

11. Svirko, S., Baryshnikova, O. (2015) Reporting sustainable development as a means of reflecting the state of economic and environmental safety of the enterprise. *Problemy` teorii i ta metodologiyi buxgalters`kogo obliku, kontrolyu i analizu. [Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis]*.33 (3). 5-17.

12. GRI Global Reporting Initiative. (n.d.) *ecorussia.info*. Retrieved from: <http://www.ecorussia.info/ru/ecopedia/global-reporting-initiative>. [in English].

21.06.2019

УДК 33.065

JEL Classification: O150; M120

Осичка Олена, Гречкосій Інна

ЛІДЕРСТВО-СЛУЖІННЯ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті проаналізовано ключові положення концепції лідерства-служіння: розширення власних інтересів до служіння іншим і своєї організації; відповідальність; створення лідерами образу майбутнього і його досягнення; передача повноважень підлеглим; визнання досягнень співробітників; довіра до співробітників; підвищення мотивації співробітників до праці, пов'язуючи її з організаційними цілями, цінностями і місією. Описано основні якості особистості і виділені ключові цінності лідера служителя. Підкреслено, що лідер як слуга використовує особисті можливості, а не позиції влади для впливу на послідовників і досягнення поставлених цілей організації. Відзначено, що нова управлінська парадигма висуває на перший план людський потенціал організації, створення потужної корпоративної культури і атмосфери безперервного інноваційного процесу, заохочення неформальних відносин людей на основі спільних цінностей та поглядів, безперервну

адаптацію організації до змін зовнішнього середовища і багато іншого. Описано принципи нової управлінської парадигми і вектори розвитку сучасних організацій. Показано, що саме лідерство за принципом служіння може задовольнити запит на зміну в управлінській парадигмі і забезпечити розвиток організації в новому ключі. Наведено приклади компаній, в основі менеджменту яких лежать принципи концепції лідерства-служіння. Обґрунтовано, що за лідерством-служіння ховається глибока ідеологія, яка може послужити основою для нової парадигми управління. Індивіди, відповідні за своєю сутністю лідерам-служителям, можуть змінити світ. Вони в змозі встановити і підтримувати здоровий клімат як всередині, так і поза організацією.

Ключові слова: лідерство, лідерство-служіння, менеджмент, управлінська парадигма, цінності, розвиток організації.

Osichka Alena, Grechkosei Inna

LEADERSHIP-SERVICE AS A MANAGERIAL PARADIGM OF DEVELOPMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

The article analyzes the key points of the concept of leadership-ministry: expanding one's own interests before serving others and one's own organization; a responsibility; the creation of leaders of the image of the future and its implementation; transfer of authority to subordinates; recognition of employee achievements; the trust; increasing employee motivation to work, linking it with organizational goals, values and mission, describes the basic qualities of the individual and highlights the key values of the leader of the minister. It was emphasized that the leader, as a servant, uses personal opportunities, and not the positions of the authorities, to influence the followers and achieve the goals of the organization. It is noted that the new managerial paradigm highlights the human potential of the organization, the creation of a powerful corporate culture and atmosphere of a continuous innovation process, the promotion of informal relations of people based on shared values and attitudes, the continuous adaptation of the organization to changes in

the external environment and much more. The principles of the new managerial paradigm and the vectors of development of modern organizations are described. It is shown that it is leadership by the principle of service that can satisfy the request for a change in the managerial paradigm and ensure the development of the organization in a new way. Examples of companies whose management is based on the principles of the concept of leadership-ministry are given. It has been substantiated that behind the leadership-ministry lies a deep ideology that can serve as the basis for a new management paradigm. Individuals corresponding in their essence to ministers can change the world. They are able to establish and maintain a healthy climate both inside and outside the organization.

Keywords: leadership, leadership-service, management, managerial paradigm, values, organization development.

Осичка Алена, Гречкосей Инна

ЛИДЕРСТВО-СЛУЖЕНИЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье проанализированы ключевые положения концепции лидерства-служения: расширение собственных интересов до служения другим и своей организации; ответственность; создание лидерами образа будущего и его осуществление; передача полномочий подчиненным; признание достижений сотрудников; доверие к сотрудникам; повышение мотивации сотрудников к труду, связывая ее с организационными целями, ценностями и миссией, описаны основные качества личности и выделены ключевые ценности лидера служителя. Подчеркнуто, что лидер как слуга использует личные возможности, а не позиции власти для влияния на последователей и достижения поставленных целей организации. Отмечено, что новая управленческая парадигма выдвигает на первый план человеческий потенциал организации, создание мощной корпоративной культуры и атмосферы непрерывного инновационного процесса, поощрения неформальных отношений людей на основе совместных ценностей и взглядов,

непрерывную адаптацию организации к изменениям внешней среды и многое другое. Описаны принципы новой управленческой парадигмы и векторы развития современных организаций. Показано, что именно лидерство по принципу служения может удовлетворить запрос на изменение в управленческой парадигме и обеспечить развитие организации в новом ключе. Приведены примеры компаний, в основе менеджмента которых лежат принципы концепции лидерства-служения. Обосновано, что за лидерством-служением скрывается глубокая идеология, которая может послужить основой для новой парадигмы управления. Индивиды, соответствующие по своей сущности лидерам-служителям, могут изменить мир. Они в состоянии установить и поддерживать здоровый климат как внутри, так и вне организации.

Ключевые слова: лидерство, лидерство-служение, менеджмент, управленческая парадигма, ценности, развитие организации.

DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-202-216

Постановка проблеми. Сучасна економічна криза є багато в чому продуктом некомпетентного управління. Відходять у минуле традиційні погляди на менеджмент, пов'язані з опорою на формально-адміністративні методи, детально розроблені процедури та правила, формальні показники роботи і управлінські піраміди, дух формальної знеособленості і засилля кількісних показників. Тому все частіше потрібні нові підходи до управління. [7]

Нова управлінська парадигма висуває на перший план людський потенціал організації, створення потужної корпоративної культури і атмосфери безперервного інноваційного процесу, заохочення неформальних відносин людей на основі спільних цінностей та поглядів, безперервну адаптацію організації до змін зовнішнього середовища і багато іншого. [3]

Очевидно, що поведінка будь-якої організації визначається тими принципами, які поділяються її керівництвом. Ініціаторами та провідниками позитивних перетворень в першу

чергу можуть виступати лідери нової формації. Так як рівень розвитку організації безпосередньо залежить від рівня розвитку лідера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням щодо вивчення якостей лідера – служителя присвячені праці зарубіжних вчених, зокрема Дж. Барбуто і Д. Вілер, Д. Даерендонк, Д. Пейдж і П. Вонг, Дж. Лауб, Р. Рассел і А. Стоун, та ін. Практичну сторону застосування лідерства служіння досліджували в своїх роботах такі автори: Л. Спірс, К. Бланшар, С. Кові та ін. Російськими авторами І. Петровського та А. Бичкова в 2014 р, було проведено масштабне дослідження, его результати представлені в статті «Концепція лідерства як служіння і можливості її реалізації в російських організаціях».[2] О. С. Виханский, А. Г. Міракян розглядали розвиток теорії управління на основі симбіозу соціального підприємництва та лідерства служіння.

Цілі статті. Проаналізувати ключові положення концепції лідерства-служіння. Показати, що лідерство-служіння може бути як основою нової управлінської парадигми, так і бути підставою розвитку вискоєфективної організації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Зміна парадигми менеджменту стала активно обговорюватися в науковому та діловому співтоваристві на рубежі століть, і викликано це було, головним чином, темпом, характером і змістом змін, які відбулися в світі і продовжують відбуватися на наших очах.

Криза парадигми управління призводить до серйозної трансформації бізнесу і багатьох ключових складових системи управління [8]. Нова парадигма ґрунтується на наступних принципах:

- нової парадигми відповідає розуміння людини як ключового і невичерпного ресурсу організації і орієнтація на створення умов для реалізації його потенціалу та здатності до спільної ефективної роботи;
- інноваційність як найважливіший критерій професіоналізму управління;

- визнання соціальної відповідальності управління як перед суспільством в цілому, так і перед окремими людьми, які працюють в організації;

- головна увага стала, приділятися організаційній культурі, що забезпечує задоволення потреб вищого рівня, а також проблемам ефективних комунікацій;

- співучасть або партнерство, тобто безпосередню участь в роботі груп і кожного члена організації в процесі постановки мети, вироблення місії, контролю за результатом. [5].

Гуру менеджменту Іцхак Адізес вважає, що на порозі управлінської революції однією з ключових ідей в управлінні стане питання «здоров'я організації». Відбудеться встановлення нових орієнтирів в «людській» та «ціннісній» площині. В умовах невизначеності, нестабільності, жорсткої конкурентності, тільки гнучкі, свідомі, самоорганізовані, організації зможуть вижити і бути успішними [3].

Розвиток сучасної організації повинен будуватися на розвитку відносин з клієнтами, воно первинне по відношенню до розвитку вироблених компанією товарів та послуг. Саме відносини з клієнтом дозволяють точніше визначити зміст і обсяг реалізованих йому товарів і послуг, а по суті є засобом включення клієнта в процес створення цієї вартості, яка йому потрібна і яку він дійсно оцінить. Основним гаслом таких організацій є «якість», якість не тільки продукції, що задовольняє конкретного споживача, а якість організації в цілому, що містить і якість її взаємодії з навколишнім світом, і якість життя її співробітників. Майбутнє за інтелектуальними організаціями які використовують командний підхід до управління, формують своє бачення на цінностях.

Завдання менеджменту полягає в тому, щоб організувати ефективну спільну роботу, в процесі якої кожна людина здатна максимально використовувати свій потенціал. Тому нова управлінська парадигма в досягненні успіху велике значення надає таким факторам, як лідерство, стиль керівництва, кваліфікація, культура, мотивація поведінки, взаємовідношення в колективі і реакція людей на зміни. Саме лідерство за принципом служіння може задовольнити запит на зміну в

управлінській парадигмі і забезпечить розвиток організації в новому ключі.

Термін «лідерство-служіння» вперше озвучив Роберт Грінліф в 1970-і рр. і багато писав про це поняття протягом наступних 20 років. Але сама ідея лідерства-служіння з'явилася набагато раніше. Ближчі до нас за часом приклади лідерів які практикували цю філософію Махатма Ганді «Кращий спосіб знайти себе - це втратити себе, служачи іншим», Мартін Лютер-молодший «Кожен може бути великим, тому що кожен може служити», Нельсон Мандела «Я стою перед вами не як пророк, а як покірний слуга ваш, слуга народу » [1].

Роберт Грінліф запропонував не стільки модель, скільки філософію лідерства, яка може бути проілюстрована наступною цитатою: «Лідер-слуга - перш за все слуга. Все починається з природного бажання служити. Потім людина робить свідомий вибір і стає лідером. Найкраще це можна перевірити в такий спосіб. Чи ростуть як особистості ті, кому служать, стають вони в процесі служіння розумніше, мудріше, вільніше, більш незалежними, більш здатними стати слугами самі?». [10].

Лідерство-служіння, це лідерство від верху до низу, оскільки власні інтереси розширюються аж до служіння іншим і своєї організації. Діяльність лідера-служителя здійснюється на двох рівнях: вона спрямована на виконання цілей підлеглих і задоволення їх потреб, з одного боку, і на реалізацію генеральних цілей або місії своєї організації, з іншого. Керівник цього типу передає повноваження підлеглим, обмінюється ідеями та інформацією з колегами, визнає досягнення співробітників і довіряє їм. Такі керівники цінують професіоналізм інших людей, стимулюють їх природне прагнення до навчання, зростання і творчості, підвищення самооцінки, прийняття відповідальності, делегують повноваження, заохочують участь у вирішенні проблем. Лідери-служителі підвищують мотивацію співробітників до праці, пов'язуючи її з організаційними цілями і місією. Вони більше думають про інтереси організації, ніж про власні [12].

Великий гуманіст, лауреат Нобелівської премії миру Альберт Швейцер сказав: «Не знаю, якою буде ваша доля, але одне я знаю напевно: дійсно щасливими серед вас виявляться ті,

хто буде шукати і знайде спосіб служити». Свідомі лідери, що володіють сильним аналітичним, емоційним, духовним і системним інтелектом, добре розуміють важливість служіння для того, щоб організації змогли повністю реалізувати свій потенціал. Вони знають, що допомога іншим веде до особистого щастя [11].

Кен Бланшар разом з Марком Міллером, віцепрезидентом з навчання та розвитку в компанії Chick-fil-A, говорять про те, що великі керівники служать.

Лідерство має два аспекти: створення образу майбутнього і його здійснення. Виступаючи в ролі створюють образ майбутнього, керівники визначають напрямки. Їх обов'язок - повідомити, для чого існує організація і чого вона хоче досягти. Як тільки людям стане ясно, куди вони йдуть, увагу лідера переміщається до реалізації бачення - це другий аспект лідерства.

Коли керівники чинять позитивні перетворення, люди діють так, ніби самі є господарями цього підприємства, і працюють на повну катушку, проявляючи ініціативу, а менеджери заохочують цю ініціативу.

Свою програму навчання менеджменту компанія Chick-fil-A організовує навколо п'яти фундаментальних засобів (за основу взято акронім SERVE (служити)).

S (See the Future) – Побачити майбутнє. Керівник повинен виконувати роль творця картини майбутнього.

E (Engage and Develop People) – Займайтеся людьми і розвивайте їх. Керівники, повинні сфокусуватися на своїх працівниках і їх розвитку, щоб вони могли жити відповідно до встановленої картини.

R (Reinvent Continuously) – Постійно розвиватися. Великі лідери постійно займаються самоосвітою. Також лідери повинні працювати над тим, щоб прививати працівникам, які виконують повсякденну роботу, бажання вдосконалюватися. Великі лідери розуміють, що їх організаційна структура повинна бути гнучкою і розвивається та вміють пристосовувати структуру так, щоб вона відповідала вимогам бізнесу що постійно змінюються.

V (Value Results and Relationships) – Цінуйте як результати, так і відносини

E (Embody the Values) – Втілюйте цінності в життя. Керівник в першу чергу повинен бути прикладом образу майбутнього [1].

Поведінка лідера служителя – це прояв його цінностей. При цьому саме цінності лідера служителя відрізняють його від інших типів лідера. Виділяють такі ключові цінності лідера служителя, як емпатія, цілісність, або вірність своїм принципам, компетентність. Крім того, в якості особистісної характеристики виділяється доброзичливість, яка включає альтруїзм [10].

На підставі численних теоретичних і емпіричних досліджень, аналізу праць Р. Грінліфа, Роберт Рассел і А. Григори Стоун виділив десять основних характеристик або атрибутів лідерства як служіння.

1. Listening (Слухання) – важливий інструмент комунікації, необхідний для точної передачі і активної демонстрації поваги до інших. За Р. Грінліфом, «тільки справжній природний слуга (раб) автоматично реагує на будь-які проблеми, залишаючись першим».

2. Емпатія як здатність в думках проектувати власну свідомість, використовуючи переживання інших людей. Р. Грінліф писав, що «слуга завжди приймає і співпереживає, ніколи не відкидає їх».

3. Зцілення як прагнення «зробити все» для людини. Слуга-лідер визнає загальну бажання людини знайти цілісність в самому собі і підтримує його в інших.

4. Поінформованість – без усвідомлення соціальної реальності «нам не вистачає лідерських можливостей».

5. Переконавання - м'які, але чіткі та стійкі переконавання допомагають ефективному лідеру служителю вирішувати численні проблеми завдяки консенсусу, не використовуючи позиції влади. Лідер як слуга використовує особисті можливості, а не позиції влади для впливу на послідовників і досягнення поставлених цілей організації.

6. Концептуалізація. Лідер як слуга може прогнозувати рішення проблем, які в даний час не існують.

7. Передбачення - це краще, ніж припущення про те, що станеться колись у майбутньому.

8. Піклування організація турбує не тільки окремих послідовників в рамках організації, але організацію в цілому, її вплив на відносини з усім суспільством.

9. Підтримка і заохочення професійного зростання людей детермінує вдячність і заохочення інших. Р. Грінліф стверджував, що «секрет міцності організації в можливості створення команди таких людей, які, піднімаючись вгору, прагнуть рости вище, ніж вони могли це робити раніше».

10. Формування спеціального співтовариства, яке на підставі суспільного договору об'єднує людей. На думку Р.Грінліфа, «все, що необхідно для відновлення спільноти в якості життєздатної форми життєдіяльності - необхідно і достатньо лідерам-слугам показувати правильний шлях» [6].

Успіх Procter & Gamble його CEO Дж. Пеппер пов'язують з лідерством-служінням. Тож не дивно, що в основі розробленої ним власної теорії лідерства служіння власній родині; компанії; споживачам, суспільству. При цьому лідер завжди повинен пам'ятати, що в центрі всього - люди, він завжди повинен підкреслювати, що вони - душа компанії. Відповідно місію лідерства він бачить у розвитку людей та організацій. До ключових якостей лідера Дж. Пеппер відносить: сильний характер, порядність, віру в цілі організації, прагнення до успіху, пріоритетність командної роботи, прагнення до змін, глибока повага та довіра до оточуючих, прагнення надавати допомогу в їх розвитку, мудрість, сміливість і наполегливість в захисті своїх переконань [9].

Лідерство як служіння - один з принципів менеджменту в компанії «Тойота». Чим далі в структурі керівник перебуває від робочого в цеху, тим складніше йому створювати цінність безпосередньо. Тому його завдання допомагати співробітникам, додає цінність виконувати свою роботу максимально ефективно і безпечно. Такий підхід реалізується на тлі загального глибокого довіри, що існує між робітниками і менеджментом, здатність до навчання персоналу в умовах стандартизованих процесів. Ієрархічна структура управління в компанії «Тойота» налічує всього 4 рівня від робітника до президента компанії.

Вона перевернута для того щоб підкреслити що понад усе стоять співробітники вони є цінність. А чим нижче в піраміді керівник, тим більше людей він повинен підтримувати і допомагати їм. Тим вище його відповідальність [4].

Типовими представниками організацій які використовують принципи лідерства служіння є Starbucks, Southwest Airlines, The Body Shop, Valve, Zappos. Можна сподіватися, що прикладів таких організації стає все більше і більше, так як існує запит суспільства на принципові перетворення, основи, на яких будується бізнес, так і організаційні форми та управління, перш за все лідерство нового типу. На думку Р. Грінліфа лідерство нового типу - лідерство-служіння [2].

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Таким чином в статті проаналізовано ключові положення концепції лідерства-служіння, розглянуті принципи нової управлінської парадигми. А також основні напрямки розвідку сучасних організацій. Можна зробити висновок що за концепцією лідерства-служіння стоїть глибока ідеологія, яка може послужити основою для нової парадигми управління та допоможе змінити застарілі моделі. Індивіди, які за своєю сутністю є лідерами служителями, можуть змінити світ. Вони в змозі встановити і підтримувати здоровий клімат як всередині, так і поза межами організації, побудувати нові, «здорові» організації. Таки лідери бачать мету, заради якої готові служити людям [2].

На наш погляд подальшого вивчення потребує проблема впливу лідерства служіння на організаційну ефективність на підставі КРІ.

Литература

1. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. Перевод: А. Куташов – СПб: Питер, 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mybook.ru/author/ken-blanshar/liderstvo-k-vershinam-uspeha/>
2. Виханский О. С., Миракян А. Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. – 2018. – 16(1). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dspace.spbu.ru/handle/11701/10200>.
3. Гольман А.Ф. Стратегическое лидерство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/10190/2012815.pdf?sequence=1>
4. Лайкер Д., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер, М. Хосеус. Сокр. пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kovalenkob.ru/wp-content/uploads/.../Лайкер-Д-ТОУОТА-Корпкулт.а4.pdf>
5. Еременко В. Д., Ершова Н. А., Остапенко В. С. Основы управления : учебное пособие / В.Д. Еременко, Н. А. Ершова, В. С. Остапенко. – Москва: РГУП, 2017.
6. Котляров И. Социология лидерства. Теоретические, методологические и аксиологические аспекты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iknigi.net/avtor-igor-kotlyarov/85172-sociologiya-liderstva-teoreticheskie-metodologicheskie-i-aksiologicheskie-aspekty-igor-kotlyarov.html>
7. Кузин Д.В., Юнусов Л.А. Обоснование инноваций в современном менеджменте // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2016. – Т. 8. – №2 (март – апрель) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru>
8. Липина Е.А., Котова А.С. Современная парадигма управления // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XXX междунар. студ. науч. практ. конф. – № 1 (30). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1\(30\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1(30).pdf)

9. Нестуля А.А., Нестуля С.И. Лидерство-служение как управленческая парадигма развития государственных институтов Казахстана: теоретико-методологический аспект. – Астана, 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://articlekz.com/article/21530>.

10. Петровская И. А., Бычкова А. В. Концепция лидерства как служения и возможности ее реализации в российских организациях // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент – 2014. – 1-2. – С. 3-23. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23081807>

11. Раджендра С. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://econ.wikireading.ru/55700>

12. Спивак В. А. Деловая этика: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Спивак – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 522 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/413251>

1. Blanchard, K. (2011) *Leadership: to the heights of success*. Translation: A. Kutashov (n.d.) *mybook.ru*. Retrieved from <https://mybook.ru/author/ken-blanshar/liderstvo-k-vershinam-uspeha/> [in Russian].

2. Vikhansky, O. S., Mirakyan, A. G. (2018) The new millennium: managerial anomalies and modern concepts of leadership. *Rosyyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal]. 16 (1). (n.d.) *dspace.spbu.ru*. Retrieved from <https://dspace.spbu.ru/handle/11701/10200>. [in Russian].

3. Golman, A. F. (2015) *Strategic Leadership* (n.d.) *elibrary.udsu.ru*. Retrieved from: <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/10190/2012815.pdf?sequence=1> [in Russian].

4. Liker, J., Joseus, M. (2012) *Toyota's corporate culture: Lessons for other companies*. Moscow. (n.d.) *kovalenkob.ru*. Retrieved from: [https://kovalenkob.ru/wp-content/uploads/.../Liker-D-TOYOTA- Corp kult.a4.pdf](https://kovalenkob.ru/wp-content/uploads/.../Liker-D-TOYOTA-Corp kult.a4.pdf) [in Russian].

5. Eremenko, V.D., Ershova, N.A., Ostapenko, V.S. (2017) *Basics of management [Fundamentals of management]*. RPMU, Moscow.

6. Kotlyarov, I. Sociology of leadership. Theoretical, methodological and axiological aspects Publisher: Litagent "Belarusian Science" (n.d.) *iknigi.net*. Retrieved from: <https://iknigi.net/avtor-igor-kotlyarov/85172-sociologiya-liderstva-teoreticheskie-metodologicheskie-i-aksiologicheskie-aspekty-igor-kotrute.html> [in Russian].

7. Kuzin, D.V., Yunusov, L.A. (2016) The rationale for innovation in modern management. *Ynternet-zhurnal «Naukovedenye».[Internet journal "Science of Science"]*. V. 8. Issue 2. (n.d.) *naukovedenie.ru*. Retrieved from: <http://naukovedenie.ru> [in Russian].

8. Lipina, E. A., Kotova, A. S. (2015) Modern management paradigm // Youth Scientific Forum: Social and Economic Sciences: electr. Sat Art. according to mat. XXX int. stud scientific practical conf The modern management paradigm [Youth Scientific Forum: Social and Economic Sciences: elektr. Sat Art. by mat. XXX Int. Stud. scientific prakt. conf.]. 1(30). (n.d.) *nauchforum.ru*. Retrieved from: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1\(30\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1(30).pdf). [in Russian].

9. Nestulya, A. A., Nestulya, S. I. (2016) Leadership-ministry as a management paradigm for the development of state institutions of Kazakhstan: theoretical and methodological aspect. – Astana. (n.d.) *articlekz.com*. Retrieved from <https://articlekz.com/article/21530>. [in Russian].

10. Petrovskaya, I. A., Bychkova, A. V. (2014) The concept of leadership as a ministry and the possibility of its implementation in Russian organizations. *Bulletin of Moscow University. Series 24: Management [Moscow University Physics Bulletin. Series 24: Management]*. 1-2. 3-23. (n.d.) *elibrary.ru*. Retrieved from <https://elibrary.ru/item.asp?id=23081807> [in Russian].

11. Rajendra, S. Conscious capitalism. Companies that benefit customers, employees, and society. (n.d.) *econ.wikireading..ru*. Retrieved from <https://econ.wikireading.ru/55700> [in Russian].

12. Spivak, V.A. (2018) Business ethics: a textbook and a workshop for academic undergraduate. Yurayt, Moscow. (n.d.) *biblio-online.ru*. Retrieved from: <https://biblio-online.ru/bcode/413251> [in Russian].

21.06.2019

УДК 339.13.01:338.48

JEL classification: L830

Шикіна Ольга, Гончаренко Яніслава, Козловський Роман

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

У статті досліджено готельну індустрію Європи, визначено основних лідерів регіонів Європи за рівнем завантаження готелів, показником ціни за номер (ADR) та показником виручки номерного фонду за один номер (RevPAR). Так, лідером за рівнем завантаження готелів було виявлено Північний регіон, якій приблизно в 1,2 рази перевищує даний показник ніж у регіону аутсайдеру – Східна Європа. За показником ціни за номер (ADR) практично весь досліджуваний період (2008-2018 рр.) лідером був Західний регіон і тільки у 2017-2018 рр. його обійшов Південний регіон. Приблизно така сама ситуація була у розділі показника виручки номерного фонду за один номер (RevPAR).

Проведено аналіз динаміки показників експлуатації номерного фонду готельної індустрії Європейського Союзу (EU-28) за 2006-2016 рр. Динаміка збільшення кількості номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення була стабільною та складала приріст у 13,85 %. Показник середньої кількості номерів демонстрував збільшення та приріст у 13,82 %, так у 2006 році він складав в середньому 29 номерів на засіб розміщення, а у 2016 році