

ФОРМУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

О. М. БАБЕНКО

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. *Мета статті полягає в ідентифікації ключових елементів формування стратегії розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. У статті обґрунтовано актуальність розробки та реалізації стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Методика дослідження. Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. Результати. Показано взаємозв'язки та взаємозалежності стратегії розвитку лідерства й корпоративної і ділової стратегії підприємства. Визначено елементи стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Практична значущість результатів дослідження. Ідентифіковано такі напрями формування (розділи) стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства, як формування необхідної чисельності лідерів, розвиток їх якісних характеристик, формування навиків та поведінки лідерів, реалізація потенціалу лідерства у сфері розвитку лояльності споживачів, використання креативності лідерів у цілях модернізації бізнес-стратегії, формування системи колективного лідерства, становлення передумов для формування нових лідерів.*

Ключові слова: лідерство, підприємства ресторанного господарства, управління персоналом, стратегія розвитку.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Усі економічні процеси, які реалізуються на підприємстві та претендують на ефективність і досягнення планових результатів, мають належним чином плануватися і контролюватися. Ця теза особливо актуальна для довгострокових проектів, як-от упровадження лідерства на підприємствах ресторанного господарства.

Йдеться про безстроковість політики підприємства відносно формування, удосконалення та розвитку, ефективного використання лідерства протягом усього періоду життєвого циклу суб'єкта ресторанного бізнесу, що ще більше актуалізує і робить незворотним завдання спочатку стратегічного планування, а надалі – стратегічного управління лідерством. Відтак, вважаємо, що суб'єкт ресторанного бізнесу має мати стратегію розвитку лідерства як документ внутрішньокорпоративного користування, де викла-

дено положення довгострокового, послідовного, конструктивного й ідеологічно вивіреного плану управління розвитком лідерства, відображено генеральну мету та стратегічні цілі, послідовність і способи впровадження цього плану, визначено методіку аналізу та моніторингу у процесі реалізації плану, указано на відповідальних виконавців, окреслено їх головні функції, завдання, ресурсне забезпечення і т. ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед учених, які зробили вагомий внесок у розвиток знань про лідерство та його стратегування, слід відзначити таких науковців, як С. Бойко, Л. Борщ, М. Мартненко, В. Міляєва, С. Нестуля, О. Нестуля, Л. Скібіцька, Г. Старовойтова та ін.

Формування цілей статті (постановка проблеми). Мета статті полягає в ідентифікації ключових елементів формування стратегії розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Підтвердженням необхідності формування стратегії розвитку лідерства на засадах, визначених у корпоративній та бізнес-стратегіях підприємства ресторанного господарства, є висновок відносно того, що економія коштів і часу за стратегічного планування розвитку лідерства в довгостроковій перспективі загрожує невдалим інвестуванням, адже не забезпечить належних індивідуальної та корпоративної трансформацій. Крім того, саме комплексний підхід забезпечує налагодження взаємодії з-поміж усіх працівників та керівників і скерує їх зусилля на досягнення спільної мети, що й відповідає місії та стратегічним цілям підприємства. Те, як формальні та неформальні лідери

взаємодіють між собою, власне, і визначає, чи будуть успішними впроваджені стратегії та їх адаптація до змін. Політика розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства має змінити увесь контекст, у якому відбувається управління, а не лише внутрішній настрій лідерів та їх можливості. Індивідуальний підхід до навчання і розвитку персоналу потрібно замінити формуванням культури лідерства, розвитком колективних лідерських навиків і можливостей, зорієнтованих на реалізацію корпоративної стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства та його об'єктів.

За результатами аналізу, а також дослідження досвіду впровадження лідерства на підприємствах, де ці процеси мали успіх, визначені базові напрями стратегії (рис. 1).

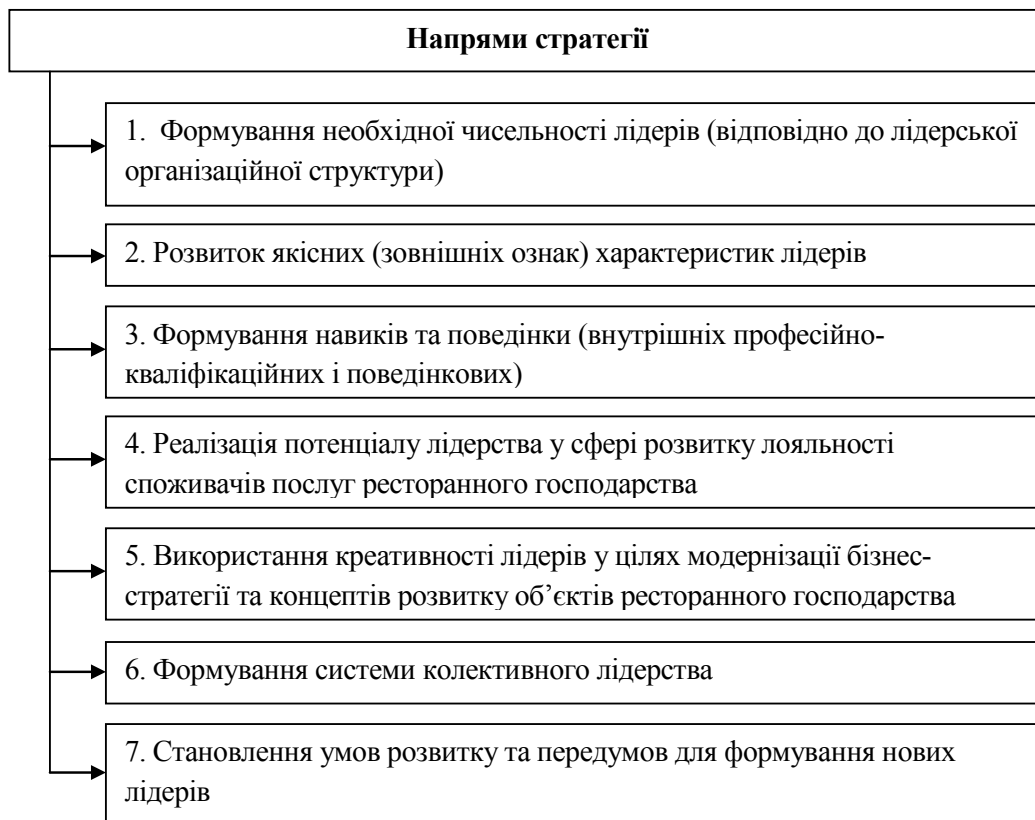


Рис. 1. Напрями (розділи) стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства

Наведемо аргументи на користь визначення саме таких складових (напрямів чи розділів) стратегії, у рамках яких, власне, і формуватиметься комплекс інструментів, заходів та засобів, що мають бути реалізованими. Передусім, слід чітко ідентифікувати чисельність (за кількістю, посадами та якісними характеристика-

ми) лідерів, що буде відображено в існуючих і планових формальних лідерських посадах в офіційній структурі підприємства. Для цього необхідно розробити лідерську організаційну структуру управління та накласти її на використовувану підприємством організаційну структуру управління, віднявши вже наявних

сформованих лідерів. Отже, у стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства потрібно чітко зазначити, скільки кожному ресторану необхідно лідерів, якими характеристиками, навиками, стилем індивідуальної і колективної поведінки вони мають бути наділені аби досягти успіху, передбаченого стратегічними плановими документами розвитку.

Логічними наступними етапами (цільовими орієнтирами) стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства мають стати розвиток спочатку якісних характеристик лідерів, а надалі – формування навиків поведінки як більшою мірою внутрішніх можливостей. Це забезпечить досягнення такого майбутнього стану, за якого визначеними є умови реалізації процесів з управління талантами.

Уже після впровадження цієї системи стане зрозуміло, наскільки результативно функціонує (реалізується) стратегія розвитку лідерства на підприємствах та які вже безпосередньо нові бізнес-стратегії можна планувати й реалізувати з врахуванням тих лідерських навиків, які вдалося сформувані та розвинути.

Ключовими ознаками, за якими визначаються якісні характеристики лідерів, мають стати демографічні (вік, стать, освіта, досвід), а також досвід внутрішньокорпоративного просування по службі на противагу зовнішньому найму. До внутрішніх характеристик лідерів зарахуємо такі ознаки: базові поведінські компетенції; особливі поведінські компетенції відповідно до рівня управління та функціональних обов'язків; базові навички та знання, навички та знання необхідні для відповідного рівня управління і виконуваних функціональних зобов'язань; навички, знання та можливості, необхідні згідно зі специфікою та концептом об'єктів ресторанного господарства підприємства; знання іноземних мов.

Наступним етапом (розділом із відповідними заходами) запропонованої стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства визначена реалізація потенціалу лідерства у сфері лояльності споживачів послуг. Логічність цього завдання визначається тим, що, по-перше, на попередніх етапах буде підібрано достатню кількість лідерів та сформовано їх внутрішні й зовнішні характеристики, відтак, потрібно переходити до ви-

користання лідерського потенціалу; по-друге, успішність ресторанного бізнесу визначається чисельністю залучених споживачів послуг та належним рівнем якості їх обслуговування, задоволенням їх запитів і потреб у ресторанному обслуговуванні. Саме на це слід, у першу чергу, спрямувати зусилля лідерів.

Завданням лідерів є ідентифікація чинників, які визначають лояльність споживачів послуг, і підбір найбільш доречних та ефективних методів і засобів їх задіяння чи підсилення. Роль лідерства на підприємствах ресторанного господарства має також реалізуватися й у напрямі покращення і модернізації бізнес-стратегії та концепту розвитку об'єктів ресторанного господарства. У цьому контексті важливим є вміння лідерів ідентифікувати ключові стратегічні зони успіху (так звані стратегічні господарські зони). Йдеться про найбільш важливі стратегічні інструменти, які виступають об'єктами найбільш прискіпливої уваги й управління з боку керівництва підприємства та вплив на які забезпечить істотне й незворотне покращення бізнес-процесів і значне посилення конкурентних переваг підприємства в його бізнес-середовищі.

Такими стратегічними господарськими зонами на підприємствах ресторанного господарства в нинішніх умовах є: зростання частки на ринку ресторанних послуг, розширення мережі об'єктів ресторанного господарства, міжгалузєва співпраця та диверсифікація бізнесу; підвищення рівня інноваційності ресторанного бізнесу, системне впровадження інновацій у виробничо-технологічний процес, надання послуг; зростання міри зорієнтованості, впливу підприємства та його ресторанних брендів на споживача, підвищення рівня задоволеності споживачів послугами ресторанів підприємства; активне інвестування в можливості динамічного розвитку ресторанного господарства підприємства; підвищення рівня операційної ефективності об'єктів ресторанного господарства та корпоративної мережі загалом.

Шостим із визначених етапів (розділів) формування стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства є становлення системи колективного лідерства. Виконання цього завдання дозволить згуртувати та об'єднати дії всього колективу лідерів з усіма позитивними наслідками вищого рівня ефективності управління через взаємодію, співробітництво, підтримку тощо.

У своєю чергу, передумовою формування колективного лідерства стане наявність у лідерів на підприємствах ресторанного господарства таких якостей: узгодженість та створення прихильності поміж єдиної команди лідерів; вирішення проблем або ефективно впровадження вдосконалень, спрямованих на співпрацю й усунення внутрішніх і зовнішніх обмежень взаємодії; залучення працівників до процесів прийняття рішень, розвиток управлінської крос-функціональної взаємодії; спільне формування стратегій та їх скоординоване виконання; впровадження інновацій, для яких необхідна співпраця на різних рівнях управління та між різними господарськими підрозділами підприємства; узгодженість дій за умови адаптації до змін; спільна діяльність із розвитку бізнесу на нових ринках; забезпечення визнання єдиних цінностей у межах усього підприємства та його відокремлених об'єктів.

Завершальним сьомим етапом (розділом) стратегії визначено створення умов для розвитку наявних передумов для формування нових лідерів на підприємствах ресторанного господарства. Головний аргумент на користь важливості реалізації цього завдання – наявність на підприємстві таких умов, що забезпечують постійну (здорову) конкуренцію лідерів як з-поміж існуючих, так і відносно наявних та потенційних. Така система дозволяє стимулювати лідерів до постійного саморозвитку та вдосконалення. Під час її формування на підприємствах ресторанного господарства важливо враховувати такі головні аспекти:

– процеси сприяння адаптації нових лідерів, наявність можливостей для їх інтеграції як загалом на підприємстві, так і в його культуру лідерства, доведення до них інформації про те, якими є очікування і вимоги, що до них висувуються, у тому числі щодо їх розвитку та проходження відповідних рубіжних етапів становлення як лідера;

– індивідуальне й організаційне оцінювання як засіб, що сприяє самооцінюванню особистості та слугує інструментом зі збору інформації й пошуку талантів; на організаційному рівні результати такого оцінювання дозволяють зробити висновки, як підприємство та його лідери справляються зі своїми завданнями, а також відносно результативності реалізованих заходів;

– індивідуальні плани розвитку, які формують лідери особисто на середньострокову перспективу, де передбачені власні дії, а також участь у колективних заходах;

– досвід, який необхідний для отримання лідерської посади;

– можливості факультативного навчання у вигляді внутрішніх або ж зовнішніх корпоративних курсів, які пропонуються керівникам та іншим лідерам підприємства на добровільних і безкоштовних засадах.

Урахування цих аспектів дозволяє ефективніше здійснювати діяльність із розвитку існуючих та становлення нових лідерів на підприємствах ресторанного господарства.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Належна ефективність і забезпечення досягнення планових результатів політики розвитку лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства потребують стратегічного планування цього процесу, інструментом якого є розробка стратегії розвитку лідерства як документа, де викладено положення довгострокового, послідовного, конструктивного й ідеологічно вивіреного плану управління розвитком лідерства, відображено генеральну мету та стратегічні цілі, послідовність і способи впровадження цього плану, визначено методику аналізу й моніторингу у процесі реалізації плану, указано на відповідальних виконавців, окреслено їх головні функції, завдання, ресурсне забезпечення.

Під час розробки та реалізації стратегії головне значення відводиться напрямам, за якими формуються і в подальшому реалізуються заходи політики впровадження стратегії в господарську практику. Установлено, що головними напрямками стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства є: формування необхідної чисельності лідерів; розвиток якісних (зовнішніх) характеристик лідерів; формування навиків та поведінки лідерів (внутрішніх ознак); реалізація потенціалу лідерства у сфері розвитку лояльності споживачів послуг ресторанного господарства; використання креативності лідерів у цілях модернізації бізнес-стратегії та концептів розвитку об'єктів ресторанного господарства; формування на підприємстві системи колективного лідерства; становлення умов розвитку та передумов для формування нових лідерів.

Подальші дослідження в аналізованій сфері важливо сконцентрувати на вдосконаленні методики оцінювання лідерства в управлінні розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку / С. Бойко // Політичний менеджмент. – 2011. – № 6. – С. 91–100.
2. Борщ Л. В. Економічні засади та інноваційні технології формування й використання лідерського потенціалу / Л. В. Борщ // Економіка та право. – 2012. – № 12. – С. 20–28.
3. Мартиненко М. М. Люди як елемент організації: поведінка, влада, лідерство / М. М. Мартиненко // Основи менеджменту : підручник. – Київ : Каравела, 2008. – 424 с.
4. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів / Міляєва В. Р. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2014. – № 1. – С. 34–40.
5. Нестуля С. І. Емоційне лідерство – новий напрям у лідерології XXI ст. / С. І. Нестуля // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – Сер. : Економічні науки. – 2010. – № 40. – С. 77–83.
6. Нестуля О. О. Лідерство за визначенням «артхашастри» Каутільї / О. О. Нестуля // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Сер. : Економічні науки. – 2012. – № 2 (53). – С. 112–119.
7. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учб. л-ри, 2009. – 192 с.
8. Старовойтова Г. М. Харизматичне лідерство як предмет соціально-філософського розгляду / Г. М. Старовойтова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Сер. : Гуманітарні науки. – 2012. – № 2. – С. 84–90.

REFERENCES

1. Boyko, V. V. (2011). Politychne liderstvo v Ukraini: henezys i dynamika rozvytku [Political leadership in Ukraine: genesis and dynamics of development]. *Politychnyi menedzhment – Policies management*, 6, 91–100 [in Ukrainian].
2. Borshch, L. V. (2012). Ekonomichni zasady ta innovatsiyni tekhnolohiyi formuvannya y vykorystannya lider's'koho potentsialu [Economic fundamentals and innovative technologies for the formation and use of leadership potential]. *Ekonomika ta pravo – Economics and Law*, 12, 20–28 [in Ukrainian].
3. Martynenko, M. M. (2008). Lyudy yak element orhanizatsiyi: povedinka, vlada, liderstvo [People as an element of organization: behavior, power, leadership]. *Osnovy menedzhmentu – Fundamentals of Management*. Kyiv, Ukraine: Karavela [in Ukrainian].
4. Milyayeva, V. R. (2014). Rozvytok lider's'koho potentsialu v protsesi formuvannya upravlin's'koyi kompetentnosti kerivnykiv navchal'nykh zakladiv [Development of leadership potential in the process of forming managerial competence of the heads of educational institutions]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine*, 1, 34–40 [in Ukrainian].
5. Nestulya, S. I. (2010). Emotsiyne liderstvo – novyy napryam u liderolohiyi XXI st. [Emotional Leadership – A New Direction in Leadership of the XXI Century]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy. Ser. : Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Consumer Cooperatives of Ukraine: Collected papers. Ser. : Economic Sciences*, (40), (pp. 77–83) [in Ukrainian].
6. Nestulya, O. O. (2012). Liderstvo za vyznachenniam “artkhashastri” Kautil'yi [Leading by the definition of “Arthashastry” of Kautilya]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy. Ser. : Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Consumer Coop-*

- eratives of Ukraine: Collected papers. Ser. : Economic Sciences, (2(53), (pp. 112–119) [in Ukrainian].*
7. Skibits'ka, L. I. (2009). *Liderstvo ta styl' roboty menedzhera [Leadership and managerial style]*. Kyiv : **Center for Educational Literature** [in Ukrainian].
 8. Starovoytova, H. M. (2012). Kharyzmatyчне liderstvo yak predmet sotsial'no- filosofskoho roz-hlyadu [Charismatic leadership as a subject of socio-philosophical consideration]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tugan-Baranovskoho. – Ser. : Humanitarni nauky – Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade named after. M. Tugan-Baranovsky: Collected papers. Ser. : Humanities, (2), (pp. 84–90) [in Ukrainian].*

А. Н. Бабенко (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Формирование элементов стратегии развития лидерства на предприятиях ресторанного хозяйства.**

Аннотация. Цель статьи заключается в идентификации ключевых элементов формирования стратегии развития лидерства в управлении персоналом предприятий ресторанного хозяйства. В статье обоснована актуальность разработки и реализации стратегии развития лидерства на предприятиях ресторанного хозяйства. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения. **Результаты.** Показаны взаимосвязи и взаимозависимости стратегии развития лидерства и корпоративной и деловой стратегии предприятия. Определены элементы стратегии развития лидерства на предприятиях ресторанного хозяйства. **Практическая значимость результатов исследования.** Идентифицированы такие направления формирования (разделы) стратегии развития лидерства на предприятиях ресторанного хозяйства, как формирование необходимой численности лидеров, развитие их качественных характеристик, формирование навыков и поведения лидеров, реализация потенциала лидерства в сфере развития лояльности потребителей, использование креативности лидеров в целях модернизации бизнес-стратегии.

Ключевые слова: лидерство, предприятия ресторанного хозяйства, управление персоналом, стратегия развития.

О. Babenko (Poltava University of Economics and Trade). **Forming elements of leadership strategy restaurant business enterprises.**

Annotation. The purpose of the paper is to identify the key elements for shaping leadership development strategies in the personnel management of restaurant enterprises. In the article substantiates the relevance of the development and implementation of the strategy of leadership development at restaurants in the restaurant industry. **Methodology of research.** The solution of the tasks set in the article is carried out with the help of such general scientific and special research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization. **Findings.** The interrelations and interdependence of strategy of development of leadership and corporate and business strategies of the enterprise are shown. Elements of strategy of development of leadership at enterprises of restaurant economy are determined. **Practical value.** The following areas of formation (sections) of leadership development strategies in the restaurant industry have been identified, such as the formation of the required number of leaders, the development of their qualitative characteristics, the formation of leadership skills and behavior, the realization of leadership potential in the area of consumer loyalty development, the use of leadership creativity in order to modernize the business strategy.

Keywords: leadership, restaurant management, personnel management, status and application efficiency, strategy of development.