

УДК 640.43:005.591.6
DOI: 10.31866/2616-7468.2.2018.157179

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛІДЕРСТВА-СЛУЖІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Вікторія Пилипів,
кандидат культурології,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна,
vika_prima@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-8835-9023>
© Пилипів В. В., 2018

Актуальність. Інноваційний менеджмент гостинності є однією з найважливіших проблем в сфері міжнародної індустрії гостинності, зокрема готельно-ресторанного бізнесу. Інноваційні стратегії, які застосовує індустрія гостинності, включають цілу низку інноваційних заходів, які охоплюють технологічні та нетехнологічні інновації. **Мета і методи.** Метою статті є дослідження моделі лідерства-служіння та нового типу організаційної культури та цінностей в сфері індустрії готельно-ресторанного бізнесу. У процесі дослідження автором застосовані компаративний, культурно-історичний, аксіологічний, описовий і трансдисциплінарний методи. **Результати.** У статті доведено, що модель лідерства-служіння є актуальною у сучасній індустрії гостинності. Використання лідерства-служіння як нової моделі ефективного стилю керівництва є обґрунтованим у контексті готельно-ресторанного бізнесу, які мають базуватися на служінні клієнтам. Не менш важливим є створення та підтримання сильної організаційної культури з системою цінностей, яка розділяється усіма співробітниками. Сильна та цілеспрямована організаційна культура стає особливо важливим чинником ефективної роботи і конкурентоспроможності закладів гостинності. **Висновки та обговорення.** Результати проведеного дослідження дозволяють дійти висновку, що управлінські та організаційні інновації, такі як застосування моделі лідерства-служіння та розвиток інноваційної організаційної культури, що формує спільні для всіх співробітників цінності, є новим методом у бізнес-практиці готельно-ресторанного бізнесу. Наукова новизна одержаних результатів полягає у закономірності процесів здійснення аналізу такої управлінської інновації як модель лідера-служителя та організаційної інновації як створення нової організаційної культури, а також в обґрунтуванні доцільності їхнього використання в індустрії готельно-ресторанного бізнесу. Викладені у статті положення і зроблені висновки можуть бути використані під час розробки нетехнологічних інноваційних стратегій розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: індустрія гостинності; готельно-ресторанний бізнес; лідерство-служіння; організаційна культура.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Швидкий розвиток індустрії гостинності стрімко відбувається протягом останніх 10 років. Загальні зміни в суспільстві призвели до нових очікувань, що сприяло переосмисленню самої концепції гостинності, засобів ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Інноваційний менеджмент гостинності є однією з найважливіших проблем у сфері міжнародної індустрії гостинності, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, як на академічному, так і на практичному рівні. Найчастіше інновації прирівнюються до технологій, проте інновації можуть відбуватися різними шляхами і не мати нічого спільного з технологією. Фірми, що надають послуги гостинності, досить часто застосовують технічні інноваційні технології в бізнес-процесах і моделях. Найу-

спішніші корпорації свідомо розвивають цілеспрямовану інноваційну стратегію, яка поєднує різні інноваційні практики. Відповідно до теорії інновацій Шумпетера, інноваційна стратегія фірми і, отже, її інноваційна інтенсивність охоплюють як технологічні, так і нетехнологічні сфери. Інноваційні стратегії, які застосовує індустрія гостинності, включають цілу низку інноваційних заходів, таких як технологічні інновації, самі технології та процесуальні інновації, а також нетехнологічні інновації – методи управління, організаційні, стратегічні та маркетингові інновації. Фірми з офіційно визначеною інноваційною стратегією часто намагаються застосовувати комплексні форми інновацій, що призводить до високої інноваційної інтенсивності.

Стан вивчення проблеми. Вагомий внесок у дослідження проблем формування інноваційного потенціалу готельно-ресторанного бізнесу був зроблений такими вченими, як Л. Вікторіно, Р. Верма, Д. Плачка та Ч. С. Дев (2005). Інноваційний менеджмент у галузі готельно-ресторанного бізнесу, ринкова продуктивність, фінансові показники, поліпшення відносин між працівниками та клієнтами стали об'єктом розвідки М. Оттенбахера (2007). Вплив інновацій на ринкову вартість готелю вивчали Д. Л. Ніколау та М. Х. Санта-Марія (2013). У книзі «Achieving Success Through Innovations: Cases and Insights from the Hospitality, Travel, and Tourism Industry» досліджується генезис та успіх інновацій в індустрії гостинності на прикладі понад чотирьох десятків кейсів (покращення обслуговування клієнтів, посилення людських ресурсів, нові концепції харчування та житла) (Withiam, 2016). Комплексне уявлення про індустрію гостинності та шляхи управління розроблені Дж. Рага (2018). Інновації в освіті в галузі гостинності, позиціонування готельних шкіл досліджено в роботі «Innovation in Hospitality Education: Anticipating the Educational Needs of a Changing Profession (Innovation and Change in Professional Education)» (Oskam, Dekker, & Wiegerink, 2018). У 2018 р. К. Мартін-Піос (2018) здійснив дослідження, метою якого є розуміння та прогнозування факторів, що визначають інноваційні стратегії в індустрії гостинності. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу досліджували і вітчизняні вчені. Так, зокрема, С. Бурий (2014) зосередив увагу на інноваційному потенціалі у сфері готельно-ресторанного бізнесу і туризму. О. Домінська та Н. Батьковець (2017), вивчаючи сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, слушно зазначають, що розвиток вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу може суттєво поліпшити соціально-економічну ситуацію в країні.

Невирішені питання. Проте, незважаючи на солідний науковий доробок, інноваційні стратегії та інноваційна інтенсивність, особливо у сфері інновацій, досі не у фокусі дослідників. Виходячи з цього, видається актуальним подальше дослідження цілої низки питань, серед яких ґрунтовний аналіз управлінських та організаційних інновацій.

Мета і методи дослідження

Метою статті є дослідження моделі лідерства-служіння та нового типу організаційної культури і цінностей у сфері індустрії готельно-ресторанного бізнесу.

Методологічною основою дослідження моделі лідерства-служіння та нового типу організаційної культури та цінностей у сфері індустрії готельно-ресторанного бізнесу виступили діалектичні ідеї про взаємозв'язок розвитку теорії і практики, системний підхід до вивчення соціальних об'єктів, інтерпретаційна дослідницька парадигма, інтегративний антропологічний підхід, крос-культур-

ний і мультидисциплінарний аналіз, методологічний підхід до аналітики повсякденності.

Методи дослідження – компаративний і культурно-історичний, застосовані для визначення подібностей та відмінностей в імplementації інновацій у сфері гостинності; аксіологічний, застосований для обґрунтування переваг використання нової організаційної моделі; описовий і трансдисциплінарний, який дозволив синтезувати результати досліджень, отриманих фахівцями у різних галузях знань.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження для написання статті виступили монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, звіти, статистичні дані.

Результати дослідження

Інновації в галузі управління істотно змінюють звичні організаційні форми та сприяють успішному досягненню організаційних цілей за умов сучасного суперечливого світу. Дослідження демонструють, що управлінські інновації відіграють важливу роль не тільки у досягненні високих результатів, але й у здатності розробляти, впроваджувати та контролювати прогрес різних стратегій управління для підвищення їхньої конкурентоспроможності. Інновації в управлінні все більше поширюються у багатьох провідних компаніях і в поєднанні з іншими джерелами інновацій можуть призвести до надзвичайного успіху (Birkinshaw, & Mol, 2006).

Досліджуючи поведінкові моделі топ-менеджерів, експерти в області управління запропонували як альтернативну структуру організації, так і альтернативну роль вищої ланки управління. Лідери організації повинні створити таку культуру, яка заохочувала б підприємництво на низовому рівні, нарощуючи компетентність і спонукаючи співробітників постійно ставити під сумнів стратегію компанії в цілому (Bartlett, & Ghoshal, 1987; Champy, 1995). Для цього керівники організації повинні виконувати не тільки управлінські, але й лідерські функції, створюючи візії майбутнього розвитку і успіху організації, від яких виграють всі працівники: від топ-менеджерів до низових ланок. Отже, сучасний керівник організації повинен бути спрямованим на імplementацію інновацій, бути оригінальним, сприяти розвитку своїх співробітників, орієнтуватися на них, служити їм, працювати на довгочасну перспективу, запитувати «Що?» і «Чому?», а не «Як?» і «Коли?», бути креативним, заперечуючи status quo. Це під силу лідеру, якого називають лідером-служителем. «Як писав Лі Якокка, суть бізнесу можна звести до трьох слів: персонал, продукт, прибуток. Якщо у вас проблеми з першим пунктом, про два інших можна забути. Адже людський фактор є найнепередбачуванішим і наймогутнішим, здатним змінити хід будь-якої події. Сьогодні, в інформаційну еру, будь-яка успішна організація повинна якомога більше сприяти розкриттю і розвитку потенціалу кожного з членів команди, мотивуючи їх, оскільки люди з їхніми знаннями та вміннями є важливим ресурсом організації. Однією з основних функцій лідера є мотивування своїх підлеглих/послідовників у напрямку виконання завдань підприємства, а також професійного та персонального розвитку членів колективу. Управління результативністю своїх підлеглих є ключовими навичками справжнього лідера» (Danylova, & Salata, 2017, с. 2003).

Концепція лідера-служителя виведена із вчення Р. Грінліфа, колишнього директора компанії AT&T із досліджень проблем управління. Девізом її є слоган:

«A good leader is primarily a servant» («Хороший лідер – передусім слуга»). На думку Р. Грінліфа (2002), все починається із природного почуття – бажання служити. Таким чином, завдання лідера полягає в досягненні загальних цілей через забезпечення добробуту послідовників і підлеглих. Статус лідера не має привілеїв, проте він вимагає відповідальності. Бути лідером-служителем означає стати кращим, аби інші слідували цьому прикладу (Autry, 2004). Керівник традиційного типу переконаний, що наслідком його керівництва є рівень показників прибутковості та фінансових результатів. Для лідера-служителя кінцевою перевіркою якості його керівництва є відповіді на питання: чи розвиваються як особистості люди, яким служать їхні керівники; чи стають вони здоровішими, мудрішими, вільнішими; чи знаходять більшу автономність і більшу здатність служити іншим? Як впливає лідер на найменш процвітаючих членів суспільства; чи отримують вони вигоди або, щонайменше, чи не зазнають ще більшої поразки? (Boyett, 2000).

Модель лідерства-служіння є надзвичайно актуальною у сучасній індустрії гостинності. Так, зокрема, сектор готельно-ресторанного бізнесу пов'язаний із невизначеним або пролонгованим робочим часом, неповним робочим днем, досить низьким рівнем оплати праці та відсутністю лідерських навичок менеджерів. Всі ці чинники посилюють значення ефективності лідерства у сфері гостинності. Працівники готелів і ресторанів несуть безпосередню відповідальність за якість обслуговування та задоволення гостя, і тому стиль лідерства має величезний вплив на поведінку працівників при реалізації організаційних стратегічних цілей. Використання лідерства-служіння як нової моделі ефективного стилю керівництва, яка зосереджується головним чином на інтересі послідовників та їхніх потребах шляхом надання їм повноважень, є обґрунтованим у контексті готельно-ресторанного бізнесу, який має базуватися на служінні клієнтам. Оскільки індустрія гостинності обумовлена значним рівнем особистої взаємодії, лідер повинен постійно мотивувати та підтримувати своїх працівників шляхом створення високого ступеня довіри та взаємної поваги. Сучасні дослідники продемонстрували, що високий рівень особистої взаємодії у сфері гостинності має значний вплив на ефективність роботи підприємства. Що стосується етичної поведінки, то лідер-служитель позитивно сприймає різноманітність та сприяє лояльності працівників, що є надзвичайно важливим в індустрії гостинності, оскільки цей сектор є однією із найрізноманітніших галузей із високим рівнем плинності кадрів. Лідер-служитель заохочує співробітників до виконання організаційних цілей, що передбачає зменшення плинності кадрів, зменшення витрат на підготовку та контроль за виконанням обов'язків і, головним чином, зниження рівня абсентеїзму, який є однією з найважливіших проблем у сфері гостинності.

Організаційні інновації стають все поширенішими в закладах гостинності. Результати підкреслюють їхній все суттєвіший вплив на стратегічні трансформації компаній. Одним із важливих факторів цього зростання є необхідність безперервної адаптації для підтримання рівня конкурентоспроможності, що змушує шукати інноваційні рішення на організаційному рівні. Високий рівень організаційних інновацій мають 37 % закладів індустрії гостинності (Martin-Rios, 2018). Існує суттєвий зв'язок між здійсненням організаційних рішень і управлінськими інноваціями. Більше того, результати свідчать про взаємозв'язок між організаційними інноваціями, інноваціями бізнес-моделей та загалом організаційною ефективністю підприємства.

Інноваційна організаційна культура створює робочу атмосферу, яка підтримує умови для розкриття творчого потенціалу компанії. Така культура мотивує

співробітників і надає їм упевненості в тому, що їхня праця у створенні нових продуктів або послуг буде підтримуватися. Основою для побудови інноваційної культури є спільні цінності менеджменту та працівників. Коли узгодженість між культурними цінностями організації та системою особистісних цінностей персоналу відсутня, результат роботи виявляється незадовільним. Якщо рівень прихильності співробітників компанії своїй справі низький, рівень якості продукції та послуг також знижується, що призводить і до зниження фінансових показників організації. Дуже часто культурою в компаніях або взагалі не управляють, або роблять це за залишковим принципом. Досягнення інноваційних результатів у такому випадку стає витратною і малоефективною справою, оскільки багато коштів, сил і часу витрачається на непродуктивні кроки. Ті цінності, які керівництво компаній пропонує своїм співробітникам і клієнтам, часто мають мало спільного з реально існуючими в колективах. Натомість, інноваційна культура повинна підвищити заангажованість персоналу в процес прийняття рішень і будуватися на вірі кожного працівника (не є винятком і топ-менеджмент) у спільну справу та спільні цінності. Отже, інноваційна стратегія організації повинна бути пов'язана з її культурою.

Підприємства індустрії гостинності, зокрема готелі та ресторани, які прагнуть забезпечити найвищий рівень обслуговування, потребують особливо високого рівня прихильності та розуміння своїх співробітників. Через те, що досвід клієнтів сфери гостинності є певною мірою нематеріальним і кожний момент може стати критичним для визначення рівня задоволеності гостей, персонал підприємства повинен не лише розуміти бачення, місію та стратегію організації, але також мати навички, необхідні для надання послуг, знання гостей, яких вони обслуговують, та вміння швидко реагувати на численні варіації очікування гостя. Проте і цього недостатньо. Працівники також повинні мати високий рівень мотивації до виконання своїх обов'язків і не вбачати в них лише сувору необхідність, але й отримувати задоволення від роботи. Формування інноваційної організаційної культури у цьому випадку виступає як програмне забезпечення організації, яке готує добре навчених, мотивованих співробітників (Ford, Sturman, & Heaton, 2012). Таким чином, сильна та цілеспрямована організаційна культура стає особливо важливим чинником ефективної роботи і конкурентоспроможності закладів гостинності.

Чим сильнішою є організаційна культура, тим менш необхідним є типовий бюрократичний контроль – політика, процедури та керівні директиви, такі поширені в традиційних організаціях. Якщо культура може ефективно замінити такі затратні механізми контролю, то це є привабливою причиною для закладів гостинності витратити час і гроші, необхідні для створення сильної культури. Оскільки заклади гостинності повинні знайти шляхи делегування більшої відповідальності за прийняття рішень та розширення можливостей своїх працівників, передусім тих, хто працює безпосередньо з клієнтами, вони повинні спиратися на сильні культурні цінності, щоби бути впевненими в тому, що персонал найкращим чином задовольняє потреби гостей (Ford, Sturman, & Heaton, 2012).

Сильна культура сприяє ефективній роботі з клієнтами, навіть якщо менеджер не знаходиться поруч. Гості не є пасивними; вони майже завжди беруть участь у спільному створенні дискурсу гостинності під керівництвом співробітників закладів гостинності. На відміну від виробничої організації, де виробничий процес досить передбачуваний, процес надання послуг у готелях і ресторанах суттєво варіює і не має єдиного шаблону, оскільки існують різні типи людей. Цілком

зрозуміло, що визначення всіх можливостей у кожній ситуації неможливе, відтак топ-менеджери закладів повинні спиратися на своїх працівників і мати високий рівень довіри до них. Чим невизначенішим є завдання, тим більше працівники повинні поділяти корпоративні цінності, а не залежати від інструкцій, формальної політики та встановлених процедур. Формування єдиної корпоративної системи цінностей, які поділяють усі співробітники, суттєвою мірою залежить від типу керівництва підприємством. Життя лідера має уособлювати його базові цінності, які повинні узгоджуватися з корпоративними цінностями. Приналежність до певної групи цінностей дозволить йому завжди бути послідовним у своєму лідерському посланні.

Висновки та обговорення результатів

Результати проведеного дослідження дозволяють дійти висновку, що управлінські та організаційні інновації, такі як застосування моделі лідерства-служіння та розвиток інноваційної організаційної культури, що формує спільні для всіх співробітників цінності, є новим методом у бізнес-практиці готельно-ресторанного бізнесу, який спрямований на оптимізацію роботи готелів і ресторанів за рахунок скорочення супровідних та транзакційних витрат, підвищення рівня задоволеності на робочому місці, доступу до нематеріальних активів, формування позитивного іміджу закладів, зростання конкурентоспроможності. Відповідно до рівня використання інновацій у розробці нових послуг, третина найуспішніших західних компаній запроваджують інноваційні стратегії, які включають високий рівень нових можливостей управління, маркетингу та бізнес-моделі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у здійсненні аналізу такої управлінської інновації, як модель лідера-служителя, та організаційної інновації як створення нової організаційної культури, а також в обґрунтуванні доцільності їхнього використання в індустрії готельно-ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Викладені у статті положення і зроблені висновки можуть бути використані під час розробки нетехнологічних інноваційних стратегій розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Аналізуючи ситуацію на ринку гостинності в сучасній Україні, стан інфраструктури готельно-ресторанного бізнесу, дослідники підкреслюють низький рівень якості послуг, застарілу матеріально-технічну базу, відсутність інвестицій, зумовлену нестабільністю економічної та політичної сфери (Сушко, 2012). С. Бурий (2014) відзначає, що, «на відміну від світових тенденцій розвитку, вітчизняні готельні підприємства характеризуються низькою інноваційною активністю через високу вартість інноваційних розробок та відсутність адаптації підприємства до інновацій» (с. 203). Важливою перешкодою до прогресу є і небажання змінювати старі патерни поведінки, оскільки така трансформація передбачає зміну самого світогляду. Так, наприклад, лідерство-служіння в деяких організаціях може сприйматись як небезпечне, як виклик владній моделі лідерства: адже це не просто виклик стилю лідерства; це виклик певному світогляду – такій системі переконань, що забезпечує контроль, послідовність і передбачуваність для влади. Відповідно, дуже важко формується єдина організаційна культура з системою цінностей, які поділяють усі. Перелічені проблеми потребують звернення до управлінського консалтингу, оскільки управлінські та організаційні інновації є одними із найважливіших для сфери гостинності, зокрема, готельно-ресторанного бізнесу, факторів розвитку.

Перспективи подальших наукових розвідок автор вбачає у розробці спеціальних навчальних і тренінгових програм, спрямованих на підготовку нового покоління лідерів у бізнесі. Світ змінюється, і люди всередині організації змінюються. Зміна культури компанії – складне завдання. Організаційна культура також повинна розвиватися, що часто вимагає нового типу лідерства зі справжньою відданістю новим ідеям. Нетехнологічні інновації не тільки сприятимуть зростанню ефективності роботи підприємств, але й допоможуть членам організації мати справу з новими реаліями, з якими стикається організація. Сучасна ситуація у сфері готельно-ресторанного бізнесу потребує нового типу топ-менеджерів, які спроможні вирішувати складні проблеми, формувати кілька стратегій у різних сферах, враховуючи вектори інтересів клієнтів і персоналу, мислити системно, формувати єдину організаційну культуру і цінності, мобілізувати ресурси, створювати нові контексти і нову мету для успішної взаємодії всіх учасників процесу.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

- Бурий, С.А. (2014). Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 5, 2, 201-205.
- Данилова, Т.В., & Салата, Г.В. (2017). Світоглядні аспекти феномену лідерства: до постановки проблеми. *Path of Science*, 3, 11, 3001-3005. doi 10.22178/pos.28-7.
- Домінська, О.Я., & Батьковець, Н.О. (2017). Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*, 52, 39-41.
- Сушко, Н.В. (2012). Проблеми та перспективи розвитку консалтингу в готельно-ресторанному бізнесі. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*, 3 (13), 80-85.
- Autry, J. (2004). *The Servant Leader. How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-Line Performance*. Crown Business.
- Bartlett, Ch., & Ghoshal, S. (1987). Managing across Borders: New Organizational Responses. *Sloan Management Review*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/200465438_Managing_Across_Borders_The_Transnational_Solution.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*. 2006. July. Retrieved from <https://shop.sloanreview.mit.edu/store/how-management-innovation-happens>.
- Boyett, J. (2000). *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. Wiley.
- Champy, J. (1995). *Reengineering Management: Mandate for New Leadership*. Harper Business.
- Ford, R., Sturman, M., & Heaton, Ch. (2012). *Managing Quality Service in Hospitality*. Delmar, CENGAGE Learning.
- Greenleaf, R. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, 25.
- Martin-Rios, C. (2018). Hospitality Innovation. Industry Report. *Ecole hôtelière de Lausanne*. Retrieved from https://industry.ehl.edu/hubfs/HI-Infographic-and-Documents/EHL-Hospitality_Innovation_Industry_Report_2018.pdf?t=1542646187952.
- Nicolau, J.L., & Santa-Maria, M.J. (2013). The Effect of Innovation on Hotel Market Value. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79. doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.005.
- Oskam, J.A., Dekker, D.M., & Wiegerink, K. (Eds). (2018). *Innovation in Hospitality Education: Anticipating the Educational Needs of a Changing Profession (Innovation and Change in Professional Education)*. Springer.

- Ottenbacher, M.C. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454. doi.org/10.1177/1096348007302352.
- Raga, J. (2018). *Hospitality and Tourism Management: Trends, Challenges & Innovations*. Arcler Education Inc.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, Ch.S. (2005). *Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry*. Cornell University, School of Hotel Administration site. Retrieved from <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/528>.
- Withiam, G. (Ed). (2016). *Achieving Success Through Innovations: Cases and Insights from the Hospitality, Travel, and Tourism Industry*. Business Expert Press.

REFERENCES

- Autry, J. (2004). *The Servant Leader. How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-Line Performance*. Crown Business [in English].
- Bartlett, Ch., & Ghoshal, S. (1987). Managing across Borders: New Organizational Responses. *Sloan Management Review*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/200465438_Managing_Across_Borders_The_Transnational_Solution [in English].
- Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*. July. Retrieved from <https://shop.sloanreview.mit.edu/store/how-management-innovation-happens> [in English].
- Boyett, J. (2000). *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. Wiley [in English].
- Buryi, S.A. (2014). Innovatsiyni potentsial u sferi hotelno-restorannoho biznesu ta turyzmu [Innovative potential in the sphere of hotel and restaurant business and tourism]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 5, 2, 201-205 [in Ukrainian].
- Champy, J. (1995). *Reengineering Management: Mandate for New Leadership*. Harper Business [in English].
- Danylova, T.V., & Salata, G.V. (2017). Svitoghlyadni aspekty fenomenu liderstva: do postanovky problemy [Worldview aspects of the phenomenon of leadership: to the problem]. *Path of Science*, 3(11), 3001-3005. doi 10.22178/pos.28-7 [in Ukrainian].
- Dominsjka, O.J., & Batjkovecj, N.O. (2017). Suchasnyj stan ta innovacijni procesy rozvytku ghoteljno-restorannogho biznesu v Ukrajinі [Current state and innovative processes of development of hotel and restaurant business in Ukraine]. *Herald of Lviv Trade and Economic University*, 52, 39-41 [in Ukrainian].
- Ford, R., Sturman, M., & Heaton, Ch. (2012). *Managing Quality Service in Hospitality*. Delmar, CENGAGE Learning [in English].
- Greenleaf, R. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, 25 [in English].
- Martin-Rios, C. (2018). Hospitality Innovation. *Industry Report. Ecole hôtelière de Lausanne*. Retrieved from https://industry.ehl.edu/hubfs/HI-Infographic-and-Documents/EHL-Hospitality_Innovation_Industry_Report_2018.pdf?t=1542646187952 [in English].
- Nicolau, J.L., & Santa-Maria, M.J. (2013). The Effect of Innovation on Hotel Market Value. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79. doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.005 [in English].
- Oskam, J.A., Dekker, D.M., & Wiegerink, K. (Eds). (2018). *Innovation in Hospitality Education: Anticipating the Educational Needs of a Changing Profession (Innovation and Change in Professional Education)*. Springer [in English].
- Ottenbacher, M.C. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454. doi.org/10.1177/1096348007302352 [in English].

- Raga, J. (2018). *Hospitality and Tourism Management: Trends, Challenges & Innovations*. Arcler Education Inc. [in English].
- Sushko, N.V. (2012). Problemy ta perspektyvy rozvytku konsaltinghu v ghoteljno-restorannomu biznesi [Problems and prospects of consulting in the hotel and restaurant business]. *Bulletin of the East European University of Economics and Management*, 3(13), 80-85 [in Ukrainian].
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, Ch.S. (2005). Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry. *Cornell University, School of Hotel Administration site*. Retrieved from <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/528> [in English].
- Withiam, G. (Ed). (2016). *Achieving Success Through Innovations: Cases and Insights from the Hospitality, Travel, and Tourism Industry*. Business Expert Press [in English].

УДК 640.43:005.591.6

Викторія Пыльтив,
кандидат культурології,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна,
vika_prima@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-8835-9023>

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЛИДЕРСТВА-СЛУЖЕНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Актуальность. Инновационный менеджмент гостеприимства является одной из важнейших проблем в сфере международной индустрии гостеприимства, в частности гостинично-ресторанного бизнеса. Инновационные стратегии, применяемые в индустрии гостеприимства, включают целый ряд инновационных мероприятий, которые охватывают технологические и нетехнологические инновации. **Цель и методы.** Целью статьи является исследование модели лидерства-служения и нового типа организационной культуры и ценностей в сфере индустрии гостинично-ресторанного бизнеса. В процессе исследования автором были применены компаративный, культурно-исторический, аксиологический, описательный и трансдисциплинарный методы. **Результаты.** В статье доказано, что модель лидерства-служения является чрезвычайно актуальной в современной индустрии гостеприимства. Использование лидерства-служения как новой модели эффективного стиля руководства является обоснованным в контексте гостинично-ресторанного бизнеса, который должен базироваться на служении клиентам. Не менее важным является создание и поддержание сильной организационной культуры с системой ценностей, которая разделяется всеми сотрудниками. Сильная и целенаправленная организационная культура становится особенно важным фактором эффективной работы и конкурентоспособности индустрии гостеприимства. **Выводы и обсуждение.** Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод, что управленческие и организационные инновации, такие как применение модели лидерства-служения и развитие инновационной организационной культуры, формирующей общи для всех сотрудников ценности, является новым методом в бизнес-практике гостинично-ресторанного бизнеса. Научная новизна исследования заключается в осуществлении анализа такой управленческой инновации как модель лидера-служителя и организационной инновации как создание новой организационной культуры, а также в обосновании целесообразности их использования в индустрии гостинично-ресторанного бизнеса. Изложенные в статье положения и сделанные выводы могут быть использованы при разработке нетехнологических инновационных стратегий развития предприятий гостинично-ресторанного бизнеса.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства; гостинично-ресторанный бизнес; лидерство-служение; организационная культура.

UDC 640.43:005.591.6

Victoria Pylypiv,
PhD in Cultural Studies,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine,
vika_prima@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-8835-9023>

INNOVATIVE POTENTIAL OF LEADERSHIP SERVICE IN THE HOTEL BUSINESS

Actuality. Innovative hospitality management is one of the most important problems in the field of the international hospitality industry, in particular the hotel and restaurant business. Innovative strategies used in the hospitality industry include a range of innovative activities that encompass technological and non-technological innovations. **Purpose and methods.** The purpose of the article is to study the model of servant leadership and a new type of organizational culture and values in the hotel and restaurant business. In the course of the study, the author applied comparative, cultural historical, axiological, descriptive and transdisciplinary methods. **Results.** The article proves that the model of servant leadership is relevant in the contemporary hospitality industry. The use of servant leadership as a new model of effective leadership style is relevant in the context of the hotel and restaurant business, which should be based on serving customers. Equally important is the creation and maintenance of a strong organizational culture with a value system that is shared by all employees. A strong and purposeful organizational culture becomes a particularly important factor in effective operation and competitiveness within the frame of the hospitality industry. **Conclusions and discussion.** The results of the study lead to the conclusion that managerial and organizational innovations, such as applying the model of servant leadership and developing an innovative organizational culture that forms common values for all employees, is a new method in business practice of the hotel and restaurant business. The scientific novelty of the research lies in the analysis of such managerial innovations as the model of servant leadership and organizational innovation as the creation of a new organizational culture, as well as in justifying the feasibility of using them in the hotel and restaurant business. The provisions and conclusions drawn in the article can be used in the development of non-technological innovative strategies for the enterprises of the hotel and restaurant business.

Key words: hospitality industry; hotel and restaurant business; servant leadership; organizational culture.