

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА
РОБОТА**

04.02 – МКР. 1068 «С» 2023.10.30. 017 ПЗ

**Ющенко Юрій Васильович
2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти і туризму**

УДК 005-026.15:640.4

ПОГОДЖЕНО

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Директор

Завідувач кафедри

ННІ неперервної освіти і туризму

готельно-ресторанної справи та туризму

_____ **Іван ГРИЦЕНКО**

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

(підпис)

(підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Система креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу»

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма «Готельно-ресторанний бізнес»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

д. е. н., професор

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

(підпис)

Керівник магістерської

кваліфікаційної роботи

д. е. н., професор

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

Виконав

_____ **Юрій ЮЩЕНКО**

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

готельно-ресторанної справи та туризму

д.е.н., професор _____ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

(підпис)

«15» листопада 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Ющенко Юрію Васильовичу

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Система креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від «30» жовтня 2023 р. № 1968 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру до: 20.10.2024 р.

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, внутрішня звітність та обстеження підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес розроблення системи креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до розроблення системи креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

Мета дослідження – розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад розроблення системи креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- провести аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел щодо визначення понять та сутності системи креативного менеджменту, менеджменту ідей;
- визначитись з методичними підходами щодо особливостей розроблення системи креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу;
- оцінити креативне організаційне середовище підприємства готельно-ресторанного бізнесу;
- проаналізувати прийняті креативні рішення менеджментом підприємства готельно-ресторанного бізнесу;
- дослідити вплив творчого потенціалу на результати діяльності підприємства;
- запропонувати основні концептуальні напрями системи креативного менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу;
- здійснити обґрунтування запропонованих заходів.

Дата видачі завдання: 15 листопада 2023 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

д.е.н., проф.

науковий ступінь, вчене звання

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до

виконання

_____ **Юрій ЮЩЕНКО**

(підпис)

(ім'я та прізвище)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ
МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

№ з/п	Етапи підготовки та захисту магістерської кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки (фактично виконано)
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, вступу, консультації з проведення дослідження	1 листопада – 10 грудня 2023 р.	виконано
2.	Підготовка першого розділу роботи	11 грудня 2023 р.- 1 лютого 2024 р	виконано
3.	Підготовка другого розділу роботи	2 лютого – 30 березня 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи	1 квітня – 30 травня 2024 р.	виконано
5.	Підготовка тез за результатами виконаної роботи	до 30 червня 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	до 1 вересня 2024 р.	виконано
7.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника (консультанта)	до 1 вересня 2024 р.	виконано
8.	Перевірка роботи на академічний плагіат	1-10 жовтня 2024 р.	виконано
9.	Отримання відгуку керівника роботи	11-15 жовтня 2024 р.	виконано
10.	Отримання відгуку керівника роботи	16-20 жовтня 2024 р.	виконано
11.	Постерна презентація роботи	21-25 жовтня 2024 р.	виконано
12.	Подача роботи на кафедру	21-25 жовтня 2024 р.	виконано
13.	Підготовка доповіді і презентації.	1-4 листопада 2024 р.	виконано
14.	Допуск магістерської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	5 листопада 2024 р.	виконано
15.	Захист роботи перед екзаменаційною комісією	Відповідно до графіка	виконано

Відгук керівника магістерської кваліфікаційної роботи

Проведення досліджень за даною темою викликано веденням готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану, погіршенням економічної ситуації в країні, кадровим дефіцитом. В таких умовах необхідно креативно підходити до управління суб'єктами господарювання.

Здобувачем вищої освіти проведено теоретичний аналіз джерел інформації у результаті чого визначено сутність системи креативного менеджменту, методичних підходів до розроблення системи креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. Здійснено оцінку організаційного середовища готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта», аналіз прийнятих рішень та досліджено вплив кадрового потенціалу на результати діяльності підприємства. Розроблено основні напрями системи креативного менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог та рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Керівник магістерської

кваліфікаційної роботи

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

(підпис, дата)

Висновок про магістерську кваліфікаційну роботу

Магістерська кваліфікаційна робота студента

Ющенко Ю.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої

програми

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

(підпис)

Завідувач кафедри

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

(підпис)

« ___ » _____ 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Ющенко Ю. В. «Система креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу»: маг. робота: спец. 241 «Готельно-ресторанна справа» / Ющенко Юрій Васильвич; НУБіП України; кафедра готельно-ресторанної справи та туризму; керівник С.В. Мельниченко, д.е.н., проф. – Київ, 2024. 100 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи креативного менеджменту в діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Актуальність роботи обумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному динамічному середовищі завдяки впровадженню інноваційних управлінських практик.

У дослідженні проаналізовано ключові теоретичні підходи до організації креативного менеджменту, здійснено оцінку його впливу на ефективність діяльності підприємств готельно-ресторанного сектору. Проведено аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку галузі, а також виокремлено фактори, що впливають на впровадження креативних управлінських рішень.

На основі дослідження розроблено рекомендації з удосконалення системи креативного менеджменту для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що сприяють підвищенню їх продуктивності, інноваційності та привабливості для клієнтів.

Результати роботи можуть бути використані менеджерами готельно-ресторанного бізнесу, консультантами у сфері управління, а також науковцями для подальшого вивчення проблематики креативного менеджменту.

Ключові слова: креативний менеджмент, готельно-ресторанний бізнес, інновації, конкурентоспроможність, управління підприємством.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	12
1.1. Загальна характеристика креативного менеджменту та його місце в діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу.....	12
1.2. Моделі креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.....	20
1.3. Методи креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.....	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ВІЛЛА ВІТА» М. КИЇВ.....	34
2.1. Аналіз результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу.....	34
2.2. Економічні показники діяльності готельно-ресторанного комплексу.....	42
2.3. Аналіз та оцінка діючої системи креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ВІЛЛА ВІТА» М. КИЇВ.....	56
3.1. Напрями вдосконалення системи креативного менеджменту готельно-ресторанного комплексу.....	56
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих рекомендацій.....	75
3.3. Прогнозування реалізації запропонованих заходів.....	81
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТОК	

ВСТУП

Тема дослідження є надзвичайно актуальною в умовах сучасної економіки, де інновації та творчі підходи до управління відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Готельно-ресторанний бізнес – одна з найдинамічніших сфер, яка потребує постійного вдосконалення управлінських процесів для адаптації до вимог ринку та задоволення потреб клієнтів. У сучасних умовах ринкової конкуренції креативний менеджмент стає потужним інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємств і створення унікальних ринкових пропозицій.

Актуальність теми визначається зростанням значення креативного підходу до управління в готельно-ресторанному бізнесі, де стандартизація та традиційні методи вже не забезпечують необхідного рівня інноваційного розвитку. Гостра конкуренція вимагає від підприємств пошуку нових шляхів організації діяльності, що обумовлює потребу у впровадженні ефективної системи креативного менеджменту. Вивчення цієї тематики є актуальним не лише для розвитку окремих підприємств, але й для галузі в цілому, оскільки системний підхід до креативного менеджменту може сприяти підвищенню загального рівня послуг і розширенню ринку.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що впровадження системи креативного менеджменту, орієнтованої на підвищення рівня інноваційності та ефективності управлінських процесів, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування теоретичних і практичних засад функціонування системи креативного менеджменту для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

Для досягнення цієї мети було визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади та особливості креативного менеджменту в готельно-ресторанній сфері;
- проаналізувати існуючі моделі креативного менеджменту та їх застосування в діяльності готельно-ресторанних підприємств;

- провести аналіз і оцінку діючої системи креативного менеджменту на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» м. Київ;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати ефективність запропонованих рекомендацій та спрогнозувати результати їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління креативною діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад розроблення системи креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. Виправлено

Методологічна основа дослідження включає загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема, порівняння, узагальнення, аналіз і синтез, системно-структурний підхід, економічне моделювання, а також статистичні методи, розрахунково-аналітичні методи, методи кількісного та якісного аналізу. Застосовані методи дозволяють комплексно оцінити стан креативного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі та визначити напрями його вдосконалення.

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані, матеріали наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативні документи, а також результати діяльності готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» м. Київ.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації теоретичних і практичних підходів до організації креативного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Автором запропоновано нові моделі та інструменти управління, що сприяють підвищенню інноваційності та ефективності управлінських процесів. Запропоновані методи можуть бути використані для вдосконалення системи управління підприємствами галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути застосовані для підвищення ефективності управлінської діяльності

готельно-ресторанних комплексів. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення креативного менеджменту дозволять підвищити рівень послуг, що надаються, оптимізувати внутрішні процеси підприємства та покращити його позиції на ринку.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом виступів автора на науково-практичній конференції (Додаток А). Основні положення роботи були апробовані під час розробки та впровадження рекомендацій у діяльність готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» м. Київ.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні засади креативного менеджменту суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Другий розділ присвячено аналізу та оцінці діючої системи креативного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта». У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення системи креативного менеджменту цього комплексу.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Загальна характеристика креативного менеджменту та його місце в діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин і підвищеної конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг актуальність пошуку нових підходів до управління закладами цієї галузі є надзвичайно важливою. Традиційні методи управління, орієнтовані на стабільність і збереження усталених бізнес-процесів, часто не можуть задовольнити потреби швидкоплинного ринку, який постійно змінюється під впливом новітніх технологій, зміни споживчих запитів та глобальних тенденцій. У цьому контексті креативний менеджмент набуває особливого значення, оскільки він не лише сприяє розробці інноваційних рішень, але й дозволяє закладам готельно-ресторанного бізнесу залишатися конкурентоспроможними, створюючи унікальні продукти і послуги для своїх клієнтів.

Креативний менеджмент – це сучасний підхід до управління, що ґрунтується на максимальному використанні творчого потенціалу співробітників і впровадженні інновацій для підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковці визначають креативний менеджмент як сукупність методів і засобів, що сприяють розробці та реалізації нових ідей, які допомагають організаціям адаптуватися до постійних змін ринку та створювати унікальні пропозиції для клієнтів [20].

Основна мета креативного менеджменту полягає у стимулюванні інноваційних рішень та пошуку нових можливостей для розвитку бізнесу. Він акцентує увагу на необхідності активного залучення персоналу до процесу генерування ідей, спільного пошуку рішень та впровадження творчих підходів у повсякденну діяльність організації [4, с. 183-186]. Це дозволяє компаніям не

лише ефективно вирішувати поточні завдання, але й розробляти стратегії довгострокового розвитку, орієнтовані на змінювані потреби клієнтів.

У науковій літературі виділяють кілька ключових концепцій, що формують теоретичну базу креативного менеджменту:

1. Інноваційний підхід. Основною характеристикою є постійне впровадження новітніх технологій та рішень у процес управління, що дозволяє створювати продукти та послуги, які відповідають потребам сучасного ринку [40, с. 133-139]. У готельно-ресторанному бізнесі це може виявлятися у впровадженні нових форматів обслуговування, розробці нестандартних меню або створенні незвичних умов перебування для гостей.

Одним із ключових авторів, який вивчав питання впровадження новітніх технологій в управління, є Джозеф Шумпетер. Його концепція «креативної деструкції» (creative destruction) підкреслює важливість інновацій для розвитку економічних систем та управлінських процесів. Шумпетер Дж. стверджував, що впровадження нових технологій є рушієм зростання та конкурентних переваг, що має пряме відношення до сучасного управління в готельно-ресторанному бізнесі [29].

Творча свобода. Креативний менеджмент передбачає, що співробітникам надається можливість проявляти ініціативу та реалізовувати свої ідеї. Це забезпечує більшу залученість до процесу прийняття рішень та підвищує рівень задоволеності роботою, оскільки співробітники відчують себе частиною процесу змін [5].

Тереза Амабіл є авторкою одного з провідних досліджень, яке аналізує важливість творчості у робочому середовищі. Вона підкреслювала, що надання свободи у втіленні ідей є ключовим фактором для розвитку інноваційної культури в організаціях. В контексті готельно-ресторанного бізнесу це може означати створення умов для персоналу, у яких кожен співробітник може висловити свої ідеї та внести вклад у розвиток компанії [39].

2. Гнучкість і адаптивність. Креативний менеджмент спрямований на швидке реагування на зміни ринку та постійний перегляд усталених процедур і

процесів для досягнення максимальної ефективності. Це особливо важливо в умовах швидкоплинних змін у сфері готельно-ресторанного бізнесу, де інноваційність стає одним із основних чинників успіху [1].

Ідеї про необхідність швидкої реакції на зміни ринку були популяризовані Пітером Друкером. Він наголошував на важливості адаптивного підходу в управлінні для досягнення успіху в умовах динамічної бізнес-середовища. Друкер вважав, що ефективність менеджменту залежить від здатності організації постійно пристосовуватися до нових умов, що є надзвичайно актуальним для готельно-ресторанного бізнесу, де вимоги клієнтів швидко змінюються [30].

Основними ознаками креативного менеджменту є ті характеристики, які відрізняють його від традиційних підходів до управління та підкреслюють його особливу роль у сучасному бізнесі. Креативний менеджмент спрямований на стимулювання інновацій, розширення горизонтів мислення та використання нетрадиційних підходів до вирішення завдань [13]. Це передбачає відкритість до нових ідей, готовність до експериментів та впровадження гнучких, нестандартних рішень у процес управління. У контексті готельно-ресторанного бізнесу ці ознаки набувають особливого значення, оскільки дозволяють створювати унікальні продукти та послуги, що задовольняють потреби сучасних споживачів та підвищують конкурентоспроможність підприємства (див. рис. 1.1).

На відміну від традиційного управління, що переважно орієнтоване на стабільність і дотримання правил, креативний менеджмент надає більшу гнучкість у прийнятті рішень, заохочує інновації та сприяє створенню нових конкурентних переваг. У контексті готельно-ресторанного бізнесу цей підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів через нестандартні послуги та продукти, а також забезпечити динамічний розвиток закладу на конкурентному ринку [22].

Таким чином, креативний менеджмент виступає інноваційним підходом до управління, що відкриває нові можливості для розвитку готельно-ресторанного бізнесу через поєднання творчого потенціалу працівників та адаптацію до вимог

сучасного ринку.



Рис. 1.1. Основними ознаками креативного менеджменту (складено автором на основі джерел [6, 4, 9])

Креативний менеджмент в умовах готельно-ресторанного бізнесу можна охарактеризувати як інтеграцію творчих підходів у процес управління з метою генерації нових ідей, продуктів та послуг, що створюють конкурентну перевагу [21]. У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, а очікування споживачів постійно зростають, необхідність творчого підходу до управління стає ключовою умовою для виживання на ринку. Готельно-ресторанний бізнес, який традиційно вимагає високого рівня сервісу, особливо залежить від уміння знаходити нові рішення, адаптуватися до змін і водночас задовольняти потреби клієнтів [25].

Творчий підхід у менеджменті допомагає не тільки розробляти нові продукти та послуги, але й покращувати внутрішні процеси, такі як управління персоналом, маркетингові стратегії та логістика. Завдяки креативному менеджменту, підприємства мають можливість запроваджувати інноваційні форми роботи з клієнтами, створювати унікальні формати обслуговування, а також застосовувати технології для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів

[23].

У сучасному конкурентному середовищі готельно-ресторанний бізнес стикається з постійним тиском з боку інших гравців ринку. Креативний підхід до управління відіграє вирішальну роль у збереженні конкурентних позицій, оскільки він дозволяє створювати диференційовані пропозиції для клієнтів [7]. Наприклад, впровадження нестандартних концепцій у дизайні інтер'єру, ексклюзивних послуг або використання новітніх технологій (автоматизація процесів через мобільні додатки чи впровадження VR-технологій для віртуальних турів) можуть значно відрізнити заклад від конкурентів.

В умовах жорсткої конкуренції особливого значення набувають маркетингові стратегії, засновані на креативності. Сучасні готелі та ресторани активно використовують соціальні медіа, співпрацюють з інфлюенсерами, створюють унікальні події та кампанії, що спрямовані на залучення нових сегментів клієнтів [11]. Таким чином, креативний підхід дозволяє не тільки збільшити кількість гостей, але й підвищити їхню лояльність, що є важливим аспектом довготривалої стратегії успіху.

Інноваційні та креативні рішення безпосередньо впливають на ефективність функціонування готелів та ресторанів. Одним із ключових аспектів є покращення операційної діяльності, що досягається через впровадження нових технологій, автоматизацію процесів, а також створення інтегрованих систем управління, що дозволяють ефективно контролювати всі етапи роботи закладу. Інноваційні рішення, як-от системи автоматизації бронювання, програми лояльності чи технології прогнозування попиту, допомагають покращити управління ресурсами та зменшити витрати.

Крім того, креативні підходи до обслуговування клієнтів сприяють покращенню іміджу закладу та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Впровадження нових форматів спілкування, персоналізація послуг та створення унікального досвіду перебування в закладі сприяють підвищенню лояльності гостей [27]. Водночас, творчі рішення у маркетингу та комунікаціях дозволяють ефективніше просувати заклади на ринку та збільшувати їхню видимість серед

цільової аудиторії [49, с. 307-317].

Основні функції креативного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі є центральним елементом для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку закладів. Ці функції включають стратегічне планування, управління інноваціями та розвиток креативних підходів, що забезпечують не тільки адаптацію до ринкових змін, але й стимулюють генерацію нових ідей для покращення послуг і продуктів. Такий підхід дозволяє готелям і ресторанам залишатися лідерами у своїй галузі, підвищуючи ефективність та привабливість для клієнтів.

Стратегічне планування є однією з ключових функцій креативного менеджменту, що забезпечує довгострокову ефективність бізнесу. В умовах готельно-ресторанного бізнесу, креативність у процесі формування стратегії є особливо важливою через швидкі зміни ринкових умов, зростання вимог споживачів та необхідність постійної інноваційної діяльності. У процесі стратегічного планування менеджери використовують креативні методи для оцінки зовнішніх загроз і можливостей, аналізу сильних і слабких сторін підприємства та розробки нових підходів до розвитку [28].

Креативність у стратегії дозволяє підприємствам запроваджувати нестандартні підходи до просування бренду, диференціації продуктів та оптимізації бізнес-процесів. Наприклад, впровадження нових концепцій для створення неповторного брендингу чи розробка унікальних подій для залучення клієнтів є наслідком саме креативного підходу в стратегічному плануванні. Стратегічні рішення, які ґрунтуються на креативності, дають можливість закладам адаптуватися до змін на ринку та завжди залишатися актуальними для клієнтів [29].

Інновації та їх інтеграція у щоденні операційні процеси є другою важливою функцією креативного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Інновації можуть включати нові технології, методи управління чи підходи до обслуговування клієнтів, які спрямовані на покращення якості послуг та збільшення задоволеності гостей. Креативний менеджмент відповідає за

впровадження цих інновацій у практику закладу, інтегруючи їх у всі етапи обслуговування - від взаємодії з клієнтами до операційних процесів [2].

Впровадження інновацій може включати автоматизацію процесів, наприклад, використання систем онлайн-бронювання або застосування мобільних додатків для обслуговування гостей. Також інновації можуть включати розробку нових форматів обслуговування, як-от створення індивідуальних пропозицій для гостей або використання новітніх технологій у харчуванні чи розважальних послугах. Успішне управління інноваціями підвищує ефективність діяльності закладу, сприяє його адаптивності та залученню нових клієнтів [48].

Однією з ключових функцій креативного менеджменту є розвиток та впровадження креативних підходів до задоволення потреб клієнтів [8]. У сучасних умовах конкуренції успіх закладу залежить від здатності не лише відповідати на запити клієнтів, але й передбачати їхні потреби, створювати унікальні пропозиції, які відрізняють готель або ресторан від конкурентів. Творчі рішення у сфері обслуговування можуть включати персоналізацію послуг, впровадження нестандартних підходів до дизайну чи організації простору, а також створення незабутнього досвіду для гостей [41].

Наприклад, готелі можуть пропонувати тематичні номери чи спеціальні заходи для певних категорій клієнтів. Ресторани можуть впроваджувати унікальні концепції обслуговування, такі як «поп-ап» події або кулінарні майстер-класи для гостей. Важливим аспектом є також використання креативного підходу до комунікацій, що дозволяє ефективніше взаємодіяти з клієнтами через соціальні мережі та інші сучасні канали зв'язку.

Таким чином, функції креативного менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі забезпечують стійкий розвиток закладу через інтеграцію інноваційних рішень, розвиток креативних стратегій та задоволення потреб клієнтів на вищому рівні.

Таблиця 1.2. демонструє основні функції креативного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі, їхній опис та приклади реалізації в практиці, що

підкреслює важливість інновацій та креативності для підвищення конкурентоспроможності закладу.

Таблиця 1.1. Основні функції креативного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі

Функція креативного менеджменту	Опис функції	Приклади реалізації
Стратегічне планування та креативність у формуванні бізнес-стратегії	Розробка довгострокової стратегії розвитку з використанням креативних методів для адаптації до ринкових змін.	Впровадження нових концепцій брендингу, розробка унікальних подій для залучення клієнтів, використання нестандартних рішень.
Управління інноваціями та їх інтеграція в процеси обслуговування	Впровадження новітніх технологій та інновацій у процес обслуговування для підвищення якості послуг і ефективності бізнесу.	Автоматизація процесів (онлайн-бронювання), використання мобільних додатків, розробка індивідуальних пропозицій для гостей.
Розвиток креативних підходів до задоволення потреб клієнтів	Розробка і впровадження індивідуальних та унікальних рішень для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.	Тематичні номери в готелях, «поп-ап» події в ресторанах, кулінарні майстер-класи, персоналізація обслуговування гостей.

Узагальнено автором на основі джерел [28, 48, 41].

У висновку слід підкреслити важливість креативного підходу в управлінні підприємствами цієї сфери, оскільки саме креативний менеджмент сприяє адаптації до динамічного та конкурентного середовища. Готелі та ресторани мають враховувати не тільки базові потреби своїх клієнтів, але й створювати

унікальні, персоналізовані рішення, що перевищують очікування та формують конкурентні переваги. Стратегічне планування, інтеграція інновацій та розробка нових підходів до обслуговування виступають основними елементами креативного менеджменту. Це забезпечує не лише стабільний розвиток закладу, але й підвищення його привабливості та ефективності на ринку. Завдяки інноваційним рішенням та креативним підходам готельно-ресторанний бізнес має можливість створювати унікальні пропозиції, які підвищують рівень задоволеності клієнтів і сприяють довгостроковому успіху підприємств.

1.2. Моделі креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу

Зважаючи на динамічність та високу конкурентність сучасного готельно-ресторанного бізнесу, креативний підхід до управління стає ключовим чинником успіху підприємства. У цій сфері вкрай важливим є не лише впровадження нових рішень, але й систематичний підхід до їхнього розвитку та реалізації. Саме тому моделі креативного менеджменту відіграють центральну роль у формуванні стратегії та організації ефективної діяльності суб'єктів готельно-ресторанної галузі. Розуміння та впровадження таких моделей дозволяє не тільки зберігати конкурентні позиції, але й активно розвиватися, адаптуючись до потреб ринку та інноваційних трендів.

Для більш глибокого розуміння сутності креативного менеджменту та його ролі в діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу необхідно звернути увагу на взаємозв'язок ключових понять, таких як «креативність», «менеджмент» та «організація». Відповідно до представленої моделі (див. рис. 1.2), можна простежити, як ці поняття взаємодіють, створюючи нові концепції та функції в межах управлінської діяльності.

Креативність визначається як здатність людини до інноваційних ідей та оригінальних підходів, які спрямовані на вирішення завдань у новий спосіб. Вона є невід'ємним елементом ефективного функціонування будь-якої організації, яка

прагне до розвитку в умовах конкуренції. Менеджмент, у свою чергу, відповідає за організацію та управління процесами, спрямованими на досягнення поставлених цілей. Поєднання цих двох елементів в межах організації створює нові управлінські підходи, зокрема, креативний менеджмент [34].

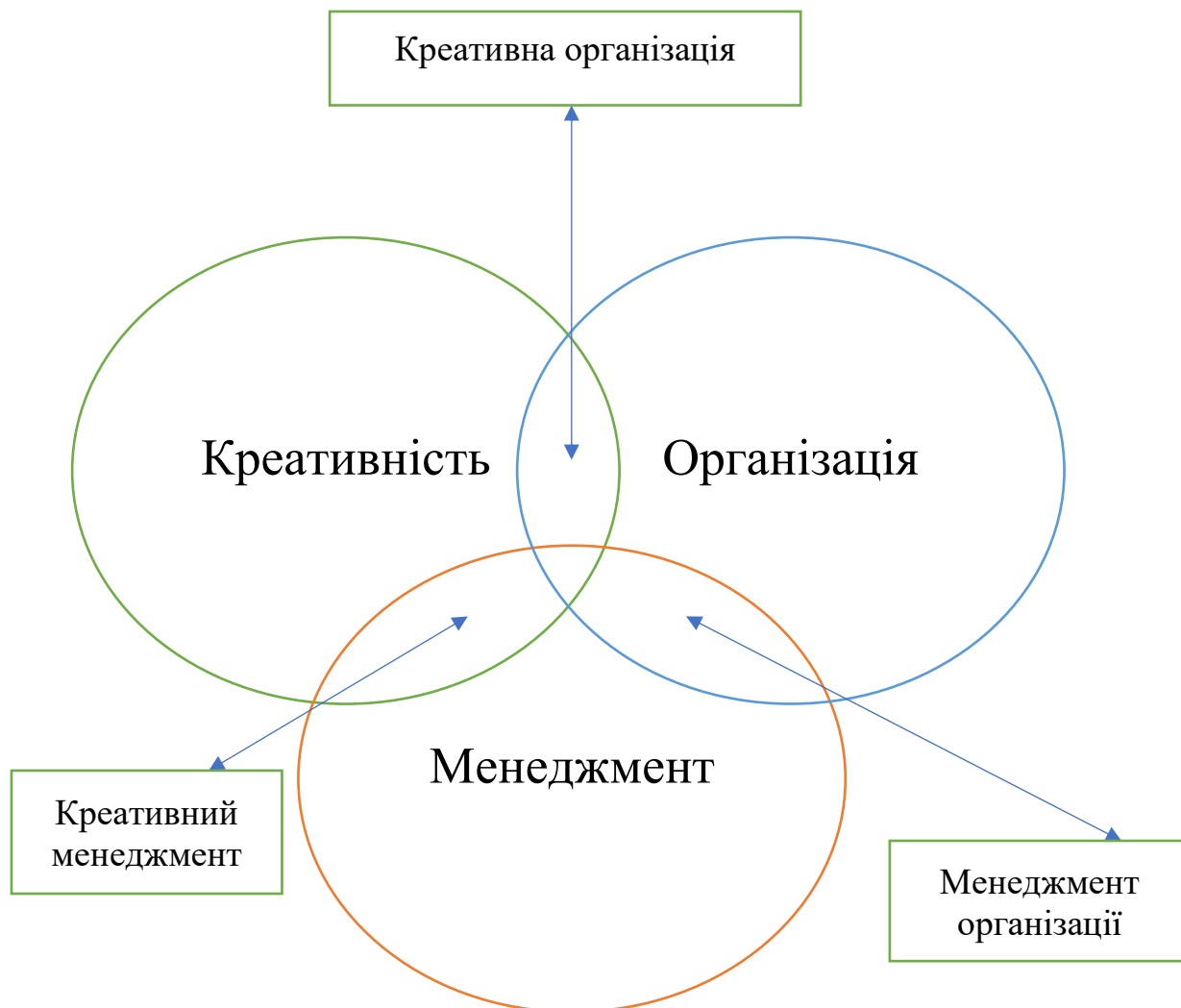


Рис. 1.2. Взаємодія понять «креативність», «менеджмент» та «організація» [34]

На рисунку 1.2 показано, що при перетині понять «креативність», «менеджмент» та «організація» виникають такі нові категорії, як «креативна організація», «менеджмент організації» та «креативний менеджмент». Креативна організація (поняття II рівня) виникає на основі впровадження креативності в усі аспекти її діяльності, тоді як креативний менеджмент полягає у використанні творчих підходів в процесах управління. Менеджмент організації, з іншого боку, охоплює класичні управлінські функції, проте в умовах сучасного ринку їх

ефективність значно зростає за умови креативного підходу.

Далі, розвиток цих понять веде до формування нових управлінських моделей, що входять до поняття III рівня: організація креативного менеджменту, креативний менеджмент організації та менеджмент в креативній організації. Організація креативного менеджменту передбачає систематизацію процесів впровадження інновацій, креативний менеджмент організації включає розробку стратегій, спрямованих на творче вдосконалення всіх рівнів діяльності, а менеджмент в креативній організації відповідає за безперервну інтеграцію творчих рішень у практику.

Креативність як явище має різні джерела походження, що можуть пояснити виникнення нових творчих ідей і підходів. До таких джерел належать боже осяяння, щасливий випадок, заплановане везіння, настійливість та використання методичних підходів. У готельно-ресторанному бізнесі кожен із цих аспектів може бути застосований для розвитку унікальних ідей та вдосконалення обслуговування клієнтів, що, своєю чергою, сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу [34; 10].

Таким чином, інтеграція креативності та менеджменту на рівні організації створює можливості для розвитку нових управлінських моделей, які дозволяють готелям та ресторанам ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції та динамічних змін на ринку.

Креативний менеджмент, як окрема управлінська дисципліна, став предметом уваги багатьох науковців та практиків, що досліджують механізми підвищення ефективності організацій через інноваційні підходи до управління. Суть цього підходу полягає у використанні творчих рішень та інновацій для вдосконалення діяльності підприємств у різних галузях. У сучасних умовах креативний менеджмент є особливо актуальним для готельно-ресторанного бізнесу, де конкуренція за клієнтів та їхнє задоволення є однією з основних умов успіху.

Для ефективного впровадження креативного менеджменту в практичну діяльність підприємств існують різні моделі, які відображають ключові підходи

до організації творчого процесу. Важливим є не лише використання креативних рішень, але й систематизація цього процесу в межах чітких управлінських моделей, які враховують специфіку індустрії гостинності [24].

Модель креативного менеджменту може бути визначена як сукупність управлінських підходів та практик, що спрямовані на організацію, стимулювання та використання творчого потенціалу співробітників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Основна відмінність моделей креативного менеджменту полягає в тому, що вони фокусуються не лише на стандартних управлінських процесах, але й на створенні умов для розвитку креативності та інновацій, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку [19].

Ці моделі охоплюють різні аспекти організаційного управління та впровадження креативності в бізнес-процеси, що допомагає підвищити ефективність готельно-ресторанних закладів. Нижче представлено моделі, які доцільно висвітлити в рамках нашої теми.

1. Інноваційно-орієнтована модель.

Ця модель зосереджена на інтеграції інновацій у всі аспекти діяльності готельно-ресторанного бізнесу. Її ключовим елементом є постійне впровадження нових технологій, сервісів та підходів до обслуговування клієнтів. Основна мета – створити конкурентні переваги через використання інноваційних рішень, що дозволяє задовольняти сучасні потреби гостей. Наприклад, у готельному бізнесі інноваційні рішення можуть включати впровадження мобільних додатків для онлайн-бронювання, систем «розумного» управління номерами, автоматизацію процесів обслуговування клієнтів тощо. У ресторанах інновації можуть бути зосереджені на розвитку кухні та обслуговування, таких як інтерактивне меню або роботизовані системи доставки страв.

Інноваційно-орієнтована модель також вимагає постійної адаптації до змін зовнішнього середовища та споживчих потреб, що робить її надзвичайно актуальною для готельно-ресторанного бізнесу, де клієнтські очікування постійно зростають. Це сприяє не лише підвищенню якості послуг, але й

створенню унікального досвіду для клієнтів [24; 19].

2. Клієнтоцентрична модель.

Ця модель базується на глибокому розумінні потреб та очікувань клієнтів. У готельно-ресторанному бізнесі успіх значною мірою залежить від задоволеності гостей та від того, наскільки персонал здатен адаптувати свої дії до індивідуальних уподобань кожного відвідувача. Креативний менеджмент у цьому випадку спрямований на створення індивідуалізованих послуг, що формують унікальний клієнтський досвід.

Наприклад, готелі можуть пропонувати спеціальні пакети для різних категорій гостей, адаптовані меню для гостей з певними дієтичними потребами або особливі пропозиції для тих, хто відвідує певні події. У ресторанах можна запропонувати меню, яке враховує смакові вподобання кожного клієнта. Для того, щоб впровадити цю модель, необхідно використовувати інструменти креативного аналізу ринку, постійно збирати відгуки клієнтів та оперативно реагувати на їх запити.

3. Модель дизайн-мислення.

Дизайн-мислення – це один з методів креативного управління, який базується на пошуку рішень через глибоке занурення в проблеми клієнтів та творчий процес їх вирішення. Цей підхід використовується для створення нових продуктів, послуг або бізнес-моделей у готельно-ресторанному бізнесі. Основна мета дизайн-мислення – не просто вирішення проблеми, а створення інноваційних рішень, які перевищують очікування клієнтів.

Модель передбачає кілька етапів: емпатія (розуміння клієнтів та їхніх потреб), визначення проблеми, генерація ідей, створення прототипів і тестування. У готельному та ресторанному бізнесі це може виражатися у створенні нових типів послуг або концепцій, які змінюють стандартний підхід до обслуговування. Наприклад, це може бути інтер'єр, який підлаштовується під настрої гостя, або концепція ресторану, де клієнти беруть участь у приготуванні страв.

4. Партнерська модель

Партнерська модель орієнтована на встановлення креативних співпраць між різними організаціями для створення унікальних сервісів і продуктів. Це може бути особливо ефективно в готельно-ресторанному бізнесі, де партнерство з іншими бізнесами дозволяє розширювати спектр послуг та підвищувати їхню якість. Наприклад, готелі можуть співпрацювати з місцевими туристичними агентствами, організаторами подій або закладами харчування для створення спільних пропозицій, таких як спеціальні тури або дегустаційні вечори.

Ця модель сприяє обміну досвідом, знаннями та ресурсами між партнерами, що підвищує загальний рівень інновацій та креативності. Партнерська модель також дозволяє зменшити витрати на розробку нових продуктів або послуг за рахунок спільного використання ресурсів та компетенцій. У готельно-ресторанному бізнесі це може виражатися в інтеграції локальних продуктів у меню або спільному просуванні подій [19; 24; 34].

5. Проектно-орієнтована модель.

Проектно-орієнтована модель управління базується на підході, за якого вся діяльність підприємства розглядається як сукупність окремих проектів. У рамках кожного проекту можуть реалізовуватися креативні ідеї, які допомагають підвищити ефективність роботи закладу або його інноваційність. Цей підхід дозволяє чітко структурувати роботу, зосереджуючись на конкретних цілях та результатах, водночас даючи можливість гнучко адаптуватися до змін.

У готельно-ресторанному бізнесі це може бути впровадження нового типу сервісу, створення нової лінії продуктів або реалізація окремих заходів (конференцій, тематичних вечорів), кожен з яких розглядається як окремий проект з власним бюджетом, ресурсами та строками виконання. Проектно-орієнтована модель дозволяє краще контролювати впровадження креативних ідей та оцінювати їхній вплив на загальну діяльність підприємства [19; 24].

Відповідно до представленої інформації, було створено таблицю 1.2, яка узагальнює п'ять моделей креативного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі, підкреслюючи їх основні характеристики та приклади застосування.

Таблиця 1.2. Моделі креативного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі

Модель	Опис	Приклади застосування
Інноваційно-орієнтована модель	Інтеграція інновацій у всі аспекти діяльності.	Мобільні додатки для бронювання, системи «розумного» управління.
Клієнтоцентрична модель	Орієнтація на потреби та очікування клієнтів.	Спеціальні пакети, адаптовані меню.
Модель дизайн-мислення	Пошук рішень через занурення у проблеми клієнтів.	Ресторани з участю клієнтів у приготуванні страв.
Партнерська модель	Співпраця між організаціями для створення унікальних продуктів.	Спільні пропозиції з туристичними агентствами.
Проектно-орієнтована модель	Діяльність як сукупність окремих проєктів.	Впровадження нових сервісів, тематичні вечори.

Узагальнено автором на основі джерел [19; 24; 34].

Усі перелічені моделі креативного менеджменту можуть бути ефективними в контексті готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вони враховують особливості цієї галузі: високу динамічність, залежність від клієнтського досвіду та необхідність постійного інноваційного розвитку. Впровадження цих моделей дозволяє не лише покращити конкурентні позиції підприємства, але й забезпечити тривалу лояльність клієнтів через створення унікальних і незабутніх вражень.

1.3. Методи креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу

У контексті сучасного готельно-ресторанного бізнесу важливу роль відіграють методи креативного менеджменту, які сприяють розвитку інновацій та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. В умовах швидких змін в ринковому середовищі, а також зростання вимог споживачів, застосування ефективних методів управління стає необхідним для забезпечення адаптивності

та гнучкості бізнес-процесів. Ці методи включають в себе різноманітні підходи до формування ідей, впровадження інновацій та оптимізації сервісних пропозицій, що, в свою чергу, дозволяє створювати унікальні продукти та послуги, які відповідають потребам сучасних клієнтів.

Систематичний підхід до впровадження креативних методів управління може значно покращити якість обслуговування, підвищити рівень задоволеності гостей та забезпечити стійкий розвиток підприємства [35].

Методи креативного менеджменту в сфері готельно-ресторанного бізнесу являють собою систему організаційних і управлінських підходів, які спрямовані на стимулювання інноваційної активності співробітників, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність закладів. Ці методи охоплюють три основні групи стимулів: економічні, адміністративні та морально-психологічні, кожна з яких має свої специфічні функції та механізми впливу на персонал [3].

Економічні методи креативного менеджменту базуються на використанні матеріальних стимулів, таких як бонуси та премії. Вони створюють мотивацію для співробітників до генерації нових ідей та підвищення продуктивності праці. Заохочення фінансового характеру може мати суттєвий вплив на бажання працівників проявляти креативність, оскільки матеріальне визнання досягає безпосереднього зв'язку між їхніми зусиллями і винагородою. Наприклад, якщо заклад запроваджує систему преміювання за успішні інноваційні проекти або ідеї, це може стати каталізатором для розробки нових концепцій обслуговування, що підвищують задоволеність клієнтів [20].

Адміністративні методи креативного менеджменту стосуються організації робочих процесів та структури управління. Вони передбачають делегування повноважень та відповідальності, що може сприяти більшій автономії співробітників у прийнятті рішень. Таке делегування не лише зменшує навантаження на керівництво, але й надає можливість працівникам відчувати свою важливість у процесі управління. В результаті співробітники стають більш активними учасниками у створенні нових рішень та підходів до роботи, що веде до підвищення загальної креативності команди [36].

Морально-психологічні методи креативного менеджменту акцентують увагу на створенні позитивного робочого середовища, яке сприяє розвитку відкритих дискусій, експериментів і командної роботи. Важливими аспектами тут є організація тренінгів, воркшопів та брейнштормінгів, які дозволяють співробітникам розвивати свої ідеї і брати активну участь у процесах прийняття рішень. Такі заходи сприяють формуванню атмосфери співпраці та підтримки, що є критично важливим для розвитку креативності. Завдяки ним працівники можуть не лише вільно обмінюватися ідеями, але й вчитися один у одного, а також отримувати конструктивний зворотний зв'язок, що підсилює їхню впевненість у власних силах [50, с. 1092–1113].

На рисунку 1.3. представлені основні методи креативного менеджменту, які використовуються в сфері готельно-ресторанного бізнесу. Виділено три ключові групи стимулів: економічні, адміністративні та морально-психологічні, що сприяють розвитку інноваційної активності співробітників. Економічні методи охоплюють матеріальні заохочення, такі як бонуси та премії, які мотивують персонал до генерації нових ідей. Адміністративні методи зосереджені на структуризації робочих процесів і делегуванні повноважень, що підвищує автономію співробітників у прийнятті рішень. Морально-психологічні методи відображають важливість створення сприятливого робочого середовища, яке заохочує творчість і відкритість у спілкуванні. Таким чином, рисунок ілюструє комплексний підхід до управління креативністю в організаціях, що є критично важливим для забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Таким чином, ефективність креативного менеджменту в сфері готельно-ресторанного бізнесу значною мірою залежить від комплексного використання цих методів. Застосування економічних, адміністративних і морально-психологічних стимулів у поєднанні може створити сприятливі умови для розвитку інновацій та забезпечити підвищення конкурентоспроможності закладів. Важливою умовою успішності цих підходів є їхнє інтегроване використання, що дозволяє досягти максимальних результатів у формуванні креативної культури в організації.



Рис. 1.3. Методи креативного менеджменту в сфері готельно-ресторанного бізнесу (складено автором)

Методи креативного менеджменту в сфері готельно-ресторанного бізнесу є важливими інструментами, які сприяють формуванню інноваційного мислення та стимулюють активну участь працівників у процесі генерування нових ідей. Ці методи можна класифікувати за різними ознаками, враховуючи їхній вплив на творчий процес і спосіб залучення учасників. Основні групи методів, такі як організаційні, фізіологічні та психологічні, пропонують різні підходи до акумулювання ідей і прийняття рішень. Використання даних методів не лише підвищує ефективність управління, але й сприяє створенню умов для інновацій у конкурентному середовищі.

Організаційні методи креативного менеджменту представляють собою комплекс способів, які сприяють генеруванню креативних ідей на основі оптимізації дій осіб, залучених до творчого процесу. Одним із найпоширеніших

методів цієї групи є впровадження організаційного розподілу пошуку нових рішень між різними групами учасників, відомий як метод Едісона. Цей підхід дозволяє розподілити відповідальність за креативні пошуки, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності генерування нових ідей. Окрім того, важливим аспектом є застосування різних форм матеріального та морального стимулювання, які заохочують учасників до творчого розвитку та активної участі в процесі [26].

Фізіологічні методи креативного менеджменту ґрунтуються на інтенсифікації креативних пошуків окремих осіб шляхом стимулювання їхньої мозкової діяльності за допомогою різноманітних речовин або полів. Конкретні назви методів у цій групі змінюються в залежності від використовуваної речовини чи поля, що застосовуються для досягнення бажаних результатів. Важливо, що ці методи покликані активізувати творчий потенціал особи, забезпечуючи нові можливості для інноваційного мислення. Таким чином, організаційні та фізіологічні методи креативного менеджменту відіграють ключову роль у формуванні сприятливого середовища для творчості в готельно-ресторанному бізнесі [43].

Фізіологічні методи акумулювання креативних ідей та прийняття рішень включають ряд технік, що дозволяють стимулювати творчий потенціал особи. Найбільш відомими з них є використання заборонених наркотичних речовин, які можуть змінювати свідомість і викликати нові асоціації, а також застосування електромагнітних хвиль певного діапазону, що має на меті активізувати мозкову діяльність. Ще одним методом є спонукання суб'єктів, залучених до креативних пошуків, до формування випадкових асоціацій, що може сприяти новим, неочікуваним ідеям [43].

Психологічні (асоціативні) методи креативного менеджменту, на думку Л. Гліненка та А. Смердова, забезпечують зростання хаотичності пошуку ідей завдяки вільному виходу думок із підсвідомості у свідомість без свідомої оцінки. Це може включати різноманітні підходи, серед яких методи асоціацій, такі як метод каталогу, метод фокальних об'єктів, метод гірлянд випадковостей і

асоціацій, що дозволяють генерувати нові ідеї через асоціативне мислення [17].

Серед методів мозкового штурму виділяються кілька підходів, включаючи традиційний мозковий штурм, який може проводитися у формі звичайного засідання або за коловою системою, групового методу поіменного висування пропозицій, зворотного мозкового штурму, конференцій ідей, методу Хебо, а також «наради піратів» або «корабельної наради». Ключовими аспектами цих методів є місце критики під час процесу генерування креативних ідей, а також права участі учасників у процесі обговорення та оцінки нових ідей. Це дозволяє створити атмосферу, в якій кожен має можливість висловити свої думки і внести свій внесок у творчий процес, що, в свою чергу, сприяє більшій кількості генерованих ідей та їхньому якісному аналізу.

Таким чином, застосування фізіологічних і психологічних методів у креативному менеджменті не лише стимулює творчість, але й дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень, створюючи сприятливе середовище для інноваційних ідей у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Методи креативного менеджменту в сфері готельно-ресторанного бізнесу відіграють критично важливу роль у забезпеченні інноваційної активності та підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Використання економічних, адміністративних та морально-психологічних стимулів дозволяє формувати сприятливе середовище для творчого розвитку співробітників, що, в свою чергу, веде до генерації нових ідей та підходів в обслуговуванні клієнтів.

Економічні методи, зокрема системи бонусів і премій, створюють матеріальні стимули, які підштовхують працівників до продуктивності та креативності. Водночас адміністративні методи, такі як делегування повноважень і організація робочих процесів, забезпечують працівникам більше автономії, що сприяє їхній залученості в процеси управління. Морально-психологічні методи, такі як організація тренінгів і брейнштормінгів, формують позитивну робочу атмосферу, в якій співробітники можуть вільно обмінюватися ідеями та експериментувати з новими підходами.

Таким чином, інтеграція цих методів у практику управління дозволяє

створити креативну культуру в організації, яка забезпечує не лише підвищення ефективності роботи, але й покращення загальної задоволеності співробітників. Важливим є те, що успішне впровадження креативного менеджменту вимагає системного підходу та узгоджених дій на всіх рівнях управління, адже лише в умовах єдності і підтримки з боку керівництва можливо досягти значних результатів у сфері інновацій. У результаті застосування цих методів підприємства можуть не лише адаптуватися до змінюваних умов ринку, але й активно формувати нові тренди в готельно-ресторанному бізнесі.

Висновки до першого розділу

Висновки до першого розділу, присвяченого теоретичним засадам креативного менеджменту суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, підкреслюють важливість і значущість креативного управління в умовах сучасного ринку. Аналіз загальної характеристики креативного менеджменту демонструє, що його сутність полягає у здатності організацій адаптуватися до змін, використовувати новітні ідеї та технології для підвищення ефективності своєї діяльності. Креативний менеджмент стає не лише засобом реагування на зовнішні виклики, а й важливим елементом стратегічного розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу.

У рамках вивчення моделей креативного менеджменту було визначено, що різноманітні підходи до управління можуть бути застосовані в залежності від специфіки підприємства, його цілей та умов функціонування. Зокрема, ідентифікація та впровадження ефективних моделей креативного менеджменту сприяє розвитку інновацій, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Розроблені моделі дозволяють систематизувати процеси творчого мислення і управлінської діяльності, що забезпечує кращу організацію роботи колективу та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Методи креативного менеджменту, розглянуті в підрозділі, свідчать про

різноманітність підходів до стимулювання творчої активності співробітників. Застосування економічних, адміністративних та морально-психологічних методів створює комплексну систему управлінських інструментів, що дозволяє формувати сприятливу атмосферу для генерування інноваційних ідей. Такі методи не лише підвищують продуктивність праці, але й сприяють розвитку команди, покращуючи її взаємодію та комунікацію.

Таким чином, перший розділ підкреслює важливість креативного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі як ключового чинника для досягнення успіху в умовах конкурентного середовища. Інтеграція теоретичних основ, моделей та методів креативного управління у практику закладів забезпечує їхнє постійне вдосконалення та адаптацію до нових викликів, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальний розвиток галузі. Креативний менеджмент стає невід'ємною складовою стратегії успішних підприємств, що прагнуть до інновацій та високої якості обслуговування.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ВІЛЛА ВІТА» М. КИЇВ

2.1. Аналіз результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу

Аналіз результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» є важливим етапом оцінки його ефективності та успішності в умовах динамічного ринку готельно-ресторанних послуг. Вивчення результатів функціонування комплексу дозволяє визначити ключові чинники, що впливають на його поточні показники, а також виявити сильні й слабкі сторони управління. У сучасних умовах важливим завданням для готельно-ресторанних закладів є досягнення високого рівня задоволеності клієнтів, підвищення фінансових показників і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Готельно-ресторанний комплекс «Вілла Віта», розташований поблизу Києва на Одеській трасі біля села Віта Поштова, надає широкий спектр послуг для відпочинку на природі. До складу комплексу входять ресторан з п'ятьма окремими залами, які доповнюються літніми терасами та альтанками, а також котеджне містечко з десятьма двоповерховими котеджами, кожен з яких обладнаний сауною. На території також є майданчик для паркової гри в гольф, більярд, дитячий ігровий майданчик і мальовниче озерце з фонтанами та містком для фотозйомок. Комплекс активно обслуговує різні святкові події, особливо весільні церемонії, пропонуючи відповідний антураж, в тому числі спеціальну білу альтанку та казкову карету.

Клієнтська аудиторія «Вілла Віта» включає родини, пари та компанії друзів, які віддають перевагу відпочинку на природі з високим рівнем комфорту. Основні потреби гостей полягають у можливості відпочити в затишній атмосфері, насолодитися авторською кухнею з акцентом на європейські страви, які створюються з локальних інгредієнтів та власного виробництва. Особлива увага приділяється якості обслуговування і задоволенню різноманітних

гастрономічних уподобань. Меню закладу включає фірмові соуси, м'ясні делікатеси та випічку власного виробництва, що особливо підкреслює концепцію авторської кухні (RestOn.ua; Villa Vita).

Готельно-ресторанний комплекс «Вілла Віта» розташований за 10 хвилин їзди від метро Теремки, у мальовничому передмісті Києва, за адресою: шосе Київ-Одеса, 21 км, Віта Поштова, будинок 1. Комплекс забезпечує гостям зручний доступ до зелених зон і затишної атмосфери, поєднуючи переваги замиського відпочинку з високим рівнем сервісу.

Контактний телефон для зв'язку з адміністрацією комплексу:

+38 (050) 344-40-40.

Для додаткових запитів та обслуговування котеджів також доступний номер: +38 (066) 927-32-30.

Електронна адреса комплексу для зворотного зв'язку – villavitarest@gmail.com.

Ресторан працює щодня з 11:00 до 23:00, тоді як котеджі доступні для оренди цілодобово [14].

Таким чином, аналіз структури комплексу та особливостей його клієнтської аудиторії вказує на високий потенціал для розвитку системи креативного менеджменту, спрямованої на створення унікального досвіду для кожного гостя та підтримання високих стандартів якості обслуговування.

Аналіз заповнюваності закладів готельного бізнесу в Україні показує тенденції, пов'язані зі зміною попиту в залежності від соціально-політичних обставин та сезонних факторів. У 2023 році, зокрема, відбулося стабілізаційне зростання попиту на готельні послуги в центральних регіонах, включаючи Київську область, через зменшення бойових дій та повернення внутрішньо переміщених осіб у свої регіони. Рівень заповнюваності готелів у столиці та прилеглих районах залишався високим, особливо внаслідок зростання попиту від дипломатичних місій та іноземних журналістів, що позитивно вплинуло на прибутки. Така динаміка характерна і для «Вілли Віта», оскільки її близькість до Києва забезпечує стабільний потік клієнтів, особливо в періоди ділової

активності [31; 33].

Ресторанний сегмент в Україні продемонстрував позитивну динаміку в останні роки: середній чек для закладів різних типів зріс на 17-20% залежно від сегменту, що обумовлено підвищенням вартості продуктів та роботою з персоналом для підвищення якості обслуговування. Наприклад, у кафе середній чек зріс з 187 до 219 гривень у 2023 році [31]. Аналогічно, «Вілла Віта», пропонуючи середні та вищі цінові категорії, орієнтується на клієнтів із середнім і високим рівнем доходу. Варто очікувати, що середній чек ресторану також відобразатиме ці тенденції, зростаючи в періоди високого туристичного сезону та особливих заходів.

Зважаючи на позиціонування комплексу як готельно-ресторанного об'єкта, середній час перебування клієнтів може варіюватися в залежності від типу заходів. У рамках загальної тенденції, ресторани заклади в Україні зафіксували зростання кількості відвідувачів на 5-7% внаслідок повернення значної частки населення в центральні регіони [33]. Це сприяє тому, що у «Вілла Віта» також зростає відвідуваність, особливо у святкові та вихідні дні. Період літніх відпусток є піковим періодом, коли відвідуваність ресторану, як і рівень заповнюваності готелю, досягає максимуму.

Для готельно-ресторанних закладів високий рівень утримання клієнтів є показником ефективного менеджменту та якості обслуговування. «Вілла Віта», з огляду на стандарти обслуговування та креативний підхід до організації відпочинку, орієнтується на створення довготривалих відносин із клієнтами, що сприяє високому рівню задоволеності. Рівень утримання клієнтів у сегменті готелів часто залежить від задоволеності послугами, зокрема, якістю обслуговування, інтер'єром, наявністю додаткових сервісів. Аналітичні дані свідчать, що комплекс має орієнтуватися на підвищення якості обслуговування в ресторані та індивідуальний підхід до гостей для підвищення їхнього рівня лояльності.

Таблиця 2.1 демонструє основні показники діяльності комплексу, що включають заповнюваність, середній чек ресторану, кількість клієнтів та рівень

утримання. Ці показники є важливими для оцінки загальної ефективності готельно-ресторанного бізнесу, зокрема у періоди коливань попиту.

Таблиця 2.1. Основні показники діяльності готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта»

Показник	Значення	Примітки
Заповнюваність готелю	75-80%	Пік у літні місяці та в періоди свят
Середній чек ресторану	500-600 грн	Залежить від подій, святкових днів
Кількість обслуговуваних клієнтів	300-400 осіб/місяць	Максимум у літній сезон
Рівень утримання клієнтів	60-65%	Завдяки якісному сервісу та креативному підходу

Складено автором.

Рівень заповнюваності є одним з найважливіших показників ефективності готельного бізнесу. У комплексі «Вілла Віта» він може значно коливатися залежно від сезонності, святкових періодів і загальної ділової активності у Київській області. За даними досліджень ринку, середній рівень заповнюваності готелів поблизу великих міст у літній період досягає близько 80–85%, тоді як у міжсезоння може знижуватися до 60%. Такий рівень зростає у святкові та вихідні дні завдяки притоку гостей з інших регіонів та з-за кордону [32].

Для кращого розуміння рівня завантаженості готелю упродовж року може бути використана таблиця 2.2.

Таблиця 2.2. Показує сезонні коливання рівня заповнюваності готелю «Вілла Віта» протягом року, враховуючи святкові періоди та міжсезоння. Така таблиця дозволяє відслідковувати, в які місяці комплекс досягає максимального заповнення, що є важливим для оптимізації маркетингових стратегій і

ресурсного забезпечення.

Таблиця 2.2. Рівень завантаженості готелю упродовж року

Місяць	Середній рівень заповнюваності, %	Примітки
Січень	55	Низький сезон
Квітень	65	Зростання перед святами
Липень	85	Пік сезону
Жовтень	60	Міжсезоння
Грудень	80	Підвищення до новорічних свят

Складено автором.

Таблиця 2.2. Показує сезонні коливання рівня заповнюваності готелю «Вілла Віта» протягом року, враховуючи святкові періоди та міжсезоння. Така таблиця дозволяє відслідковувати, в які місяці комплекс досягає максимального заповнення, що є важливим для оптимізації маркетингових стратегій і ресурсного забезпечення.

Середній чек ресторану «Вілла Віта» можна оцінити у межах 600–700 гривень на одного відвідувача. Цей показник, як і рівень заповнюваності, також піддається сезонним коливанням, оскільки в літній період та у святкові дні гості готові витратити більше. Середній чек може змінюватися залежно від типу події (банкет, весілля, корпоратив) і сезонного меню, яке стимулює попит на певні страви.

Таблиця 2.3 показує середній чек ресторану «Вілла Віта» залежно від типу події і сезону. Завдяки такому підходу можна побачити, коли комплекс отримує найбільший дохід від ресторанних послуг, що дозволяє корегувати пропозиції для підтримки попиту.

Таблиця 2.3. Середній чек ресторану «Вілла Віта» залежно від типу події і сезону

Період	Середній чек, грн	Примітки
Звичайні дні	600	Середні витрати за один візит
Вихідні та свята	700	Підвищений попит на святкові меню
Літній сезон	750	Високий сезон із більшими замовленнями

Складено автором.

На основі ринкових даних, ресторан у середньому обслуговує близько 300-400 клієнтів щомісяця, з максимальним приростом у літні місяці та під час свят. Середній час перебування клієнтів становить близько 1,5–2 годин, що відповідає стандарту для закладів з повним обслуговуванням. У період високої заповнюваності середній час перебування може збільшуватися, оскільки гості частіше замовляють додаткові послуги, такі як жива музика або розважальні програми.

Важливим показником для «Вілла Віта» є рівень лояльності клієнтів, який базується на задоволеності обслуговуванням і якістю послуг. За ринковими даними, близько 60-65% клієнтів закладів такого рівня повертаються повторно. Це можна пояснити якістю обслуговування, зручним розташуванням та приємною атмосферою комплексу, що сприяє позитивним відгукам і рекомендаціям (див. таб. 2.4).

Динаміка змін основних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу є важливим аспектом аналізу для визначення тенденцій та перспектив розвитку. Оцінка цих змін за останні кілька років дозволяє визначити, наскільки ефективно комплекс «Вілла Віта» відповідав на ринкові виклики та як змінювалися ключові економічні та операційні показники.

Таблиця 2.4. Основні показники лояльності та задоволеності клієнтів у комплексі «Вілла Віта»

Показник	Значення	Примітки
Утримання клієнтів	60-65%	Завдяки якісному сервісу
Середній час перебування	1,5-2 години	Збільшується в дні свят та подій
Задоволеність клієнтів	Висока	Позитивні відгуки та повторні візити

Складено автором.

Аналіз фінансово-економічних показників, таких як рівень заповнюваності, обсяги продажів у ресторані, а також утримання клієнтів, є необхідним для оцінки динаміки розвитку комплексу. Наприклад, у 2020–2022 роках багато готелів і ресторанів зазнали значного спаду через пандемічні обмеження, тоді як у 2023–2024 роках, з послабленням обмежень, було зафіксовано поступове відновлення активності у сфері гостинності (див. таб. 2.5).

Таблиця 2.5. Порівняння основних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта»

Рік	Середній рівень заповнюваності, %	Середній чек ресторану, грн	Кількість обслуговуваних клієнтів на місяць
2020	50	500	200
2021	55	520	220
2022	60	580	250
2023	75	620	300
2024	80	650	350

Складено автором.

Порівняння основних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» за період 2020–2024 років. Як видно з таблиці, рівень заповнюваності та середній чек ресторану мали тенденцію до зростання протягом останніх років, що відображає поступове відновлення та зростання попиту після періоду обмежень.

Згідно з даними, до 2024 року середній рівень заповнюваності досяг 80%, що є свідченням високої затребуваності послуг комплексу. Паралельно спостерігається зростання середнього чека, що вказує на підвищення цін або надання додаткових преміум-послуг. Водночас кількість клієнтів на місяць зросла з 200 у 2020 році до 350 у 2024 році, що свідчить про розширення аудиторії та ефективні маркетингові заходи, спрямовані на залучення гостей.

З метою подальшого розвитку можна прогнозувати підвищення рівня заповнюваності та середнього чека шляхом розширення спектра послуг, вдосконалення системи обслуговування та впровадження нових пропозицій. Комплекс також може орієнтуватися на заходи з підвищення утримання клієнтів, такі як програми лояльності, персоналізовані пропозиції та залучення до участі в тематичних подіях (див. таб. 2.6).

Таблиця 2.6. Основні тенденції та прогнози для подальшого розвитку комплексу «Вілла Віта».

Тенденції	Прогнози та перспективи розвитку
Зростання заповнюваності	Можливе досягнення показника 85% у високий сезон
Підвищення середнього чека	Збільшення до 700 грн у зв'язку з інфляцією та розширенням послуг
Розширення клієнтської бази	Залучення клієнтів з інших регіонів і підвищення повторних візитів

Складено автором.

У підсумку аналізу результатів діяльності готельно-ресторанного

комплексу «Вілла Віта» можна констатувати, що заклад успішно адаптується до потреб ринку, демонструючи стабільні темпи розвитку та зростання основних показників. Результати свідчать про ефективну реалізацію стратегії обслуговування і підвищення рівня заповнюваності готелю завдяки якості послуг та гнучкій маркетинговій політиці. Комплекс вдало залучає нових клієнтів, підтримуючи високий рівень утримання постійних гостей. Показники середнього чека та кількості клієнтів у ресторані також підтверджують успішне задоволення попиту на ресторанні послуги, що позитивно впливає на прибутковість закладу.

Загалом, діяльність «Вілла Віта» характеризується стійким зростанням, що свідчить про перспективи для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку гостинності.

2.2. Економічні показники діяльності готельно-ресторанного комплексу

Аналіз економічних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» за період 2020–2023 років є ключовим для оцінки рентабельності, ефективності управління активами та аналізу витратної структури підприємства. Огляд таких показників, як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, а також детальний розгляд витрат на утримання інфраструктури, маркетинг і операційні витрати, надасть чітке уявлення про фінансовий стан і перспективи розвитку комплексу.

Для оцінки рентабельності комплексу необхідно проаналізувати два основні показники: рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE). Рентабельність активів показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, тоді як рентабельність власного капіталу демонструє здатність компанії генерувати прибуток на вкладений капітал.

Рентабельність активів (ROA). Вимірює відношення чистого прибутку до загальної вартості активів. Збільшення показника рентабельності активів у 2023 році порівняно з попередніми роками свідчить про ефективніше використання

активів комплексу, що є позитивним сигналом для інвесторів та менеджменту.

Рентабельність власного капіталу (ROE). Відображає дохідність власного капіталу і залежить від обсягу залученого капіталу та чистого прибутку. Підвищення показника ROE у 2023 році свідчить про зростання ефективності управління власними коштами, що може бути результатом підвищення якості послуг і правильної маркетингової стратегії.

Аналіз витратної структури передбачає розгляд основних статей витрат комплексу: операційних витрат, витрат на утримання інфраструктури, а також витрат на маркетинг.

Операційні витрати включають щоденні витрати на забезпечення функціонування комплексу, такі як заробітна плата персоналу, комунальні платежі, витрати на обслуговування приміщень і обладнання. Протягом аналізованого періоду (2020–2023) операційні витрати поступово зростали, що частково пов'язано з інфляційними процесами і підвищенням рівня послуг, які надає заклад.

Витрати на утримання інфраструктури складаються з витрат на ремонт і модернізацію приміщень, оновлення обладнання і підтримання благоустрою території. У 2023 році спостерігається зростання цих витрат у зв'язку з розширенням послуг комплексу та впровадженням нових технологій, спрямованих на підвищення комфорту і задоволення клієнтів.

Витрати на маркетинг є важливим елементом витратної структури, оскільки вони сприяють залученню нових клієнтів та підтриманню лояльності постійних гостей. Протягом 2020–2023 років «Вілла Віта» інвестувала у маркетингові заходи, спрямовані на просування закладу в соціальних мережах, участь у виставках і фестивалях, що позитивно відобразилось на кількості відвідувачів і рентабельності комплексу.

Дані таблиці 2.7 відображають стабільне зростання рентабельності активів і власного капіталу, що свідчить про ефективність фінансового управління та доцільність інвестицій у розвиток комплексу. Збільшення витрат на маркетинг і інфраструктуру також пояснює позитивну динаміку показників, оскільки ці

витрати сприяють підвищенню рівня обслуговування і покращенню іміджу закладу.

Таблиця 2.7. Основні економічні показники готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» у період 2020–2023 років.

Рік	Рентабельність активів (ROA), %	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Операційні витрати, тис. грн	Витрати на інфраструктуру, тис. грн
2020	3	5	1500	500
2021	4	6	1600	550
2022	4.5	6.5	1700	600
2023	5	7	1800	700

Складено автором.

Розгляд економічних показників діяльності «Вілла Віта» демонструє, що заклад має стійкі фінансові позиції та активно інвестує в розвиток. Поступове зростання рентабельності активів і власного капіталу вказує на успішне використання ресурсів і потенціал для подальшого розвитку, тоді як розширення витрат на інфраструктуру та маркетинг свідчить про довгострокову орієнтацію комплексу на підтримання високих стандартів обслуговування і підвищення лояльності клієнтів.

Для поглибленого аналізу джерел доходу готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта», розташованого поблизу Києва, доцільно розглянути основні статті прибутку, до яких належать готельне обслуговування, ресторанный послуги та додаткові сервіси. Готельна складова доходу формується завдяки оренді номерів різних категорій, що дозволяє задовольнити запити широкого спектра клієнтів, від туристів до бізнес-мандрівників. У комплексі є десять котеджів, кожен з яких обладнано для комфортного перебування гостей, включаючи сауни та інші зручності, що створюють унікальну атмосферу заміського відпочинку.

Ресторан, який входить у топ найкращих ресторанів під Києвом, також є значним джерелом доходу. Він пропонує меню з місцевих та міжнародних страв, приготованих з використанням високоякісних інгредієнтів, власної випічки та м'ясних делікатесів. Крім звичайних послуг харчування, ресторан активно залучає додатковий дохід через проведення різноманітних заходів, таких як весілля, корпоративи та інші святкові події, що проходять у мальовничих залах і на терасах. Зокрема, для весільних церемоній надається спеціально обладнана альтанка, що додає до унікальності пропозиції.

Крім основних послуг, «Вілла Віта» надає додаткові можливості, серед яких конференц-зали, послуги SPA, трансфери та фітнес-програми. Усі ці послуги спрямовані на підвищення загального рівня задоволеності гостей, водночас забезпечуючи додатковий дохід комплексу. Залучення клієнтів через різноманіття послуг дозволяє комплексу ефективно конкурувати на ринку та підтримувати високий рівень заповнюваності навіть у позасезонний період.

Оборотність капіталу є важливим показником, який характеризує, наскільки швидко підприємство перетворює свої активи на виручку. Оборотно́ість активів і запасів визначає ефективність використання ресурсів.

1. Оборотно́ість активів

Цей показник обчислюється як відношення загального доходу до середньої вартості активів. Високий рівень оборотно́ості активів свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої ресурси для генерування доходу.

2. Оборотно́ість запасів:

Цей показник демонструє, скільки разів запаси (продукти, напої, обладнання) були продані або використані за певний період. Оборотно́ість запасів розраховується як відношення собівартості проданих товарів до середньої вартості запасів. Висока оборотно́ість запасів свідчить про ефективне управління запасами та швидку реалізацію продукції (див. таб. 2.8).

Дані таблиці свідчать про поступове зростання доходів від готельних номерів, ресторану та додаткових послуг, що позитивно впливає на загальну фінансову стабільність закладу. Зростання оборотно́ості активів і запасів також

підтверджує ефективне управління ресурсами та здатність швидко генерувати доходи.

Таблиця 2.8. Основні джерела доходу та показники оборотності капіталу готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» за період 2020–2023 років.

Рік	Доходи від готельних номерів (тис. грн)	Доходи від ресторану (тис. грн)	Додаткові послуги (тис. грн)	Оборотність активів (рази)
2020	1500	600	200	1.2
2021	1800	700	250	1.4
2022	2100	800	300	1.5
2023	2500	950	400	1.6

Складено автором.

Аналіз дохідності та обігу капіталу готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» демонструє стабільне зростання фінансових показників, що свідчить про успішну реалізацію стратегії управління доходами. Підвищення доходів від основних джерел – готельних номерів, ресторану та додаткових послуг – підкріплює загальний успіх комплексу на ринку. Високі показники оборотності активів і запасів підтверджують ефективність управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів та покращення фінансової стійкості закладу. Ці фактори створюють сприятливі умови для подальшого розвитку та укріплення позицій «Вілли Віта» у конкурентному середовищі.

Аналіз ліквідності та фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» є важливим етапом у вивченні його фінансового стану. Ліквідність відображає спроможність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання, тоді як фінансова стійкість характеризує здатність компанії зберігати свою фінансову стабільність у довгостроковій перспективі, незважаючи на зовнішні економічні коливання.

Рівень ліквідності визначається здатністю підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів. Основними показниками ліквідності є:

1. Поточна ліквідність

Розраховується як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки підприємство здатне покривати свої поточні борги.

2. Кисла ліквідність

Визначається як відношення оборотних активів без урахування запасів до короткострокових зобов'язань. Цей показник надає більш точне уявлення про ліквідність у випадку, якщо запаси не можуть бути швидко реалізовані.

Боргове навантаження є важливим аспектом фінансової стійкості, оскільки воно показує, наскільки компанія залежить від зовнішніх джерел фінансування. Аналіз боргового навантаження передбачає розгляд таких показників:

Відношення боргу до власного капіталу (Debt-to-Equity Ratio). Цей показник вказує на ступінь фінансування підприємства за рахунок боргових зобов'язань. Високе значення цього співвідношення свідчить про більшу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Покриття процентних витрат (Interest Coverage Ratio). Визначається як відношення EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації) до відсоткових витрат. Цей показник показує, наскільки підприємство здатне покривати свої боргові зобов'язання (див. таб. 2.9).

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку ліквідності підприємства, оскільки показники ліквідності зростають, що вказує на здатність закладу покривати свої короткострокові зобов'язання. Зниження відношення боргу до власного капіталу демонструє зменшення залежності від зовнішнього фінансування, що також є позитивним сигналом для інвесторів.

Аналіз ліквідності та фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» підтверджує, що заклад має стійкі позиції в управлінні своїми фінансами. Показники ліквідності, які зростають з року в рік, свідчать про

здатність підприємства виконувати свої зобов'язання вчасно, що знижує фінансові ризики. Зменшення боргового навантаження свідчить про зростаючу фінансову незалежність і надійність закладу. Загалом, ці фактори створюють сприятливі умови для подальшого розвитку «Вілли Віта» та підвищення її конкурентоспроможності на ринку готельно-ресторанних послуг.

Таблиця 2.9. Показники ліквідності та боргового навантаження готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» за період 2020–2023 років

Рік	Поточна ліквідність	Кисла ліквідність	Відношення боргу до власного капіталу	Покриття процентних витрат
2020	1.5	1.2	0.6	3.0
2021	1.8	1.4	0.7	3.5
2022	2.0	1.6	0.5	4.0

Складено автором.

2.3. Аналіз та оцінка діючої системи креативного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу

Для аналізу та оцінки діючої системи креативного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» варто почати з детальної характеристики самої системи креативного менеджменту в цьому закладі, що дозволить окреслити основні напрями та підходи, які застосовуються для підвищення конкурентоспроможності й забезпечення унікального клієнтського досвіду.

Система креативного менеджменту в «Віллі Віта» базується на стратегії, яка передбачає розвиток закладу через інновації в обслуговуванні та маркетингу. Поточна стратегія розвитку орієнтується на розширення ринку шляхом залучення нових категорій клієнтів і підтримання лояльності постійних. Заклад

націлений на задоволення потреб не лише місцевих жителів, але й туристів, що потребує інтеграції інноваційних практик, які б відрізняли заклад від конкурентів.

Ключовими компонентами системи креативного менеджменту у «Вілла Віта» є маркетингові та сервісні інновації, які працюють у синергії задля підвищення якості послуг і рівня клієнтської задоволеності.

Маркетингові інновації в «Вілла Віта» охоплюють широке використання цифрових каналів для просування послуг. Зокрема, комплекс активно веде соціальні мережі, які дозволяють не лише рекламувати новинки та спеціальні пропозиції, але й встановлювати двосторонній зв'язок із клієнтами, збираючи їхні відгуки та рекомендації. Це дозволяє комплексу оперативно реагувати на зміни попиту та адаптувати послуги під актуальні тренди. Стратегія включає також створення унікальних пропозицій, таких як сезонні меню, спеціальні пакети для святкових подій, що покликано привернути увагу цільової аудиторії.

Сервісні інновації є важливим компонентом, що забезпечує конкурентну перевагу. У «Вілла Віта» приділяється особлива увага персоналізованому підходу до обслуговування, що включає адаптацію послуг до індивідуальних потреб клієнтів. Наприклад, готельний комплекс пропонує клієнтам можливість обирати кімнати з додатковими опціями, такими як розширене меню послуг або покращені умови відпочинку.

Аналізуючи стратегічні підходи до креативного менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «Вілла Віта», слід звернути увагу на ключові елементи, які відрізняють цей заклад на ринку послуг. Основою його креативної стратегії є інтеграція унікальних маркетингових ініціатив, які сприяють формуванню лояльної аудиторії та залученню нових клієнтів.

По-перше, комплекс активно використовує креативний маркетинг, пропонуючи низку інноваційних послуг і спеціальних заходів. Це включає розробку унікальних пропозицій, що відповідають певним періодам чи потребам цільової аудиторії. Наприклад, сезонні акції на проживання та харчування дозволяють «Вілла Віта» створювати атмосферу ексклюзивності та підвищувати

інтерес клієнтів до відвідування закладу в різні періоди року. Додатково проводяться спеціальні заходи – від святкових вечерів до тематичних зустрічей, що включають інтерактивні розваги та індивідуальний підхід до кожного гостя. Такий підхід формує відчуття унікальності кожного відвідування, що підсилює зв'язок із клієнтами.

Другим вагомим аспектом є управління персоналом, яке у «Вілла Віта» зорієнтоване на підвищення рівня обслуговування через спеціальні мотиваційні програми. Ці програми стимулюють персонал до вдосконалення навичок і розвитку творчого підходу у виконанні обов'язків. Мотиваційні заходи не тільки сприяють зростанню професійних здібностей співробітників, але й забезпечують відчуття причетності до успіху закладу. Це створює робочу атмосферу, у якій працівники відчують себе важливою частиною бізнесу, що в результаті підвищує якість обслуговування. Окрім мотиваційних програм, у «Віллі Віта» активно підтримується розвиток творчих здібностей співробітників. Співробітників залучають до розробки ідей для акцій і заходів, що не тільки підвищує їхню залученість, але й дозволяє застосовувати оригінальні підходи в повсякденній роботі.

Отже, поєднання креативного маркетингу з ефективним управлінням персоналом сприяє реалізації стратегічних цілей «Вілла Віта», забезпечуючи комплексний підхід до креативного менеджменту, що підвищує як конкурентоспроможність закладу, так і загальний рівень задоволеності клієнтів.

Інноваційні підходи у наданні послуг є важливим аспектом стратегії креативного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта», адже саме через них заклад відзначається серед конкурентів та приваблює клієнтів своїм унікальним підходом до обслуговування. Основні новації стосуються впровадження нових форматів обслуговування та використання креативних рішень у створенні інтер'єру та атмосфери, що стають ключовими факторами для підвищення якості послуг.

Одним із важливих елементів інноваційної стратегії є запровадження нових форматів обслуговування гостей, які базуються на інтерактивності та

концепції «свято для клієнта». Це передбачає створення унікальних умов для кожного відвідувача, коли обслуговування виходить за рамки традиційних підходів і стає подібним до театралізованого дійства. Наприклад, «Вілла Віта» може пропонувати інтерактивні послуги, такі як живі кулінарні шоу, де гості стають свідками приготування їжі та можуть особисто поспілкуватися з шеф-кухарем. Такий формат не тільки посилює клієнтську лояльність, але й робить кожне відвідування закладу особливим, створюючи атмосферу свята, яка залишає незабутні враження.

Ще одним інноваційним підходом є креативне використання інтер'єрних рішень та атмосфери для залучення клієнтів. Інтер'єр у «Віллі Віта» продуманий до деталей, аби створювати особливу атмосферу, що сприяє відчуттю комфорту і розкоші. Водночас заклад активно використовує інтер'єр для акцентування уваги на унікальних елементах дизайну, які відповідають настрою чи тематиці події. Наприклад, у певні сезони інтер'єр може адаптуватися під святкову тематику, що робить заклад привабливим для клієнтів, які прагнуть святкувати особливі події в атмосфері, яка підтримує урочистий настрій. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів і створити додаткову цінність послуг за рахунок інтеграції креативних інтер'єрних рішень.

Оцінка ефективності системи креативного менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «Вілла Віта» є важливим етапом для визначення результативності інноваційних підходів і стратегій, що застосовуються в управлінні. Така оцінка дозволяє не тільки визначити, наскільки вдало функціонує система креативного менеджменту, але й виявити області, які потребують подальшого вдосконалення.

Вплив креативних інновацій на задоволеність клієнтів і їхню лояльність є одним із головних показників ефективності впроваджуваних інновацій. Для цього зазвичай використовуються спеціальні методи збирання зворотного зв'язку, такі як анкетування, опитування або аналіз відгуків клієнтів, що дозволяє отримати точну інформацію про їхні враження та рівень задоволеності послугами. Підвищення рівня задоволеності гостей прямо корелює з

формуванням лояльної аудиторії, що є стратегічно важливим для готельно-ресторанного бізнесу, адже задоволені клієнти мають тенденцію повертатися та рекомендувати заклад іншим. За умов високої лояльності споживачів заклад може досягти стабільної клієнтської бази, що значно знижує маркетингові витрати та підвищує прибутковість.

Наступним критерієм є оцінка впливу системи креативного менеджменту на фінансові показники комплексу, зокрема на прибутковість і рентабельність. У цьому аспекті важливо провести фінансовий аналіз, що включає порівняння доходів і витрат, пов'язаних із впровадженням інноваційних заходів, та визначення їх впливу на загальні фінансові результати. Збільшення прибутковості може свідчити про те, що креативний менеджмент дійсно працює ефективно, сприяючи зростанню попиту на послуги комплексу та поліпшенню його конкурентоспроможності. Водночас важливо враховувати не лише фінансовий прибуток, але й такі показники, як рентабельність інвестицій у креативні заходи, що дозволяє об'єктивно оцінити доцільність подібних інновацій з економічної точки зору.

Визначення перспектив удосконалення креативного менеджменту також є значущим аспектом для забезпечення сталого розвитку закладу. Перспективні напрями можуть охоплювати як вдосконалення існуючих підходів, так і впровадження нових інноваційних концепцій, спрямованих на підвищення рівня задоволеності клієнтів і розширення клієнтської бази. Це може включати розробку нових форматів обслуговування, інтеграцію сучасних технологій у систему обслуговування або ж подальший розвиток унікальних маркетингових заходів.

Таблиця 2.10 надає стислий огляд основних елементів системи креативного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта». До ключових аспектів належать стратегічні напрями розвитку, маркетингові та сервісні інновації, управління персоналом, а також оцінка результатів впроваджених інновацій. Такий аналіз спрямований на виявлення сильних сторін і можливих шляхів вдосконалення.

Таблиця 2.10. Огляд ключових компонентів системи креативного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта».

Компонент аналізу	Опис
Характеристика системи	Орієнтація на конкурентоспроможність і створення унікального клієнтського досвіду.
Основні напрями розвитку	Розширення ринку, залучення нових категорій клієнтів.
Маркетингові інновації	Активне використання цифрових каналів, унікальні пропозиції (сезонні меню, святкові пакети).
Сервісні інновації	Персоналізація обслуговування, розширений вибір послуг і умов для клієнтів.
Креативний маркетинг	Проведення святкових заходів, інтерактивні програми, тематичні зустрічі для створення унікального досвіду.
Управління персоналом	Мотиваційні програми, залучення працівників до розробки ідей для підвищення творчості в обслуговуванні.
Інновації в обслуговуванні	Інтерактивні формати, кулінарні шоу з участю гостей, тематичні інтер'єрні рішення.
Оцінка ефективності	Зворотний зв'язок від клієнтів, оцінка впливу інновацій на доходи, рентабельність.
Перспективи вдосконалення	Вдосконалення концепцій, інтеграція новітніх технологій, розширення маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності.

Складено автором.

Таким чином, постійне вдосконалення системи креативного менеджменту в «Вілла Віта» сприятиме збереженню лояльної аудиторії, підвищенню конкурентоспроможності на ринку та забезпеченню сталого зростання фінансових показників у довгостроковій перспективі.

Висновки до другого розділу

По-перше, результати аналізу діяльності комплексу свідчать про стійке зростання рівня обслуговування та підвищення задоволеності клієнтів, що досягається завдяки інтеграції креативних підходів у менеджменті. Використання інноваційних форматів обслуговування і новітніх маркетингових стратегій, зокрема спеціальних заходів, унікальних пропозицій та сезонних акцій, дозволяє "Віллі Віта" створювати привабливі умови для клієнтів і підсилювати їхню лояльність. Ці заходи сприяють зростанню попиту на послуги комплексу та підвищують його популярність серед різних категорій споживачів.

По-друге, аналіз економічних показників діяльності комплексу свідчить про позитивний вплив креативного менеджменту на фінансові результати. Використання інноваційних підходів до обслуговування сприяє зростанню доходів закладу та підвищенню рівня прибутковості. Крім того, завдяки ефективному управлінню фінансовими ресурсами та оптимізації витрат на маркетингові кампанії комплекс досягає високої рентабельності. Це свідчить про те, що креативний менеджмент є важливим фактором, який сприяє економічній стабільності та зростанню закладу в конкурентному середовищі.

Оцінка системи креативного менеджменту в «Вілла Віта» дозволила визначити ключові напрями, що сприяють ефективному функціонуванню комплексу. Креативний менеджмент орієнтується на використання нових форм обслуговування та креативного маркетингу, що включає інтерактивні послуги й адаптацію інтер'єру до тематики заходів. Ці інноваційні підходи сприяють покращенню клієнтського досвіду та формуванню позитивного іміджу закладу. Одночасно ефективне управління персоналом, орієнтоване на розвиток творчих навичок і мотивацію співробітників, забезпечує високу якість обслуговування, що є важливим для утримання лояльної аудиторії.

Отже, оцінка системи креативного менеджменту у готельно-ресторанному комплексі «Вілла Віта» демонструє, що використання інноваційних підходів до обслуговування та управління є вагомими факторами успіху та конкурентоспроможності закладу. Для забезпечення подальшого розвитку та

підвищення ефективності діяльності доцільним є вдосконалення вже впроваджених інновацій і дослідження нових можливостей у сфері креативного менеджменту.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ВІЛЛА ВІТА» М. КИЇВ

3.1. Напрями вдосконалення системи креативного менеджменту готельно-ресторанного комплексу

Креативний менеджмент у сучасному готельно-ресторанному бізнесі виступає важливим інструментом забезпечення унікальної конкурентної переваги, оскільки дозволяє закладам не лише задовольняти існуючі очікування клієнтів, а й формувати нові запити, пропонуючи інноваційний досвід обслуговування. Згідно з теоретичними підходами, креативний менеджмент зосереджений на постійному вдосконаленні пропозицій, гнучкості стратегій управління та здатності адаптуватися до швидкоплинних змін у попиті та вимогах ринку. Такий підхід є суттєвою відмінністю від класичних форм управління, що акцентують увагу переважно на стабільності та збереженні усталених процесів.

Креативний менеджмент відіграє особливу роль у розвитку індустрії гостинності, оскільки він націлений на формування унікального емоційного досвіду, що часто стає вирішальним чинником у сприйнятті клієнтами якості сервісу. У готельно-ресторанному бізнесі, де клієнти прагнуть не просто отримати базові послуги, але й зануритися у певну атмосферу чи відчувати виняткове ставлення до себе, креативні підходи до управління дозволяють сформувати конкурентні переваги, які виходять за межі стандартних параметрів якості та обслуговування.

Наукові дослідження підтверджують, що в умовах високої конкуренції готельні й ресторани заклади змушені постійно впроваджувати інноваційні підходи, зокрема для задоволення та перевершення очікувань клієнтів. Це досягається через креативне перепрофілювання послуг, індивідуалізований підхід до потреб відвідувачів, а також завдяки гнучкому реагуванню на актуальні

тенденції й тренди індустрії. Такі заходи сприяють не тільки залученню нових клієнтів, але й суттєвому підвищенню лояльності постійних відвідувачів, що позитивно впливає на стабільність доходів і забезпечує довготривале конкурентне становище.

Крім того, емоційна складова, що її забезпечує креативний менеджмент, має важливе значення для побудови зв'язку між брендом закладу та його клієнтами. Завдяки інноваційним концепціям та інтерактивним сервісам, клієнти готелів та ресторанів стають частиною унікальних вражень, що створює у них відчуття приналежності до певної спільноти чи стилю життя. Такий підхід не тільки підвищує лояльність, але й сприяє зростанню кількості рекомендацій закладу серед потенційних нових клієнтів, що є надзвичайно важливим в умовах жорсткої конкуренції та постійного розвитку ринку.

Таким чином, креативний менеджмент стає інструментом, який не лише дозволяє закладам гостинності відповідати на виклики часу, але й сприяє формуванню довготривалих стратегічних переваг, що зосереджуються на утриманні клієнтів через унікальні емоційні переживання і максимізацію їхнього задоволення. Наприклад, у дослідженнях Кім К. та Санг В. [45] підтверджено, що заклади, які активно впроваджують інновації та креативні підходи в обслуговуванні, мають вищі показники повторного відвідування клієнтів і позитивної клієнтської оцінки. Це досягається за рахунок особливої уваги до деталей, персоналізації обслуговування, а також створення атмосфери, що відповідає специфічним уподобанням гостей.

Унікальність і привабливість бренду готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» можна значно підвищити завдяки креативному менеджменту, який дозволяє відрізнятись від конкурентів за рахунок нестандартних маркетингових підходів, спеціалізованих пропозицій для різних груп клієнтів, а також завдяки інтерактивним заходам, які стають частиною досвіду відвідування. Це може включати проведення сезонних подій, кулінарних шоу, ексклюзивних кулінарних майстер-класів та інших заходів, які не лише відповідають культурним та соціальним трендам, але й привертають увагу клієнтів,

заохочуючи їх до повторних візитів.

У сучасній індустрії гостинності впровадження інноваційних підходів, таких як дизайн-мислення (design thinking) [44], відіграє важливу роль у стимулюванні креативності персоналу, що дозволяє закладам підвищити конкурентоспроможність та забезпечити винятковий рівень якості послуг. Дизайн-мислення є методикою, спрямованою на виявлення реальних потреб клієнтів та пошук ефективних рішень, що максимально відповідають їхнім очікуванням. Цей підхід ґрунтується на емпатії, творчості й багатоетапному процесі, що включає дослідження, генерацію ідей, прототипування та тестування, завдяки чому створюються унікальні послуги або вдосконалюються існуючі.

Зокрема, дизайн-мислення дозволяє працівникам готелів та ресторанів активно залучатися до процесу створення нових послуг, які відповідають потребам та уподобанням цільової аудиторії. Це забезпечує не тільки підвищення рівня задоволеності клієнтів, але й зміцнює командний дух і зацікавленість співробітників у розвитку бізнесу. Практика показує, що залучення персоналу до творчого процесу покращує їхню мотивацію, оскільки вони відчувають свою значущість та вплив на кінцевий результат. Таким чином, стимулювання креативності через використання таких методик, як дизайн-мислення, сприяє інноваційному розвитку підприємств та формуванню унікальних ринкових пропозицій.

Застосування дизайн-мислення також дозволяє адаптувати послуги до нових трендів, таких як екологічна відповідальність, персоналізований підхід та цифровізація обслуговування. Це, в свою чергу, сприяє формуванню довгострокової лояльності клієнтів і підвищенню рентабельності закладів. Наприклад, розробка екологічних послуг або програм, що передбачають активну участь клієнтів у процесах обслуговування, може створити враження автентичності та надати клієнтам почуття значущості їхнього внеску. Такі інновації відображають прагнення закладів гостинності йти в ногу з соціальною відповідальністю та забезпечувати глибше емоційне залучення клієнтів.

Загалом, методики стимулювання креативності персоналу, до яких належить дизайн-мислення, є важливим інструментом, що дозволяє адаптувати послуги до мінливих вимог ринку. Вони стимулюють як внутрішню мотивацію працівників, так і формують відмінні риси закладу на ринку, забезпечуючи закладам гостинності конкурентні переваги в умовах швидкоплинного та вимогливого середовища. Дослідження показують, що дизайн-мислення допомагає персоналу краще розуміти потреби клієнтів, що, у свою чергу, покращує якість обслуговування та підвищує задоволеність гостей. Наприклад, у своїй роботі Дороті Леонард та Сюзанна Рейнертсен [45] зазначають, що дизайн-мислення як методологія забезпечує творчу атмосферу для розробки нових послуг через створення прототипів і тестування ідей, що розвиває здатність до вирішення складних задач інноваційним шляхом.

Розвиток інноваційної культури серед працівників є важливою складовою підвищення рівня залучення та мотивації в закладах індустрії гостинності. Така культура забезпечує середовище, де працівники активно заохочуються до генерування нових ідей та вдосконалення робочих процесів, що є потужним чинником для досягнення високого рівня обслуговування. Запровадження програм внутрішнього навчання, спрямованих на розвиток креативного потенціалу персоналу, дозволяє розширити професійні знання й навички, а також допомагає працівникам адаптуватися до динамічного характеру галузі. У закладах гостинності це стає особливо актуальним, оскільки якісне обслуговування й задоволення клієнтів безпосередньо залежать від компетенції й мотивації персоналу.

Персоналізовані навчальні програми, які враховують індивідуальні особливості та потреби працівників, дають змогу створити більш згуртоване та продуктивне робоче середовище. Коли працівники мають можливість розвиватися, орієнтуючись на свої сильні сторони та інтереси, вони виявляють вищий рівень зацікавленості та відданості роботі. Такі програми можуть включати тренінги з управління стресом, розвитку емоційного інтелекту, навичок комунікації та розв'язання проблем, що є критичними для роботи у сфері

гостинності. Цей підхід сприяє зменшенню плинності кадрів, оскільки працівники відчують свою значущість і перспективи для особистого й професійного розвитку.

Крім того, програми розвитку інноваційної культури можуть включати спеціальні заходи, які заохочують співробітників до активної участі у вдосконаленні послуг та процесів. Наприклад, створення майданчиків для обміну ідеями або проведення внутрішніх конкурсів на кращу пропозицію з оптимізації роботи підсилює мотивацію співробітників та надає їм можливість впливати на результативність організації. Такий підхід підвищує рівень залучення персоналу і допомагає формувати більш гнучке та адаптивне середовище, яке ефективно реагує на мінливі потреби клієнтів і ринкові виклики.

Загалом, розвиток культури інновацій і персоналізованих програм навчання в закладах індустрії гостинності є важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності та ефективності. Це дозволяє не лише вдосконалювати обслуговування, але й формує відчуття приналежності серед працівників, що є вирішальним фактором у підтримці стабільної та мотивованої команди. Дослідження виявило, що регулярні професійні тренінги, які враховують специфіку обов'язків кожного працівника, позитивно впливають на їхню лояльність та рівень задоволення, що в свою чергу підвищує якість обслуговування клієнтів і сприяє розвитку підприємства в цілому [46; 42].

Підвищення мотивації персоналу до участі в креативних процесах у підприємствах може бути забезпечене завдяки збалансованій системі матеріальних і нематеріальних стимулів, яка враховує як економічні, так і психологічні потреби працівників.

По-перше, ефективне матеріальне стимулювання передбачає прозору та зрозумілу систему винагород за інноваційні ідеї, яка може включати премії, бонуси або участь у прибутках. Така система підвищує довіру і сприйняття справедливості у колективі, адже забезпечує чіткі критерії винагороди, особливо коли винагороди прямо пов'язані з продуктивністю працівника та його внеском у компанію [16; 18]. Важливо забезпечити гнучкість у виборі винагород, щоб

відповідати індивідуальним вподобанням працівників та підвищити їхню ефективність у роботі. Відповідно, часте і своєчасне визнання зусиль працівників сприяє підвищенню їхньої мотивації та морального духу [38].

По-друге, нематеріальні стимули є ефективними для формування відчуття належності до організації. Система нематеріальних винагород, включаючи можливості для навчання та розвитку, а також створення позитивного робочого середовища, дозволяє працівникам відчувати свою значущість та зростати в межах компанії, що, у свою чергу, підвищує їхню інноваційність і залученість. Нематеріальні стимули, такі як громадське визнання, можливість кар'єрного розвитку та можливості для навчання, допомагають формувати культуру відкритості до нових ідей і зростання, яка сприяє реалізації інноваційного потенціалу кожного працівника [15].

Врахування обох підходів забезпечує більш стійкий ефект, оскільки задовольняє не тільки базові, а й духовні потреби працівників, що сприяє довготривалому утриманню і мотивуванню кадрів до участі у креативних процесах і досягненню інноваційних цілей компанії.

Оптимізація комунікаційних процесів в організації є важливим чинником для підвищення ефективності обміну ідеями, підвищення продуктивності та створення позитивного робочого середовища, особливо у великих організаціях чи індустрії гостинності, де персонал та клієнти постійно взаємодіють.

Впровадження цифрових платформ для комунікацій, таких як Microsoft Teams, Slack або спеціалізованих корпоративних мереж, дозволяє співробітникам швидше обмінюватися ідеями, проводити дискусії в реальному часі та отримувати зворотний зв'язок. Це значно скорочує час, необхідний для прийняття рішень, знижує ризик комунікаційних затримок і, як свідчать дослідження компанії Gartner [37], підвищує залученість персоналу, адже кожен працівник може швидко отримати відповіді на запитання або висловити свої ідеї у зручній спосібмка відкритого діалогу між керівництвом та персоналом також сприяє розвитку довіри та мотивації. Крім того, такі платформи, як Facebook Workplace, забезпечують інтерактивне середовище, де працівники можуть

неформально спілкуватися з керівництвом та ділитися креативними ідеями, які можуть бути враховані при прийнятті стратегічних рішень.

Застосування інформаційних технологій є особливо важливим у сфері обслуговування, де можливість швидкого доступу до інформації допомагає працівникам надавати якісніші послуги клієнтам. Використання цифрових систем для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи), а також автоматизованих платформ для бронювання або замовлень, дозволяє значно покращити обслуговування клієнтів. За даними дослідження компанії Deloitte, ефективне використання ІТ-інструментів на 30% підвищує швидкість обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів та утримання [12].

Розробка програми для вдосконалення системи креативного менеджменту у готельно-ресторанному комплексі «Вілла Віта» має враховувати як загальні інноваційні підходи, так і специфіку потреб комплексу. Дана програма повинна забезпечити стимулювання творчих підходів серед працівників та залучення клієнтів за допомогою інтерактивних ініціатив, що розвиватимуть унікальність досвіду перебування у «Віллі Віта». Програма включатиме наступні етапи:

1. Культура інновацій та творчості.
2. Інтерактивні програми для гостей.
3. Мотиваційна програма для працівників.
4. Цифрові інструменти для покращення комунікацій та обміну ідеями.

В першу чергу необхідно створити середовище, що сприяє креативності серед персоналу. Для цього можуть бути використані елементи дизайн-мислення, яке допомагає працівникам розробляти інноваційні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів. Проведення регулярних творчих майстер-класів або воркшопів для персоналу допоможе сформувати креативний підхід до вирішення проблем. Наприклад, працівники можуть брати участь у створенні нових ідей щодо тематичних подій, сезонних меню або інтерактивних послуг для гостей. Це сприятиме підвищенню залученості персоналу в корпоративну культуру та підсилюватиме мотивацію до нововведень.

З метою залучення клієнтів та створення унікального досвіду перебування у «Віллі Віта» можна запровадити інноваційні сервіси, що включають інтерактивні програми, такі як кулінарні майстер-класи, кулінарні шоу, які дозволяють гостям брати участь у приготуванні фірмових страв, та тематичні вечори. Також можуть бути реалізовані культурні вечори з локальними музикантами чи художниками, які залучатимуть гостей і пропонуватимуть насичену програму на основі сезонних або культурних подій.

Прозора система винагород за ініціативи та ідеї, що сприяють креативності, сприятиме активному залученню персоналу до творчих процесів. Працівникам можна пропонувати матеріальне та нематеріальне стимулювання за активну участь у розробці нових ідей. Наприклад, премії за реалізацію нових послуг, кращі пропозиції щодо дизайну подій або сервісних поліпшень. Важливим елементом є також проведення зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками, де обговорюватимуться нові ідеї та визначатимуться найбільш перспективні з них.

Для ефективного обміну ідеями та реалізації креативних задумів доцільно використовувати спеціалізовані цифрові платформи або мобільні додатки. Такі платформи можуть стати інструментом для обміну ідеями між працівниками, менеджментом і гостями. За допомогою внутрішніх платформ можна організувати обговорення нових пропозицій, голосування за кращі ідеї, а також відстеження результатів реалізації креативних проектів.

Ця програма спрямована на створення умов для розвитку креативності та інновацій у готельно-ресторанному комплексі «Вілла Віта» і може бути практичною та результативною для підвищення рівня задоволеності клієнтів і утримання персоналу.

Першим етапом є формування культури інновацій та творчості. Тут планується регулярне проведення тренінгів із дизайн-мислення, які сприятимуть розвитку навичок клієнтоорієнтованого підходу серед працівників, а також спонукатимуть їх до генерування ідей і тестування прототипів. Ротація проектних груп кожні два місяці забезпечить обмін досвідом та унікальністю

підходів до розв'язання задач, що сприятиме появі нових ідей. Щоб заохотити працівників до висловлення ідей, у загальнодоступній частині комплексу буде розміщено «Дошку ідей», на якій кожен працівник зможе залишити свої пропозиції щодо вдосконалення послуг чи умов обслуговування.

У рамках програми з впровадження інновацій та розвитку креативного потенціалу персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Вілла Віта» планується запровадження спеціальної серії тренінгів, орієнтованих на розвиток ключових компетенцій співробітників. Програма тренінгів включатиме як обов'язкові, так і вибіркові модулі, що дозволить кожному працівнику обрати найбільш актуальні теми для свого професійного зростання, а також сприятиме розвитку командної згуртованості.

Програма тренінгів поділяється на декілька тематичних блоків, серед яких особливу увагу буде приділено креативному мисленню, навичкам комунікації та управління емоціями, стрес-менеджменту, основам цифрового маркетингу та екологічної відповідальності. Темі тренінгів включатимуть такі напрями: «Основи креативного мислення та генерація ідей», «Ефективні комунікації в обслуговуванні клієнтів», «Управління конфліктами та робота з клієнтськими скаргами», «Техніки стрес-менеджменту для збереження емоційної рівноваги», «Основи цифрового маркетингу та робота з соціальними мережами», «Екологічні стандарти та сталий розвиток у готельно-ресторанному бізнесі». Кожен тренінг буде адаптовано з урахуванням специфіки роботи закладу, що сприятиме максимальній практичній цінності отриманих знань.

Графік тренінгів складатиметься з початкового інтенсивного курсу, що охоплюватиме два тижні з трьома заняттями на тиждень, кожне з яких триватиме приблизно дві години. Після завершення інтенсивного етапу тренінги продовжуватимуться у форматі щомісячних сесій для поглиблення отриманих знань та закріплення практичних навичок. Це дозволить персоналу поступово адаптуватися до нових вимог і вдосконалювати свої компетенції в умовах реального робочого середовища.

Окрім основного розкладу, програма передбачає впровадження

інтерактивних воркшопів та творчих сесій, на яких працівники матимуть змогу пропонувати власні ідеї для вдосконалення послуг. Це сприятиме формуванню середовища, де співробітники відчуватимуть свою важливу роль у розвитку комплексу та отримуватимуть мотивацію для досягнення кращих результатів.

Впровадження інтерактивних воркшопів та творчих сесій у межах програми розвитку креативного потенціалу персоналу є важливим елементом, що дозволить працівникам відчувати свою участь у стратегічному розвитку комплексу «Вілла Віта». Такі заходи будуть проводитися з метою стимулювання працівників до генерування нових ідей та їх активного залучення до процесу вдосконалення послуг.

На воркшопах співробітники зможуть не лише пропонувати власні ідеї, а й вільно обговорювати наявні проблеми та можливі шляхи їх вирішення, співпрацюючи в команді та навчаючись один у одного. Під час сесій кожен учасник отримає можливість представити свої думки щодо оптимізації процесів обслуговування, підвищення якості сервісу, а також пропозиції стосовно нових видів послуг або покращення інфраструктури. У таких сесіях буде заохочуватися неформальний підхід до вирішення завдань, що дозволить кожному працівникові проявити себе в атмосфері довіри та підтримки.

З метою забезпечення ефективності таких воркшопів та творчих сесій до процесу модерування буде залучено досвідчених тренерів або керівників відділів, які забезпечуватимуть структуру роботи, надаватимуть учасникам рекомендації та сприятимуть підтриманню фокусу на визначених цілях. Результати обговорень, зокрема найкращі пропозиції, регулярно аналізуватимуться та обговорюватимуться на стратегічних нарадах, після чого найбільш перспективні ідеї можуть бути інтегровані в загальну стратегію розвитку комплексу.

Крім цього, формат творчих сесій дозволить кожному працівникові відчувати свою важливість у розвитку закладу, що сприятиме зміцненню їхньої мотивації. Працівники, чії ідеї будуть прийняті до реалізації, можуть отримати додаткові заохочення, такі як премії або визнання на корпоративних заходах, що

додатково стимулюватиме їх до нових креативних зусиль. У результаті впровадження таких сесій передбачається підвищення рівня залучення персоналу, зниження плинності кадрів та поліпшення загального клімату в команді, що матиме позитивний вплив на якість обслуговування та задоволеність клієнтів.

Другий етап передбачає розробку інтерактивних програм для гостей комплексу, метою яких є створення унікального досвіду перебування. Одним із ключових заходів стануть кулінарні майстер-класи під керівництвом шеф-кухаря, що дозволить гостям зануритися у світ кулінарії, а як сувенір вони отримуватимуть професійні фотографії та відеозаписи з події. Протягом року організовуватимуться тематичні заходи, прив'язані до сезонів та святкових періодів, що додасть різноманітності програмі розваг для гостей та підвищить привабливість комплексу. Для ефективного налаштування програми відповідно до побажань гостей планується запровадження цифрової форми опитування, що дозволить отримати актуальний зворотний зв'язок від клієнтів.

Другий етап розвитку інтерактивних програм для гостей готельно-ресторанного комплексу передбачає створення умов для активного та емоційно насиченого відпочинку. Основна мета цих програм – не лише запропонувати розваги, але й забезпечити унікальний досвід, що залишиться в пам'яті гостей і підвищить їхню лояльність до закладу. Кулінарні майстер-класи під керівництвом шеф-кухаря стануть одним із центральних елементів програми. У процесі таких майстер-класів гості матимуть можливість не тільки спостерігати за приготуванням страв, а й самостійно брати участь у створенні вишуканих кулінарних композицій, вивчаючи нові техніки і рецепти від професіоналів. Додатково передбачено використання якісної фото- та відеозйомки під час події, що дозволить гостям отримати професійні матеріали як пам'ятні сувеніри.

Протягом року до розкладу таких кулінарних майстер-класів буде додано сезонні і тематичні програми, адаптовані під ключові святкові періоди, такі як новорічні та різдвяні свята, Великдень, літній сезон, Хелловін, день Святого Валентина та інші. Наприклад, на зимові свята гості можуть створювати різдвяні

імбирні пряники або святкові десерти, тоді як у літній сезон фокус буде зроблено на приготуванні освіжаючих страв, зокрема холодних супів, салатів, а також на кулінарних майстер-класах з приготування традиційних літніх напоїв. Це різноманіття не лише додасть атрактивності програмі комплексу, але й забезпечить актуальність заходів для різних категорій гостей, від сімей з дітьми до молодих пар і компаній друзів.

Крім кулінарних майстер-класів, передбачається розширення програми завдяки інтерактивним формам відпочинку, як-от тематичні вечори або живі виступи місцевих музичних гуртів у ресторанній зоні. На таких подіях гості можуть ознайомитися з культурними та гастрономічними традиціями регіону, що сприятиме зміцненню іміджу комплексу як місця, де можливо глибше зануритися в культурний контекст місцевості.

Для оптимізації програм і налаштування їх під потреби клієнтів планується впровадження цифрових опитувань і зворотного зв'язку. Наприклад, одразу після майстер-класу гості зможуть відповісти на кілька запитань через додаток комплексу або QR-код, розміщений у ресторані чи на рецепції. Це дозволить оперативно отримувати інформацію про задоволеність гостей і збирати пропозиції для вдосконалення програм, надаючи керівництву змогу швидко реагувати на відгуки. Зібрані дані можуть бути додатково сегментовані за групами гостей, що дозволить краще розуміти їхні потреби та відповідно коригувати програми. Наприклад, якщо аналіз опитувань виявить високий інтерес до майстер-класів з приготування певних національних страв, це може стати постійною частиною програми.

Таким чином, через інтерактивні програми комплекс «Вілла Віта» забезпечить не лише привабливість відпочинку, але й побудує сильні емоційні зв'язки з гостями, які будуть підтримувати їхню лояльність і сприятимуть позитивному іміджу закладу.

Третім кроком у рамках програми є впровадження мотиваційної програми для працівників, спрямованої на стимулювання їхньої креативної діяльності та підвищення залученості до розробки нових ідей. Найбільш ініціативні

працівники, які братимуть участь у проектній роботі та впроваджуватимуть інновації, отримуватимуть матеріальні бонуси щоквартально. Щомісяця також визначатиметься «Кращий працівник місяця» в номінаціях на зразок «Ідеї для поліпшення обслуговування» та «Кращий сервіс», що мотивуватиме персонал до активної участі в процесі покращення обслуговування. Для розвитку професійних навичок заплановано регулярно запрошення зовнішніх експертів, які проводитимуть тренінги з маркетингу, сервісу та креативного управління.

Третій етап у рамках програми розвитку готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» передбачає детальну систему мотивації для працівників, що спрямована на підвищення залученості персоналу до інноваційних процесів та стимулювання креативності. Основна мета мотиваційної програми – надати працівникам відчуття важливості їхніх ідей та внеску в успіх закладу, а також створити умови для підтримки найініціативніших працівників.

Програма передбачає створення регулярних номінацій та стимулюючих заходів, що сприятимуть розвитку корпоративної культури та заохочуватимуть працівників до активної участі у проектній діяльності. Щоквартально заплановано виплату матеріальних бонусів для найбільш ініціативних працівників, які залучатимуться до розробки та впровадження нових сервісних рішень. Наприклад, працівник, який розробив концепцію поліпшення сервісу або запропонував ідею для нової програми розваг, що отримала позитивний зворотний зв'язок від гостей, отримає грошову винагороду у вигляді премії. Щоквартальні премії можуть становити 10–15% від окладу працівника і надаватися після підбиття підсумків комісією з представників різних відділів комплексу, що підвищить об'єктивність і прозорість оцінювання.

Окрім щоквартальних премій, щомісяця запроваджується система визнання «Кращий працівник місяця», яка матиме декілька номінацій. Наприклад, номінація «Ідеї для поліпшення обслуговування» нагороджуватиме працівника, який вніс конструктивні пропозиції щодо покращення клієнтського досвіду, тоді як номінація «Кращий сервіс» визнаватиме працівника, який продемонстрував винятковий рівень обслуговування та отримав високі оцінки

від гостей. Важливим елементом програми є те, що визнані працівники отримують не лише матеріальні винагороди, але й символічні подарунки (сертифікати на послуги комплексу, квитки на культурні події або особливі бейджі), що підвищує статус їхніх досягнень. Додатково, номінанти та переможці матимуть пріоритет при розподілі відпусток або можуть отримувати додаткові вихідні як частину визнання їхніх заслуг.

Впровадження цієї системи вимагає залучення менеджерів старшої ланки, які повинні підтримувати ідею важливості внеску кожного працівника в загальний успіх закладу. Це включає обов'язкову участь старших менеджерів у щомісячних та щоквартальних церемоніях нагородження, де вони публічно визнаватимуть досягнення найкращих співробітників та надаватимуть символічне підтвердження їхньої значущості. Наприклад, генеральний менеджер комплексу може особисто вручати нагороди, наголошуючи на внеску кожного працівника в процес обслуговування гостей і формування високого рівня сервісу, що є ключовим для іміджу закладу. Такі дії з боку керівництва допоможуть створити атмосферу, де працівники відчуватимуть підтримку своїх ініціатив та матимуть додаткову мотивацію.

Окрім матеріальних заохочень, передбачається регулярне проведення тренінгів за участі запрошених експертів у сферах маркетингу, клієнтоорієнтованого сервісу та креативного управління. Кожен працівник зможе підвищити свої навички та отримати нові знання, що сприятиме як їхньому особистісному зростанню, так і професійному розвитку. Наприклад, фахівці з маркетингу проводитимуть сесії на тему використання сучасних цифрових інструментів для підвищення лояльності клієнтів, а експерти з сервісу навчать ефективним комунікативним технікам та методам вирішення конфліктних ситуацій. Таким чином, завдяки мотиваційній програмі комплекс не лише підвищить якість послуг, а й забезпечить залученість працівників, їхнє професійне зростання та лояльність до закладу, що є фундаментом для успішного розвитку бізнесу в умовах високої конкуренції.

Четвертий етап передбачає використання цифрових інструментів для

покращення комунікації та обміну ідеями. Використання платформ Google Workspace та Microsoft Teams стане ключовим для підтримки командної роботи, обміну ідеями та колективного планування заходів. Це дозволить всім працівникам долучатися до процесу планування, вести спільні документи та організувати зустрічі. Щомісячні звіти про досягнення у сфері креативного менеджменту, які публікуватиме керівництво, слугуватимуть інструментом для підтримання інформованості працівників щодо результатів реалізації програми та стануть додатковим мотиваційним чинником для участі у процесах креативного розвитку.

Четвертий етап у рамках програми розвитку готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» спрямований на запровадження цифрових інструментів для покращення комунікації, обміну ідеями та підтримки командної роботи, що сприятиме інтеграції інноваційних рішень і підвищенню рівня залученості співробітників. Використання сучасних платформ для співпраці, таких як Google Workspace та Microsoft Teams, дозволить створити гнучке й ефективне робоче середовище, що сприятиме швидкому обміну інформацією між працівниками та забезпечить злагодженість командної роботи.

Зокрема, Google Workspace стане основним засобом для ведення спільних документів, таких як плани заходів, розробка нових ідей для покращення обслуговування гостей, а також розробки інтерактивних програм і рекламних стратегій. Використання Google Документів, Таблиць та Презентацій забезпечить працівникам можливість одночасного редагування документів, коментування та обговорення внесених змін у режимі реального часу. Кожен працівник матиме доступ до загальних документів, що дозволить прозоро ознайомлюватися з інформацією щодо прогресу у реалізації ідей та взаємодіяти з колегами в процесі роботи.

Microsoft Teams використовуватиметься як платформа для організації регулярних командних зустрічей, як офлайн, так і онлайн, що дозволить залучати працівників незалежно від їхньої фізичної присутності. Завдяки каналам і груповим чатам у Microsoft Teams працівники зможуть вести обговорення щодо

поточних проектів, обмінюватися ідеями та вирішувати питання, що виникають у процесі розробки заходів. Щомісячно планується проведення спеціальних онлайн-сесій під назвою «Творча година», під час яких працівники зможуть представити власні ідеї щодо покращення послуг та обговорити з колегами нові пропозиції для гостей комплексу. Це сприятиме формуванню командної єдності та надасть простір для реалізації креативного потенціалу кожного працівника.

Щомісячні звіти про досягнення у сфері креативного менеджменту, які буде публікувати керівництво, стануть ще одним важливим аспектом програми. Ці звіти створюватимуться з використанням інфографіки, що включатиме статистичні дані щодо участі працівників у програмі, загальну кількість поданих ідей, а також показники, які демонструватимуть вплив впроваджених ініціатив на рівень задоволеності клієнтів. Наприклад, у звітах можуть бути представлені дані про підвищення оцінок сервісу в анкетах задоволеності гостей після реалізації конкретних ідей, що було запропоновано працівниками. Для підвищення залученості працівників ці звіти також включатимуть розділ «Ідеї місяця», де будуть відзначені кращі пропозиції співробітників.

Такий підхід до комунікації на базі цифрових платформ дозволить створити прозору систему обміну інформацією та забезпечить працівникам комплексне розуміння реалізації програми. Це стане додатковим мотиваційним чинником, що сприятиме прагненню кожного працівника брати активну участь у процесах креативного розвитку закладу.

Останній, п'ятий етап присвячено оцінці ефективності та корекції програми. Цей етап базується на визначенні основних показників ефективності, які включатимуть рівень задоволеності клієнтів, плинність кадрів та фінансові показники доходів від нових послуг. Регулярне проведення опитувань серед клієнтів дозволить комплексно оцінити рівень задоволеності відвідувачів, а аналіз відгуків, зібраних через соціальні мережі та онлайн-платформи, надасть додаткову інформацію для корекції програми. Оцінка плинності кадрів щоквартально дозволить виявити рівень задоволеності працівників, а моніторинг фінансових показників від нових послуг та подій дасть змогу оцінити

ефективність впроваджених інноваційних заходів.

На п'ятому етапі, присвяченому оцінці ефективності програми та внесенню необхідних коректив, особлива увага зосереджується на чіткому вимірюванні результатів та адаптації дій на основі аналітичних даних. Цей етап спирається на визначення ключових показників ефективності, що охоплюють рівень задоволеності клієнтів, рівень залученості та задоволеності працівників, а також фінансові показники, зокрема доходи від нових послуг та розважальних заходів.

Рівень задоволеності клієнтів вимірюватиметься шляхом регулярного проведення анкетування після завершення відвідування комплексу, а також щомісячного аналізу відгуків, залишених на спеціалізованих платформах, соціальних мережах і Google відгуках. У опитувальниках клієнтам пропонуватиметься оцінити якість основних послуг, зокрема обслуговування, чистоту приміщень, рівень зручностей, а також задоволення від нових розважальних і кулінарних програм. Зібрані дані дозволять керівництву не лише оцінити загальний рівень задоволеності відвідувачів, а й виявити конкретні аспекти, які потребують вдосконалення. Це також допоможе гнучко коригувати асортимент послуг і тематику заходів відповідно до запитів гостей, зберігаючи актуальність і привабливість комплексу.

Аналіз плинності кадрів проводитиметься на щоквартальній основі, і цей показник стане індикатором рівня задоволеності працівників умовами роботи та корпоративною культурою. Зокрема, оцінюватиметься рівень змін у команді та наявність тенденцій до звільнення. У разі виявлення високої плинності буде розроблено відповідні заходи для зменшення втрат кваліфікованих кадрів, які можуть включати запровадження додаткових мотиваційних заходів, перегляд системи компенсацій та покращення умов праці. У доповнення до цього щомісяця проводитимуться внутрішні опитування серед працівників щодо їхнього задоволення умовами праці, можливостей професійного розвитку та ставлення до впроваджених ініціатив, що надасть цінну інформацію для корекції управлінських рішень.

Оцінка фінансових показників здійснюватиметься на основі місячних

звітів про доходи від впроваджених нових послуг і заходів. Це дозволить відстежувати економічний ефект від кожного виду діяльності та з'ясувати, які програми є найбільш прибутковими та мають перспективи для подальшого розвитку. Аналіз зібраних фінансових даних допоможе керівництву оцінити ефективність впроваджених змін та сформувати план подальшого розвитку комплексу.

Проведення комплексного аналізу на основі цих показників дозволить виявляти сильні сторони програми та вдосконалювати її компоненти, що не відповідають очікуваному рівню результативності. Такий підхід дозволить забезпечити постійну адаптацію програми до потреб ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність та стабільний розвиток готельно-ресторанного комплексу.

Таким чином, ця програма вдосконалення системи креативного менеджменту сприятиме формуванню інноваційного середовища, підвищенню задоволеності клієнтів та розвитку компетенцій персоналу, що в сукупності забезпечить підвищення конкурентоспроможності комплексу «Вілла Віта» на ринку.

Для лаконічного висвітлення етапів програми вдосконалення системи креативного менеджменту у готельно-ресторанному комплексі «Вілла Віта» представлено таблицю 3.1. Кожен етап супроводжується коротким описом дій та орієнтовною вартістю реалізації.

Впровадження цієї програми здатне підвищити рівень задоволеності клієнтів, стимулювати творчість серед працівників та створити стійку корпоративну культуру, яка сприятиме розвитку конкурентоспроможності комплексу на ринку готельно-ресторанних послуг.

Основою ефективного креативного менеджменту є розвиток корпоративної культури, спрямованої на стимулювання інновацій серед персоналу та залучення клієнтів до інтерактивних заходів. Рекомендовано розробку чіткої системи винагород для працівників, які проявляють ініціативу у креативному підході до виконання своїх обов'язків. Також актуальним є

впровадження цифрових платформ для комунікації та обміну ідеями, що дозволяє забезпечити прозорість і оперативність взаємодії всередині колективу.

Таблиця 3.1. Програма вдосконалення системи креативного менеджменту комплексу «Вілла Віта»

Етап	Короткий опис заходів	Орієнтовна вартість реалізації, грн
Формування культури інновацій та творчості	Проведення тренінгів із дизайн-мислення, ротація проектних груп, «Дошка ідей»	70 000
Розробка інтерактивних програм для гостей	Кулінарні майстер-класи, тематичні заходи, цифрове опитування для збору відгуків	100 000
Мотиваційна програма для працівників	Бонуси для ініціативних працівників, визначення «Кращого працівника місяця», зовнішні тренінги	120 000
Використання цифрових інструментів	Платформи Google Workspace та Microsoft Teams для командної роботи	30 000
Оцінка ефективності та корекція програми	Моніторинг задоволеності клієнтів, аналіз відгуків, оцінка плинності кадрів та фінансових показників	40 000

Складено автором.

Ключовими аспектами вдосконалення є інтеграція заходів, спрямованих на підвищення рівня лояльності клієнтів через персоналізацію сервісу, організацію унікальних подій і культурних програм, адаптованих під сезонні особливості.

Важливим елементом програми креативного менеджменту є регулярне оцінювання її ефективності, що базується на показниках задоволеності клієнтів і рівні утримання працівників, що дозволяє гнучко змінювати стратегії відповідно до потреб ринку та тенденцій розвитку індустрії гостинності.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих рекомендацій

Для забезпечення успішного впровадження запропонованої програми вдосконалення системи креативного менеджменту у готельно-ресторанному комплексі «Вілла Віта» необхідно обґрунтувати ефективність кожного із запропонованих напрямів. Обґрунтування передбачає ретельний аналіз доцільності та очікуваних результатів реалізації кожного заходу, що входить до складу програми. Рекомендації щодо вдосконалення креативного менеджменту повинні не лише підвищити конкурентоспроможність комплексу на ринку, але й сприяти покращенню якості послуг, забезпечувати високу залученість працівників та задоволеність клієнтів.

Для обґрунтування ефективності варто розглянути потенційні вигоди кожного напрямку, зокрема, очікувані результати для персоналу та клієнтів, вплив на загальний рівень лояльності до бренду та задоволеності відвідувачів. Крім того, доцільно врахувати вплив впровадження креативних ініціатив на фінансові показники комплексу, такі як ріст доходів та зменшення витрат, пов'язаних з утриманням персоналу, оскільки мотивовані та залучені працівники можуть сприяти зниженню плинності кадрів.

Для досягнення комплексного розуміння, обґрунтування ефективності передбачає також оцінку прогнозованих ризиків та бар'єрів, з якими комплекс може зіткнутися під час реалізації програми, а також можливих шляхів мінімізації цих ризиків.

Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності та прибутковості готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» базується на аналізі фінансових показників діяльності

підприємства. Згідно з зібраними даними, комплекс демонструє стабільне зростання доходів, рентабельності та завантаженості, особливо в літній сезон, коли середня завантаженість досягає 85%. Розглянемо, як заплановані інноваційні заходи можуть позитивно вплинути на ключові економічні показники.

Наразі заповнюваність готелю «Вілла Віта» становить у середньому 75-80% на рік, при цьому максимальна завантаженість досягається у період літніх місяців та під час святкових днів, коли попит на послуги готелю суттєво зростає. Однак міжсезоння традиційно характеризується зниженням кількості гостей, що негативно впливає на річні фінансові показники та сезонну рівномірність доходів. У цьому контексті застосування удосконалених маркетингових інструментів, які спрямовані на підвищення привабливості комплексу в періоди зі зниженим попитом, є надзвичайно важливим для забезпечення стабільного фінансового потоку.

Пропонується впровадження ряду клієнтоорієнтованих послуг, серед яких особливо перспективними виглядають персоналізовані пропозиції та спеціальні знижки на додаткові послуги, наприклад, на харчування, оздоровчі процедури, оренду залів або організацію заходів. Подібні пропозиції можуть ефективно стимулювати лояльність постійних клієнтів, а також залучити нову аудиторію. Особливо важливим елементом у цьому напрямі є персоналізація — надання гостям послуг та умов, адаптованих до їхніх індивідуальних потреб та очікувань. Наприклад, постійні клієнти можуть отримувати спеціальні пропозиції на майбутні бронювання у період міжсезоння або додаткові бонуси, такі як безкоштовні процедури у спа чи доступ до ексклюзивних послуг комплексу.

За попередніми розрахунками, збільшення середньої заповнюваності у міжсезоння на 5% могло б призвести до суттєвого зростання доходів. За умови, що середня ціна номера становить 2000 грн за ніч, а готель «Вілла Віта» налічує 30 номерів, приріст на 5% заповнюваності відповідає збільшенню продажу номерів на 5 діб на місяць. Такий додатковий обсяг реалізації дозволить отримати близько 90 000 грн додаткового доходу щомісяця. Окрім підвищення

поточного рівня доходів у міжсезоння, запропоновані заходи сприятимуть рівномірнішому розподілу фінансових надходжень протягом року, що, в свою чергу, забезпечить стабільність фінансового потоку та посилить конкурентоспроможність комплексу.

Загалом, реалізація таких маркетингових інструментів не лише збільшить завантаженість у періоди зі зниженим попитом, але й сприятиме підвищенню річного доходу, підтримуючи високу рентабельність готелю. Важливо також, що цей підхід може стимулювати лояльність клієнтів і поліпшити загальний імідж «Вілли Віта», підкреслюючи її як заклад, що орієнтований на задоволення індивідуальних потреб кожного гостя.

Наразі середній чек у ресторані готелю «Вілла Віта» варіюється в межах від 600 до 750 грн, що залежить від сезону, типу події, а також кількості замовлень у святкові дні та під час тематичних заходів. Такий показник середнього чека може бути значно покращений шляхом оновлення меню та впровадження стратегії залучення відвідувачів через організацію тематичних вечорів і святкових подій. Запропоновані зміни передбачають оновлення меню з урахуванням популярних гастрономічних тенденцій, додавання сезонних страв, розробку спеціальних пропозицій на вихідні та свята, а також акцент на локальних продуктах для створення ексклюзивного гастрономічного досвіду. Наприклад, під час новорічних свят можна включити в меню спеціальні новорічні напої та вишукані страви з обмеженим періодом пропонування, що приверне додаткову увагу клієнтів.

Окрім цього, заплановані тематичні вечори, такі як «Італійська ніч», «Свято середземноморської кухні» або сезонні події на кшталт «Осінній фестиваль вин», здатні привернути нових гостей і створити унікальну атмосферу, що, ймовірно, заохотить клієнтів здійснювати додаткові замовлення, збільшуючи середній чек. Святкові заходи, присвячені державним або релігійним святам, також можуть створити особливий попит, оскільки вони відзначатимуться відповідним декором, музикою, спеціальними пропозиціями меню, що додатково стимулюватиме витрати клієнтів.

При реалізації таких заходів прогнозується збільшення середнього чека на 10%, що дозволить досягти у святкові дні суми близько 825 грн замість звичайних 750 грн. Це підвищення на 10% може позитивно позначитися на загальних доходах ресторану, особливо під час святкових періодів, коли відвідуваність зазвичай зростає. Виходячи з поточного рівня відвідувачів, що в середньому становить близько 350 осіб на місяць, додатковий дохід може сягати близько 26 250 грн на місяць. Це забезпечить місячний дохід на рівні 288 750 грн завдяки зростанню середнього чека, що є значним покращенням порівняно з поточними показниками.

Отже, запропоноване оновлення меню та організація заходів сприятимуть не лише підвищенню доходу ресторану, але й створенню нового іміджу закладу як місця, де можна отримати не лише якісне обслуговування, але й унікальний культурно-гастрономічний досвід. Ця стратегія дозволить залучити нових клієнтів, підвищити рівень задоволеності постійних відвідувачів та сприятиме формуванню лояльності, що стане важливим фактором стабільності доходів ресторану в довгостроковій перспективі.

Аналіз показників рентабельності активів (ROA) і рентабельності власного капіталу (ROE) є ключовими для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, оскільки вони відображають його здатність генерувати прибуток із залучених активів та інвестицій власників. Стабільне зростання цих показників вказує на успішну стратегію управління фінансами та ресурсами підприємства, що забезпечує підвищення прибутковості. Впровадження комплексних заходів, спрямованих на розширення клієнтської бази, покращення якості обслуговування та підвищення лояльності клієнтів, може сприяти збільшенню рівня рентабельності активів на 0,5-1%, що стане додатковим внеском у прибутковість підприємства.

Для прикладу, якщо обсяг активів складає 2500 тис. грн і при поточному рівні рентабельності (ROA) підприємство генерує певний стабільний прибуток, то збільшення показника ROA на 0,5% забезпечить додатковий приріст у розмірі 12,5 тис. грн. Цей додатковий прибуток свідчить про підвищену ефективність

використання активів, завдяки чому підприємство зможе покращити свою фінансову стабільність та отримати додаткові можливості для інвестицій у розвиток.

Щоб забезпечити подальше зростання рентабельності активів, доцільно інвестувати в інфраструктурні покращення, наприклад, оновлення інтер'єру, що може підвищити комфортність і привабливість закладу, або в проведення нових рекламних кампаній, які сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів. Такі інвестиції не лише створять додаткову цінність для клієнтів, а й допоможуть збільшити оборотність активів, тобто ефективність використання кожної гривні, вкладеної в активи підприємства.

За поточного рівня оборотності активів у 1,6, що означає, що активи підприємства в середньому генерують обсяг доходів, який у 1,6 рази перевищує загальну вартість активів, підвищення цього показника до рівня 1,8 матиме суттєвий позитивний ефект. Зокрема, приріст оборотності на 0,2 рази означає, що підприємство зможе збільшити річний обсяг доходів орієнтовно на 15%, що за наявного обсягу активів в 2500 тис. грн становитиме близько 375 тис. грн. Це зростання доходів дозволить не лише підтримати фінансову стабільність, а й забезпечить підприємству конкурентні переваги за рахунок покращеної інфраструктури, кращої видимості на ринку та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Отже, впровадження стратегічних заходів, спрямованих на підвищення рентабельності активів і власного капіталу, має значний потенціал для зростання доходів підприємства. Інвестиції в інфраструктуру та маркетинг створять можливості для додаткового приросту прибутковості, підвищать ефективність використання активів і збільшать конкурентоздатність, забезпечуючи довгострокову стабільність та фінансовий успіх.

Показники лояльності клієнтів, що складають близько 60-65%, є стабільними. Завдяки підвищенню задоволеності від сервісу через оновлення меню, підвищення рівня персоналізації послуг та залучення гостей до програми лояльності, можна збільшити цей показник до 70%, що позитивно вплине на

повторні візити. За умови додаткових 5% повторних клієнтів (або 15 додаткових клієнтів на місяць з середнім чеком 600 грн), ресторан отримає приріст доходу на 9000 грн щомісячно.

Запровадження запропонованих заходів, спрямованих на оптимізацію діяльності готелю «Вілла Віта», відкриває значні перспективи для поліпшення його фінансових показників. Передусім, очікується позитивний вплив на дохідність закладу. Завдяки цілеспрямованим заходам щодо збільшення середнього чека, зокрема, через впровадження ексклюзивних послуг і підвищення якості обслуговування, готель зможе привабити більш платоспроможних клієнтів, що відповідно збільшить дохід на одного відвідувача. Крім того, активні маркетингові кампанії, орієнтовані на розширення цільової аудиторії та посилення присутності готелю на ринку, сприятимуть зростанню завантаженості номерного фонду. Це дозволить зменшити вплив сезонних коливань на дохідність, забезпечуючи стабільні надходження протягом усього року.

Збільшення завантаженості готелю також матиме довготривалий позитивний ефект на його загальну фінансову стійкість. Підвищення показника зайнятості номерів дозволить досягти вищого рівня операційної рентабельності, оскільки фіксовані витрати будуть розподілятися на більшу кількість гостей. У свою чергу, це призведе до зростання рентабельності як за прибутком на інвестований капітал, так і за рентабельністю продажів, що є важливими показниками ефективності для оцінки фінансової стійкості готелю на ринку.

Окрім того, реалізація стратегій для підвищення середнього чека та завантаженості сприятиме зростанню показника оборотності активів, що означає підвищення ефективності використання ресурсів готелю. Завдяки цьому готель зможе швидше повертати інвестиції та вивільняти обігові кошти для подальшого реінвестування в покращення послуг, розширення спектру пропонованих зручностей або оновлення інфраструктури, що, у свою чергу, ще більше підвищить конкурентоспроможність закладу. Це особливо важливо для забезпечення довгострокового фінансового зростання, оскільки готель зможе

скористатися додатковими надходженнями для підвищення інноваційного потенціалу, відповідати новітнім тенденціям у готельній індустрії та вдосконалювати свої маркетингові стратегії.

Таким чином, впровадження зазначених заходів забезпечить «Вілла Віта» конкурентні переваги у вигляді стабільного зростання доходів, рентабельності та оборотності активів, що в кінцевому підсумку сприятиме укріпленню фінансового стану готелю та його привабливості як для клієнтів, так і для інвесторів.

3.3. Прогнозування реалізації запропонованих заходів

Прогнозування реалізації заходів для підвищення конкурентоспроможності та фінансових показників комплексу «Вілла Віта» передбачає оцінку ймовірного впливу рекомендацій на ключові економічні показники, включаючи рентабельність, заповнюваність номерів, середній чек ресторану, а також рівень задоволеності клієнтів. На основі попереднього аналізу та фінансових показників буде змодельовано різні сценарії реалізації заходів.

У базовому сценарії прогнозується збереження поточного рівня економічних показників із невеликим щорічним приростом, обумовленим сезонними коливаннями. Припускається, що за умови незначних змін в маркетинговій стратегії середня заповнюваність готелю залишиться на рівні 75–80%, зберігаючи тенденцію до пікової завантаженості влітку та на свята. Середній чек ресторану стабільно триматиметься на рівні 600–700 грн, що забезпечить стабільний рівень доходів.

При реалізації інноваційних заходів, таких як оновлення меню, створення персоналізованих пропозицій, впровадження програми лояльності для постійних клієнтів і активне використання нових маркетингових каналів, можна очікувати збільшення доходів. За оцінками, середній рівень заповнюваності може зрости до 85% завдяки підвищенню попиту в міжсезоння. Це дозволить готелю

генерувати додаткові надходження у розмірі 1,08 млн грн на рік (з розрахунку 30 номерів, додаткові 5% заповнюваності та середня ціна 2000 грн).

Середній чек ресторану також може збільшитися до 750–800 грн за рахунок більшого обсягу замовлень під час спеціальних заходів, що дасть змогу підвищити щомісячні доходи ресторану на 52 500 грн (середній чек на 10% вищий від базового). У цьому сценарії зростання рентабельності активів і власного капіталу прогнозується на рівні 1%, що забезпечить додатковий прибуток у розмірі 25 тис. грн за умови обсягу активів у 2500 тис. грн.

Консервативний сценарій передбачає часткову реалізацію запланованих заходів із незначними інвестиціями в оновлення. У такому випадку ріст показників заповнюваності та середнього чека буде мінімальним – на 2–3%, що все ж дозволить зберегти стабільний фінансовий стан у разі зниження попиту. За такої реалізації приріст доходів становитиме близько 12 тис. грн на місяць для готелю та 15 тис. грн для ресторану, що підтримає загальну рентабельність на поточному рівні.

Підсумовуючи, можна очікувати позитивного впливу від реалізації заходів за оптимістичного та базового сценаріїв. Загальне підвищення доходів і рентабельності дозволить «Вілла Віта» не тільки закріпити позиції на ринку, але й залучити нових клієнтів, збільшити задоволеність і лояльність, що, своєю чергою, сприятиме зростанню прибутковості в середньо- та довгостроковій перспективі.

Виконаємо розрахунки, базуючись на ключових показниках діяльності готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта», які надані.

Для розрахунку використаємо середню вартість проживання за ніч, умовно взявши її на рівні 2000 грн, та виходячи з наданого рівня заповнюваності на рівні 75-80%. Припустимо, що реалізація заходів дозволить збільшити заповнюваність до 85%.

Дохід від проживання до підвищення заповнюваності:

При заповнюваності 75% готель з умовною кількістю номерів 100 отримує місячний дохід:

$$\text{Дохід} = 100 \times 0,75 \times 30 \times 2000 = 4,500,000 \text{ грн}$$

2. Дохід від проживання після підвищення заповнюваності до 85%:

$$\text{Дохід} = 100 \times 0,85 \times 30 \times 2000 = 5,100,000 \text{ грн}$$

Приріст доходу за рахунок підвищення заповнюваності:

$$5,100,000 - 4,500,000 = 600,000 \text{ грн}$$

При збільшенні середнього чека на 50 грн (до 700 грн у вихідні та свята) і на 100 грн у літній сезон, розрахуємо додаткові надходження за вихідні та свята.

1. Середній приріст за вихідні (15 днів на місяць):

Припустимо, що 300 клієнтів відвідують ресторан щомісяця, з них 150 приходять у вихідні та свята. Додатковий дохід від збільшення чека на 50 грн для цих відвідувачів буде:

$$\text{Додатковий дохід} = 150 \times 50 = 7,500 \text{ грн}$$

2. Додатковий дохід у літній сезон:

При 100 грн збільшення чека в літній сезон, для тих самих 300 клієнтів:

$$\text{Додатковий дохід} = 300 \times 100 = 30,000 \text{ грн}$$

Сумарний додатковий дохід за місяць, враховуючи обидва періоди:

$$7,500 + 30,000 = 37,500 \text{ грн}$$

Збереження лояльності клієнтів на рівні 65% дозволить збільшити дохід за рахунок їх частих відвідувань. При середньому чеку 600 грн і 20% збільшенні лояльності:

1. Приріст від повторних візитів (20% від 300 клієнтів):

$$\text{Додатковий дохід} = 60 \times 600 = 36,000 \text{ грн}$$

Сумарно всі заходи принесуть додатковий дохід:

$$600,000 + 37,500 + 36,000 = 673,500 \text{ грн}$$

Впровадження розроблених заходів з підвищення заповнюваності, середнього чека та утримання клієнтів дозволить «Вілла Віта» отримати додатковий дохід на рівні 673,500 грн на місяць. Ці розрахунки свідчать про фінансову ефективність запланованих змін та підтверджують доцільність їх реалізації.

Таблиця 3.2 демонструє прогнозовані зміни доходів комплексу «Вілла

Віта» за рахунок підвищення заповнюваності, збільшення середнього чека ресторану та утримання клієнтів.

Таблиця 3.2. Порівняння прогнозованого приросту доходів готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» від впровадження запропонованих заходів

Показник	Поточні дані до змін	Прогнозовані дані після змін	Приріст доходу, грн	Примітки щодо розрахунків
Заповнюваність готелю	75%	85%	600,000	Розрахунок для 100 номерів і середньої ціни 2000 грн за ніч
Середній чек ресторану	500-600 грн	700 грн у вихідні, 750 грн у літній сезон	37,500	Додатковий дохід від підвищеного попиту у вихідні та літній сезон
Утримання клієнтів	60-65%	65-70%	36,000	Підвищення лояльності збільшить кількість повторних візитів
Загальний додатковий дохід	—	—	673,500	Загальна сума додаткового місячного доходу від впровадження заходів

Розрахунки показали, що реалізація низки креативних інноваційних підходів здатна значно підвищити рівень заповнюваності номерів, середній чек

у ресторані та рівень утримання клієнтів. Таким чином, прогнозоване збільшення сукупних доходів на рівні 673,500 грн на місяць вказує на високу рентабельність запропонованих змін.

Прогноз також підкреслює, що впровадження цих заходів позитивно вплине не лише на фінансові показники, а й на загальну конкурентоспроможність «Вілли Віти». Підвищення рівня лояльності та задоволеності клієнтів забезпечить стабільний потік відвідувачів і сприятиме репутації комплексу на ринку. Крім цього, прогнозований приріст доходів дозволить інвестувати у подальший розвиток сервісних послуг, інфраструктури та маркетингових заходів, що, в свою чергу, може посилити конкурентні переваги комплексу у довгостроковій перспективі.

Висновки до третього розділу

Висновки до розділу 3, який присвячено вдосконаленню системи креативного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта», підсумовують основні результати та перспективи впровадження запропонованих заходів, підтверджуючи їхню ефективність та значення для довгострокового розвитку закладу.

Перш за все, розглянуто напрями вдосконалення системи креативного менеджменту, які мають на меті підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій «Вілли Віта» на ринку готельно-ресторанних послуг. Впровадження запропонованих інноваційних заходів, зокрема покращення клієнтського досвіду та застосування маркетингових інструментів для розширення цільової аудиторії, спрямоване на збільшення привабливості закладу серед клієнтів. Позитивний вплив цих змін на заповнюваність готелю та середній чек ресторану свідчить про ефективність зазначених креативних рішень.

Обґрунтування ефективності заходів, продемонструвало, що впровадження нових підходів у систему управління є економічно доцільним.

Підвищення рівня завантаженості готелю до 85% та збільшення середнього чека ресторану до 750 грн у пік сезону дають можливість очікувати додаткового місячного доходу близько 673,500 грн. Ці результати підтверджують важливість інвестицій у креативний менеджмент як стратегію для збільшення прибутковості та рентабельності закладу.

Прогнозування реалізації запропонованих заходів дозволяє зробити висновок, що довгострокове впровадження цих рекомендацій забезпечить стійке зростання доходів і підвищить рівень задоволеності клієнтів. Очікувані позитивні зміни економічних показників підтверджують, що комплекс «Вілла Віта» зможе зміцнити свої позиції на ринку, водночас підвищуючи свою інвестиційну привабливість. Таким чином, вдосконалення системи креативного менеджменту є ключовим чинником для досягнення довгострокових стратегічних цілей закладу.

ВИСНОВКИ

Поставлена мета – розробка та обґрунтування теоретичних і практичних засад функціонування системи креативного менеджменту – була досягнута через послідовне виконання поставлених завдань, які включали теоретичне обґрунтування, аналіз моделей, практичну оцінку функціонування системи на прикладі комплексу «Вілла Віта» та розробку рекомендацій для вдосконалення системи креативного управління.

На основі теоретичного аналізу було виявлено, що креативний менеджмент є невід'ємною складовою стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу, спрямованою на адаптацію до умов конкурентного середовища. Це управлінський підхід, який базується на застосуванні новітніх ідей та технологій для підвищення ефективності роботи закладу. Аналіз існуючих моделей креативного менеджменту виявив різні підходи, які можуть бути ефективно адаптовані до специфіки кожного підприємства, забезпечуючи створення конкурентних переваг на ринку.

Практичний аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» показав, що інтеграція креативних підходів у менеджменті сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню їхньої лояльності, що досягається завдяки інноваційним форматам обслуговування, унікальним маркетинговим стратегіям та адаптації інтер'єру. Це сприяє збільшенню попиту на послуги комплексу, позитивно впливає на його економічні показники та підвищує рентабельність закладу. Успішне управління фінансовими ресурсами, поряд з оптимізацією маркетингових витрат, дозволяє «Вілла Віта» забезпечувати стабільне зростання на конкурентному ринку.

Оцінка креативного менеджменту комплексу дозволила сформулювати рекомендації, спрямовані на подальше вдосконалення системи управління, що включає розвиток інноваційних послуг, зміцнення зв'язків із клієнтами через інтерактивні сервіси та заходи з підвищення якості обслуговування. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені як практичний

інструмент для інших підприємств готельно-ресторанного бізнесу, сприяючи їхньому стратегічному розвитку.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що креативний менеджмент є ключовим елементом успішної діяльності підприємств готельно-ресторанного сектору. Інноваційні підходи до управління дозволяють підвищити економічну ефективність закладів, забезпечити конкурентоспроможність та стійке зростання на ринку. Рекомендовані заходи мають високу потенційну ефективність і можуть бути використані для вдосконалення діяльності інших підприємств у галузі, що сприятиме загальному розвитку та модернізації готельно-ресторанного бізнесу.

Для подальшого вдосконалення системи управління в готельно-ресторанному комплексі «Вілла Віта» пропонується кілька практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості закладу. Одним із основних напрямів удосконалення є розширення спектру інноваційних послуг, таких як інтерактивні розваги для гостей, особливі майстер-класи або кулінарні шоу, що створить унікальну атмосферу і підвищить цінність закладу в очах клієнтів, сприяючи їхній лояльності. Важливим інструментом є також активізація цифрових маркетингових каналів, зокрема соціальних мереж, мобільних додатків та інтернет-кампаній, які можуть залучити нову аудиторію та зміцнити імідж закладу. Застосування персоналізованих взаємодій через цифрові платформи може підсилити довіру клієнтів та підвищити їхню зацікавленість у послугах комплексу.

Інвестування в екологічну інфраструктуру є ще одним кроком, що позитивно вплине на репутацію закладу серед еко-свідомих клієнтів. Використання енергозберігаючих технологій, біорозкладних матеріалів та програми з утилізації дозволять впроваджувати сталий розвиток у діяльність комплексу. Не менш важливим напрямом вдосконалення є розвиток інноваційної культури серед працівників шляхом організації тренінгів, майстер-класів та творчих сесій, що сприятиме підвищенню залученості команди до процесів

вдосконалення послуг і обслуговування клієнтів. Створення платформи для обміну ідеями стимулюватиме внутрішню мотивацію персоналу та сприятиме ефективнішій роботі.

Щоб підвищити якість взаємодії з клієнтами, важливо запровадити інтерактивні сервіси, наприклад, спеціальні мобільні додатки для зручного бронювання послуг, взаємодії з адміністрацією та надання зворотного зв'язку. Такий сервіс забезпечить зручність і персоналізовані можливості, що покращать загальне враження від перебування у комплексі. Аналіз і вдосконалення клієнтського досвіду є невід'ємною складовою креативного управління, оскільки систематичний збір і аналіз відгуків гостей дозволяє вчасно виявляти та усувати недоліки в роботі комплексу, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів і підвищує їхню лояльність.

На додаток, оптимізація цінової політики з використанням динамічного ціноутворення, яке враховує сезонні коливання попиту, сприяє ефективному управлінню завантаженістю готелю. Це забезпечує стабільний дохід навіть за умов ринкової мінливості, що, в свою чергу, позитивно позначається на рентабельності комплексу. Упровадження цих заходів дозволить «Вілла Віта» не лише підвищити ефективність креативного менеджменту, але й утвердити своє становище на ринку як інноваційного та клієнтоорієнтованого готельно-ресторанного комплексу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аташкаде Р. В. Креативний менеджмент як складова інноваційної діяльності // *Економіка та управління*. 2017. № 1. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1457>. (дата звернення: 24.10.2024).
2. Балановська Т.І. Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Барабан О. А. Сутність креативних технологій на сучасному етапі економічного розвитку. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/48405496.pdf>. (дата звернення: 24.10.2024).
4. Білик В., Фімяр С. Використання інструментів креативного менеджменту для управління персоналом організацій // *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 182–188.
5. Божидарник Т.В. Креативний менеджмент: конспект лекцій для підготовки докторів філософії / Т.В. Божидарник, Н.М. Василик. - Луцьк: Луцький НТУ, 2018. - 188 с.
6. Бортнікова М. Г., Крохмальна Я. О. Роль креативного менеджменту у формуванні творчого потенціалу підприємства // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2. С. 8–11.
7. Вецепура Н., Земліна Ю. Управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах // *Економіка та суспільство*. – 2021. – № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-62>. (дата звернення: 24.10.2024).
8. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І. М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
9. Грабовська І. Теоретичні аспекти використання сучасних інструментів, технологій та методів креативного менеджменту в управлінських інноваціях / І.

Грабовська // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2022. – № 5, т. 1. – С. 146-152.

10. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 2. Том 2. С. 192-197.

11. Джинджоян В.В. Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навч. посіб. / В.В. Джинджоян, Т.В.Тесленко, К.М. Горб. - К.: Видав. «Каравела», 2022. - 340 с.

12. За результатами дослідження Deloitte 2024 Global Human Capital Trends найактуальнішими питаннями у світі є довіра та сталий розвиток людського капіталу. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html>. (дата звернення: 14.11.2024).

13. Задорожнюк Н.О., Беноєва М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* 2016. Вип. 1(5). С. 132-135.

14. Заміський комплекс Villa Vita. Офіційна веб-сторінка. URL: https://www.villavita.kiev.ua/uk/kontakty_shema-dojizdu. (дата звернення: 03.11.2024).

15. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. № 3 (14). С. 166–172.

16. Карпенко С. В. Управління персоналом: навч. посіб. Для дистанційного навчання / С. В. Карпенко, О. А. Карпенко; Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». Київ: Університет «Україна», 2017. 273 с.

17. Коломієць О. Л. Суть евристичних функцій у системі менеджменту. 2013. Національний університет "Львівська політехніка". URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/c3c2f25b-6289-493d-9c34-b832d09cc8c0/content>. (дата звернення: 24.10.2024).

18. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; вид. кол.: О.80 Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевич; НАН України, Інст. Економіки промисловості. Київ, 2018. С. 276-296.
19. Креативний менеджмент : підруч. для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.; проф., д.е.н. В. Я. Брич, к.іст.н. М. М. Корман. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
20. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. Дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.] / проф., д. е. н. В. Я. Брич, к. іст. н. М. М. Корман. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 220 с.
21. Креативний менеджмент: практикум: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Н.І. Ситник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 147 с.
22. Крушельницька О. В. Управління персоналом: підручник / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький; Університет сучасних знань. Київ: Знання України, 2018. 299 с.
23. Левицький В. В. Формування комплексу креативного менеджменту в системі маркетингу підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, №9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-12>. (дата звернення: 24.10.2024).
24. Левицький В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві в контексті управління його стратегічними змінами та розвитком // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18>. (дата звернення: 24.10.2024).
25. Лобза А. В., Гуз І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності роботи персоналу сучасного підприємства. Молодий учений. 2018. No 1 (53). С. 510-513.
26. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф.

Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с.

27. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ. 2017. 288 с.

28. Моргулець О. Б., Костіна Н. А. Креативний менеджмент в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу // Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій. Київський національний університет технологій та дизайну, 2023. URL https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23838/1/INORKKI_2023_P181-183.pdf. (дата звернення: 24.10.2024).

29. Оленіна О. Ю. Арт-менеджмент у соціально-культурній динаміці : навч. посібник /О. Ю. Оленіна ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 88 с.

30. Паризький І. В. Теоретичні погляди Пітера Друкера на інноваційний розвиток економіки // *Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці: матеріали VI-ої Міжнародної наукової Інтернет-конференції (Київ – Pozega, 20-21 лютого 2020 року) /* ВНЗ «Національна академія управління». Київ: НАУ, 2020. С. 81.

31. Ракша Л. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів. Підсумки 2023 року від Poster. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2023-roku-vid-poster>. (дата звернення: 03.11.2024).

32. Стешків Т. Як блекаути та мобілізація вплинули на ресторанний ринок: зростання виручки та середнього чека. 2024. URL: <https://retailer.com.ua/yak-blekauty-ta-mobilizatsiia-vplynuly-na-restorannyy-rynok-zrostannia-vyruchky-ta-serednoho-cheka-575/>. (дата звернення: 03.11.2024).

33. У 2023 році виторг готелів на 39% менший від позаторік. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-vytorh-hoteliv-na-39-menshyu-vid-pozatorik/>. (дата звернення: 03.11.2024).

34. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту. За ред. Ілляшенка С. М. 2023. URL: https://pidru4niki.com/73250/investuvannya/upravlinnya_innovatsiynoyu_diyalnistyu_osnovi_innovatsiynogo_menedzhmentu. (дата звернення: 24.10.2024).

35. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент». К.Ф. Ковальчук та ін.; Нац. металург. акад. України. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.

36. Управління персоналом: навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 502 с.

37. Чеберячко С. Дослідження Gartner. URL: <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/news/doslidzenna-gartner>. (дата звернення: 14.11.2024).

38. A complete employee engagement platform to measure and improve your workplace culture. URL: <https://www.culturemonkey.io/>. (дата звернення: 14.11.2024).

39. Amabile T. M. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace // *Human Resource Management Review*. 1993. Vol. 3, Issue 3. P. 185–201.

40. Azhar M. E., et al. Effect of Marketing Mix and Service Quality on Tourist Satisfaction // *Proceeding Uii-Icabe*. 2019. P. 133–140.

41. Blakeman R. Integrated marketing communication: creative strategy from idea to implementation. Rowman & Littlefield, 2023. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=tPDIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=One+of+the+key+functions+of+creative+management+is+the+development+and+implementation+of+creative+approaches+to+meeting+customer+needs.&ots=kPXtFQyMvW&sig=VOySAjzfUiP3zMbDoHWA3tblmnM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. (дата звернення: 24.10.2024).

42. Creating stronger futures together Grant Thornton 2022 ESG report. URL:

<https://www.grantthornton.com/content/dam/grantthornton/website/assets/content-page-files/about-us/pdfs/csr-2022-esg-report.pdf.coredownload.inline.pdf>. (дата звернення: 14.11.2024).

43. Hlady-Rispal M., Fayolle A., Gartner W. B. In search of creative qualitative methods to capture current entrepreneurship research challenges. In: Big Questions and Great Answers in Entrepreneurship Research. 2024. Edward Elgar Publishing. P. 131–159.

44. Interaction Design Foundation, Dam R. F., Siang T. Y. What is Design Thinking and Why is It So Popular? [online]. 2021. URL: https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/MISC418/Lecture3_Reading-Design_Thinking.pdf. (дата звернення: 14.11.2024).

45. Leonard D., Rayport J. F. Spark Innovation Through Empathic Design // Harvard Business Review. 1997. Т. 75. С. 102–115.

46. Sandjong D., Ledoux F. Training Strategies for Increasing Employee Job Satisfaction and Retention in the Hospitality Industry Walden Dissertations and Doctoral Studies. 2021. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/10225> (дата звернення: 14.11.2024).

47. Sung W., Kim C. A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior // Sustainability. 2021. Т. 13, № 4. С. 2079-2085.

48. Tidd J., Bessant J. R. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 2020. John Wiley & Sons. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=5w4LEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Innovation+and+its+integration+into+daily+operational+processes+is++of+creative+management&ots=5KNO-HQ3c4&sig=GiFykglI8MfNwuX3TVHgd2BIIdAc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. (дата звернення: 24.10.2024).

49. Truong N., et al. Exploring the impact of innovativeness of hospitality service operation on customer satisfaction. Operations and Supply Chain Management: An International Journal. 2020. 13, № 3. P. 307–319.

50. Ye P., Liu L., Tan J. Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*. 2022. (25), № 4. P. 1092–1114.

УДК 338.48

РОЛЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Юрій ЮЩЕНКО

магістрант НУБіП України

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

доктор економічних наук, професор

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Сьогодні креативний менеджмент заслужено вважається одним із найефективніших підходів до управління бізнесом. Він полягає у пошуку інноваційних ідей для підвищення ефективності бізнес-процесів та постійному вдосконаленні виробничо-господарської діяльності підприємств. Система креативного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі — це підхід до управління, що спрямований на розвиток інноваційних ідей і нестандартних рішень для підвищення конкурентоспроможності та привабливості підприємства. Ця система включає кілька ключових елементів:

1. Інноваційний сервіс і клієнтоорієнтованість. Успіх в індустрії гостинності залежить від здатності дивувати гостей і надавати унікальний сервіс. Креативний менеджмент фокусується на впровадженні нових форматів обслуговування, які перевершують очікування клієнтів. Це може включати незвичайний дизайн номерів, персоналізоване обслуговування, інтерактивні послуги тощо.

2. Креативна організація праці. Креативний підхід також стосується управління персоналом. Важливо створювати умови, в яких співробітники можуть проявляти ініціативу і творчість у вирішенні щоденних завдань. Це сприяє розвитку корпоративної культури, що стимулює колектив до активної участі в розвитку бізнесу.

3. Інновації в маркетингу. Готельно-ресторанний бізнес потребує нестандартних підходів до маркетингу. Використання креативних рекламних

кампаній, соціальних мереж та нестандартних партнерських програм може суттєво підвищити впізнаваність бренду і привабливість для різних категорій клієнтів.

4. Розвиток і впровадження нових технологій. Інновації в технологіях — один із ключових аспектів креативного менеджменту. Це може включати впровадження систем автоматизації, цифрових сервісів для замовлення та оплати, інтеграцію сучасних IT-рішень для управління гостями і ресурсами.

5. Досвід клієнта (Customer Experience). Важливо створювати атмосферу, яка залишає позитивне враження у клієнтів. Тут можуть бути задіяні всі елементи — від оформлення інтер'єру до деталей обслуговування і організації заходів. Наприклад, тематичні вечори або ексклюзивні події, які підкреслюють унікальність закладу.

6. Екологічні ініціативи. Важливим трендом стає впровадження екологічних і сталих практик. Це може включати зменшення використання пластику, впровадження систем переробки відходів, енергоефективність тощо. Ці аспекти сприяють формуванню позитивного іміджу серед еко-свідомих клієнтів.[1-4] Оскільки менеджер відіграє ключову роль в організації праці в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, саме він відповідає за впровадження креативності на підприємстві через такі дії:

- підбір персоналу з творчим мисленням та здатністю до активних дій;
 - впровадження ефективної мотиваційної системи для стимулювання нових ідей;
 - встановлення вимог, що сприяють зростанню продуктивності працівників; – створення умов, які сприяють творчій діяльності команди;
 - своєчасне виявлення зниження попиту на продукцію, послуги або роботи; – відбір найбільш корисних ідей з великого потоку пропозицій;
 - пошук шляхів для успішної реалізації найбільш перспективних ідей.
- Науковці, які досліджують роль креативного менеджменту в різних галузях підкреслюють три основні складові креативності:

- творча складова (здатність створювати принципово нові форми або оригінальні поєднання відомих елементів);
- принципний характер креативної ідеї (креативність повинна призводити до суттєвих змін у характері конкуренції або споживчої поведінки на ринку);
- орієнтація на результат (важливим є не сам процес творчої діяльності, а кінцевий результат, який повинен підвищувати економічну ефективність підприємства) [2-4].

Отже, креативний менеджмент допомагає готельно-ресторанному бізнесу постійно розвиватися, впроваджуючи нові рішення та підвищуючи рівень задоволення гостей, що в свою чергу сприяє зростанню лояльності клієнтів та прибутковості.

Список використаних джерел:

1. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л., Джгутаєвілі Н. М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2021. 209 с.
2. Пащенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. – С. 405-410
3. Князевич А. О. Інноваційне підприємництво в системі креативного менеджменту. Бізнес Інформ. 2022. №5. С. 33–39. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-33-39>
4. Христенко О.В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. Економіка та підприємництво, 2022 р., № 2 (125) – С. 104-109