



УДК 658:331.1  
JEL Classification J5

**Барна Марта**

д.е.н., доцент, перший проректор  
Львівський торговельно-економічний університет  
м. Львів, Україна

**E-mail:** martabarna@ukr.net

**Бабенко Олена**

аспірант кафедри управління персоналом та економіки праці  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»  
м. Полтава, Україна

**E-mail:** lena-babenko86@ukr.net

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### **Анотація**

**Вступ.** Останніми роками спостерігається загострення проблем розвитку підприємств ресторанного господарства. Це передусім обумовлено низкою проблем, пов'язаних із недостатньо ефективним використанням інтелектуально-кадрового забезпечення на підприємствах цього виду економічної діяльності, де роль персоналу надзвичайно висока. Як показує світовий досвід, реалізація інтелектуально-кадрового потенціалу підприємств у значній мірі визначається ефективністю реалізації лідерства у трудових колективах підприємств. Таким чином, посилюється актуальність дослідження та обґрунтування за його результатами дієвих рішень щодо формування сприятливих передумов розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства.

**Методи.** Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи пізнання (аналіз і синтез, індукція та дедукція, діалектичний і абстрактно-логічний методи) та системний підхід до вивчення мікроекономічних процесів.

**Результати.** Визначено головні тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства (на прикладі Полтавської області), що позитивно позначаються на реалізації лідерського потенціалу підприємств, а також негативні макроекономічні фактори, які перешкоджають реалізації лідерства на підприємствах галузі. Зроблено висновки відносно впливу макроекономічних передумов на стан реалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства.

Наведено характеристику та головні фінансово-економічні показники функціонування аналізованих підприємств ресторанного господарства досліджуваної області. Відображено вплив показників діяльності підприємств на становлення лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області.

**Перспективи.** Подальші дослідження в аналізованій сфері доцільно зосередити на удосконаленні методики оцінювання лідерства на підприємствах ресторанного господарства в контексті його позитивного впливу на управління персоналом підприємств аналізованого виду економічної діяльності.

**Ключові слова:** лідерство, підприємства ресторанного господарства, соціально-економічні передумови, потенціал реалізації, управління персоналом.

### **Вступ.**

Інтелектуалізація економіки, інформатизація суспільства, стандартизація бізнес-процесів і систем якості управління й інші характерні для сучасного періоду розвитку економічних відносин тенденції все більше послаблюють значимість традиційних факторів виробництва і, навпаки, – актуалізують важливість впровадження нових більш ефективних підходів до управління підприємствами та їх ресурсним забезпеченням, в системі якого ключовим є персонал – ресурс праці, що створює не лише додану вартість, але й стратегічно-управлінський капітал підприємства, здатний забезпечувати ефекти синергії, а, відтак, в разі підвищувати успішність та ефективність бізнесу.

Чисельними науковими дослідженнями та практикою реалізації сучасних прогресивних підходів до управління доведено значні переваги і потенційні можливості лідерства (як процесу, зосередженого на використанні та скеровуванні в «необхідне русло» емоційного стану в колективі, духовної взаємодії лідера та членів команди (підлеглих, інших працівників), відносини яких побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, спрямовані на досягнення стратегічної мети соціально-економічного розвитку підприємства) для ефективного управління персоналом підприємств.

Натомість, недостатність впровадження лідерства на підприємствах ресторанного господарства в значній мірі ускладнює передумови їх подальшого якісного розвитку. Реалізація потенціалу лідерства, в тому числі, потребує ретельного вивчення відповідних соціально-економічних передумов його формування та реалізації.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Проблеми формування та реалізації потенціалу лідерства широко досліджені у працях вітчизняних науковців. До прикладу, проблеми лідерства в економіці в цілому досліджуються такими науковцями, як С. Бойко [1, с. 91-100], Л. Борщ [2, с. 20-28], М. Мартненко [3, с. 16-32].

Роль, значимість та місце лідерства в системі управління підприємствами широко висвітлені у працях В. Міляєвої [4, с. 34-40], С. Нестулі [5, с. 77-83] та О. Нестулі [6, с. 112-119].

Детальні аспекти імплементації лідерства в систему управління персоналом підприємств досліджуються Л. Скібіцькою [7, с. 91-100], Г. Старовойтовою [8, с. 84-90] та ін.

Втім, недостатньо вивченими залишаються соціально-економічні передумови лідерства на підприємствах ресторанного господарства, що швидко змінюються і визначають головні чинники, умови та можливості впровадження лідерства.

### **Мета.**

Метою статті є дослідження і формування висновків відносно сприятливості соціально-економічних передумов лідерства на підприємствах ресторанного господарства.

### **Методологія дослідження.**

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи пізнання (аналіз і синтез, індукція та дедукція, діалектичний та абстрактно-логічний методи) та системний підхід до вивчення економічних процесів.

### **Результати.**

Лідерство проявляється і реалізується на рівні окремих працівників, категорій працюючих та персоналу підприємств. Джерелом його генерування і реалізації, зазвичай, є управлінський персонал підприємства. Але лідерський потенціал може реалізувати й працівник з будь-якого рівня чи ланки в організаційній структурі, який має відповідні здібності та компетенції і реалізує їх в цілях впливу на соціально-трудова й економічну поведінку інших працівників, в значній мірі визначаючи, таким чином, дії персоналу суб'єкта господарювання, що загалом позначається й на ефективності

функціонування та розвитку бізнесу. Звідси можна зробити важливий висновок про те, що як лідерські навички, так і формування лідерів і реалізація їх потенціалу, залежать від характеристик внутрішнього соціально-трудового середовища підприємства, а також наявності й ефективності функціонування внутрішньої системи управління зазначеними процесами.

Попри ці постулати, додамо й інше. Здатність і можливості формувати та розвивати лідерський потенціал підприємств в значній мірі залежать і від зовнішніх факторів впливу на ці процеси. До прикладу, високий рівень розвитку економіки, фінансової та соціальної сфер є чинником, який здебільшого позитивно позначається на стимулюванні процесів формування і використання лідерського потенціалу, адже значно розширюються можливості для професійного розвитку і кар'єрного зростання, відповідного фінансового забезпечення. Натомість в періоди стагнації економіки пригнічується ділова активність, зменшуються обсяги діяльності і фінансові результати підприємств, що може позначитися на послабленні стимулів працівників для власного професійно-кваліфікаційного розвитку, реалізації потенціалу лідерства.

Цим констатуємо важливість аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників і передумов лідерства на підприємствах. При цьому специфіка цієї категорії актуалізує доцільність врахування економічних, соціальних, психологічних й інших груп чинників. Особливо важливо враховувати стан і розвиток умов, які безпосередньо визначають чи дотичні до функціонування вітчизняних підприємств ресторанного господарства. Вважаємо, що саме на такій методичній основі необхідно та доречно побудувати аналіз соціально-економічних передумов лідерства на підприємствах ресторанного господарства (на прикладі Полтавської області).

Передусім звернімо увагу на те, що для сучасного етапу функціонування і розвитку аналізованого виду економічної діяльності у Полтавській області однією з найбільш характерних та стійких тенденцій стало зменшення чисельності об'єктів ресторанного господарства. Якщо у 1990 р. таких налічувалося понад 2 тис. од., то до 2013 р. (з 2014 р. відсутнє офіційне статистичне спостереження за діяльністю підприємств ресторанного господарства) кількість таких об'єктів зменшилася до 651 од. (відбулося скорочення у 3,5 рази).

Звичайно, що ця тенденція в значній мірі обумовлена такими чинниками, як: укрупнення об'єктів, збільшення їх пропускної спроможності та покращення багатьох якісних характеристик обслуговування, «перехід» частини підприємств на діяльність на базі фізичних осіб-підприємців, зменшення чисельності населення та послаблення порівняльної купівельної спроможності населення. Водночас, її наслідком є концентрація кількості робочих місць та зайнятості в галузі, зростання конкуренції за конкурентоспроможні робочі місця, а, відтак, і ускладнення можливостей відносно реалізації лідерського потенціалу.

Зауважимо, що практично синхронною є ситуація відносно зменшення кількості об'єктів ресторанного господарства у Полтавській області в розрахунку на одиницю населення. Якщо у 1990 р. таких об'єктів було 13,6 од. на 10 тис. осіб наявного населення, то у 2013 р. – лише 4,44 од. При цьому звернімо увагу на те, що зазначені тенденції спостерігаються на фоні збільшення обсягів роздрібного товарообороту підприємств даної галузі, що може слугувати передумовою або безпосереднім підтвердженням укрупнення підприємств, збільшення їх виробничих та сервісних потужностей, зростання чисельності обслуговуваного населення та формування більшого штату зайнятих і найманих працівників.

Відповідно, на нашу думку, розширення штату персоналу, а також диверсифікація і покращення його структури є доречною передумовою в контексті розвитку, формування та реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ресторанного господарства області, адже, по-перше, ускладнює, проте й розширює можливості управлінців та, по-друге, створює кращі передумови для виявлення і використання схильності до лідерства на інших рівнях в системі організаційної структури та ієрархії управління на підприємствах.

Одночасно маємо констатувати й ускладнення макроекономічного середовища, в якому функціонують та здійснюють свою діяльність підприємства ресторанного господарства області. Так,

останніми роками на ринок вийшли крупні та фінансово потужні конкуренти з-за кордону та інших областей нашої держави, що відкрили низку великих за розмірами і вмістимістю об'єктів ресторанного господарства, зайнявши значну ринкову частку та посиливши конкуренцію за споживача. Натомість, більшість інших підприємств галузі, навпаки, відчувають проблеми із залученням фінансового, товарного, кадрового (особливо на віддалених територіях регіону), інвестиційного та іншого ресурсу.

Зазначене послугувало однією з причин зменшення кількості підприємств у такому виді економічної діяльності, як «Тимчасове розміщування й організація харчування». Так, у Полтавській області, починаючи з 2013 р., намітилася тенденція до зменшення загальної чисельності підприємств цього виду економічної діяльності. Якщо у 2013 р. було 191 таке підприємство, то у 2015 р. – 185 од. (на 1,07% менше). Але тенденції за окремими секторами підприємництва ще більш тривожні. Так, у галузі відсутні великі суб'єкти бізнесу, кількість середніх підприємств за 2010-2015 рр. зменшилася у 3,5 рази та становила лише 2 од. Зауважимо, що такий стан справ не характерний для економічно розвинених держав, де багато суб'єктів ресторанного бізнесу формує чисельну мережу власних об'єктів, будучи суб'єктами середнього та навіть великого бізнесу.

Все це відбувається за умов, коли зростає частка мікропідприємств (на 11,8 в.п. за 2010-2015 рр. та на 3,0 в.п. лише за останній рік) та стабільно високою залишається частка малих підприємств в галузі (98,9% у 2015 р.).

На нашу думку, зменшення розмірів підприємств не можна вважати позитивною передумовою для реалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства, адже обмеженість штату персоналу, як правило, звужує й варіативність виконуваних функцій, призводить до застосування здебільшого лінійних організаційних структур управління, за яких завдання та виконувані функції чітко регламентовані та не передбачають застосування творчості і креативності. З іншої сторони, на малих і мікропідприємствах об'єктивно більшою є відповідальність керівника та власника за результати господарювання. Відповідно, це активізує їх до більш ефективного прояву і реалізації лідерських якостей.

Можна констатувати й негативну тенденцію до зменшення чисельності зайнятих на підприємствах даної галузі. Так, якщо у 2010 р. в галузі працювало майже 2 тис. осіб населення, то до 2015 р. цей показник зменшився до 1247 осіб, що на 37,5% менше. Лише за останній рік аналізованого періоду чисельність зайнятих на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу Полтавської області скоротилася на 15,7%.

Хоча, беззаперечним залишається й факт зростання тінізації зайнятості і оплати праці на підприємствах ресторанного господарства регіону і держави загалом. Попри дії уряду, зорієнтовані на детінізацію оплати праці та зайнятості, відповідні показники в Україні залишаються високими. Так, за даними офіційної статистики, частка населення, яке працює на неофіційних робочих місцях, становить 74,3%, а серед працюючих за наймом – 15,1%. За даними Федерації професійних спілок України, реальна кількість зайнятих у неформальному секторі вітчизняної економіки значно перевищує офіційну зайнятість (на близько 5-7 млн осіб). Хоча для Полтавської області зазначені показники знаходяться на дещо нижчому рівні, ніж середньодержавні дані, все ж рівень тіньової зайнятості залишається високим – 15,8% у 2016 р.

Звичайно, тінізація зайнятості та оплати праці дещо «пом'якшує» негативні соціально-трудова передумови становлення і розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства, втім, своєю чергою, також і деформує належне протікання процесів у цій сфері. Йдеться, до прикладу, про «спотворення» відносин між персоналом, який зайнятий офіційно та неофіційно. Працівники другої групи об'єктивно менш впевнені у «завтрашньому дні» і їхня як мотивація, так і прагнення до реалізації лідерського потенціалу значно нижчі.

Додатковим чинником, що знижує потенціал лідерства на підприємствах ресторанного господарства може вважатися низький рівень оплати праці в галузі. Зауважимо, що у 2015 р. підприємствами в сфері тимчасового розміщування й організації харчування Полтавської області на

оплату праці було витрачено 27,5 млн грн, при цьому 21,3% (5,8 млн грн) від цієї суми було затрачено мікропідприємствами. Частка підприємств аналізованого виду економічної діяльності в загальних витратах на оплату праці в економіці становила лише 0,3%, але безпосередньо в сегменті мікропідприємств була, хоча й також невисокою, але все ж значно вищою – 1,4%.

Попри загальне щорічне підвищення (виняток становили лише 2013-2014 рр.) середньомісячної номінальної заробітної плати на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, рівень оплати праці в галузі залишається нижчим, ніж в середньому по економіці області. Так, у 2016 р. середньомісячна заробітна плата в галузі зросла до 2469 грн (на 348 грн або на 16,4%). Але при цьому аналогічний показник в середньому по економіці регіону становив 4621 грн, що на 2152 грн або на 46,6% більше. Більше того, середньомісячна заробітна плата на підприємствах ресторанного господарства впродовж всього періоду 1995-2016 рр. була нижчою за середню в економіці України. Це є свідченням традиційно невисокого рівня оплати, а, відтак, і привабливості робочих місць в галузі, нижчої мотивації до залучення в галузь більш активних, творчих і креативних особистостей з вищим лідерським потенціалом.

Попри невисокий рівень офіційної оплати праці на підприємствах ресторанного господарства окремі позитивні тенденції та передумови щодо прив'язки фінансових результатів до оплати праці все ж простежуються. Так, у 2015 р. відносно до 2010 р. збільшилася частка витрат на оплату праці у роздрібному товарообороті (з 17,3% до 20,9%) та у загальних операційних витратах (з 27,4% до 32,1%), що є відображенням певної взаємозалежності результатів праці та рівня її оплати. Водночас, до негативного варто віднести певне зниження рівня оплати праці у фінансових результатах підприємств – з 2,4% до 1,6% за аналізований період часу.

Відомо, що в значній мірі можливості для розвитку підприємств залежать від обсягів та ефективності їх діяльності. Покращення фінансового стану та результатів господарювання, своєю чергою, є запорукою для більшої варіативності у керівників бізнесу щодо його розвитку та ефективного управління персоналом, включно з придбанням програм розвитку і підвищення кваліфікації персоналу, його навчання та розвитку лідерських якостей. Відтак, позитивним є те, що на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу Полтавської області спостерігається збільшення обсягів роздрібного товарообороту. Відповідний показник у 2015 р. становив 131,3 млн грн, що на 31,5 млн грн або на 31,56% більше, ніж у 2010 р., а тенденція до зростання характерна для всіх років аналізованого періоду. Виняток становив лише 2015 р., коли даний показник до 2014 р. зменшився на 1,94%.

За аналізований період активно збільшувалися обсяги роздрібного товарообороту малих і мікропідприємств. Так, у групі малих підприємств ресторанного господарства даний показник за 2010-2014 рр. збільшився на 82,9 % (на 51,2 млн грн); у групі мікропідприємств за 2010-2015 рр. – у 2,1 рази (на 17,0 млн грн). При цьому збільшилися й частки малих та мікропідприємств в загальних обсягах роздрібного товарообороту галузі (на 22,3 в.п. та на 9,1 в.п.) за 2010-2015 рр. Ці тенденції, беззаперечно, сприятливі для подальшого формування і реалізації потенціалу лідерства.

Натомість для сектору середніх підприємств ресторанного господарства області характерні протилежні тенденції. Тут обсяги роздрібного товарообороту стрімко знижуються. Якщо у 2010 р. даний показник становив 37,2 млн грн, у 2014 р. – 20,1 млн грн. Відтак, відбувся спад на 17,1 млн грн або на 46,0%.

Ще більш негативною є ситуація відносно фінансових результатів господарювання підприємств ресторанного господарства регіону. Так, для всього аналізованого періоду часу тут характерна збитковість, що негативно позначається на інвестиційній привабливості галузі та її підприємств. А це демотивує зайнятість у галузі високооплачуваних та креативних, з лідерськими якостями керівників, фахівців і службовців. У 2015 р. від'ємний фінансовий результат до оподаткування у готельно-ресторанному бізнесі області склав 10,7 млн грн, що було одним з найгірших значень упродовж 2010-2015 рр. Але, парадоксально, що при цьому частка прибуткових підприємств галузі збільшувалася і у 2015 р. становила 72,4%, що було на 15,4 в.п. більше, ніж у

2010 р. та на 1,8 в.п. більше, ніж у попередньому – 2014 р. Збільшення частки прибуткових підприємств слід розцінювати як явище позитивне і таке, що, з одного боку, сприятиме реалізації лідерських навичок, а, з іншого, – можливо вже стало проявом і результатом ефективного управління підприємствами та їх персоналом.

Дещо нижчий рівень збитку характерний для діяльності середніх підприємств галузі, але при цьому частка прибуткових підприємств тут складає лише 50,0%. Тоді, як в секторі малого бізнесу частка прибуткових підприємств ресторанного господарства склала у 2015 р. 72,7 %, при цьому збиток складав близько 10 млн грн. Схожа ситуація спостерігалася й у секторі мікропідприємств, де частка прибуткових підприємств у 2015 р. становила 73,9%, але при цьому спостерігався від'ємний фінансовий результат до оподаткування – 4,9 млн грн.

Таким чином, слід зробити висновок, що подальший розвиток підприємств ресторанного господарства в значній мірі залежить від підвищення фінансово-економічної ефективності господарювання в галузі, що, своєю чергою, залежить від покращення соціально-трудової сфери та формування і реалізації лідерського потенціалу підприємств.

Логічним продовженням дослідження соціально-економічних передумов розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства є аналіз головних характеристик їх функціонування на мікрорівні, тобто безпосередньо на підприємствах аналізованого виду економічної діяльності. Для цього узагальнено результати діагностики фінансово-економічного стану та функціонування соціально-трудової сфери на окремих підприємствах ресторанного господарства Полтавської області. Підприємства були підібрані таким чином, щоб в належній мірі репрезентувати головні структурні характеристики (за кількістю підприємств, чисельністю зайнятих, обсягами діяльності тощо) галузі в цілому. Попри виявлені і показані вище в значній мірі несприятливі тенденції щодо фінансово-економічного розвитку ресторанного бізнесу в Полтавській області, як можемо спостерігати, наведені показники діяльності аналізованих підприємств дещо кращі від середніх у галузі та наведених вище.

Так, за період 2011-2016 рр. збільшилися обсяги роздрібного товарообороту більшості підприємств, зокрема ТОВ «Фелбі Інвест» (підприємство середнього бізнесу) – на 46,9%, ПП «Посейдон», ПП «Лукомор'я», ТОВ «Августін», ТОВ «Аристократ» (малі підприємства) – на 19-34%, на ТОВ «Морозиво» (мікропідприємство) – на 21,11%. Виняток становило ПП «Ресторан-Кафе», на якому обсяги роздрібного товарообороту за аналізований період знизилися на 13,1%.

При цьому більшість підприємств у 2016 р. мали позитивний фінансовий результат до оподаткування, що забезпечило хоча й не високі, але позитивні значення рентабельності операційної діяльності – від 1,8% до 4,8%. Разом із тим, в порівнянні з 2011 р. рентабельність операційної діяльності практично всіх підприємств скоротилася, що є негативною тенденцією, яку необхідно змінювати, у т. ч., із забезпеченням позитивного впливу лідерства на ключові характеристики фінансово-економічного стану і ефективності функціонування підприємств.

Зауважимо, що попри нестабільний фінансово-економічний стан і низький рівень запасу фінансової безпеки практично усі з аналізованих підприємств зберігають прийнятний рівень фінансової стійкості та загальної ліквідності, що слід трактувати як позитивну передумову для розвитку персоналу і реалізації лідерства на підприємствах. Такий висновок робимо, виходячи з того, що фінансово стійкі і ліквідні підприємства мають змогу залучати інвестиції, кредити та управляти власною кредиторською заборгованістю. Це робить їх більш мобільними та підвищує ділову активність як запоруку розвитку всіх функціональних сфер і напрямів діяльності підприємства.

Як незначні негативні тенденції виокремимо погіршення у період 2011-2016 рр. значень показників фінансової стійкості таких підприємств, як: ПП «Посейдон», ПП «Лукомор'я», ТОВ «Августін» та ПП «Ресторан-Кафе», а також ліквідності таких підприємств, як: ТОВ «Фелбі Інвест», ПП «Лукомор'я» та ТОВ «Морозиво».

Неоднозначно слід трактувати тенденції щодо розвитку показників праці на аналізованих

підприємствах ресторанного господарства (табл. 1). Так, станом на 2016 р. на ТОВ «Фелбі Інвест» (середнє підприємство) працювало 54 особи персоналу і за 2011-2016 рр. чисельність працівників підприємства зменшилася на 6 осіб (на 10,0%); на малих підприємствах галузі – 24-28 осіб в той час, як у 2011 р. – 21-30 осіб персоналу; на мікропідприємствах – 8-10 працівників.

Таблиця 1

**Вибрані показники праці на аналізованих підприємствах ресторанного господарства  
Полтавської області у 2011-2016 рр.\***

Показники / Підприємства	Роки						Темпи зростання, % / Абсолютні відхилення (+/-)	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016 / 2011	2016 / 2015
<b>Чисельність зайнятих, осіб (Частка управлінського персоналу, %)</b>								
ТОВ «Фелбі Інвест»	60 / 15,0	61 / 14,8	62 / 14,5	55 / 14,6	56 / 14,3	54 / 14,8	90,0 / -0,2	96,4 / +0,5
ПП «Лукомор'я»	21 / 23,8	20 / 20,0	22 / 18,2	24 / 20,8	24 / 20,8	24 / 20,8	114,3 / -3,0	100,0 / -
ПП «Посейдон»	25 / 24,0	24 / 20,8	24 / 20,8	26 / 19,2	25 / 20,0	26 / 28,1	104,0 / +4,1	104,0 / +8,1
ТОВ «Августін»	30 / 33,3	31 / 32,3	31 / 32,3	30 / 30,0	32 / 28,1	28 / 19,2	93,3 / -14,1	87,5 / -8,9
ТОВ «Аристократ»	28 / 28,6	29 / 24,1	30 / 20,0	28 / 21,4	26 / 19,2	25 / 20,0	89,3 / -8,6	96,2 / +0,8
ТОВ «Морозиво»	9 / 33,3	8 / 37,5	9 / 33,3	9 / 33,3	10 / 30,0	10 / 30,0	111,1 / -3,3	100,0 / -
ПП «Ресторан-кафе»	9 / 33,3	9 / 33,3	9 / 33,3	8 / 37,5	8 / 25,0	8 / 25,0	88,9 / -8,3	100,0 / -
<b>Річний фонд оплати праці, тис. грн / Середньомісячна заробітна плата, грн</b>								
ТОВ «Фелбі Інвест»	1743,3 / 2421,3	2035,5 / 2780,7	1965,5 / 2641,9	1535,9 / 2327,1	1867,2 / 2778,5	2095,8 / 3234,4	120,2 / 133,6	112,2 / 116,4
ПП «Лукомор'я»	523,3 / 2076,5	566,3 / 2359,6	604,8 / 2290,9	583,9 / 2027,3	695,1 / 2413,5	817,8 / 2839,4	156,3 / 136,7	117,7 / 117,65
ПП «Посейдон»	741,2 / 2470,7	773,4 / 2685,5	765,8 / 2658,9	754,2 / 2417,2	814,8 / 2715,9	962,9 / 3086,3	129,9 / 124,9	118,2 / 113,64
ТОВ «Августін»	777,8 / 2160,5	883,2 / 2374,2	892,1 / 2398,2	750,7 / 2085,4	964,8 / 2512,5	1029,5 / 3064,0	132,4 / 141,8	106,7 / 122,0
ТОВ «Аристократ»	883,9 / 2630,6	1064,5 / 3058,8	1029,1 / 2858,7	865,3 / 2575,4	892,8 / 2861,6	903,7 / 3012,2	102,2 / 114,5	101,2 / 105,3
ТОВ «Морозиво»	157,7 / 1459,9	162,9 / 1697,6	174,6 / 1616,8	160,2 / 1483,3	222,5 / 1854,1	296,7 / 2472,1	188,1 / 169,3	133,3 / 133,3
ПП «Ресторан-кафе»	196,9 / 1823,1	226,3 / 2095,5	205,7 / 1905,0	156,3 / 1628,2	186,1 / 1938,3	232,6 / 2422,9	118,4 / 132,9	126,0 / 125,0
<b>Коефіцієнт плинності кадрів</b>								
ТОВ «Фелбі Інвест»	0,06	0,02	0,02	0,13	0,02	0,04	-0,02	+0,02
ПП «Лукомор'я»	0,09	0,05	0,09	0,08	-	-	-0,09	-
ПП «Посейдон»	0,06	0,04	-	0,08	0,04	0,04	-0,02	-
ТОВ «Августін»	0,05	0,03	-	0,03	0,06	0,14	+0,09	+0,08
ТОВ «Аристократ»	0,05	0,03	0,03	0,07	0,08	0,04	-0,01	-0,04
ТОВ «Морозиво»	0,11	0,13	0,11	-	0,10	-	-0,11	-0,10
ПП «Ресторан-кафе»	0,10	-	-	0,13	-	-	-0,10	-
<b>Частки працівників у віці 36-49 / 25-35 років, %</b>								
ТОВ «Фелбі Інвест»	19,8 / 72,2	16,5 / 75,1	18,4 / 77,6	21,6 / 74,5	24,0 / 68,4	24,5 / 67,9	+4,7 / -4,3	+0,5 / -0,5
ПП «Лукомор'я»	16,2 / 71,3	14,7 / 72,5	15,5 / 76,1	19,4 / 68,6	20,4 / 67,7	19,4 / 72,6	+3,2 / +1,3	-1,0 / +4,9
ПП «Посейдон»	18,9 / 64,9	15,1 / 67,9	15,3 / 67,8	16,9 / 66,4	19,9 / 65,6	22,2 / 65,4	+3,3 / +0,5	+2,3 / -0,2
ТОВ «Августін»	18,2 / 70,4	20,2 / 68,6	20,6 / 68,3	23,7 / 65,6	20,6 / 68,3	21,7 / 67,3	+3,5 / -3,1	+1,1 / -1,0
ТОВ «Аристократ»	16,2 / 73,7	14,8 / 75,9	16,2 / 72,9	17,3 / 70,3	17,3 / 71,2	20,3 / 70,1	+4,1 / -3,6	+3,0 / -1,1
ТОВ «Морозиво»	11,1 / 77,7	12,5 / 75,0	11,1 / 77,7	11,1 / 66,7	10,0 / 80,0	10,0 / 80,0	-1,1 / +2,3	- / -
ПП «Ресторан-кафе»	22,2 / 66,7	22,2 / 66,7	22,2 / 77,8	12,5 / 75,0	12,5 / 75,0	12,5 / 75,0	-9,7 / +8,3	- / -

\*Джерело: [Розраховано автором за даними фінансової звітності аналізованих підприємств Полтавської області]

Частка управлінського персоналу на підприємствах у 2016 р. коливалася від 14,8% (на середньому підприємстві) до 20-28% (на підприємствах малого бізнесу) та 25-30% (на мікропідприємствах). Загалом ці структурні характеристики створюють достатні передумови для реалізації лідерства, адже засвідчують доволі велику чисельність управлінського персоналу на аналізованих підприємствах ресторанного господарства.

Кращим, ніж в середньому по галузі, можна вважати й мотиваційний чинник до ефективної праці і залучення на підприємства фахівців вищої кваліфікації і лідерських характеристик, адже середньомісячна заробітна плата на аналізованих підприємствах є вищою ніж в середньому по галузі. Якщо середньогалузевий показник становив 2469 грн, то на аналізованих малих і середніх підприємствах галузі – 2839,4-3234,4 грн. Крім того, для всіх аналізованих підприємств характерним стало зростання фонду оплати праці у 2011-2016 рр. – від 2% до 88%.

Як позитивні в контексті формування і реалізації лідерського потенціалу підприємств визначимо й такі тенденції, як невисока плинність кадрів (в середньому відповідний коефіцієнт становив 0,04) та доволі «молодий» вік персоналу підприємств. Так, частки працівників у віці 25-35 років на аналізованих підприємствах у 2016 р. становили 65,4-80,0%; у віці 36-49 років – 10,0-24,5%. Відомо, що творча трудова активність персоналу, як правило, корелює з його молодшим віком. Відтак, переважання в структурі персоналу аналізованих підприємств осіб у молодому віці доцільно вважати позитивною і сприятливою передумовою відносно застосування та впливу лідерства на результати управління персоналом і функціонування підприємств ресторанного господарства.

### **Висновки і перспективи.**

Керівництву підприємств ресторанного господарства потрібно враховувати та підсилювати дію сприятливих чинників, а також реалізувати заходи з нівелювання деструктивного впливу зовнішніх та внутрішніх перешкод на формування і реалізацію лідерства в управлінні персоналом.

В контексті комплексного аналізу лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області узагальнені передумови важливо доповнити вивченням внутрішніх характеристик стану та ефективності застосування лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства.

### **Список використаних джерел**

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

Статтю отримано: 05.10.2017 / Рецензування 09.11.2017 / Прийнято до друку: 21.11.2017



**Marta Barna**

Doctor of Economics, Associate Professor, First Vice-Rector  
Lviv University of Trade and Economics  
Lviv, Ukraine

**E-mail:** martabarna@ukr.net

**Olena Babenko**

Postgraduate Student  
Department of Personnel Management and Labor Economics  
Higher Educational Institution of Ukrainian Union of Consumer Societies  
«Poltava University of Economics and Trade»  
Poltava, Ukraine

**E-mail:** lena-babenko86@ukr.net

## SOCIO-ECONOMIC PRECONDITIONS OF LEADERSHIP IN ENTERPRISES OF RESTAURANT AND HOTEL BUSINESS

### **Abstract**

**Introduction.** An aggravation of the problems of the development of enterprises in the restaurant industry has been in recent years. This is primarily due to a number of problems associated with the inefficient use of intellectual and personnel support for this type of economic activity, where the staffing role is extremely high. As the world experience shows, the realization of the intellectual and personnel potential of enterprises is largely determined by the effectiveness of the implementation of leadership in the labor collectives of enterprises. Thus, the relevance of the research and the substantiation of its results of effective decisions on the formation of favorable prerequisites for the development of leadership at the restaurants enterprises.

**Methods.** The methodological basis of the research is the general scientific methods of cognition (analysis and synthesis, induction and deduction, dialectical, abstract and logical methods) and a systematic approach to the study of economic processes.

**Results.** The main tendencies of the enterprises of restaurant industry development (on the example of the Poltava region) are determined, which positively affect the implementation of the leadership potential of enterprises, as well as negative macroeconomic factors that impede the implementation of leadership in the industry. Conclusions are made regarding the influence of macroeconomic preconditions on the state of implementation of leadership at the restaurant enterprises.

The characteristics and main financial and economic indicators of functioning of the analyzed enterprises of the restaurant industry of the region are presented. The influence of business performance indicators on the formation of leadership in restaurants in the Poltava region is shown.

**Discussion.** Further research in the analyzed area should be focused on improving the methodology for assessing leadership at the restaurant enterprises in the context of its positive impact on the management of the personnel of enterprises of the analyzed type of economic activity.

**Keywords:** leadership, restaurant enterprises, social and economic background, implementation potential, human resources management.

### **References**

1. Boyko, S (2011). Politychne liderstvo v Ukraini: henezys i dynamika rozvytku [Political Leadership in Ukraine: Genesis and Dynamics of Development]. *Political Management*, 6, 91-100.
2. Borshch, L.V. (2012). Ekonomichni zasady ta innovatsiyni tekhnolohiyi formuvannya y vykorystannya lider'skoho potentsialu [Economic fundamentals and innovative technologies for the formation and use of leadership potential]. *Economics and Law*, 12, 20-28.
3. Martynenko M.M. (2008). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv, Ukraine: Karavela.
4. Milyayeva, V.R. (2014). Rozvytok lider'skoho potentsialu v protsesi formuvannya upravlins'koyi kompetentnosti kerivnykiv navchal'nykh zakladiv [Development of leadership potential in the process of forming managerial competence of the heads of educational institutions]. *Bulletin of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine*, 1, 34-40.

- 
5. Nestulya, S.I. (2010). Emotsiyne liderstvo – novyy napryam u liderolohiyi XXI st. [Emotional Leadership – A New Direction in Leaderology of the XXI Century]. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Consumer Cooperatives of Ukraine*, 1 (40), 77-83.
  6. Nestulya, O.O. (2012). Liderstvo za vyznachennyam «artkhashastry» Kautilyi [Leading by the definition of «artkhashastry» Kautilyi]. *Scientific herald of Poltava University of Economics and Trade*, 2 (53), 112-119.
  7. Skibitska, L.I. (2009). *Liderstvo ta styl roboty menedzhera* [Leadership and style of work of the manager]. Center for Educational Kyiv, Ukraine: Literature.
  8. Starovoytova, H.M. (2012). Kharyzmatyчне liderstvo yak predmet sotsialno- filosofskoho rozhlyadu [Charismatic Leadership as a Subject of Socio-Philosophical Consideration]. *Bulletin of the Donetsk National University of Economics and Trade by them. M. Tugan-Baranovsky*, 2, 84-90.

Received: 10.05.2017 / Review 11.09.2017 / Accepted 11.21.2017

