

УДК 378.147:640.4:005.96

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2026.37.361837](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2026.37.361837)

ДМИТРО ПАНЧЕХІН

ORCID: 0009-0005-0840-7950

Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФОРМУВАННЯ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

У статті розкрито сутність управлінської культури менеджера готельно-ресторанного бізнесу та окреслено особливості її формування у процесі професійної підготовки. Актуальність дослідження зумовлена підвищенням вимог до якості управлінської діяльності в індустрії гостинності, необхідністю забезпечення ефективної професійної взаємодії, конкурентоспроможності підприємств і високого рівня сервісу. На основі аналізу наукових підходів управлінську культуру менеджера схарактеризовано як інтегративну професійно-особистісну характеристику, що охоплює професійну компетентність, організаторські та комунікативні вміння, лідерські якості, відповідальність, здатність до прийняття управлінських рішень і професійної взаємодії. Визначено, що специфіка професійної діяльності менеджера готельно-ресторанного бізнесу потребує високого рівня культури професійного спілкування, готовності до роботи в умовах динамічних змін та орієнтації на потреби клієнта. Акцентовано увагу на ролі професійної підготовки у формуванні управлінської культури майбутніх менеджерів. Підкреслено значення практикоорієнтованого навчання, інтерактивних методів, кейс-технологій, ділових ігор, тренінгів та виробничої практики для розвитку управлінських і комунікативних компетентностей здобувачів освіти. Зроблено висновок про необхідність комплексного підходу до формування управлінської культури менеджера як важливого чинника його ефективної професійної діяльності.

***Ключові слова:** управлінська культура, менеджер готельно-ресторанного бізнесу, професійна підготовка, професійна компетентність, управлінська діяльність, індустрія гостинності, формування управлінської культури*

Постановка проблеми. Інтеграційні процеси, які відбуваються в сучасному глобалізованому світі, зумовлюють поступове входження України до європейського освітнього простору, що означає в тому числі й досягнення належного рівня діяльності підприємств і організацій різних галузей. У цьому контексті до підприємств сфери послуг, і зокрема – індустрії гостинності та їхнього управлінського персоналу, висуваються підвищені вимоги щодо якості сервісу, ефективності управління, культури професійної взаємодії та здатності оперативно реагувати на виклики сучасного конкурентного середовища.

З огляду на це, сучасне суспільство висуває підвищені вимоги до рівня підготовки фахівців зазначеної сфери, насамперед менеджерів, які повинні володіти високим рівнем культури професійної діяльності, зокрема – культури управління, яка в досліджуваному контексті набуває особливої ваги.

Аналіз основних досліджень і публікацій. У спеціальній літературі досить широко розкрито ознаки сформованості управлінської культури, що забезпечують результативне управління колективом. Аналіз сутності управлінської культури менеджера в трактовці різних дослідників (Г. Єльнікова, С. Корольок, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, Г. Попова, Л. Пшенична, О. Товканець, Н. Тюхтенко, В. Ягупов та ін.) дозволяє виокремити такі її ключові характеристики, як професійна компетентність, лідерські та організаторські якості, культура професійної комунікації, відповідальність у процесі прийняття управлінських рішень, а також здатність до ефективної взаємодії й адаптації в умовах змін.

Розглядаючи управлінську культуру як комплексну характеристику управлінської діяльності, що ґрунтується на професійній компетентності та відображає особистісні й професійні якості керівника, дослідники наголошують на її динамічному характері. Особистісна складова управлінської культури постійно взаємодіє з мотиваційно-ціннісною та діяльнісною сферами особистості, зумовлюючи її розвиток у процесі професійної діяльності та фахової підготовки (Харчук, & Балашов, 2025, с. 166). Такий підхід актуалізує проблему пошуку ефективних шляхів формування управлінської культури майбутніх менеджерів, що знайшло відображення у працях А. Вініченко, Т. Заболотної, В. Мовчан, Н. Нижник, Л. Пашко, О. Попович, В. Семанчиної, В. Стрельнікова, М. Швардак та ін.

Водночас специфіка готельно-ресторанного бізнесу як сфери професійної діяльності потребує більш диференційованого дослідження проблеми формування управлінської культури менеджера з урахуванням сучасних вимог індустрії гостинності. Тож мета статті полягає у визначенні сутності та основних складників управлінської культури менеджера готельно-ресторанного бізнесу, а також окресленні підходів до її формування у процесі професійної підготовки.

Виклад основного матеріалу. Готельно-ресторанна індустрія належить до сфер бізнесу з високим рівнем конкурентоспроможності та характеризується специфічними особливостями організації й функціонування. Ефективність професійної діяльності менеджерів підприємств цієї галузі безпосередньо пов'язана з ґрунтовним знанням сучасних тенденцій розвитку менеджменту у сфері гостинності, усвідомленням його сутності, принципів і впровадженням інноваційних технологій. Адже, як наголошує О. Круковська, «менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні є ключовим елементом, який забезпечує стабільність цієї сфери в умовах кризи» (Круковська, 2024, с. 11).

За таких умов від менеджерів вимагається постійне професійне самовдосконалення та особистісний розвиток, здатність до самореалізації, формування лідерських якостей, а також розвиток високого рівня інтелектуальної й управлінської культури та організаційних умінь. При цьому, як слушно зазначає В. Стрельников, готовність до практичної управлінської діяльності саме й має своїм якісним показником (індикатором) певний рівень сформованості професійної та управлінської культури, що, в свою чергу, є результатом якісної фахової підготовки менеджера (Стрельников, 2018, с. 24).

Орієнтацію на формування управлінської культури слід розглядати як інтегративну ідею його професійної підготовки, оскільки вона охоплює не лише засвоєння фахових знань і управлінських умінь, а й розвиток професійно значущих особистісних якостей, культури комунікації, відповідальності та готовності до ефективної взаємодії в професійному середовищі. Професійна освіта постає як цілеспрямований і багатоаспектний процес, що поєднує засвоєння фахових знань, розвиток управлінських умінь і формування професійно значущих особистісних якостей. Її інноваційний зміст пов'язаний, зокрема, з тим, що трансформація управлінської діяльності в сучасних умовах вимагає «підвищення якості роботи при скороченні використовуваних ресурсів» (Товканець, 2021, с. 407), коли управління вимагає творчих рішень, здатності вибудовувати конструктивні стосунки в колективі, здійснювати оптимальний розподіл функцій тощо.

Важливу роль у цьому відіграє зміст навчальних дисциплін управлінського, економічного, комунікативного та психолого-педагогічного спрямування, які забезпечують розвиток управлінського мислення, здатності до аналізу професійних ситуацій і прийняття ефективних рішень.

Формуванню управлінської культури сприяють також активні форми організації освітнього процесу, зокрема проблемні лекції, семінари-дискусії, тренінги, ділові та рольові ігри, кейс-метод, моделювання професійних ситуацій, виконання індивідуальних і групових проєктів. Їх використання створює умови для розвитку комунікативних та організаторських умінь, лідерських якостей, навичок професійної взаємодії, відповідальності та здатності до роботи в команді. Адже сучасні дослідники одноставні в тому, що «особливо актуальними є розвиток комунікативних здібностей менеджерів, знання особливостей професійного спілкування, усвідомлення і розуміння сутності управлінської діяльності» (А. Соловійов, & І. Соловійов, 2021, с. 63).

Водночас важливе значення має практична підготовка, яка забезпечує набуття досвіду управлінської діяльності, формування професійної поведінки та готовності до ефективної взаємодії в реальному професійному середовищі.

Отже, з освітніх позицій, управлінська культура постає як інтегративне, динамічне та багатовимірне поняття, що акумулює систему цінностей і ідей, сукупність фахово зорієнтованих знань менеджерів, відповідні професійні вміння, а також передбачає належний рівень розвитку мотиваційно-ціннісної, інтелектуальної, комунікативної та емоційно-вольової сфер особистості. Як складник загальної культури людини, управлінська культура менеджерів ґрунтується також на загальнолюдських культурних надбаннях і передбачає високий рівень сформованості особистісних якостей відповідно до норм і принципів суспільної моралі та системи цінностей, притаманних конкретному соціуму.

Водночас управлінська культура менеджерів набуває характерологічних ознак особистісної та професійної культури, інтегруючи їхні базові засади з огляду на соціальну спрямованість фахової діяльності.

Особливою актуальністю відзначається управлінська культура менеджерів готельно-ресторанних підприємств, оскільки їх професійна діяльність здійснюється в умовах постійного зростання потреб споживачів та посиленої конкуренції. Саме менеджери, їхній фаховий і творчий потенціал забезпечують високий рівень професійної діяльності та результативність і конкурентоспроможність підприємств, що значною мірою залежить від їх здатності розробляти концепцію закладу, визначати стратегію його розвитку, формувати ефективну організаційну структуру та систему управління.

У цьому контексті варто підкреслити, що управлінська культура менеджера має відображати специфіку та зміст діяльності готельно-ресторанного господарства. Це зумовлено необхідністю ґрунтовних фахових знань, сформованістю значущих особистісних якостей, рівнем професійної культури

та обізнаністю з вимогами, які висуваються до підприємств відповідної галузі. Тож управлінська культура менеджера готельно-ресторанного підприємства є складником його загальної культури й постає як особистісне утворення, яке інтегрує теоретичні знання та практичні вміння, а також сформованість професійно значущих якостей, що забезпечують ефективність функціонування підприємства.

Сучасний менеджер готельно-ресторанного бізнесу повинен поєднувати організаторські, комунікативні та сервісні компетентності; це висококваліфікований, конкурентоспроможний та соціально мобільний спеціаліст-організатор різних видів професійної діяльності, спрямованої на планування, організацію сервісної й виробничо-технологічної діяльності персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу, коригування та вдосконалення технологічних процесів, а також забезпечення стабільно високого рівня якості продукції. Такий фахівець здатний гарантувати належний рівень надання послуг і комфорту, задовольняючи широкий спектр побутових, господарських і культурних потреб споживачів.

Зміст управлінської культури менеджера готельно-ресторанного підприємства характеризується сукупністю взаємопов'язаних компонентів, зокрема: визначенням індивідуального стилю управлінської діяльності; досягненням поставлених цілей із дотриманням цінностей і традицій управління; раціональною організацією діяльності як самого менеджера, так і персоналу підприємства; забезпеченням чіткості, узгодженості та послідовності управлінських дій із неухильним дотриманням правових, службових і морально-етичних норм міжособистісної взаємодії; розвитком організаційної культури; упровадженням процесів автоматизації та інформатизації діяльності; формуванням толерантної поведінки членів колективу, розвитку почуття міри, психологічного такту та відповідального ставлення до професійних обов'язків; використанням науково обґрунтованих методик організації праці та проведення виробничих нарад, що забезпечують їх управлінську результативність; а також створенням позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Узагальнюючи результати наукових досліджень, особистісні якості, що формують управлінську культуру менеджера готельно-ресторанного підприємства, доцільно систематизувати за такими основними напрямками: по-перше, лідерство, що передбачає здатність формувати згуртований колектив односторонців і виступати прикладом для співробітників; по-друге, гнучкість, яка виявляється у здатності адаптуватися до різноманітних умов і забезпечувати ефективну організацію діяльності персоналу; по-третє, інтелектуальний потенціал, що охоплює наявність необхідних професійних знань, аналітичного мислення та здатності до інноваційної діяльності.

Специфіка професійної діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу полягає в організації та забезпеченні комфортних умов обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, зумовлює необхідність наявності розвинених навичок і практичного досвіду міжособистісної комунікації. У зв'язку з цим менеджер повинен володіти високим рівнем сформованості комунікативних умінь і особистісних якостей, які забезпечують ефективну взаємодію з персоналом, організацію ділового співробітництва, а також підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

У зазначеному контексті особливої значущості набуває виокремлення комунікативного компонента управлінської культури менеджера, який поряд із фаховими знаннями та професійними вміннями передбачає оволодіння нормами соціальної взаємодії, сформованість навичок ефективної комунікації зі співробітниками, здатність до попередження та конструктивного врегулювання конфліктних ситуацій. Водночас важливою складовою є володіння мовою (державною та іноземними), культура мовлення, що передбачає його грамотність, коректність, відповідність нормам літературної мови, а також дотримання етичних засад комунікативної поведінки.

Слід додати також, що в сучасних умовах функціонування готельно-ресторанного бізнесу специфіка професійної діяльності менеджера визначається й необхідністю дотримання комплексу нормативних вимог, які становлять основу управлінської культури його праці. Зокрема, ідеться про юридичні норми управлінської діяльності, закріплені в державно-правових нормативних актах, що передбачають опору на ґрунтовні фахові знання та їх реалізацію в межах правового поля; моральні норми, які регламентують поведінку менеджера у сфері етики та моралі; організаційні норми, що визначають структуру готельно-ресторанного підприємства, склад, функції та порядок діяльності його підрозділів і персоналу, а також правила внутрішнього розпорядку та інші нормативи організаційного характеру, прийняті в установі; економічні норми, що регулюють господарську діяльність підприємства.

Актуальність перелічених вимог зумовлюється сучасними соціокультурними трансформаціями, зокрема інтенсифікацією процесів глобалізації та інтернаціоналізації, що сприяють розширенню міжнародних ділових контактів. У таких умовах менеджери готельно-ресторанного бізнесу повинні не лише володіти відповідними знаннями, вміннями та навичками професійного спілкування, але й демонструвати високий рівень розвитку професійно-особистісних якостей, необхідних для ефективної соціальної взаємодії з представниками різних культур.

Серед провідних тенденцій сучасного готельно-ресторанного менеджменту доцільно виокремити позитивне ставлення менеджера до власної професійної діяльності, персоналу та клієнтів; застосування

механізмів делегування повноважень і відповідальності з метою забезпечення ефективного та своєчасного виконання завдань, що сприяє залученню працівників до управлінських процесів, зниженню рівня плинності кадрів і формуванню відповідального ставлення до професійних обов'язків; а також розвиток відповідальності як у менеджера, так і у підлеглих, що забезпечує можливість навчання персоналу на основі власного прикладу, своєчасного виявлення та усунення проблемних ситуацій.

Водночас важливого значення набуває добір висококваліфікованого персоналу, здатного забезпечити належний рівень сервісу та гостинності, що передусім сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства. Високий рівень управлінської культури менеджерів готельно-ресторанних підприємств також передбачає оволодіння ними нормами професійної етики, знанням міжнародних етичних стандартів, наявністю творчого потенціалу для ефективного вирішення виробничих завдань.

Як зазначають Л. Кравченко та В. Оніпко, реалії сьогодення також диктують об'єктивну потребу «підвищення рівня сформованості методичного компонента управлінської компетентності майбутніх менеджерів сфери обслуговування, адже значну частину свого робочого часу вони займаються навчанням персоналу» (Кравченко, & Оніпко, 2021, с. 157). Тому на часі розробка системи дидактичних умінь майбутнього менеджера сфери послуг як одного із аспектів його управлінської культури.

З огляду на сказане, формування управлінської культури майбутнього менеджера готельно-ресторанного бізнесу в процесі цілісної професійної підготовки передбачає поєднання теоретичного навчання з практикоорієнтованими формами освітньої діяльності.

Важливу роль у цьому процесі відіграє вивчення фахових дисциплін управлінського, економічного, комунікативного та психолого-педагогічного спрямування, що забезпечують формування професійної компетентності, культури управлінського мислення та готовності до прийняття обґрунтованих рішень. Водночас розвитку управлінської культури значною мірою сприяють активні й інтерактивні методи навчання, зокрема аналіз професійних ситуацій, кейс-метод, ділові та рольові ігри, тренінги, моделювання конфліктних і комунікативних ситуацій (Белкін, 2021). Ефективними є такі форми роботи, як виконання командних проєктів, дискусії та презентації. Таким чином створюються умови для розвитку лідерських та організаторських якостей, навичок професійної взаємодії, умінь працювати в команді, здійснювати розподіл обов'язків і відповідальності, конструктивно розв'язувати проблемні ситуації.

Особливого значення набуває проходження виробничої практики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, під час якої здобувачі освіти мають можливість застосовувати набуті знання в реальних професійних умовах, опановувати культуру ділового спілкування, спостерігати специфіку управлінської діяльності та набувати досвіду професійної поведінки. Важливим чинником формування управлінської культури є також залучення студентів до професійно орієнтованих заходів – науково-практичних конференцій, майстер-класів, тренінгів, зустрічей із представниками індустрії гостинності, що сприяє розширенню професійного світогляду, розвитку мотивації до самовдосконалення та усвідомленню значущості управлінської культури для майбутньої професійної діяльності.

У подальшому розвитку управлінської культури менеджера готельно-ресторанних підприємств сприяють такі навички, започатковані в період професійної підготовки, як активна участь у професійних семінарах, всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, проходження курсів підвищення кваліфікації, а також залучення до дискусійних форм роботи, зокрема «круглих столів» і ділових ігор, що забезпечує ґрунтовне засвоєння теоретичних засад менеджменту та формування практичних управлінських умінь і навичок.

Висновки. Отже, управлінська культура менеджера готельно-ресторанного бізнесу є важливим складником його професійної компетентності та охоплює сукупність професійних знань, управлінських умінь, комунікативних навичок і особистісних якостей, необхідних для ефективної професійної діяльності. Її формування має здійснюватися у процесі цілісної професійної підготовки з використанням практикоорієнтованих та інтерактивних форм навчання, що забезпечують розвиток професійної відповідальності, культури управлінської взаємодії та готовності до роботи в сучасному професійному середовищі.

Подальшого дослідження потребують питання розроблення змісту, форм і методів формування управлінської культури майбутніх менеджерів індустрії гостинності з урахуванням сучасних вимог професійного середовища.

Список використаних джерел

- Белкін, І. В. (2021). Професійна підготовка менеджера маркетингових комунікацій на основі ділових ігор. *Інвестиції: практика та досвід*, 15, 31-37. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.31>
- Кравченко, Л., & Оніпко, В. (2021). Управлінська компетентність майбутнього менеджера сфери обслуговування: організаційний та методичний компоненти. *Витоки педагогічної майстерності*, 27, 155-161. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2021.27.247074>

- Круковська, О. В. (2024). Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Інновації та технології в сфері послуг і харчування = *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 1 (11), 11-15. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2)
- Соловійов, А. І., & Соловійов, І. А. (2021). Проблеми підвищення рівня професійної підготовки менеджерів. *Вісник Херсонського державного університету, Серія Економічні науки*, 41, 61-64. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-11>
- Стрельников, В. Ю. (2018). Розвиток управлінської культури майбутніх менеджерів в умовах магістратури. *Імідж сучасного педагога*, 5 (182), 21-24. Взято з <https://isp.pano.pl.ua/article/view/142836/144173>
- Товканець, О. (2021). Особливості підготовки фахівців з менеджменту освіти в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*, 1 (48), 405-409. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.48.405-409>
- Харчук, О. А., & Балашов, Е. М. (2025). Психологічні особливості формування управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти та її вплив на формування корпоративної культури. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія»*, 18, 164-171. DOI: <http://doi.org/10.25264/2415-7384-2025-18-164-171>

References

- Bielkin, I. V. (2021). Profesiina pidhotovka menezhnera marketynhovykh komunikatsii na osnovi dilovykh ihor [Professional training of a marketing communications manager based on business games]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], 15, 31-37. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.31> [in Ukrainian].
- Kharchuk, O. A., & Balashov, E. M. (2025). Psykholohichni osoblyvosti formuvannya upravlinskoï kultury kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity ta yïi vplyv na formuvannya korporatyvnoi kultury [Psychological features of the formation of the managerial culture of the head of the institution of general secondary education and its impact on the formation of corporate culture]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Psykholojiia"* [Scientific notes of the National University "Ostroh Academy." Series "Psychology"], 18, 164-171. DOI: <http://doi.org/10.25264/2415-7384-2025-18-164-171> [in Ukrainian].
- Kravchenko, L., & Onipko, V. (2021). Upravlinska kompetentnist maibutnoho menezhnera sfery obsluhovuvannya: orhanizatsiyni ta metodychnyi komponenty [Managerial competence of the future manager of the service sector: organizational and methodological components]. *Vytyky pedahohichnoi maisternosti* [Origins of pedagogical skill], 27, 155-161. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2021.27.247074> [in Ukrainian].
- Krukovska, O. V. (2024). Menedzhment hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Management of hotel and restaurant business in Ukraine]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannya = Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 1 (11), 11-15. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2) [in Ukrainian].
- Soloviov, A. I., & Soloviov, I. A. (2021). Problemy pidvyshchennia rivnia profesiinoï pidhotovky menezheriv [Problems of improving the level of professional training of managers]. *Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, Seriia Ekonomichni nauky* [Bulletin of Kherson State University, Series of Economic Sciences], 41, 61-64. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-11> [in Ukrainian].
- Strelnikov, V. Yu. (2018). Rozvytok upravlinskoï kultury maibutnikh menezheriv v umovakh mahistratury [Development of the managerial culture of future managers in the conditions of the magistracy]. *Imidzh suchasnoho pedahoha* [Image of a modern teacher], 5 (182), 21-24. Retrieved from <https://isp.pano.pl.ua/article/view/142836/144173> [in Ukrainian].
- Tovkanets, O. (2021). Osoblyvosti pidhotovky fakhivtsiv z menezhmentu osvity v Ukraini [Features of training specialists in management education in Ukraine]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: "Pedahohika. Sotsialna robota"* [Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series: "Pedagogy. Social Work"], 1 (48), 405-409. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.48.405-409> [in Ukrainian].

PANCHEKHIN D.

Kharkiv H.S. Skovoroda National Pedagogical University

MANAGERIAL CULTURE OF A HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS MANAGER AND THE PECULIARITIES OF ITS FORMATION IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL TRAINING

The article reveals the essence of managerial culture of a hotel and restaurant business manager and outlines the peculiarities of its formation in the process of professional training. The relevance of the study is determined by the growing requirements for the quality of management in the hospitality industry, the need to ensure effective professional interaction, competitiveness of enterprises, and a high level of customer service in modern socio-economic conditions.

Based on the analysis of scientific approaches, managerial culture is characterized as an integrative professional and personal characteristic that combines professional competence, organizational and communication skills, leadership qualities, responsibility, managerial decision-making abilities, and readiness for professional interaction. It is emphasized that managerial culture reflects not only the level of professional knowledge and managerial skills but also the manager's ability to organize teamwork, maintain a favorable psychological climate, resolve conflict situations constructively, and adapt to changes in the professional environment.

The study highlights that the specificity of hotel and restaurant business management requires a high level of communication culture, flexibility, customer orientation, and the ability to operate effectively in conditions of increased competition and rapid transformation of the hospitality industry. Particular attention is paid to the educational aspect of the problem. The formation of managerial culture is considered as an important component of professional training for future managers.

The article substantiates the importance of professionally oriented disciplines, practical training, and interactive educational methods in the development of managerial culture. The role of problem-based lectures, discussions, case-study technology, business and role-playing games, trainings, project-based learning, and simulation of professional situations is emphasized. Such forms of educational activity contribute to the development of leadership and organizational qualities, communication competence, teamwork skills, responsibility, and readiness for effective managerial activity.

Special attention is paid to practical training at hospitality enterprises, which enables students to apply acquired knowledge in real professional conditions, gain experience in professional communication, and develop professional behavior skills. Participation in scientific and practical conferences, workshops, professional seminars, and meetings with representatives of the hospitality industry is also considered an important factor in broadening professional outlook and motivating future managers toward self-improvement.

It is concluded that managerial culture is an essential component of professional competence of a hotel and restaurant business manager and an important factor in effective professional activity. The effectiveness of its formation depends on the implementation of a comprehensive approach to professional training that combines theoretical, practical, communicative, and personal-development components.

Key words: *managerial culture, manager, hotel and restaurant business, professional activity, content, development trends*

Стаття надійшла до редакції 05.04.2026

Стаття прийнята 17.04.2026

Статтю опубліковано 15.05.2026

УДК 37.013.83:374.7

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2026.37.361839](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2026.37.361839)

ВОЛОДИМИР ПІДДЯЧИЙ

ORCID: 0000-0002-8596-6749

Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, м. Київ

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ТЬЮТОРІВ У НЕПЕРЕРВНІЙ ОСВІТІ ДОРΟΣЛИХ

У статті здійснено теоретичне обґрунтування методологічних засад підготовки тьюторів у неперервній освіті дорослих. Актуальність дослідження зумовлена зростанням потреби в індивідуалізованому освітньому супроводі дорослих здобувачів освіти в умовах динамічних соціально-економічних трансформацій та цифровізації освітнього простору. Проаналізовано стан наукової розробленості проблеми у вітчизняних і зарубіжних джерелах, уточнено зміст понять «тьютор» та «тьюторська діяльність». Визначено основні методологічні підходи, що становлять підґрунтя підготовки тьюторів (андрагогічний, компетентнісний та діяльнісний). Обґрунтовано необхідність інтеграції принципів суб'єкт-суб'єктної взаємодії, узгодження автономії дорослого здобувача освіти з педагогічною підтримкою, а також урахування цифрового компонента професійної діяльності. Зроблено висновок про доцільність підготовки тьюторів, що спрямована на розвиток професійної компетентності та готовності до здійснення відповідального освітнього супроводу дорослих впродовж навчання.

Ключові слова: *тьютор; тьюторська діяльність; неперервна освіта дорослих; методологічні підходи; індивідуальна освітня траєкторія; освітній супровід; професійна підготовка*

Постановка проблеми. Актуальність підготовки тьюторів у неперервній освіті дорослих зумовлена глибинними соціально-економічними, технологічними та культурно-освітніми трансформаціями сучасного суспільства. Умови динамічного ринку праці, швидке оновлення знань і компетентностей, зростання ролі неформальної та інформальної освіти висувають нові вимоги до організації навчання дорослих. Дедалі більше уваги надається побудові індивідуальної освітньої траєкторії, саморегульованому навчанню та персоналізованому супроводу.

У цьому контексті тьютор постає не лише як педагог та консультант, а як фахівець із супроводу освіти дорослої особистості, здатний поєднувати функції фасилітатора, модератора, наставника й координатора