

головного інструменту забезпечення сталого розвитку та глобальної конкурентоспроможності [3].

Література:

1. Акулюшина М., Ісламова А., Біюк В. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11>.

2. Горбаньова В. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-1>

3. Осауленко О. Г., Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифрових технологій та платформ на трансформацію міжнародного менеджменту: виклики та перспективи для бізнесу. *Статистика України*. 2025. № 1 (108). С. 89–99. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.1\(108\)2025.01.09](https://doi.org/10.31767/su.1(108)2025.01.09).

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-112>

ЕМОЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ У СФЕРІ HORECA

Мельщик Є. М.

*здобувачка третього курсу першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти спеціальності 073 Менеджмент
факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародний університет*

*Наукова керівниця: **Горбаньова В. О.**
докторка філософії з менеджменту,
старша викладачка кафедри менеджменту
Міжнародний університет
м. Одеса, Україна*

Сучасна індустрія гостинності (HoReCa) переживає фундаментальну трансформацію управління, де традиційні адміністративні підходи, орієнтовані виключно на операційну ефективність та транзакційну мотивацію, демонструють критичну обмеженість. В умовах воєнного стану в Україні перехід до емоційно-орієнтованого менеджменту став стратегічною умовою виживання бізнесу. Необхідність формування стабільного робочого середовища в умовах тотальної невизначеності

вимагає від керівників здатності системно керувати емоційним капіталом команди для нівелювання деструктивного впливу зовнішнього стресу.

Критичність ситуації підтверджується галузевою статистикою: згідно з даними [11] Ukrainian Hospitality Forum (2024), рівень плинності кадрів у вітчизняному секторі HoReCa перевищив межу у 90% на рік. Масовий відтік фахівців та внутрішня міграція створюють безпрецедентний кадровий дефіцит. За оцінками [10] SHRM (2024), вартість заміни лише одного кваліфікованого фахівця становить від 50% до 200% його річної заробітної плати. При цьому, згідно зі звітом [8] МакКінсі (McKinsey & Company) (2023), ключовим тригером звільнень у сервісному секторі для 58% респондентів є не рівень оплати, а незадовільна якість менеджменту. Таким чином, дефіцит емоційного інтелекту у лідерів є головним предиктором руйнування кадрового потенціалу.

Розуміння компонентної структури емоційного лідерства є фундаментальною передумовою для трансформації суб'єктивних відчуттів керівника у вимірювані управлінські компетенції.

Емоційне лідерство дефініюється як інтегрована система компетенцій, що базується на здатності керівника ідентифікувати, розуміти та спрямовувати емоційні стани підлеглих для досягнення стратегічних цілей. Спираючись на класичні моделі у сучасній інтерпретації [2] Бойатзіс, Гоулман, Рі (Boyatzis et al., 2022), ми виділяємо чотири ключові вектори: самосвідомість, саморегуляція, соціальна чуйність та управління відносинами. Вони дозволяють ідентифікувати власні емоційні тригери лідеру, що запобігає трансляції особистого стресу на команду, навчав трансформувати імпульсивні реакції у зважені дії, що забезпечує стабільність управління в пікові години навантаження.

Особливого значення набуває нейробіологічне обґрунтування даної концепції. Дослідження Рокуелла і Воттерса (2024) демонструють, що емоційна компетентність керівника діє як фізіологічний буфер: у присутності емоційно стабільного лідера рівень кортизолу (гормону стресу) у персоналу знижується на 18–23%. Для працівника HoReCa це означає збереження когнітивної гнучкості під час конфлікту з гостем.

У сервісній економіці фінансові результати є похідними від емоційного клімату. Аналіз емпіричних даних дозволяє простежити чіткий кореляційний зв'язок між EI менеджера та бізнес-метриками.

Згідно з дослідженням [3] Ченг, Ін (Cheng та Yin) (2023), проведеним серед 847 менеджерів ресторанного бізнесу, емоційний інтелект виступає критичним медіатором залученості ($\beta = 0,43$, $p < 0,001$). Висока статистична значущість ($p < 0,001$) вказує на те, що EI керівника є найнадійнішим інструментом подолання галузевої кризи залученості, яка за даними [5] Gallup (2024) становить лише 15–18% (проти 23% у середньому по інших галузях).

Метааналіз 67 досліджень, проведений [10] Мiao, Гамфрі, Цянь (Miao et al.) (2022), ідентифікував EI як потужний негативний предиктор звільнень ($r = -0,38$). Менеджери з високим рівнем емпатії на 34% частіше ідентифікують симптоми професійного вигорання на латентних стадіях [1] Баккер, Ван Воерком (Bakker & Van Woerkom, 2023). Це дозволяє вчасно коригувати графіки та навантаження, запобігаючи незворотній втраті фахівця.

За даними [7] Лю (Liu & Liu) (2024), EI менеджерів готелів безпосередньо формує якість сервісу через механізм «глибинної емоційної праці» (deep acting), що корелює з показником Net Promoter Score ($\beta = 0,31$, $p < 0,01$). Дослідження Cornell Hospitality Research (2023) виявило лінійну залежність: приріст залученості персоналу на 10% генерує зростання задоволеності гостей на 5%, що трансформується у збільшення чистого прибутку на 2–3%.

Статистичні докази підтверджують: кореляція між емоційним капіталом та рентабельністю є аксіомою сучасного HRM. Проте кореляція не означає впровадження, тому необхідний системний алгоритм інтеграції цих знань у практику.

Для системного розвитку EI в українському HoReCa пропонується модель, що базується на циклічному розвитку компетенцій, а не на разових заходах.

Використання валідного інструментарію EQ-i 2.0 у поєднанні з оцінкою 360°. Це дозволяє об'єктивізувати «сліпі зони» та виявити розрив між самосприйняттям менеджера та його реальним впливом на емоційний стан команди.

Впровадження структурованих 8–12-тижневих програм, що включають майндфулнес, коучинг на засадах прикладаної нейробіології та симуляцію кризових сервісних сценаріїв. За даними [6] Котсу (Kotsou et al.) (2023), такий підхід забезпечує стійкий ефект (розмір ефекту $d = 0,44$ – $0,62$), що є значно вищим за результативність стандартних тренінгів.

Check-in ранкові сесії (5-хвилинні зустрічі) для синхронізації станів, що, за даними [11] Hospitality Net (2024), знижують кількість інцидентів із клієнтами на 22%. Застосування індивідуальних 1-on-1 сесій буде фокусувати на психологічній підтримці, а не лише на звітності. Та систематичне визнання досягнень, підвищить залученість на 33% та знизить інтенсивність намірів звільнитися на 31% [13] (Workhuman, 2024).

Враховуючи високу воєнну травматизацію, обов'язковим елементом є інтеграція програм психологічної підтримки (EAP). Це дозволяє персоналу перейти від виснажливої «поверхневої праці» (імітації усмішки) до «глибинної емоційної праці» (щирого співпереживання), що є критичним для відновлення автентичного українського сервісу.

Емоційне лідерство сьогодні трансформувалося з абстрактної гуманітарної концепції у стратегічний актив, який безпосередньо конвертує

психологічну безпеку команди в економічну стійкість підприємства HoReCa.

Варто наголосити на соціально-психологічному аспекті: формування робочого середовища, де лідер свідомо мінімізує кортизолове навантаження на підлеглих, стає потужним фактором дестигматизації галузі та підвищення професійного добробуту людей в умовах воєнного стану.

У найближчі роки фундаментальна конкурентна перевага на ринку належатиме тим компаніям, які зможуть впровадити локальні KPI для оцінки емоційної грамотності свого керівного складу.

Література:

1. Bakker A. B., Van Woerkom M. Strengths use in organizations: a positive psychological perspective. *Canadian Psychology*. 2023. Vol. 64, № 1. P. 53–65.

2. Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee K. S. Clustering competence in emotional intelligence: insights from the Emotional Competence Inventory. *The Handbook of Emotional Intelligence*. New York : Wiley, 2022. P. 343–362.

3. Cheng J., Yin P. Research on the relationship between emotional intelligence of restaurant managers and employee engagement. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Article 1102036. URL: [frontiersin.org](https://www.frontiersin.org/articles/1102036/full) (дата звернення: 15.04.2026).

4. 2024 Global Human Capital Trends: Thriving Beyond Boundaries. *Deloitte Insights* : вебсайт. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 15.04.2026).

5. State of the Global Workplace: 2024 Report. *Gallup Press* : вебсайт. 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 15.04.2026).

6. Improving emotional intelligence: a systematic review of existing work and future challenges / I. Kotsou et al. *Emotion*. 2023. Vol. 23, № 3. P. 874–890.

7. Liu X., Liu R. How managers' emotional intelligence shapes service quality: evidence from hotel industry. *Tourism Management*. 2024. Vol. 101. Article 104855.

8. The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. *McKinsey Organizational Insights* : вебсайт. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (дата звернення: 15.04.2026).

9. Miao C., Humphrey R. H., Qian S. A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance. *Journal of World Business*. 2022. Vol. 57, № 1. Article 101266.

10. SHRM's 2024 Employee Benefits Survey. *Society for Human Resource Management (SHRM)* : вебсайт. 2024. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/research/employee-benefits-survey> (дата звернення: 15.04.2026).

11. Стан ринку гостинності в Україні: виклики та можливості 2024 : матеріали щорічної конференції (Київ, 2024) / Ukrainian Hospitality Forum. Київ : Ukrainian Hospitality Association, 2024. 87 с.

12. Overlap between the general factor of personality and emotional intelligence: a meta-analysis / D. Van der Linden et al. *Psychological Bulletin*. 2024. Vol. 150, № 3. P. 212–239.

13. The State of Recognition: How Appreciation Transforms the Employee Experience. *Workhuman Research Institute* : вебсайт. 2024. URL: <https://www.workhuman.com/resources/research-reports> (дата звернення: 15.04.2026).

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-113>

СОЦІАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Mitaki A. M.

*викладач кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Міжнародний університет
м. Одеса, Україна*

Сучасний бізнес дедалі частіше опиняється в умовах, де успіх організації визначається не лише фінансовими показниками чи технологічними перевагами, а й здатністю залучати до спільної справи людей із різним досвідом, можливостями й світоглядом. Саме тут соціальна інклюзія перетворюється з добродійного жесту на реальний управлінський інструмент, що має конкретний вплив на результативність бізнесу [3, с. 70].

Під соціальною інклюзією в контексті менеджменту розуміють цілеспрямовану побудову такого робочого середовища, у якому кожен співробітник – незалежно від віку, стану здоров'я, культурного походження чи соціального статусу – відчуває свою причетність до спільної мети й має реальні можливості для професійного зростання [1, с. 1265]. Це не пасивне «прийняття різноманіття», а активна управлінська позиція, що пронизує кадрову політику, корпоративну культуру та стратегічне планування.

Практика провідних компаній засвідчує: інклюзивні команди, як правило, демонструють вищий рівень креативності й здатності до нестандартного вирішення проблем. Це пояснюється тим, що різноманітний досвід учасників породжує ширший спектр ідей, а психологічна безпека, яку створює інклюзивне середовище, дозволяє цим ідеям вільно