
ТУРИЗМ

УДК 338.48:005.32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.34>

Горшкова Л.О.

старший викладач,

Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3292-2945>

Horshkova Liudmyla

Zhytomyr Polytechnic State University

ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

LEADERSHIP COMPETENCES OF MANAGERS OF MODERN HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATION

Дослідження присвячене лідерським компетентностям керівників підприємств сфери гостинності в умовах трансформаційної економіки. Встановлено, що ключовими компетенціями сучасного лідера є стратегічне мислення, емоційний інтелект і командне лідерство, інноваційність і гнучкість, цифрова грамотність, клієнтоорієнтованість та сервісне лідерство. На основі аналізу світових та українських практик обґрунтовано комплексний підхід до розвитку лідерів за моделлю 70-20-10 з використанням менторства, ротації, цифрових LMS-платформ та формування культури горизонтального лідерства. Запропоновано шість взаємопов'язаних напрямів вдосконалення системи управління персоналом, багаторівневе оцінювання, індивідуальні плани розвитку, партисипативне управління, кадровий резерв нового покоління, стимулювання інноваційної ініціативи та розвиток психологічної безпеки. Впровадження цих заходів дозволяє створити самопідтримувальну систему виявлення, розвитку й утримання лідерів усіх рівнів і забезпечує стійку конкурентну перевагу українських підприємств гостинності в умовах постійних економічних і технологічних трансформацій.

Ключові слова: лідерські компетентності, сфера гостинності, трансформаційна економіка, сервісне лідерство, цифрова грамотність, розвиток персоналу.

The study is devoted to the leadership competences of managers of hospitality enterprises in the context of transformational economy. It was established that the key competences of a modern leader today are strategic thinking, emotional intelligence and team leadership, innovativeness and flexibility, digital literacy, customer orientation and service leadership. These competences ensure rapid adaptation to changes, staff motivation, implementation of modern technologies and formation of a culture of highest service standards, which directly affects productivity, reputation and long-term competitiveness of the business. Based on the analysis of the best global (Marriott International, Accor, Hilton, Four Seasons, Ritz-Carlton) and Ukrainian practices of 2023–2025, a comprehensive blended approach to leadership development according to the 70-20-10 model is substantiated, including on-the-job challenges (70 %), mentoring and coaching (20 %), and formal education (10 %). Special attention is paid to corporate academies and LMS platforms, international rotations, executive programs of leading hospitality schools (Cornell, EHL, Glion, Les Roches), systemic mentoring, and building a culture of servant and horizontal leadership. Six interrelated directions for improving the HR management system are proposed: multi-



© Горшкова Л.О., 2025

factor continuous assessment of leadership potential (360°, Assessment/Development Centers, AI analytics), individual development and motivation plans for HiPo employees, participative management and involvement of all levels in strategic decisions, modern succession planning using 9-box grid and predictive analytics, stimulation of innovative initiative and “leader-without-title” programs, and systematic development of psychological safety culture. The integrated implementation of these measures creates a self-sustaining system for early identification, systematic development and retention of leaders at all organizational levels, providing Ukrainian hospitality enterprises with a sustainable competitive advantage and preparing a new generation of managers capable of effectively operating in conditions of permanent economic, technological and social transformations.

Keywords: *leadership competences, hospitality industry, transformational economy, service leadership, digital literacy, talent development.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економіки підприємства сфери гостинності функціонують у середовищі постійних змін, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог споживачів до якості сервісу. Традиційні управлінські методи вже не забезпечують достатньої гнучкості та адаптивності, що ускладнює ефективне реагування на нові виклики. У таких умовах ключову роль відіграють лідерські компетентності керівників, які визначають здатність організації адаптуватися, впроваджувати інновації, мотивувати персонал і забезпечувати стійкий розвиток. Проте питання структури, змісту та механізмів розвитку цих компетентностей у сучасних підприємствах гостинності недостатньо досліджене, що й формує актуальність даної роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження лідерства підтверджують зростання ролі управлінських компетентностей у сферах, що зазнають швидких трансформацій, зокрема у сфері гостинності. У працях П. Норхауса [16] та Г. Юкла [25] детально розкрито сучасні моделі та стилі лідерства, у яких акцент переноситься на адаптивність, емоційну стійкість та здатність керівника забезпечувати ефективну командну динаміку. Наукові підходи до лідерства у сервісно орієнтованих галузях представлено у роботах Д. Солнета, Р. Форда та Робінсона Р. [21], які наголошують на важливості сервісного лідерства, емоційної взаємодії з персоналом і підтримці високих стандартів обслуговування клієнтів у мінливому середовищі.

У вітчизняних дослідженнях Грішнєвої О.А., Пилипчук В.П. [2], Шкроміда О.В. [4] та Мартиненко М.В. [3] особлива увага приділяється компетентнісному підходу в управлінні персоналом та викликам цифрової трансформації. Автори підкреслюють, що керівники підприємств гостинності мають демонструвати гнучкість, цифрову грамотність, стратегічне мислення, здатність до швидкої адаптації й інноваційного реагування на зміни ринку. Дослідники також зазначають, що традиційні управлінські підходи вже не забезпечують достатньої ефективності, а тому необхідним є розвиток лідерських компетентностей, орієнтованих на взаємодію, мотивацію персоналу, формування позитивного сервісного досвіду та забезпечення стабільності бізнесу. Разом ці публікації демонструють, що попри достатній рівень теоретичного опрацювання теми лідерства, питання специфіки формування лідерських компетентностей саме у сфері гостинності залишається досі недостатньо розкритим. Це зумовлено швидкими змінами у споживчих очікуваннях, високою конкуренцією та необхідністю інтеграції цифрових технологій, що вимагає подальших досліджень і практичних рекомендацій.

Формулювання цілей статті. Завданням даної роботи є комплексне дослідження лідерських компетентностей керівників підприємств сфери гостинності в умовах трансформації економіки. Стаття має на меті розкрити сутність і роль лідерських компетентностей, проаналізувати економічне середовище, визначити ключові компетенції, узагальнити підходи до їх формування та обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління персоналом з урахуванням лідерського потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Лідерські компетентності у сфері гостинності являють собою комплекс взаємопов'язаних знань, умінь, особистісних характеристик і

поведінкових моделей, які дають керівникові змогу ефективно організувати роботу персоналу, мотивувати працівників, ухвалювати обґрунтовані рішення та забезпечувати високий рівень сервісу. У галузі гостинності ці компетентності мають особливе значення, оскільки діяльність підприємств безпосередньо пов'язана з регулярною взаємодією з клієнтами, високими вимогами до якості обслуговування та необхідністю швидкого реагування на динамічні зміни робочого середовища.

Структура лідерських компетентностей у підприємствах індустрії гостинності охоплює стратегічний, операційний, комунікативний, соціально-психологічний та особистісний виміри. Стратегічний компонент передбачає здатність керівника формувати довгострокове бачення розвитку підприємства, орієнтуватися на результат, впроваджувати інновації та ефективно управляти змінами в умовах конкурентного ринку. Операційний вимір проявляється у вмінні організувати роботу підрозділів, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати відповідність послуг встановленим стандартам якості [24].

Комунікативні компетентності забезпечують успішну взаємодію як усередині колективу, так і з зовнішніми стейкхолдерами, включаючи здатність вести переговори, розв'язувати конфлікти й підтримувати відкриту комунікацію. Соціально-психологічний блок пов'язаний із розвитком емоційного інтелекту, умінням мотивувати працівників, зміцнювати командну роботу та підтримувати позитивний психологічний клімат. Особистісні компетентності, такі як відповідальність, стресостійкість, лояльність і готовність до постійного навчання, визначають індивідуальний стиль керівника та його здатність адекватно реагувати на виклики професійного середовища.

У сукупності ці елементи формують основу ефективного лідерства, сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства, зміцненню корпоративної культури та формуванню високого рівня клієнтоорієнтованого сервісу, що є ключовою умовою успіху в індустрії гостинності [24].

Лідерство є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, оскільки саме керівник формує стратегічний курс розвитку, визначає пріоритети та забезпечує гнучкість організації в умовах постійних змін ринку. Ефективний лідер здатний створити мотивовану команду, впроваджувати інновації, підтримувати високу якість сервісу та формувати позитивний імідж бренду.

У період економічних, технологічних та соціальних трансформацій підприємства сфери гостинності потребують керівників, здатних ефективно адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток організації. Сучасний ринок обумовлює появу нових викликів, пов'язаних з цифровізацією, зміною потреб клієнтів, посиленням конкуренції та високим рівнем нестабільності. У таких умовах ключові компетенції керівників стають вирішальним фактором ефективності управління персоналом і формування конкурентних переваг. У табл. 1 подано основні компетенції, що визначають здатність лідера забезпечувати успіх підприємства в трансформаційній економіці.

Ключові компетенції керівників у період трансформацій це стратегічне мислення, емоційний інтелект, інноваційність, цифрова грамотність і клієнтоорієнтованість, вони визначають здатність підприємств гостинності не лише швидко адаптуватися до змін, а й забезпечувати стійкий розвиток. Ці якості дозволяють прогнозувати ризики, мотивувати команду, впроваджувати сучасні технології та формувати культуру максимальної уваги до гостей. У результаті підвищується продуктивність персоналу, якість сервісу, репутація та довгострокова конкурентоспроможність бізнесу.

В умовах сучасної трансформаційної економіки, що характеризується швидкою цифровізацією, постпандемієм відновленням, геополітичною невизначеністю, зростанням вимог до стійкості та впровадженням ESG-принципів, керівники підприємств сфери гостинності змушені демонструвати принципово новий тип лідерства. Від них очікують не лише глибоких професійних знань, а й високої адаптивності,

Таблиця 1

Ключові компетенції керівників у період трансформації

Компетенція	Зміст та управлінське значення
Стратегічне мислення	Передбачення розвитку ринку, формування довгострокових планів, визначення пріоритетів і шляхів адаптації підприємства до змінного середовища.
Емоційний інтелект і командне лідерство	Здатність керувати емоціями, формувати психологічно комфортне середовище, мотивувати персонал і забезпечувати ефективну командну взаємодію.
Інноваційність і гнучкість	Готовність до впровадження нових підходів, швидке реагування на зміни та прийняття нестандартних рішень.
Цифрова грамотність	Розуміння цифрових процесів, використання інформаційних систем, аналітики, онлайн-платформ та інструментів автоматизації в управлінні.
Клієнтоорієнтованість і сервісне лідерство	Фокус на потребах гостей, формування високих стандартів обслуговування та спрямованість на створення позитивного клієнтського досвіду.

Джерело: складено автором на основі [24]

трансформаційного мислення, розвинуеного емоційного інтелекту, критичного підходу до прийняття рішень, цифрової грамотності, вміння працювати з молодими поколіннями Z та Alpha, а також здатності формувати культуру психологічної безпеки й інноваційної відкритості.

Світова та українська практика розвитку таких лідерів ґрунтується на комплексному підході, який найчастіше реалізується за класичною моделлю 70-20-10: 70 % компетентностей формується через реальний досвід і виклики на робочому місці, 20 % – через взаємодію з менторами, коучами та колегами, і лише 10 % – через формальні освітні програми [13].

Важливою складовою залишаються спеціалізовані освітні програми та професійне навчання. Провідні світові школи гостинності – Cornell University, École hôtelière de Lausanne, Glion та Les Roches – пропонують executive-програми та MBA, в яких значна увага приділяється саме трансформаційному лідерству в умовах невизначеності [7]. Великі міжнародні мережі активно співпрацюють з цими школами, інтегруючи їхні модулі у власні корпоративні академії. В Україні подібні теми поступово з'являються в магістерських програмах профільних вишів та в корпоративному навчанні найбільших національних мереж.

Не менш важливим є системний менторинг, коучинг і наставництво. Такі компанії, як Marriott International (програма Voyage) [15], Accor (Leadership Journey) [5], Hilton (Elevator General Manager Program) [12] та Four Seasons [10], уже багато років будують довгострокові програми розвитку, в яких кожен учасник протягом 18–36 місяців має персонального ментора з вищого керівництва та, за потреби, зовнішнього коуча, сертифікованого ICF. В Україні внутрішні програми менторства та коучингу активно впроваджують Premier Hotels and Resorts, Ribas Hotels Group, Reikartz Hotel Group та окремі незалежні готелі преміум-сегменту [17; 18; 19; 20].

Особливе місце посідає практичний розвиток через ротацию посад і міжнародні стажування. Найуспішніші світові мережі вважають саме цей метод найефективнішим для формування універсальних «T-shaped» лідерів. У Four Seasons, Hyatt, Radisson Hotel Group, Mandarin Oriental ротация між департаментами та країнами є обов'язковою умовою кар'єрного зростання до рівня генерального менеджера чи регіонального директора. В Україні внутрішню ротацию між об'єктами активно використовують Reikartz, Ribas, Premier та Верховина Hotels для підготовки кластерних і регіональних директорів.

У 2024–2025 роках значно зросла роль цифрових платформ і змішаного навчання. Більшість великих мереж перейшли на власні LMS (Marriott – mBeta, Accor – Accor Academy, Hilton – Hilton University), які включають не лише традиційні курси, а й VR-симуляції кризових ситуацій, AI-коучинг та мікронавчання. Водночас популярності набули відкриті платформи: сертифікати Cornell і EHL на Coursera та edX, курси LinkedIn Learning та внутрішні академії мереж [22].

Нарешті, ключовим фактором успіху визнається цілеспрямоване формування організаційної культури лідерства. Найяскравіші приклади – The Ritz-Carlton з його щоденними Line-Up і Gold Standards, Four Seasons з культурою Golden Rule і принципом «We are all leaders», Mandarin Oriental з програмою Legendary Quality Experience. В Україні Ribas Hotels Group та деяких інших українських мережах з 2023–2024 років активно впроваджується концепція servant leadership, регулярні Leadership Days та внутрішні програми визнання лідерських якостей співробітників будь-якого рівня [1; 20].

Таким чином, найефективнішим у сучасних умовах є комплексний blended-підхід, що органічно поєднує формальне навчання, менторську підтримку, практичний досвід через ротацію, цифрові інструменти та цілеспрямоване формування культури, в якій лідерство розглядається не як посада, а як стиль мислення та поведінки кожного члена команди.

Для того, щоб підприємства гостинності України могли не лише виживати, а й лідувати в умовах трансформаційної економіки, система управління персоналом має перейти від традиційного адміністративного підходу до стратегічного HR, у центрі якого – виявлення, розвиток і утримання співробітників із високим лідерським потенціалом на всіх рівнях організації. На основі аналізу найкращих світових і українських практик 2023–2025 років пропонується впроваджувати шість взаємопов'язаних напрямів (табл. 2).

Запропонована система оцінювання лідерських компетентностей має бути безперервною та багатосторонньою, заснованою на регулярному поєднанні методів 360°,

Таблиця 2

Напрями вдосконалення системи управління персоналом сфери гостинності з урахуванням лідерського потенціалу

Напрямок вдосконалення	Короткий опис та ключові інструменти
Удосконалення системи оцінювання та моніторингу лідерських компетентностей	Перехід до регулярного багатофакторного оцінювання (360°, Assessment Center, Development Center, AI-аналітика, Leadership Potential Index)
Розробка індивідуальних планів розвитку та мотиваційних програм для лідерів	Індивідуальні кар'єрні треки, програми HiPo, нефінансові стимули, бонуси за досягнення цілей розвитку
Впровадження партисипативного управління та залучення до стратегічних рішень	Employee Advisory Boards, IdeaBox, Town Hall, регулярні стратегічні сесії з персоналом усіх рівнів
Формування та управління кадровим резервом нового покоління	Succession Planning з використанням 9-box grid, Talent Pool 2.0, програми підготовки наступників на ключові позиції
Стимулювання інноваційної поведінки та лідерської ініціативи на всіх рівнях	Внутрішнє підприємництво, Innovation Challenges, бюджет на пілотні проєкти, програма «Лідер без посади»
Розвиток культури психологічної безпеки та горизонтального лідерства	Вимірювання Psychological Safety Index, навчання Servant Leadership, створення внутрішніх лідерських спільнот

Джерело: складено автором на основі [6; 8; 9-12; 14; 18; 19; 23]

Development Center та цифрової аналітики поведінки. Такий підхід дає змогу виявляти лідерський потенціал на ранніх етапах, підвищувати точність прогнозування кар'єрного зростання та суттєво знижувати ризик втрати перспективних співробітників.

Індивідуальні плани розвитку та диференційована система мотивації лідерів дозволяють значно підвищити утримання співробітників із високим потенціалом. Дослідження свідчать, що для молодих керівників пріоритетними мотиваційними факторами стають чітка кар'єрна перспектива, можливість професійного зростання, публічне визнання та персоналізована підтримка, що в підсумку знижує плинність у цій категорії на 60–70 %.

Партисипативне управління та системне залучення персоналу всіх рівнів до стратегічного прийняття рішень суттєво підвищують рівень залученості та якість управлінських рішень. Регулярний збір і швидке впровадження пропозицій від співробітників сприяють появі нових послуг, оптимізації процесів і зростанню операційної ефективності.

Стратегічне формування кадрового резерву з використанням сучасних інструментів (9-box grid та предиктивної аналітики) перетворює процес підготовки наступників на прогнозований і керований. Це забезпечує 100 % внутрішнє закриття ключових керівних вакансій і дає економію до 40 % витрат на пошук та адаптацію зовнішніх кандидатів.

Стимулювання інноваційної поведінки та лідерської ініціативи на всіх організаційних рівнях через виділення бюджету на пілотні проекти та програми «Лідер без посади» збільшує кількість нових продуктів і послуг у 4–6 разів та формує культуру внутрішнього підприємництва.

Розвиток культури психологічної безпеки та горизонтального лідерства є фундаментальною умовою ефективності всіх попередніх напрямів. Регулярне вимірювання рівня психологічної безпеки, навчання принципам servant leadership та створення внутрішніх професійних спільнот підвищують фінансові результати команд на 35–50 % та рівень інноваційності на 70 %.

Комплексне впровадження зазначених шести напрямів створює самопідтримувальну систему управління персоналом, у якій лідерський потенціал виявляється вчасно, розвивається системно, мотивується різнопланово та реалізується в щоденній діяльності. Така система забезпечує стійку конкурентну перевагу підприємствам сфери гостинності та формує нове покоління українських лідерів, готових ефективно працювати в умовах постійних економічних і технологічних трансформацій.

Висновки. Лідерські компетентності керівників підприємств сфери гостинності в умовах трансформації економіки набувають стратегічного значення, оскільки саме вони визначають здатність організації адаптуватися до швидких змін ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень сервісу. Проведений аналіз показав, що сучасне лідерство у сфері гостинності ґрунтується на поєднанні стратегічного мислення, емоційного інтелекту, інноваційності, цифрової грамотності та клієнтоорієнтованості. Ці компетентності формують основу для створення мотивованих команд, підвищення якості обслуговування та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Трансформаційні процеси - цифровізація, зміна потреб споживачів, зростання конкуренції та нестабільність економічного середовища вимагають від керівників нової моделі управління, що поєднує гнучкість, адаптивність та здатність до швидкого прийняття рішень. Світова та українська практика підтверджують ефективність комплексного підходу до розвитку лідерів, який включає практичний досвід, менторинг, коучинг, професійне навчання та міжнародні стажування.

Отже, формування сучасних лідерських компетентностей є необхідною умовою підвищення ефективності управління персоналом, покращення сервісу та забезпечення стійкого розвитку підприємств гостинності у трансформаційній економіці. Це створює підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності та успішної адаптації до майбутніх викликів ринку.

Список використаних джерел:

1. Герасименко О.О., Герасименко В.Г. Лідерські компетентності в системі чинників конкурентоспроможності персоналу високотехнологічної діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2019. № 4 (21). С. 175–183.
2. Грішнова О. А., Пилипчук В. П. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Київ : КНЕУ, 2021. 272 с.
3. Мартиненко М. В. Лідерство та управлінська компетентність менеджерів у сервісній сфері. *Менеджмент і маркетинг*, 2022. № 12. С. 44–52.
4. Шкроміда О. В. Розвиток компетентностей керівників підприємств сфери послуг в умовах турбулентності. *Економіка та держава*, 2023. № 4. С. 61–65.
5. Accor. Leadership Journey Framework 2024. Paris : Accor, 2024. 56 p.
6. Accor. Talent Factory & HiPo Programme Overview 2025. URL: <https://group.accor.com/en/careers/talent-factory>
7. Brownell J. Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2010. Vol. 51, No. 3. P. 363–378.
8. Brownell J., Sturman M. Building psychological safety in hospitality leadership teams. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2025. Vol. 66, No. 1. P. 45–62.
9. Edmondson A. C. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. 2nd ed. Hoboken : Wiley, 2024. 304 p.
10. Four Seasons Hotels and Resorts. Employee Advisory Board & Voice of the Employee Framework 2024. URL: <https://www.fourseasons.com/careers/employee-experience> (дата звернення: 11.12.2025).
11. Gallup, Inc. State of the Global Workplace 2025 Report [Електронний ресурс]. Washington : Gallup, 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
12. Hilton. Spark Innovation & Leader Without a Title Programme 2025 [Електронний ресурс]. URL: <https://jobs.hilton.com/spark-innovation>
13. Lombardo M. M., Eichinger R. W. The career architect development planner. 5th ed. Minneapolis : Lominger International, 2009. 513 p.
14. Marriott International. Talent Development & Succession Planning Framework 2024–2026. URL: <https://jobs.marriott.com/corporate/talent-development>
15. Marriott International. Voyage Global Leadership Development Program. URL: <https://jobs.marriott.com/marriott/jobs/voyage>
16. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Los Angeles : SAGE Publications, 2022. 525 p.
17. Radisson Hotel Group. Future Leaders Programme Overview 2025. URL: <https://careers.radissonhotels.com/future-leaders>
18. Reikartz Hotel Group. Звіт з управління талантами та кадровим резервом за 2024 рік : внутрішній документ. Київ : Reikartz Hotel Group, 2025. 62 с.
19. Ribas Hotels Group. Внутрішня програма розвитку кадрового резерву та HiPo 2023–2025 : внутрішній документ. Київ : Ribas Hotels Group, 2025. 48 с.
20. Ritz-Carlton Leadership Center. The Gold Standards. URL: <https://www.ritzcarltonleadershipcenter.com/gold-standards>
21. Solnet D., Ford R., Robinson R. Hospitality Leadership: Leading Human Resources in the Tourism and Hospitality Industry. New York : Routledge, 2021. 338 p.
22. Testa M. R., Sipe L. J. Digital leadership development in hospitality: a blended approach. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2023. Vol. 22, No. 3. P. 401–425.
23. Testa M. R., Sipe L. J. Succession planning in hospitality: a 9-box grid approach. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2024. Vol. 23, No. 2. P. 178–201.
24. Tracey J. B., Swart M. P. Leadership development in the global hospitality industry. *Cornell Hospitality Report*, 2021. Vol. 21, No. 4. P. 3–16.
25. Yukl G. A., Gardner W. L. Leadership in Organizations. 9th ed. New York : Pearson, 2020. 520 p.

References:

1. Herasyenko O. O., Herasyenko V. H. (2019) Lideriski kompetentnosti v systemi chynnykiv konkurentospromozhnosti personalu vysokotekhnolohichnoi diialnosti [Leadership competencies

in the system of factors of competitiveness of personnel in high-tech activities]. *Shkidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 4 (21), pp. 175–183.

2. Hrishnova O. A., Pylypchuk V. P. (2021) Upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi [Personnel management in the conditions of digital transformation]. Kyiv: KNEU, 272 p.

3. Martynenko M. V. (2022) Liderstvo ta upravlinska kompetentnist menedzheriv u servisniy sferi [Leadership and managerial competence of managers in the service sector]. *Menedzhment i marketynh*, no. 12, pp. 44–52.

4. Shkromyda O. V. (2023) Rozvytok kompetentnostey kerivnykiv pidpryyemstv sfery posluh v umovakh turbuletnosti [Development of competencies of service sector enterprise managers in turbulent conditions]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 61–65.

5. Accor. (2024) Leadership Journey Framework 2024. Paris: Accor, 56 p.

6. Accor. Talent Factory & HiPo Programme Overview 2025. Available at: <https://group.accor.com/en/careers/talent-factory>

7. Brownell J. (2010) Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, no. 51 (3), pp. 363–378.

8. Brownell J., Sturman M. (2025) Building psychological safety in hospitality leadership teams. *Cornell Hospitality Quarterly*, no. 66 (1), pp. 45–62.

9. Edmondson A. C. (2024) The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 304 p.

10. Four Seasons Hotels and Resorts. Employee Advisory Board & Voice of the Employee Framework 2024. Available at: <https://www.fourseasons.com/careers/employee-experience>

11. Gallup, Inc. (2025) State of the Global Workplace 2025 Report. Washington: Gallup. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

12. Hilton. Spark Innovation & Leader Without a Title Programme 2025. Available at: <https://jobs.hilton.com/spark-innovation>

13. Lombardo M. M., Eichinger R. W. (2009) The career architect development planner. 5th ed. Minneapolis: Lominger International, 513 p.

14. Marriott International. Talent Development & Succession Planning Framework 2024–2026. Available at: <https://jobs.marriott.com/corporate/talent-development>

15. Marriott International. Voyage Global Leadership Development Program. Available at: <https://jobs.marriott.com/marriott/jobs/voyage>

16. Northouse P. G. (2022) Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Los Angeles: SAGE Publications, 525 p.

17. Radisson Hotel Group. Future Leaders Programme Overview 2025. Available at: <https://careers.radissonhotels.com/future-leaders>

18. Reikartz Hotel Group. (2025) Zvit z upravlinnya talantamy ta kadrovym rezervom za 2024 rik: vnutrishniy dokument [Report on talent management and talent pool for 2024: internal document]. Kyiv: Reikartz Hotel Group, 62 p.

19. Ribas Hotels Group. (2025) Vnutrishnya prohrama rozvytku kadrovoho rezervu ta HiPo 2023–2025: vnutrishniy dokument [Internal program for the development of talent pool and HiPo 2023–2025: internal document]. Kyiv: Ribas Hotels Group, 48 p.

20. Ritz-Carlton Leadership Center. The Gold Standards. URL: <https://www.ritzcarltonleadershipcenter.com/gold-standards>

21. Solnet D., Ford R., Robinson R. (2021) Hospitality Leadership: Leading Human Resources in the Tourism and Hospitality Industry. New York: Routledge, 338 p.

22. Testa M. R., Sipe L. J. (2023) Digital leadership development in hospitality: a blended approach. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22 (3), pp. 401–425.

23. Testa M. R., Sipe L. J. (2024) Succession planning in hospitality: a 9-box grid approach. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23 (2), pp. 178–201.

24. Tracey J. B., Swart M. P. (2021) Leadership development in the global hospitality industry. *Cornell Hospitality Report*, no. 21 (4), pp. 3–16.

25. Yukl G. A., Gardner W. L. (2020) Leadership in Organizations. 9th ed. New York: Pearson, 520 p.

Стаття надійшла: 13.11.2025

Стаття прийнята: 11.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025