1), старший охоронець (1)	12
Виконавчий персонал	Операційний персонал	Адміністратори, покоївки, офіціанти, кухарі, бармени, технічні працівники, охорона	140

На вищому рівні управління (стратегічному) перебуває генеральне керівництво готелем: директор (генеральний менеджер) та заступник директора, які визначають загальну стратегію розвитку підприємства, ухвалюють ключові управлінські рішення, здійснюють фінансовий контроль і координують діяльність усіх служб готелю.

Середній рівень управління (тактичний) представлений керівниками основних служб, зокрема керівником служби прийому та розміщення (Front Office), керівником служби номерного фонду (Housekeeping), директором ресторану (F&B), головним інженером, керівником служби безпеки, HR-менеджером та менеджером з маркетингу і продажів, які організовують роботу своїх підрозділів, забезпечують реалізацію стратегічних рішень керівництва та контролюють якість виконання завдань.

Нижчий рівень управління (операційно-координаційний) охоплює керівників змін і безпосередніх координаторів роботи персоналу, таких як старші адміністратори, супервайзери рецепції, старші покоївки, су-шефи, бригадири офіціантів, майстри технічної служби та старші охоронці, які здійснюють оперативне керівництво виконавчим персоналом, розподіляють завдання та контролюють їх виконання на місцях. Виконавчий персонал, який не належить до управлінських рівнів, включає адміністраторів рецепції, покоївок, офіціантів, барменів, кухарів, працівників пральні, електриків, сантехніків та охоронців, що безпосередньо виконують операційну роботу та забезпечують якісне обслуговування гостей готелю.

В готелі спостерігається негативна динаміка плинності персоналу (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Динаміка плинності персоналу

Показники	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	150	158	162
Кількість працівників, що звільнилися, осіб	38	52	68
Плинності кадрів, %	0,25	0,33	0,42

Особливо високою є показник плинності серед працівників операційних служб, що ускладнює формування стабільної команди та потребує від керівників умінь мотивувати, підтримувати та утримувати співробітників.

2.4. Аналіз господарської діяльності готелю

Упродовж 2023–2025 років спостерігається стабільне збільшення доходів готелю, однак операційні витрати зростають швидшими темпами внаслідок підвищення витрат на персонал, енергоносії та утримання інфраструктури. Динаміка фінансових показників готелю наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка фінансових показників готелю

Показники, тис. грн	2023 тис. грн	%	2024 тис. грн	%	2025 тис. грн	%
Доходи від надання ліжко-діб	6 320	86,1	8 450	87,4	10 120	87,0
Доходи від додаткових послуг	930	12,7	1 150	11,9	1 380	11,9
Інші доходи	90	1,2	75	0,7	125	1,1
Доходи всього	7 340	100	9 675	100	11 625	100
Витрати операційні	4 900	-	6 650	-	8 300	-
Валовий прибуток	2 440	-	3 025	-	3 325	-
Податок на прибуток (18%)	439,2	-	544,5	-	598,5	-
Чистий прибуток	2 000,8	-	2 480,5	-	2 726,5	-

Це зумовлює уповільнення приросту валового та чистого прибутку. У підсумку ефективність діяльності підприємства має тенденцію до незначного зниження, що свідчить про посилення витратного навантаження на готельний бізнес.

В готелі спостерігається низка проблем (табл. 2.5) – окрім зростання плинності персоналу, значні труднощі також виникають у процесі взаємодії з гостями, оскільки конфліктні ситуації, скарги та нестандартні запити потребують розвинених комунікаційних навичок, емоційного інтелекту та стресостійкості для збереження позитивного іміджу готелю.

Таблиця 2.5

Динаміка деяких показників діяльності готелю

Показник	2023	2024	2025
Рівень плинності персоналу, %	25,3	32,9	42,0
Кількість звернень (скарг) гостей на 1000 осіб	18	26	35
Питома вага повторних звернень, %	12	17	23
Середня тривалість обробки скарги, хв	25	32	40
Частота операційних помилок (на 100 заселень)	6	9	13
Кількість збоїв у взаємодії служб (вип./міс.)	15	22	31
Рівень задоволеності персоналу, %	72	65	58
Рівень залученості працівників, %	68	61	54
Частка персоналу з проявами професійного вигорання, %	28	36	47

Крім того, недостатня координація між службами (Front Office, Housekeeping, F&B, технічна служба) часто призводить до помилок у сервісі, затримок і зниження якості обслуговування, що пов'язано з недосконалими навичками командної роботи та внутрішньої комунікації.

Робота в умовах високого навантаження та сезонних піків також створює стресові ситуації, які вимагають від керівників лідерських якостей, самоконтролю та ефективного тайм-менеджменту.

Додатково проблемою є недостатній рівень мотивації персоналу, коли формальний стиль управління не сприяє залученості працівників у робочий процес.

Усе це підсилюється зростанням вимог гостей до якості сервісу та емоційного досвіду, що змушує керівників бути більш клієнтоорієнтованими, гнучкими та комунікабельними.

2.5. Оцінка компетентності керівників готелю

Визначені проблеми потребували уточнення причин їх виникнення. Тож було проведене опитування всього персоналу щодо оцінки факторів, які можуть спричиняти зайву плинність кадрів, скарги гостей тощо. Результати наведено на рис. 2.2.

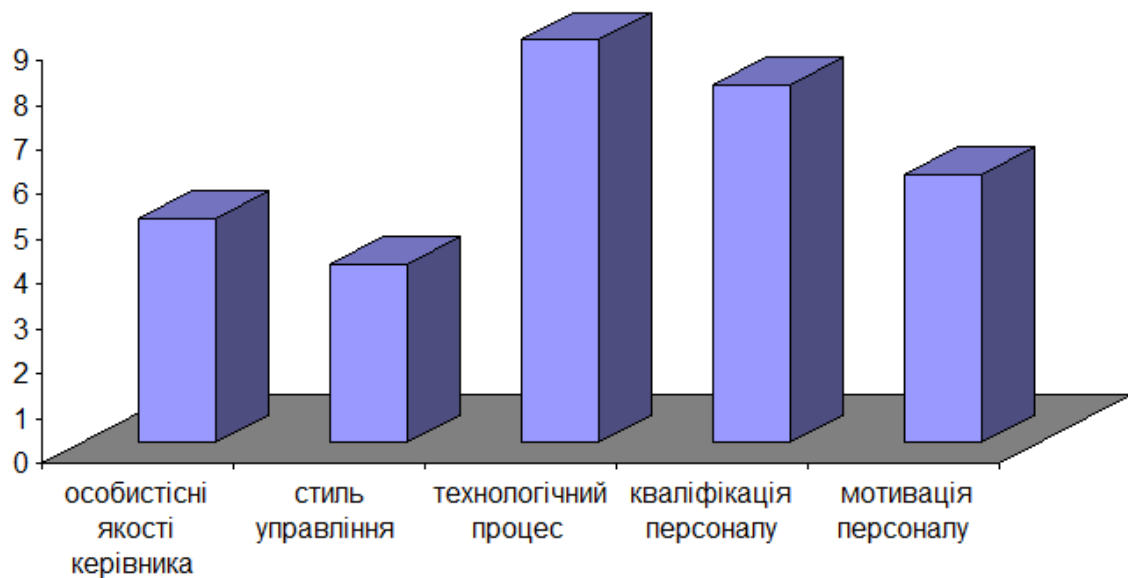


Рис. 2.2. Результати опитування персоналу щодо причин проблем в готелі.

Ключові проблеми готелю зумовлені недосконалістю управлінських підходів і недостатнім рівнем розвитку управлінських компетенцій.

Найбільш відчутний вплив мають недоліки в організації технологічних процесів і управлінні персоналом, що призводить до погіршення якості обслуговування та порушення взаємодії між підрозділами.

Водночас низький рівень мотивації працівників і неефективний стиль керівництва сприяють зростанню плинності кадрів і зниженню результативності діяльності.

У сукупності це обґрунтовує потребу в розвитку як професійних, так і комунікативних навичок управлінського складу.

Також в результаті проведення вихідних співбесід із тими працівниками, що звільнилися було зроблено висновок про неефективне керівництво.

Додатково були залучені експерти з метою оцінки професійної компетентності керівників всіх рівнів. Результати наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Експертна оцінка професійної компетентності керівників за 10-ти бальною шкалою

Компетентність	Керівництво вищої ланки	Керівництво середньої ланки	Керівництво нижчої ланки
Hard skills	9,8	8,9	9,0
Soft skills	9,2	6,3	5,4

Оцінка soft skills керівників середнього та нижчого рівня була проведена за експертною оцінкою, яка була надана в результаті спостереження (табл.. 2.7).

Таблиця 2.7

Експертна оцінка soft skills керівників середнього та нижчого рівня за 10ти бальною шкалою

Soft skills	Зміст	Керівництво середньої ланки	Керівництво нижчої ланки
1	2	3	4
Особисті навички	- творчий підхід до вирішення завдань - здатність до логічного аналізу інформації - уміння критично оцінювати ситуації та рішення - ефективне планування часу (тайм-менеджмент) - психологічна стійкість до стресових ситуацій - формування та досягнення цілей - навички впевненої самопрезентації	6,4	6,7
Комунікативні навички	- побудова ефективної взаємодії з людьми - надання та прийняття зворотного зв'язку - вирішення конфліктних ситуацій - робота в команді та взаємодія з колегами - проведення ділових переговорів	5,5	5,8

Продовж.табл 2.7.

1	2	3	4
Управлін- ські навички (оперативне управління)	- формування та розвиток ефективної команди - об'єднання колективу для досягнення спільних цілей - розвиток лідерського потенціалу працівників - використання інструментів мотивації персоналу - організація внутрішньої комунікації в колективі - прийняття рішень у поточній діяльності	5,0	5,2
Навички стратегіч- ного управління	- Розробка довгострокових планів розвитку - Робота в умовах невизначеності та ризику - Делегування завдань і відповідальності - Прийняття стратегічно важливих управлінських рішень	8	7,9

Отримані результати демонструють доволі чітку закономірність: зі зростанням рівня управління підвищується значущість стратегічних компетенцій, тоді як на нижчих рівнях більш вираженими залишаються прикладні особисті та комунікативні навички. Водночас аналіз виявляє низку проблемних аспектів.

Зокрема, особисті навички мають відносно високі оцінки як у керівників середньої (6,4), так і нижчої ланки (6,7), що свідчить про їхню здатність до

самоорганізації, аналітичного мислення та стресостійкості. Проте незначна різниця між рівнями може вказувати на відсутність суттєвого якісного зростання управлінських компетенцій при переході на вищі посади.

Водночас комунікативні навички оцінені нижче (5,5 і 5,8), що є критичним недоліком для сфери гостинності, де ефективна взаємодія з клієнтами та всередині колективу є ключовим чинником якості обслуговування.

Ще нижчі показники характерні для навичок оперативного управління (5,0 і 5,2), що свідчить про труднощі в організації роботи персоналу, мотивації працівників і прийнятті щоденних управлінських рішень.

На цьому фоні високі оцінки стратегічних навичок (8 і 7,9) виглядають дещо суперечливо, адже вони вказують на здатність керівників формувати довгострокові цілі, але не гарантують їх ефективної реалізації.

Така ситуація зумовлює низку негативних наслідків. Передусім виникає розрив між стратегічним плануванням і практичним втіленням рішень, унаслідок чого навіть якісні ідеї залишаються нереалізованими або впроваджуються неефективно.

Недостатній рівень комунікативних навичок призводить до погіршення внутрішньої взаємодії, що проявляється у непорозуміннях, слабкому зворотному зв'язку та конфліктах у колективі.

Водночас недоліки в управлінських компетенціях негативно впливають на мотивацію персоналу, що спричиняє зниження продуктивності праці, формальне ставлення до обов'язків і зростання плинності кадрів.

Додатково спостерігається перевантаження керівників через недостатньо ефективне делегування повноважень і організацію роботи, що ще більше знижує їхню результативність.

У сфері гостинності це також безпосередньо позначається на якості обслуговування клієнтів, адже внутрішня неузгодженість і слабка комунікація швидко трансформуються у негативний клієнтський досвід. Крім того, недостатня увага до розвитку персоналу призводить до відсутності кадрового резерву та загальної стагнації професійного рівня працівників.

Таким чином, ситуацію можна узагальнити як типову для багатьох підприємств: наявність здатності до стратегічного планування не супроводжується належним рівнем реалізації прийнятих рішень. Основна проблема полягає не у відсутності ідей, а у слабкості управлінських і комунікаційних механізмів їх практичного впровадження.

Додатково було запропоновано провести самооцінку керівникам середнього та нижчого рівня.

Аналіз відповідей здійснювався із застосуванням методу STAR, що передбачає оцінювання ситуації, завдання, дій кандидата та отриманого результату.

Основна увага приділялася змістовності, конкретності та логічній структурованості відповідей, які мали базуватися на реальному досвіді.

Таблиця 2.8

Самооцінка soft skills керівників середнього та нижчого рівня за 10-ти бальною шкалою

Soft skill	Приклади запитань (узагальнено)	Що оцінюється	Керівництво середньої ланки	Керівництво нижчої ланки
1	2	3	4	5
Комунікація	Як ви пояснюєте складну інформацію? Як вирішуєте непорозуміння? Як реагуєте на заперечення?	Чіткість висловлення, активне слухання, адаптація стилю, управління діалогом	6,1	6,0

Продовж. табл 2.8.

1	2	3	4	5
Командна робота	Як ви працюєте в команді? Як вирішуєте конфлікти? Як підтримуєте колег?	Співпраця, взаємодопомога, гнучкість, здатність до компромісу	6,3	6,4
Лідерство та вплив	Чи проявляли ініціативу? Як приймаєте непопулярні рішення? Як делегуєте?	Ініціативність, відповідальність, вплив на інших, розвиток команди	7,0	7,1
Прийняття рішень і вирішення проблем	Як вирішуєте складні ситуації? Як дієте при нестачі інформації?	Логіка мислення, структурність, відповідальність за рішення	7,8	7,4
Критичне мислення	Як перевіряєте інформацію? Чи змінювали думку після аналізу?	Аналітичність, робота з даними, об'єктивність	7,5	7,0
Адаптивність і навчання	Як реагуєте на зміни? Як швидко навчаєтесь новому?	Гнучкість, здатність до навчання, стресостійкість	7,8	7,9

Продовж. табл 2.8.

1	2	3	4	5
Самоорганізація і тайм-менеджмент	Як плануєте роботу? Як розставляєте пріоритети?	Організованість, дисципліна, ефективність використання часу	7,0	6,5
Клієнтоорієнтованість	Як працюєте зі складними клієнтами? Як вирішуєте скарги?	Орієнтація на клієнта, сервісне мислення, емпатія	8,0	7,5
Емоційний інтелект	Як контролюєте емоції? Як реагуєте на критику?	Саморегуляція, емпатія, емоційна стійкість	8,0	7,4
Креативність та інноваційність	Як генеруєте ідеї? Як знаходите нестандартні рішення?	Креативність, ініціативність, здатність до інновацій	7,6	6,9

Результати самооцінки свідчать про загалом високий рівень розвитку soft skills як у керівників середньої, так і нижчої ланки: більшість показників перебувають у межах 7–8 балів.

Найвищі значення отримали клієнтоорієнтованість, емоційний інтелект, а також адаптивність і здатність до навчання, що вказує на впевненість керівників у своїй ефективній взаємодії з клієнтами, умінні контролювати емоції та працювати в умовах змін. Дещо нижчими, але все ж достатньо високими залишаються оцінки критичного мислення, прийняття рішень і креативності.

Найменш розвиненими, за самооцінкою, є комунікація та командна робота (приблизно 6–6,4), хоча й вони не сприймаються респондентами як проблемні.

Порівняння рівнів управління не виявляє суттєвих відмінностей: керівники середньої ланки дещо вище оцінюють аналітичні, управлінські та клієнтоорієнтовані навички, тоді як представники нижчого рівня трохи краще оцінюють свою адаптивність, здатність до командної взаємодії та лідерство.

Це свідчить про доволі однорідне бачення власних компетенцій і відсутність чіткої диференціації між рівнями.

Водночас у порівнянні з експертною оцінкою спостерігається помітна розбіжність. Якщо експерти визначили комунікативні навички та оперативне управління як відносно слабкі (5,5–5,8 і 5,0–5,2 відповідно), то в самооцінці ці компетенції оцінені значно вище — переважно на рівні 6–7 балів і більше.

Це може свідчити про тенденцію до завищення власних можливостей або недостатнє усвідомлення проблемних аспектів.

Найбільш показовою є різниця у сприйнятті управлінських навичок: у той час як експертна оцінка вказує на труднощі в організації роботи, мотивації персоналу та делегуванні, самі керівники досить високо оцінюють свої здібності у прийнятті рішень, лідерстві та самоорганізації.

У результаті формується певна ілюзія ефективності, яка не повністю підтверджується на практиці.

Аналогічна ситуація спостерігається і в комунікаційній сфері: хоча ці навички мають найнижчі показники в самооцінці, вони все ж вищі, ніж у зовнішній оцінці, що вказує на недооцінку глибини проблем у взаємодії та внутрішній комунікації.

Разом з тим є і спільні тенденції: високі оцінки аналітичних здібностей і стратегічного мислення, зафіксовані в експертній оцінці, узгоджуються з високими показниками критичного мислення та прийняття рішень у самооцінці.

Це підтверджує наявність у керівників потенціалу до аналізу та планування, однак водночас підкреслює проблеми з практичною реалізацією та міжособистісною взаємодією.

Отже, можна зробити висновок про наявність розриву між суб'єктивним уявленням керівників про власні компетенції та їх реальним проявом у діяльності.

Схильність до завищення оцінок, особливо у сфері комунікації та оперативного управління, може призводити до збереження існуючих недоліків, оскільки відсутність їх усвідомлення ускладнює процес подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК SOFT SKILLS КЕРІВНИКІВ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Заходи розвитку soft skills керівників готелю

Визначені проблеми у другому розділі потребують вирішення. Адже у готельній сфері, де якість сервісу безпосередньо залежить від комунікації, емоційного інтелекту та клієнтоорієнтованості, така ситуація може негативно впливати на загальний рівень обслуговування. Тож soft skills керівників потребують розвитку.

Узагальнено методи формування твердих та м'яких навичок наведені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Скіли керівника: зміст та методи формування [23].

Поряд із цим є певна складність їх формування, відсутні чіткі критерії оцінювання та труднощі у вимірюванні результатів навчання.

Основні рекомендації щодо розвитку soft skills у менеджерів готелю та демонструє системний підхід до формування управлінських компетентностей (рис.3.2).

Рекомендації для менеджерів готелю щодо розвитку soft skills



Рис. 3.2. Рекомендації щодо розвитку soft skills у менеджерів готелю

Схема поєднує індивідуальний, організаційний і мотиваційний рівні впливу, що забезпечує комплексне розуміння процесу професійного розвитку персоналу.

Розвиток soft skills є безперервним процесом, який має бути інтегрований у щоденну діяльність менеджерів і базуватися на поєднанні навчання, мотивації та сприятливого організаційного середовища.

Розвиток soft skills керівників середньої та нижчої ланки готелю в умовах виявлених проблем має здійснюватися комплексно, системно та з орієнтацією на їх практичне використання у щоденній роботі. Основні напрямки розвитку soft skills наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями розвитку soft skills керівників

Напрямок розвитку	Суть методу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4
Практико-орієнтоване навчання	Навчання через моделювання реальних ситуацій	Рольові ігри, кейси, симуляції	Розвиток комунікації, стресостійкості, швидкого прийняття рішень
Наставництво (менторинг)	Передача досвіду від більш досвідчених керівників	Shadowing, робота з ментором, розбір дій	Формування ефективних управлінських моделей поведінки
Система зворотного зв'язку	Регулярне обговорення результатів роботи	One-to-one зустрічі, 360° оцінювання	Покращення комунікації, зменшення конфліктів
Спеціалізовані тренінги	Розвиток конкретних слабких навичок	Тренінги з комунікації, делегування, мотивації	Підвищення ефективності управління персоналом

Продовж. табл.. 3.1

1	2	3	4
Стандартизація процесів	Впровадження чітких правил взаємодії	SOP, алгоритми роботи, регламенти	Узгодженість роботи, зменшення помилок
Ротація персоналу	Залучення до роботи в різних підрозділах	Тимчасова зміна функцій, крос-функціональна робота	Розвиток системного мислення, покращення взаємодії
Оцінювання soft skills	Включення поведінкових показників у KPI	Оцінка комунікації, задоволеності персоналу	Мотивація до розвитку гнучких навичок
Внутрішнє навчання	Постійний обмін досвідом у колективі	Міні-тренінги, обговорення кейсів	Формування культури безперервного розвитку

По-перше, доцільно впроваджувати практично спрямоване навчання, що передбачає застосування рольових ігор, аналізу кейсів і відтворення реальних робочих ситуацій, зокрема взаємодії з гостями, вирішення конфліктів і координації між підрозділами, що сприяє розвитку комунікативних навичок, стресостійкості та здатності швидко приймати рішення.

По-друге, ефективним інструментом є наставництво та метод shadowing, за якого менш досвідчені менеджери переймають практичний досвід більш кваліфікованих керівників, що дозволяє сформувати ефективні управлінські моделі поведінки та скоротити розрив між теорією і практикою.

По-третє, важливим є впровадження системи регулярного зворотного зв'язку, яка включає індивідуальні зустрічі, 360-градусне оцінювання та

відкрити комунікацію в колективі, що сприяє підвищенню якості взаємодії та зменшенню кількості конфліктів.

По-четверте, необхідно організовувати спеціалізовані тренінги, орієнтовані на розвиток ключових проблемних компетенцій, зокрема ефективної комунікації, управління конфліктами, делегування, мотивації персоналу та тайм-менеджменту, причому такі навчальні заходи мають бути регулярними, короткими та супроводжуватися контролем їх практичного застосування.

По-п'яте, доцільно запровадити чіткі стандарти комунікації та управлінських процедур, включаючи правила взаємодії між службами, алгоритми роботи зі скаргами клієнтів, процедури передачі змін і надання зворотного зв'язку, що дозволить зменшити кількість організаційних збоїв і підвищити узгодженість роботи персоналу.

По-шосте, важливим є застосування ротації працівників і залучення менеджерів до діяльності різних підрозділів, що сприяє формуванню цілісного розуміння функціонування готелю та покращенню міжфункціональної взаємодії.

По-сьоме, необхідно удосконалити систему оцінювання діяльності керівників, доповнивши її показниками, що відображають рівень розвитку soft skills, такими як якість комунікації, задоволеність персоналу, плинність кадрів і відгуки клієнтів.

По-восьме, доцільно впроваджувати внутрішні формати навчання, зокрема короткі регулярні обговорення робочих ситуацій, обмін досвідом між керівниками та аналіз помилок без застосування санкцій, що сприяє формуванню культури безперервного професійного розвитку.

У цілому, підвищення рівня soft skills можливе лише за умови поєднання навчання, практики, системного зворотного зв'язку та інтеграції цих елементів у повсякденну управлінську діяльність, що дозволить подолати розрив між стратегічними намірами та їх ефективною реалізацією.

Запропонована програма розвитку комунікативних навичок для керівників готелю (рис. 3.3) має практичну спрямованість і розрахована на 8 тижнів. Її головна мета полягає у вдосконаленні управлінської комунікації, зниженні кількості конфліктів, покращенні взаємодії між службами та підвищенні якості сервісу через розвиток поведінкових компетенцій керівників.



Рис. 3.3. Програма розвитку комунікативних навичок для керівників готелю

На рис. 3.3 подана схема, яка демонструє цілісну, багаторівневу систему розвитку soft skills керівників готелю, побудовану на поєднанні практико-орієнтованого навчання, цифрових технологій та інструментів зворотного зв'язку. Її ключова особливість полягає в тому, що розвиток управлінських, комунікаційних і лідерських компетенцій відбувається не через теоретичне навчання, а через постійне занурення керівників у змодельовані або реальні професійні ситуації.

Програма починається з формування базових навичок управлінського спілкування, де керівники аналізують власний стиль комунікації, відпрацьовують уміння формулювати чіткі та лаконічні повідомлення, а також вчаться правильно передавати управлінські завдання. Наступний етап присвячений роботі з конфліктними ситуаціями, де через рольові ігри та аналіз реальних кейсів учасники опановують техніки деескалації, переговорів і асертивної поведінки у взаємодії як із гостями, так і всередині колективу.

Далі увага зосереджується на розвитку навичок надання зворотного зв'язку. Керівники опановують структуровані моделі feedback, зокрема ситуаційний підхід, і практикують проведення індивідуальних зустрічей із працівниками, відпрацьовуючи складні управлінські розмови щодо критики, делегування та корекції поведінки персоналу.

Окремий блок програми спрямований на покращення комунікації між підрозділами готелю. Учасники моделюють робочі ситуації з високим навантаженням, аналізують типові помилки взаємодії між службами та розробляють стандартизовані алгоритми передачі змін і вирішення операційних проблем.

У межах наступного етапу розвиваються лідерські комунікативні навички, зокрема вміння впливати на команду без використання тиску, ефективно делегувати завдання та проводити мотивуючі розмови. Паралельно відпрацьовуються навички поведінки у складних переговорних ситуаціях, включаючи роботу з претензіями гостей, кризовими інцидентами та нестандартними запитами.

Завершальні етапи програми спрямовані на формування культури відкритої комунікації в колективі та закріплення нових поведінкових моделей. Впроваджуються регулярні короткі командні зустрічі, принцип відкритого обговорення проблем без страху покарання, а також система постійного зворотного зв'язку.

Підсумкова оцінка ефективності програми здійснюється через аналіз якості комунікації керівників, рівня задоволеності команди, швидкості

вирішення конфліктів, а також загального покращення взаємодії між підрозділами та якості обслуговування гостей.

Розробка програм розвитку Soft Skills у готелі часто супроводжується низкою типових проблем, зокрема неправильною оцінкою потреб персоналу, недостатнім урахуванням корпоративної культури та відсутністю індивідуального підходу до працівників. Як наслідок, навчання носить формальний характер і не забезпечує очікуваного ефекту. Додатково ускладнює ситуацію використання традиційних методів навчання, які не завжди є ефективними для розвитку гнучких навичок через їх практичну та поведінкову природу.

У цьому контексті доцільним є впровадження інноваційних підходів (табл.. 3.2)

Таблиця 3.2

Інноваційні підходи до розвитку soft skills керівників

Сучасний метод	Зміст підходу	Особливості впровадження в готелі	Очікуваний результат
1	2	3	4
Мікроформат навчання (microlearning)	Подання навчального матеріалу невеликими структурованими блоками	Використання коротких навчальних відео або завдань у процесі роботи	Підвищення ефективності засвоєння знань без значного відриву від діяльності
Ігрові технології (гейміфікація)	Інтеграція елементів гри в процес навчання та управління	Запровадження систем балів, рейтингів і заохочень для персоналу	Зростання мотивації та активності працівників

Продовж. табл.. 3.2

1	2	3	4
Імерсивні технології (VR/AR)	Використання віртуального середовища для відтворення робочих ситуацій	Моделювання складних сценаріїв взаємодії з клієнтами	Формування практичних навичок у безпечних умовах
Аналітично-орієнтований підхід (data-driven)	Використання даних для визначення потреб у розвитку	Аналіз показників діяльності та відгуків клієнтів	Цілеспрямоване вдосконалення компетенцій
Взаємонавчання (peer-to-peer learning)	Обмін знаннями та досвідом між співробітниками	Проведення спільних обговорень і робочих зустрічей	Посилення командної взаємодії
Навчання через дію (action learning)	Розвиток компетенцій у процесі вирішення реальних завдань	Робота над актуальними проблемами готелю	Поєднання навчання з практичними результатами
Індивідуальний коучинг	Персоналізований розвиток управлінських навичок	Проведення регулярних коучингових сесій	Підвищення рівня самосвідомості та лідерських якостей
Розвиток емоційного інтелекту	Формування здатності розуміти та керувати емоціями	Проведення спеціалізованих тренінгів і вправ	Покращення комунікації та якості обслуговування

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4
Цифрові платформи навчання	Використання онлайн-інструментів для розвитку персоналу	Запровадження LMS або внутрішніх освітніх систем	Забезпечення доступності та безперервності навчання

Особливої цінності набуває інтеграція сучасних підходів: симуляційних центрів, VR/AR-тренажерів, AI-асистованого навчання та комунікаційної аналітики. Це дозволяє не лише формувати навички, а й вимірювати їх ефективність у реальному часі, забезпечуючи data-driven підхід до управління розвитком персоналу (рис. 3.2).

Важливу роль відіграють також механізми взаємного коучингу, ротаційних практик і миттєвого зворотного зв'язку, що підсилює навчання через досвід і рефлексію.

Інноваційні заходи розвитку soft skills керівників готелю наведені на схемі рис. 3.4.

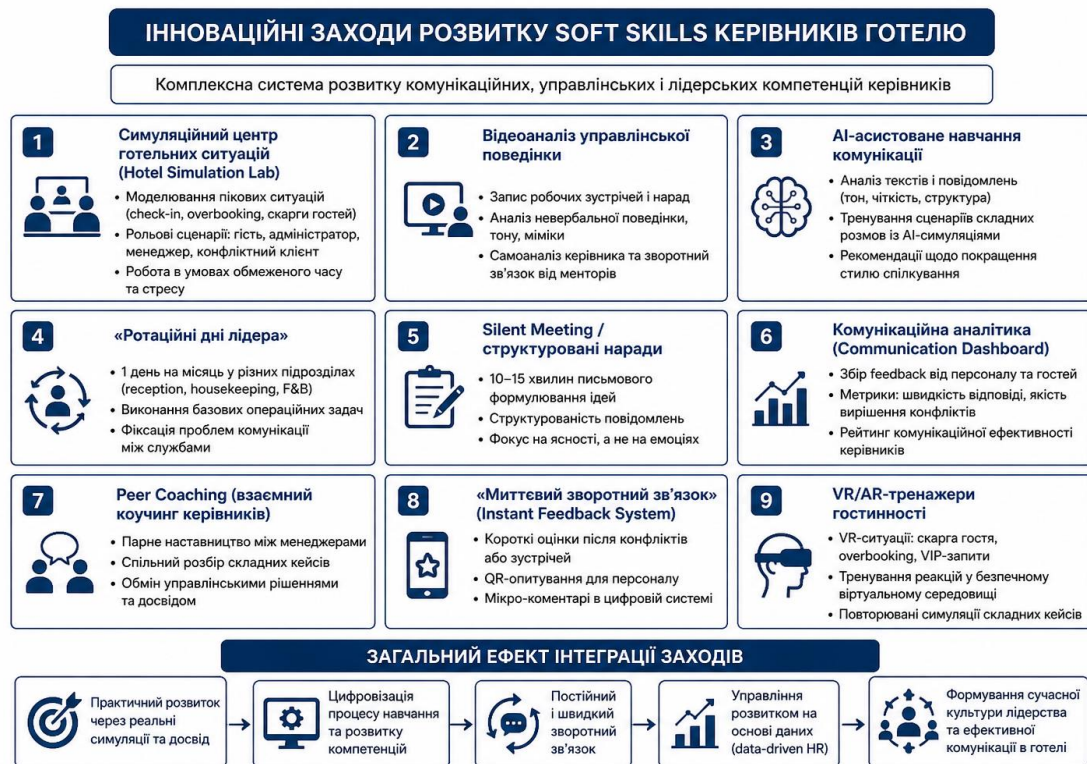


Рис. 3.4. Інноваційні заходи розвитку soft skills керівників готелю

Запропонована система є сучасною комплексною моделлю розвитку soft skills керівників готелю, яка поєднує практичне навчання, цифровізацію та аналітику. Її впровадження сприяє формуванню гнучких, комунікативно компетентних та емоційно стійких керівників, підвищує якість управлінських рішень і загальну ефективність організації сервісу в готельному підприємстві.

3.2. Ефективність заходів розвитку soft skills керівників готелю

Очікується, що запропоновані заходи щодо впровадження системи розвитку soft skills керівників готелю дадуть позитивний ефект. Так, передусім, відбудеться підвищення компетентності керівників (табл. 3.3, рис. 3.2)

Таблиця 3.3

Експертна оцінка професійної компетентності керівників за 10ти бальною шкалою

Soft skills	Керівництво середньої ланки	Керівництво нижчої ланки
до	6,3	5,4
після	9	8,9

Наведені результати демонструють помітне підвищення рівня soft skills як у керівників середньої, так і нижчої ланки після реалізації відповідних заходів розвитку.

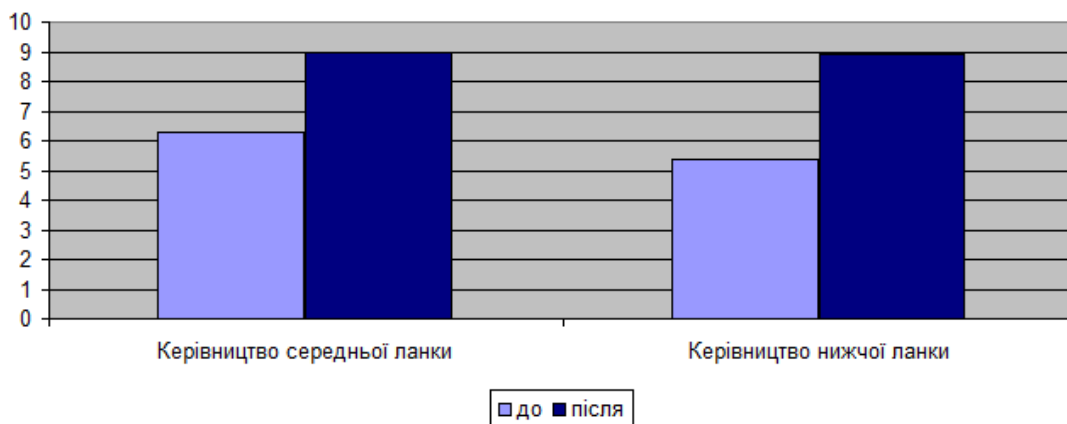


Рис. 3.5 Динаміка оцінки soft skills керівництва готелю

У керівників середньої ланки показник збільшився з 6,3 до 9,0 балів, що відповідає приросту на 2,7 бала або близько 42,9%. Це свідчить про істотне зміцнення їхніх управлінських, комунікаційних та організаційних навичок.

Ще більш значне зростання зафіксовано у керівників нижчої ланки: їхній рівень підвищився з 5,4 до 8,9 бала, тобто на 3,5 бала або приблизно 64,8%. Така динаміка вказує на високу результативність навчальних заходів саме для цієї категорії персоналу, яка мала більший потенціал для розвитку.

У підсумку можна констатувати ефективність впроваджених ініціатив для обох рівнів управління, при цьому найбільш відчутний прогрес спостерігається у керівників нижчої ланки, що пояснюється їхнім початково нижчим рівнем сформованості soft skills і, відповідно, ширшими можливостями для вдосконалення.

Оцінка soft skills керівників середнього та нижчого рівня була проведена за експертною оцінкою повторно, яка була надана в результаті спостереження (табл.. 3.4).

Таблиця 3.4

Експертна оцінка soft skills керівників середнього та нижчого рівня за 10ти бальною шкалою

Soft skills	Керівництво середньої ланки		Керівництво нижчої ланки	
	до	після	до	після
1	2	3	4	5
Особисті навички	6,4	7,4	6,7	7,7
Комунікативні навички	5,5	7,6	5,8	7,5

Продовж. табл.. 3.4

1	2	3	4	5
Управлінські навички (оперативне управління)	5,0	8,0	5,2	8,4
Навички стратегічного управління	8	8,2	7,9	8,0

Наведені результати експертного оцінювання демонструють загальне зростання рівня soft skills у керівників середньої та нижчої ланки після реалізації заходів розвитку, при цьому інтенсивність змін відрізняється залежно від категорії компетенцій.

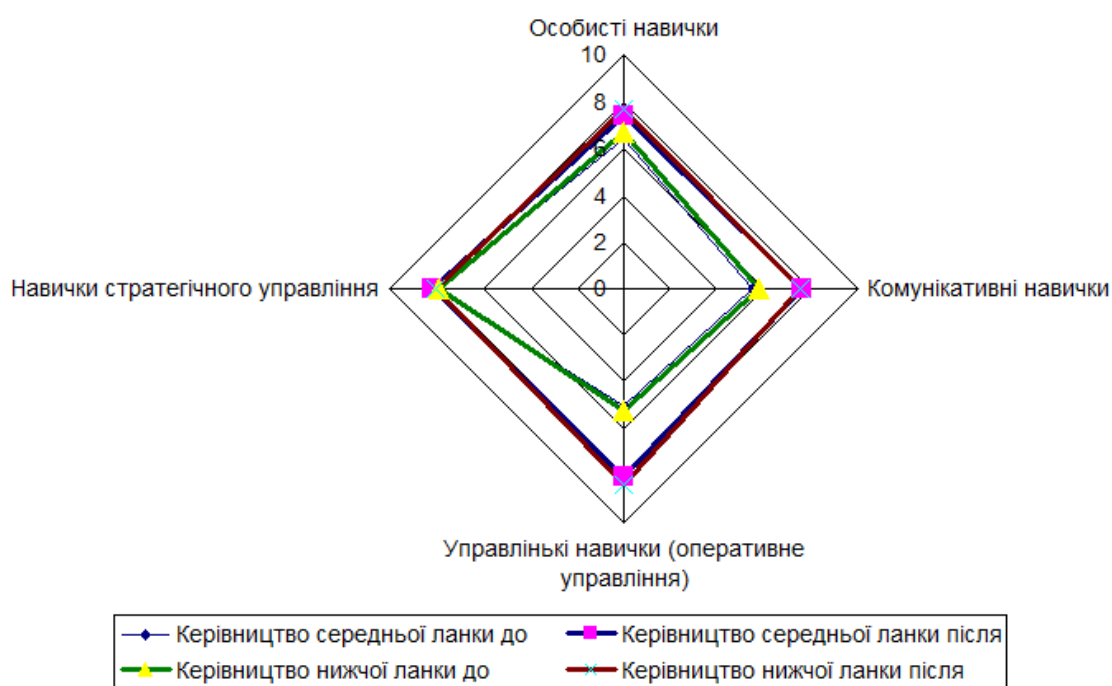


Рис. 3.6. Динаміка оцінки soft skills керівництва готелю

Найбільш суттєве покращення зафіксовано в управлінських навичках (оперативне управління): у керівників середньої ланки показник зріс із 5,0 до 8,0 бала, а у керівників нижчої ланки — з 5,2 до 8,4 бала. Це свідчить про значне підвищення ефективності організації поточної діяльності, швидкості прийняття рішень та координації робочих процесів.

Відчутна позитивна динаміка також простежується у комунікативних навичках: у середньої ланки зростання становить із 5,5 до 7,6 бала, у нижчої — з 5,8 до 7,5 бала. Це відображає покращення внутрішньої взаємодії, якості комунікацій та обміну інформацією в колективі.

Особисті навички також мають стабільну позитивну тенденцію: у керівників середньої ланки показник підвищився з 6,4 до 7,4 бала, у нижчої — з 6,7 до 7,7 бала. Це свідчить про розвиток самоконтролю, відповідальності, емоційної врівноваженості та навичок самоорганізації.

Водночас навички стратегічного управління зазнали мінімальних змін: у середньої ланки — з 8,0 до 8,2 бала, у нижчої — з 7,9 до 8,0 бала. Така незначна динаміка пояснюється тим, що стратегічні компетенції формуються поступово та потребують тривалого управлінського досвіду.

У підсумку можна зазначити, що найбільший ефект від впроваджених заходів спостерігається у сфері оперативного управління та комунікацій, тоді як стратегічні навички залишаються відносно стабільними та потребують подальшого системного розвитку.

Повторно було запропоновано здійснити самооцінку керівникам, результати подано у табл. 3.5.

Наведені результати самооцінювання soft skills свідчать про загалом позитивну динаміку розвитку компетенцій як у керівників середньої, так і нижчої ланки після реалізації відповідних заходів удосконалення.

Найбільш суттєве зростання зафіксовано у комунікативних навичках: у керівників середньої ланки показник зріс із 6,1 до 9,0 бала, у нижчої — з 6,0 до 8,9 бала. Це відображає значне покращення ефективності комунікації, ведення переговорів та взаємодії з персоналом.

Таблиця 3.5

Самооцінка soft skills керівників середнього та нижчого рівня за 10-ти бальною шкалою

Soft skill	Керівництво середньої ланки		Керівництво нижчої ланки	
	до	після	до	після
Комунікація	6,1	9,0	6,0	8,9
Командна робота	6,3	8,7	6,4	9,0
Лідерство та вплив	7,0	7,4	7,1	8,1
Прийняття рішень	7,8	8,4	7,4	8,0
Критичне мислення	7,5	8,0	7,0	7,8
Адаптивність і навчання	7,8	9,0	7,9	8,9
Самоорганізація і тайм-менеджмент	7,0	8,9	6,5	8,1
Клієнтоорієнтованість	8,0	8,4	7,5	8,1
Емоційний інтелект	8,0	8,3	7,4	7,8
Креативність та інноваційність	7,6	7,7	6,9	7,2

Відчутний прогрес також спостерігається у командній роботі: у середньої ланки — з 6,3 до 8,7 бала, у нижчої — з 6,4 до 9,0 бала. Це свідчить про посилення командної взаємодії, підвищення рівня координації та орієнтації на спільний результат.



Рис. 3.7. Динаміка самооцінки soft skills керівництва готелю

Помітне зростання характерне для самоорганізації та тайм-менеджменту (з 7,0 до 8,9 та з 6,5 до 8,1 відповідно) і адаптивності та здатності до навчання (з 7,8 до 9,0 та з 7,9 до 8,9). Це вказує на підвищення гнучкості керівників і їхньої здатності ефективно управляти власною діяльністю в умовах змін.

У таких напрямках, як прийняття рішень і вирішення проблем, критичне мислення, клієнтоорієнтованість та емоційний інтелект, також спостерігається позитивна, однак більш поступова динаміка. Це пояснюється тим, що ці компетенції формуються комплексно та потребують практичного досвіду й тривалого розвитку.

Найменший приріст відзначено у креативності та інноваційності: з 7,6 до 7,7 бала у середньої ланки та з 6,9 до 7,2 у нижчої. Це може свідчити про необхідність додаткових цілеспрямованих інструментів стимулювання творчого мислення.

У підсумку можна зазначити, що результати самооцінки підтверджують ефективність впроваджених заходів, насамперед у сферах комунікації, командної роботи та самоорганізації, тоді як креативність та інноваційність залишаються відносно менш розвиненими та потребують подальшої системної підтримки.

Очікується, що зазначені зміни у софтскілах керівництва сприятиме покращенню показників діяльності готелю (табл. 3.6, 3.7, рис. 3.5, 3.6)

Таблиця 3.6

Динаміка деяких показників діяльності готелю

Показник	2023	2024	2025	план
1	2	3	4	5
Рівень плинності персоналу, %	25,3	32,9	42,0	24,0
Кількість звернень (скарг) гостей на 1000 осіб	18	26	35	10
Питома вага повторних звернень, %	12	17	23	9

Продовж. табл. 3.6

1	2	3	4	5
Середня тривалість обробки скарги, хв	25	32	40	15
Частота операційних помилок (на 100 заселень)	6	9	13	2
Кількість збоїв у взаємодії служб (вип./міс.)	15	22	31	5
Рівень задоволеності персоналу, %	72	65	58	89
Рівень залученості працівників, %	68	61	54	79
Частка персоналу з проявами професійного вигорання, %	28	36	47	20

Наведені результати свідчать про суттєве покращення основних операційних і кадрових показників після впровадження управлінських змін, зокрема заходів, спрямованих на розвиток soft skills керівників.

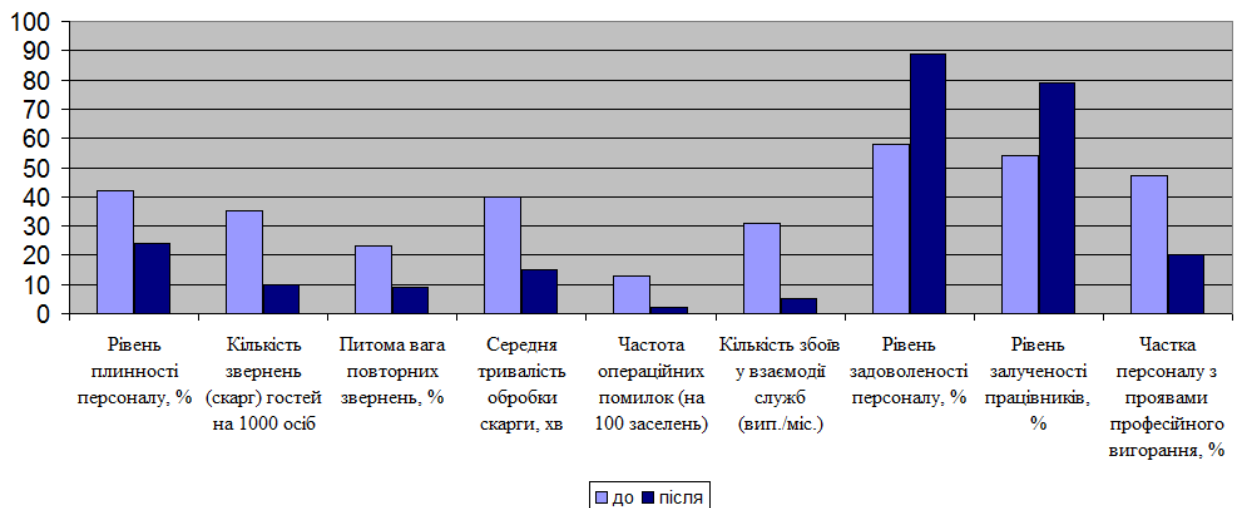


Рис. 3.8. Динаміка деяких показників діяльності готелю

Найбільш помітні позитивні зміни зафіксовано у сфері сервісної ефективності. Кількість звернень (скарг) гостей зменшилась із 35 до 10 на 1000 осіб, а частка повторних звернень — із 23% до 9%. Це вказує на підвищення

якості первинного вирішення проблем, що безпосередньо пов'язано з посиленням комунікативних навичок та клієнтоорієнтованого підходу керівників.

Крім того, суттєво скоротився час обробки скарг — з 40 до 15 хвилин, що свідчить про підвищення оперативності реагування, покращення організації процесів та внутрішньої координації, які є результатом розвитку управлінських soft skills.

Операційні показники також демонструють значне покращення: частота операційних помилок знизилась із 13 до 2 на 100 заселень, а кількість збоїв у взаємодії служб — із 31 до 5 випадків на місяць. Це підтверджує підвищення ефективності командної роботи, лідерських якостей та здатності керівників забезпечувати узгоджену діяльність підрозділів.

У кадровій сфері зафіксовано найбільш стратегічно важливі зрушення. Рівень задоволеності персоналу зріс із 58% до 89%, а рівень залученості — з 54% до 79%, що свідчить про покращення управлінського середовища, комунікації та мотивації працівників. Водночас частка працівників із проявами професійного вигорання зменшилась із 47% до 20%, що відображає розвиток емоційного інтелекту керівників і більш ефективне управління робочим навантаженням.

Разом із тим, рівень плинності персоналу, попри зниження з 42% до 24%, все ще залишається відносно високим, що вказує на потребу подальшого зміцнення кадрової стабільності.

Узагальнюючи, можна констатувати, що впровадження заходів із розвитку soft skills керівників забезпечило комплексне покращення сервісних, операційних і кадрових показників. Найбільший ефект проявився у підвищенні якості обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів та зростанні залученості персоналу, що підтверджує ключову роль soft skills у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

З розвитком soft skills керівників, очікуємо покращення фінансових показників зокрема:

- удосконаленням взаємодії з персоналом і гостями;
- підвищенням рівня сервісу та клієнтського досвіду;
- більш ефективною організацією роботи структурних підрозділів;
- активізацією продажів додаткових послуг;
- покращенням реагування на скарги та вирішення конфліктних ситуацій.

Таблиця 3.7.

Динаміка фінансових показників готелю

Показники, тис. грн	2023 тис. грн	2024 тис. грн	2025 тис. грн	План
Доходи від надання ліжко-діб	6 320	8 450	10 120	13 130
Доходи від додаткових послуг	930	1 150	1 380	1670
Інші доходи	90	75	125	210
Доходи всього	7 340	9 675	11 625	15 010
Витрати операційні	4 900	6 650	8 300	8 410
Валовий прибуток	2 440	3 025	3 325	6 600
Податок на прибуток (18%)	439,2	544,5	598,5	1188
Чистий прибуток	2 000,8	2 480,5	2 726,5	5 412

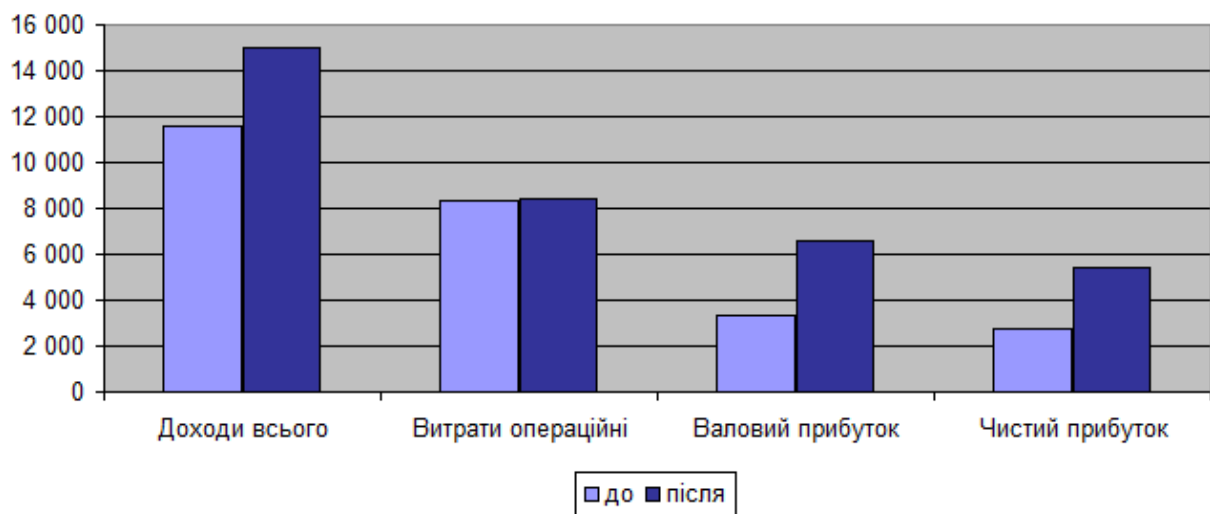


Рис. 3.5 Динаміка фінансових показників готелю

Наведені показники демонструють значне покращення фінансової діяльності готелю після впровадження заходів із розвитку soft skills керівників. Водночас ці результати доцільно розглядати як наслідок комплексного впливу управлінських змін та підвищення рівня сервісу.

Найбільш виразні позитивні зміни простежуються у структурі доходів. Загальний обсяг доходів збільшився з 11 625 до 15 010, що відбулося за рахунок зростання надходжень від надання ліжко-діб, додаткових послуг та інших джерел доходу.

Це свідчить про покращення рівня завантаженості номерного фонду та більш ефективне використання можливостей додаткових сервісів, що часто є результатом розвитку у керівників і персоналу навичок комунікації, орієнтації на клієнта та продажів.

Операційні витрати при цьому змінилися незначно, що свідчить про стабільність витратної частини на фоні суттєвого зростання доходів. Така ситуація є позитивною, оскільки підвищення ефективності не супроводжувалося пропорційним збільшенням витрат.

У підсумку валовий прибуток майже подвоївся, а чистий прибуток також продемонстрував істотне зростання. Це вказує на підвищення загальної результативності діяльності підприємства та покращення якості управлінських процесів.

Разом із тим варто враховувати, що фінансові результати залежать також від зовнішніх чинників, таких як сезонність, ринковий попит і загальна економічна ситуація. Тому вплив лише розвитку soft skills не є єдиним поясненням змін.

Проте отримана динаміка підтверджує, що розвиток управлінських і поведінкових компетенцій суттєво сприяє підвищенню ефективності роботи готельного підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що рівень компетентності керівника є одним із визначальних чинників ефективного функціонування готельного підприємства. У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності, які характеризуються високою конкуренцією, динамічними змінами ринкового середовища та зростанням вимог споживачів до якості послуг, саме професійні знання, управлінські здібності та особистісні характеристики керівників значною мірою впливають на результативність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

У межах теоретичного дослідження було розглянуто значення керівника в системі управління підприємством та його вплив на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Визначено сутність понять *hard skills* і *soft skills*, проаналізовано їх основні характеристики та особливості взаємодії. З'ясовано, що професійні компетентності забезпечують якісне виконання посадових обов'язків, тоді як розвиток *soft skills* сприяє ефективній комунікації, формуванню позитивних взаємовідносин у колективі та успішному управлінню персоналом.

Дослідження професійного профілю сучасного керівника засвідчило, що успішна управлінська діяльність у сфері готельного бізнесу неможлива без наявності розвинених лідерських якостей, стратегічного бачення, емоційного інтелекту, комунікативних здібностей та навичок прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливе значення також мають здатність до саморозвитку, прагнення до професійного вдосконалення та об'єктивна самооцінка власних компетентностей.

У другій частині роботи здійснено комплексний аналіз діяльності готелю, його організаційної структури, кадрового забезпечення та основних показників господарської діяльності. Результати проведеної оцінки свідчать, що керівний склад підприємства загалом володіє необхідним рівнем професійних знань і навичок. Разом з тим виявлено окремі напрями, які потребують подальшого

вдосконалення, зокрема розвиток комунікативних здібностей, емоційного інтелекту, навичок управління конфліктами, командної взаємодії та лідерства.

На підставі отриманих результатів було запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на розвиток soft skills керівників готельного підприємства. До таких заходів віднесено проведення спеціалізованих тренінгів, програм наставництва та коучингу, участь у професійних конференціях, семінарах і вебінарах, а також запровадження системи регулярного оцінювання компетентностей та професійного розвитку управлінського персоналу.

Проведена оцінка запропонованих заходів підтвердила їх доцільність та перспективність для підвищення ефективності управлінської діяльності. Очікується, що їх впровадження сприятиме покращенню внутрішніх комунікацій, підвищенню рівня мотивації працівників, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, зменшенню кількості конфліктних ситуацій та підвищенню якості обслуговування гостей. У підсумку це позитивно позначиться на фінансово-економічних результатах діяльності готелю та зміцненні його ринкових позицій.

Отримані результати підтверджують, що розвиток soft skills керівників є важливою складовою ефективного управління готельним підприємством. Систематичне вдосконалення цих компетентностей створює умови для підвищення якості управлінських рішень, ефективного використання кадрового потенціалу, покращення якості готельних послуг та забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Морозова М. Розвиток soft skills у майбутніх фахівців економічних спеціальностей. *Актуальні питання гуманітарних наук*. № 42. 2021. URL: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/42_2021/part_2/33.pdf
2. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. №. 3. 2023. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eo-pa/article/view/38>
3. Гурман О.М. Власюк Ю.О. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. *Трансформаційна економіка*. № 4 (04). 2023. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/44>
4. Махначова Н.М., Мідляр А.К. «Soft skills» керівника підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 17. 2017. URL: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2/3140-makhnachova-n-m-midlyar-a-k-soft-skills-kerivnika-pidpriemstva>
5. Ровенська В.В., Смирнова І.І., Латишева О.В. Розвиток навичок «soft skills» в контексті «performance management skills». *Проблеми системного підходу в економіці*. №2(91). 2023. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_91_2023_ukr/12.pdf
6. Федорченко С.В. Самооцінки як фактор ефективності управлінської діяльності керівника. 2018. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/2/19.pdf>
7. Мендела І. Я., Мендела Є. М. «Soft skills» як запорука успішного бізнесу готельно-ресторанних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. № 3. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2022-3-12-01/2022-3-12-01/341>
8. Янович М. В. Психологія особистості керівника: теорії керівництва (лідерства). 2015. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2016/paper/download/263/121>

9. Савельєва І.В. Soft skills як ключові компетентності персоналу туристичних підприємств та їх розвиток через освітні програми у закладах вищої освіти. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 3 (76). 2021. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/380>

10. Черушева Г. Концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. № 1 (28). 2023. URL: <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/opep/article/view/387>

11. Чаусов І., Брюховецька О. Визначення і зміст поняття «soft - skills» майбутніх фахівців. *Вісник післядипломної освіти*. № 28(57). URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/723>

12. Шевчук О.Ю., Агеєва І.В. Актуальність soft skills в процесі професійного розвитку співробітників та управління змінами компанії. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. №1(43), 2021. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/851>

13. Ясенчук Ю., Бондарчук Л. Особливості розвитку та застосування soft skills як складової конкурентоспроможності майбутніх менеджерів. *Економіка та суспільство*. № 64. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4221>

14. Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. № 64. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5057>

15 Журавльова В.В. Фактори розвитку особистості керівника *Проблеми сучасної психології*. № 36. 2017. URL: <https://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/article/view/157074>

16. Воржакова Ю. П., Лінива І. С. Закордонний досвід застосування softskills. *III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2022.URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271414>

17. Боковець О. Емоційний інтелект керівника як регулятор ділової взаємодії. *Академічні візії*. № 22. 2023. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c17bb17d-5f8b-4e63-8998-db1cf4c76d03/content>

18. Ямполь Ю., Поліщук С., Наместюк І. Формування soft skills у майбутніх менеджерів освіти для вдосконалення якості навчання освітніх закладів. *Академічні візії*. 2023. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/529>

19 Soft skills для сучасного ринку праці, тенденції 2025 року URL: https://www.epiprosvita.org/blog/soft-skills-dlya-suchasnogo-rinku-praci-tendenciyi-2025-roku?gad_source=1&gad_campaignid=22136394682&gbraid=0AAAAAqWR05-ltsZuA2trLTO_RdP7HXXWK&gclid=CjwKCAjwtcH_Pb_hADEiw_AWo_3sJplqSFgkpzHgK6anea5jX4XnRKEBLwMgRxPYd938RLGmElnvmA30zhoCkHQQA_vD_BwE

20. Пушкар З., Павлик С. Якісні характеристики керівника та їх вплив на ефективність управління. *Науковий вісник Ужгородського університету*. № 2 (39). 2013. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/4bb61f82-9365-4c5b-824e-f432bd846411>

21. Шевченко Д.В. Роль soft і hard skills в управлінні розвитком персоналу. 2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/ebe83cc4-5e5f-4f0f-92f2-8146348de581>

22. Водолажська Т.О., Дегтярьов М.С. Аналіз затребуваних hard та soft skills менеджерів на сучасному ринку праці. 2023. ХНАДУ. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/52067aba-ab59-4e3a-a3c1-dce1467bc76e/download>

23. Дубей Ю., Усатенко О., Папіж Ю., Юденко В. Роль Soft Skills у сучасному менеджменті: комплексний підхід до розвитку компетенцій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №17. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17541977>

24. Герасименко Ю. Розвиток управлінських навичок у фахівців як майбутніх керівників. 2025. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745520/1/%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%AE.%D0%A1._%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf

25. Делія О. Особистість керівника як чинник ефективного управління. *Економічний аналіз*. № 11(2). 2012. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11\(2\)__38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11(2)__38).

26. Коваль К. О. Розвиток “soft skills” у студентів – один з важливіших чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного університету*. 2015. № 2. С. 162–167.

27. Коляда Н., Кравченко О. Практичний досвід формування “soft skills” в умовах закладу вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 2020. № 3(27). С. 137–145. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/items/59d09a79-e151-4560-b95c-c984166051a4>

28. Наход С. А. Значущість “soft skills” для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи, 2018. № 63. С. 131–135.

29. Мозгова Г.В., Євтушенко В.А., Мозгова А.Д. Формування soft skills фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. № 22. 2020. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/98>

30. Кучинова Н.М. Розвиток креативної складової професійного мислення майбутніх маркетингологів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2017. 248 с.

31. Як будувати команди, спираючись на soft skills. 2023. URL: <https://hurma.work/blog/yak-buduvaty-komandy-spyrayuchys-na-soft-skills/>

32. Прокоф'єва, Л. Б. Шляхи та механізми формування soft skills у майбутніх викладачів університетів. *Педагогічна Академія: наукові записки*. № 26. 2026. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18319862>

33. Лук'яненко І. Soft Skills як конкурентна перевага бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/soft-skills-iak-konkurentna-perevaha-biznesu>
34. Леся Мандро. «Soft skills» та «meta skills» як основа фахового зростання соціальних працівників. *Наука і освіта*. №3. 2022. URL: <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/articles/2022-3-doc/2022-3-6>
35. Шимановська-Діанич Л., Шимановська В., Лозова О. Підходи до формування soft-skills фахівців харчової промисловості. *Академічні візії*. №17. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/721>
36. Чаусов І., Брюховецька О. Визначення і зміст поняття «soft - skills» майбутніх фахівців. *Вісник післядипломної освіти*. №. 28. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/28_57_2024/UPB/Bulletin_28_57_sciences_Social_and_behav_Manag_Admin_Chausov_Brukhovetska.pdf
37. Демиденко Т., Станіславчук В. Тренінгові технології формування soft skills у майбутніх фахівців соціальної сфери. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-4-136-144>
38. Самойленко В. Soft skills як пріоритет для роботодавця в сучасному бізнес-середовищі на ринку праці. *Економіка та суспільство*. № 84. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-195>
39. Жмай, О. В. Формування емоційного інтелекту як необхідна складова процесу розвитку soft skills. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, № 17(2(39), 2018. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.2\(39\).144919](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.2(39).144919)
40. Водолажська Т. О., Дегтярьов М. С. «Soft skills» фахівців підприємства: з'ясування змісту та оцінювання рівня прояву . *Економіка транспортного комплексу*. №45. 2025. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2339513>

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

НАОЧНІ МАТЕРІАЛИ

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему «Розвиток Soft Skills менеджерів як фактор підвищення
ефективності діяльності готельного підприємства»

Виконала: студентка 4 курсу групи ГРС2022-1
галузі знань 24 «Сфера обслуговування»
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Воробей І.С.

Керівник: Александрова С.А.

Харків – 2026 р.