


ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування системи креативного менеджменту готелю «Вік Жан»
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Шифр і назва галузі знань
 Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Шифр і назва спеціальності
 Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Назва
 Шифр _____

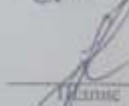
Виконав:
 студент 4 курсу група ГРСз-20-1
Шифр


Підпис Катерина ЛАШКОВИЦЕР
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

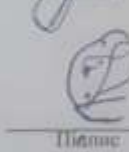
Керівник: к.е.н., доц.


Підпис Олена ДАВИДОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.


Підпис Оксана ГРИНДИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
 Зав. кафедри туризму та
 готельно-ресторанної справи


Підпис Ігор ЖУРБА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

19 червня 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
 Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
 Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д. Г. Сурко І. Е.
 "19" серпня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Лашковіцер Катерина Сергіївна

- Тема роботи Формування системи креативного менеджменту готелю «Вік Жан»
керівник роботи Давидова Олена Анатоліївна, доц., к.е.н.
Затверджена наказом ректора університету від " 07 " 02 " 2025 р. № 23
- Строк подання студентом роботи на кафедру 18 серпня 2025 р.
- Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ, 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛІ «ВІК ЖАН», 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ВІК ЖАН»
- Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Підходи до визначення терміну «реклама». 2. Цілі. 3. Класифікація реклами. 4. Функції реклами. 5. Канали розподілу реклами 6. SWOT матриця для готелю «Вік Жан» 7. Характеристика оснащення номерів у готелі «Вік Жан» 8. Основні техніко-економічні показники готелю «Вік Жан»

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Квітень 2025	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Квітень 2025	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Квітень 2025	виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Травень 2025	виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Травень 2025	виконано
6.	Підготовка першого розділу	Травень 2025	виконано
7.	Підготовка другого розділу	Травень 2025	виконано
8.	Підготовка третього розділу	Червень 2025	виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2025	виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2025	виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2025	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2025	виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2025	виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025	виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025	виконано
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2025	виконано

Студент



Підпис

Катерина ЛАШКОВИЦЕР

ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис

Олена ДАВИДОВА

ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Катерини ЛАШКОВЦЕР

Тема роботи: Формування системи креативного менеджменту готелю «Вік Жан»

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: доц. к.е.н. Олена ДАВИДОВА

м. Хмельницький, 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 53 с., містить 18 таблиць, 7 рисунків, перелік джерел посилання складається зі 30 найменувань.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у вивченні системи креативного менеджменту в контексті діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена потребою підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному динамічному середовищі шляхом впровадження інноваційних управлінських практик.

У I розділі було проаналізовано основні теоретичні підходи до організації креативного менеджменту та оцінено його вплив на ефективність роботи підприємств у готельно-ресторанному секторі. Також проведено аналіз сучасного стану галузі та тенденцій її розвитку, а також визначено фактори, що впливають на реалізацію креативних управлінських рішень.

У II розділі проведено організаційно-економічний аналіз готелю «Вік Жан», дана загальна характеристика підприємства, проаналізоване внутрішнє та зовнішнє середовище, конкурентні позиції готельного підприємства та система постачання.

У III розділі на основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи креативного менеджменту для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які сприятимуть підвищенню їх продуктивності, інноваційності та привабливості для клієнтів.

Результати цього дослідження можуть бути корисними для менеджерів у сфері готельно-ресторанного бізнесу, консультантів з управління, а також науковців, які займаються подальшим вивченням проблем креативного менеджменту.

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

ABSTRACT

for diploma thesis Kateryna LASZKOWITZER

The diploma thesis theme: Formation of the creative management system of the Vic Jean hotel

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: __ PhD in Economics, As. Prof. Davydova O.A._

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2025

The diploma thesis is 53 pages, contains 18 tables, 7 figures, the list of reference sources consists of 30 items.

The purpose of the qualification work is to study the creative management system in the context of the activities of hotel and restaurant business entities.

The relevance of the study is due to the need to increase the competitiveness of enterprises in a modern dynamic environment by implementing innovative management practices.

In section I, the main theoretical approaches to the organization of creative management were analyzed and its impact on the efficiency of enterprises in the hotel and restaurant sector was assessed. An analysis of the current state of the industry and its development trends was also conducted, and factors influencing the implementation of creative management decisions were identified.

In section II, an organizational and economic analysis of the Vic Jean hotel was conducted, a general characteristic of the enterprise was given, the internal and external environment, competitive positions of the hotel enterprise and the supply system were analyzed.

In Section III, based on the results obtained, recommendations are developed for improving the creative management system for hotel and restaurant enterprises, which will contribute to increasing their productivity, innovativeness and attractiveness to customers.

The results of this study may be useful for managers in the hotel and restaurant business, management consultants, as well as scientists who are engaged in further studying the problems of creative management.

Keywords: hotel, creative management, hotel and restaurant business, innovation, competitiveness, enterprise management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	9
1.1 Загальна характеристика креативного менеджменту і його місце в готельно-ресторанному бізнесі	9
1.2 Моделі креативного менеджменту як суб'єкту готельно- ресторанного господарства	13
1.3 Методи креативного менеджменту в готельно-ресторанного бізнесі	18
2 ОЦІНКА СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛІ «ВІК ЖАН»	25
2.1 Характеристика середовища функціонування готелю «Вік Жан»	25
2.2 Організаційно-економічна характеристика готелю «Вік Жан»	30
2.3. Аналіз і оцінка наявної системи креативного менеджменту у готелі «Вік Жан»	34
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ВІК ЖАН»	39
3.1. Шляхи оптимізації креативного менеджменту в готелі «Вік Жан»	39
3.2 Прогнозування реалізації запропонованих заходів	45
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Тематика даного дослідження має високу значущість у контексті сучасної економічної ситуації, де інноваційність та нестандартні управлінські рішення є визначальними чинниками конкурентоспроможності підприємств. Сфера готельно-ресторанного бізнесу, як одна з найбільш динамічних галузей, вимагає постійного оновлення підходів до управління з метою ефективного реагування на ринкові зміни та задоволення зростаючих запитів споживачів. У теперішніх умовах ринкової конкуренції саме креативний менеджмент розглядається як один з ключових інструментів підвищення результативності роботи підприємств та формування їхньої унікальної пропозиції.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі креативного менеджменту в готельно-ресторанному секторі, де традиційні методи втрачають ефективність у контексті потреб інноваційного оновлення. Високий рівень конкуренції стимулює компанії до пошуку альтернативних рішень в організації управлінських процесів, що робить запровадження системи креативного менеджменту необхідною умовою для подальшого розвитку. Дослідження даної проблематики є актуальним не лише для окремих підприємств, а й для всієї галузі, оскільки цілісний підхід до управління творчими ресурсами сприяє загальному підвищенню якості послуг і розширенню присутності на ринку.

Основною метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо впровадження ефективної системи креативного менеджменту в діяльність суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

Для реалізації поставленої мети визначено такі завдання:

- вивчити теоретичні основи та специфіку функціонування креативного менеджменту у сфері готельно-ресторанних послуг;
- провести аналіз наявних моделей креативного управління та можливості їх застосування в практиці підприємств галузі;
- здійснити оцінку діючої системи креативного менеджменту на прикладі готелю «Вік Жан»
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення управлінських процесів на

основі креативного підходу;

– оцінити ефективність запропонованих змін і спрогнозувати їхній вплив на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження виступає управлінський процес, пов'язаний із реалізацією креативних ініціатив у готелі «Вік Жан».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти розробки і впровадження креативного менеджменту у закладах готельно-ресторанної індустрії.

У якості джерел інформації використано офіційні статистичні матеріали, наукові праці українських та зарубіжних дослідників, нормативні документи, а також внутрішні дані про діяльність готелю «Вік Жан».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Загальна характеристика креативного менеджменту і його місце в готельно-ресторанному бізнесі

Creative Management - це сучасний підхід до управління, заснований на максимальному використанні творчого потенціалу працівників та впровадження інновацій для підвищення ефективності компанії. Вчені визначають креативне управління як ряд методів та інструментів, які сприяють розробці і впровадженню нових ідей, що допомагають компаніям адаптуватися до постійних змін на ринку і утворювати цікаві пропозиції для клієнтів [20].

Головною метою креативного менеджменту являється сприяння інноваційним рішенням і знаходженню ноавітніх можливості для розвитку бізнесу. Також наголошує на необхідності активно брати участь у створенні ідей, спільному пошуку рішень і створенні та введенню в життя творчих підходів для щоденної діяльності організації [4, с. 183-186]. Це не тільки дозволяє компаніям ефективно вирішувати нагальні проблеми, але й створити довгострокові стратегії розвитку, які зосереджуються на зміні потреб клієнтів.

У науковій літературі існує декілька ключових понять, які складають теоретичну основу творчого управління:

1. Інноваційний підхід. Основна особливість-постійне впровадження сучасних технологій та рішень у дію, за допомогою яких можливо створювати продукти та послуги, що відповідають умовам сучасного ринку [40, с. 133-139]. У готелі та ресторанному бізнесі це може появлятися при впровадженні нових форматів обслуговування, розробці незвичного меню або створення умов проживання для гостей до яких вони не звикли.

Джозеф Шумпетер - один з найважливіших авторів, який вивчав

проблеми впровадження останніх технологій управління. Його концепція «творчого знищення» показує важливість новацій для розвитку загальних систем та процесів управління. Шумпетер показав, що впровадження сучасних технологій дає поштовх до зростання і являється конкурентною перевагою, що безпосередньо пов'язане з сучасним управлінням у готелі та в ресторані [29].

Творча свобода. Creative Management показує, що працівник може проявити ініціативу та реалізувати свої ідеї у будь-який момент. Це показує як можливо залучитись до процесу прийняття рішень і збільшує задоволення від роботи, оскільки працівники є частиною процесу змін [5].

2. Гнучкість і адаптивність. Креативний менеджмент показує як можливо швидко реагувати на зміни ринку та постійне врахування встановлених процедур та процесів для максимального ефекту. Це дуже важливо в умовах, коли зміни відбуваються постійно у готелі та в ресторані, в яких інновації стають одним з головних факторів успіху [1].

Основними характеристиками креативу є ознаки, що відрізняють його від традиційних підходів до управління та висвітлюють його особливу роль у сучасній компанії. Креативний менеджмент має на меті стимулювати інновації, збільшувати кругозір мислення та не використовувати традиційні підходи для вирішення проблем [13]. Це включає відкритість до цікавих ідей, готовність впроваджувати нестандартні гнучкі рішення та експериментувати в управлінні. У контексті готельного та ресторанного бізнесу дані функції мають особливе значення, тому що вони створюють унікальні продукти та послуги, які відповідають вимогам сучасності та підвищують конкурентоспроможність компанії (рис. 1.1).

Тому Creative Management - це інноваційний підхід до управління, який, виходячи з поєднання творчого потенціалу та адаптації працівників до вимог сучасного ринку, відкриває нові можливості для розвитку готельного та ресторанного бізнесу.



Рисунок 1.1. - Основні ознаки креативного менеджменту

(складено автором на основі джерел [6, 4, 9])

Креативний менеджмент у готельно-ресторанній індустрії можна визначити як інтеграцію креативних методів у процеси управління для генерування нових ідей, продуктів і послуг, створюючи таким чином конкурентні переваги [21]. У сучасному світі, в якому технології швидко розвиваються, і очікування споживачів зростають, потреба в творчому підході до управління стає суттєвою хворобою для виживання на ринку. Бізнес готелю та ресторанів, який традиційно вимагає високого рівня обслуговування, зокрема залежить від можливості пошуку нових рішень, адаптації до змін та в той же час для задоволення потреб клієнтів [25].

Ключові завдання креативного менеджменту в готельно-ресторанній сфері відіграють визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та здатності закладів до тривалого успіху. Ці завдання включають розробку стратегічних планів, керівництво процесами інновацій та впровадження креативних методик. Вони гарантують не лише реагування на зміни на ринку, але й активне генерування нових ідей для вдосконалення пропонуванних послуг та продукції. Завдяки цьому підходу, готелі та ресторани можуть утримувати лідерські позиції в своїй сфері, збільшуючи як свою ефективність, так і привабливість для відвідувачів.

Одним із центральних завдань креативного менеджменту є розширення та реалізація креативних методів задля задоволення вимог клієнтів[8]. В умовах сучасної конкурентної боротьби, успіх підприємства базується не лише на відповіді на запити споживачів, а й на передбаченні їхніх потреб, створенні унікальних пропозицій, які виділяють готель чи ресторан серед інших. Творчі рішення у сфері обслуговування можуть охоплювати індивідуалізацію послуг, втілення неординарних підходів до дизайну або організації простору, а також формування незабутніх вражень для відвідувачів[41].

Відтак, функціональність креативного менеджменту у готельно-ресторанній справі показує стабільний розвиток закладу через інтеграцію інноваційних продуктів, розвиток креативних стратегій та задоволення потреб клієнтів на високому рівні.

Таблиця 1.1. показує які є головні функції креативного менеджменту в готельно-ресторанній галузі, їх опис і як реалізувати на практиці, що підкреслює значимість інновацій і креативності для збільшення конкурентоспроможності підприємства.

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].

Підсумовуючи, критично важливо акцентувати значущість творчого бачення в управлінні організаціями цієї галузі. Адже саме креативний менеджмент забезпечує гнучкість та пристосованість до мінливих та конкурентних реалій. Готелі та ресторани зобов'язані не тільки задовольняти основні потреби своїх відвідувачів, а й генерувати ексклюзивні, індивідуальні рішення, які перевершують очікування, тим самим вибудовуючи конкурентні переваги. Стратегічне планування, впровадження інновацій та формування новаторських методів обслуговування є ключовими компонентами креативного управління. Це гарантує не тільки стійкий розвиток закладу, а й збільшення його привабливості та продуктивності на ринку. Завдяки новаторським рішенням та творчому підходу, готельно-ресторанний бізнес має можливість створювати унікальні пропозиції, що підвищують рівень задоволеності клієнтів та сприяють довгостроковому процвітанню підприємств.

1.2. Моделі креативного менеджменту як суб'єкту готельно-ресторанного господарства

Враховуючи стрімкі зміни та надзвичайну конкуренцію у сучасному готельно-ресторанному секторі, креативне управління виступає вирішальним фактором для досягнення успіху будь-якого закладу. У цій галузі надзвичайно важливим є не лише впровадження новаторських рішень, але й систематичне опрацювання та реалізація цих рішень. Отже, моделі креативного менеджменту мають першочергове значення для розробки стратегії та забезпечення ефективної роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Розуміння та практичне застосування таких моделей дає можливість не тільки утримувати позиції на ринку, а й активно прогресувати, пристосовуючись до потреб клієнтів та нових тенденцій.

Креативність розуміється як здатність особи генерувати інноваційні ідеї та знаходити нестандартні рішення для вирішення завдань. Вона є

ключовим компонентом успішної діяльності будь-якої компанії, яка прагне розвиватися в умовах високої конкуренції. Менеджмент, зі свого боку, відповідає за організацію та керівництво процесами, що ведуть до досягнення поставлених цілей. Синтез цих двох компонентів у межах організації породжує нові підходи до управління, зокрема, креативний менеджмент [34].

Креативність як феномен впливає з різноманітних витоків, котрі пояснюють появу свіжих творчих задумів та підходів. Серед цих витоків – божественне прозіння, везіння, що супроводжує, свідоме щастя, наполегливість та застосування систематичних методів. У сфері готельно-ресторанного бізнесу кожен з цих аспектів може бути використаний для генерування унікальних ідей та поліпшення обслуговування гостей, що сприяє зміцненню конкурентної позиції закладу [34; 10].

Відтак, поєднання креативності та менеджменту в межах організації відкриває можливості для формування нових управлінських концепцій, що дозволяють готелям і ресторанам ефективно працювати в умовах інтенсивної конкуренції та змінливих ринкових реалій.

Креативний менеджмент, як самостійна управлінська наука, став об'єктом дослідження багатьох науковців та практиків, які вивчають шляхи підвищення ефективності організацій через впровадження новаторських підходів до управління. Сутність цього підходу полягає у використанні творчих рішень та інновацій з метою покращення діяльності підприємств у різних сферах. В сучасних умовах креативний менеджмент набуває особливої актуальності для готельно-ресторанного бізнесу, де конкуренція за клієнта та забезпечення їхньої задоволеності є ключовим фактором успіху.

Для результативного впровадження креативного менеджменту в практичну діяльність підприємств існують різні моделі, що відображають ключові підходи до організації творчого процесу. Значимим є не лише використання креативних рішень, але й систематизація цього процесу в рамках чітких управлінських моделей, що враховують специфіку індустрії гостинності [24].

Модель креативного менеджменту визначається як система управлінських підходів і методів, зосереджених на організації, заохоченні та використанні творчого потенціалу працівників, аби реалізувати стратегічні цілі компанії. Головна риса моделей креативного менеджменту полягає в акцентуванні уваги не тільки на звичних управлінських процесах, але й на формуванні середовища для розвитку креативності та інновацій, що є ключем до підтримки конкурентоспроможності підприємств на ринку [19].

Ці моделі розглядають різноманітні аспекти організаційного управління та впровадження креативності у бізнес-процеси, сприяючи підвищенню ефективності роботи готельно-ресторанних закладів. Далі подано перелік моделей, що є актуальними для нашої теми:

1. Інноваційно-орієнтована модель.

Ця модель акцентує увагу на інтеграції новаторства в усі сфери діяльності готельно-ресторанного сектору. Її стрижневим компонентом є безперервне впровадження найновіших технологій, послуг і підходів до клієнтського сервісу. Головна задача – сформувати конкурентні переваги шляхом застосування інноваційних рішень, що дає змогу реагувати на сучасні запити гостей. Скажімо, у готельному бізнесі інноваційні рішення мають охоплювати впровадження додатків у мобільних телефонах для онлайн-бронювання, інтелектуальних систем управління номерами, автоматизацію процесів обслуговування клієнтів та подібне. У ресторанах інновації можуть концентруватися на вдосконаленні кухні та сервісу, як-от інтерактивне меню чи роботизовані системи доставки страв.

Інноваційно-спрямована модель також вимагає перманентної адаптації до змін навколишнього середовища і споживчих вимог, що робить її надзвичайно важливою для готельно-ресторанного бізнесу, де очікування клієнтів постійно підвищуються. Це сприяє не тільки покращенню якості послуг, але й формуванню унікального досвіду для клієнтів [24; 19].

2. Клієнтоцентрична модель.

Ця концепція виросла з глибокого проникнення в потреби та

очікування клієнтів. У сфері гостинності та харчування, успіх значною мірою базується на рівні задоволення гостей, а також на здатності команди підлаштовуватися під персональні смаки та побажання кожного гостя. Креативне управління в такому контексті зосереджене на розробці персоналізованих сервісів, які формують неповторний досвід взаємодії з клієнтом.

Скажімо, готелі мають можливість презентувати спеціальні пропозиції для різних сегментів гостей, розробляти індивідуалізоване меню для тих, хто дотримується певного режиму харчування, або організувати особливі ініціативи для учасників певних заходів. У ресторанах можна пропонувати меню, яке відповідає гастрономічним вподобанням кожного відвідувача. Для успішного впровадження цієї стратегії важливо використовувати інструменти креативного аналізу ринку, регулярно збирати зворотний зв'язок від клієнтів та негайно реагувати на їхні запити.

3. Модель дизайн-мислення.

Дизайн-мислення – це спосіб творчого управління, заснований на відшукуванні відповідей через глибинне входження у труднощі клієнтів і креативну процедуру їх подолання. Цей метод застосовується для розробки нових виробів, сервісів чи ділових концепцій у готельно-ресторанному господарстві. Головна задача дизайн-мислення – не тільки вирішення питання, а й продукування новаторських рішень, що перевершують сподівання клієнтів.

Модель передбачає декілька стадій: емпатія (усвідомлення клієнтів та їхніх потреб), окреслення проблеми, виробництво ідей, виготовлення прототипів та апробування. В готельно-ресторанному бізнесі це також може бути у створенні нових різновидів послуг або концепцій, що змінюють стандартний підхід до обслуговування. Наприклад, це може бути інтер'єр, що пристосовується до настрою гостя, або концепція ресторану, де клієнти беруть участь у приготуванні страв.

4. Партнерська модель

Партнерська модель зосереджується на налагодженні творчих взаємодій між різноманітними організаціями задля створення унікальних сервісів та продуктів. Вона виявляє особливу ефективність в готельно-ресторанному секторі, де партнерство з іншими підприємствами сприяє розширенню асортименту послуг та поліпшенню їх якості. Скажімо, готелі можуть співпрацювати з місцевими туристичними агенціями, організаторами розваг чи ресторанами для розробки спільних пропозицій, як-от спеціальні екскурсії або вечори дегустацій.

Ця модель стимулює обмін досвідом, знаннями і ресурсами між партнерами, що сприяє збільшенню загального рівня інновацій та творчості. Партнерська модель також дозволяє скоротити витрати на розробку нових продуктів чи послуг завдяки спільному використанню ресурсів і компетенцій. В готельно-ресторанному бізнесі це може виражатися у включенні локальних продуктів в меню або у спільному просуванні заходів [19; 24; 34].

5. Проектно-орієнтована модель.

Проектно-зорієнтоване управління ґрунтується на принципі, що вся діяльність підприємства – це серія окремих проектів. У межах кожного з них втілюються креативні задуми, які сприяють підвищенню ефективності функціонування закладу чи його інноваційного потенціалу. Такий підхід дозволяє структуровано організувати роботу, фокусуючись на конкретних цілях і досягненнях, одночасно забезпечуючи гнучкість у відповідь на зміни.

У готельно-ресторанному бізнесі це може виражатися у запровадженні нового виду обслуговування, розробці нової лінійки продуктів або проведенні окремих подій (конференцій, тематичних вечорів), кожна з яких розглядається як окремий проект з власним кошторисом, ресурсами та термінами реалізації. Проектно-зорієнтована модель сприяє кращому контролю над впровадженням креативних ідей та оцінці їх впливу на загальну діяльність підприємства [19; 24].

Згідно з вищевикладеним, було сформовано таблицю 1.2, що

узагальнює п'ять моделей креативного менеджменту в готельно-ресторанній сфері, акцентуючи їх ключові особливості 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 проектів.	Впровадження нових сервісів, тематичні вечори.

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

Усі згадані моделі креативного менеджменту можуть бути дієвими в умовах готельно-ресторанного бізнесу, адже беруть до уваги специфіку цієї сфери: стрімкі зміни, ключову роль клієнтського досвіду та потребу у перманентних інноваціях. Застосування цих моделей дозволяє не тільки підвищити конкурентоспроможність підприємства, але й гарантувати тривалу лояльність гостей шляхом формування унікальних та незабутніх вражень.

1.3. Методи креативного менеджменту в готельно-ресторанного бізнесі

В умовах сучасного готельно-ресторанного сектору, стратегічне значення мають інструменти креативного менеджменту, котрі сприяють

генеруванню інновацій та підсилюють змагальну здатність підприємств. Зважаючи на стрімкі перетворення на ринку та зростаючі запити споживачів, ефективне управління є ключем до забезпечення гнучкості й пристосовності бізнес-процесів. Ці підходи включають різноманітні методи стимулювання креативності, впровадження інноваційних рішень та вдосконалення сервісних пропозицій, що дозволяє створювати ексклюзивні продукти та послуги, орієнтовані на потреби сучасних клієнтів.

Систематичне використання креативних методів управління може істотно покращити якість обслуговування, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити сталий розвиток закладу [35].

Методи креативного менеджменту в сфері готельно-ресторанного бізнесу є комплексом організаційних і управлінських стратегій, що мають на меті стимулювання інноваційної діяльності персоналу, а отже, сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладів. Ці методи об'єднують три ключові групи стимулів: економічні, адміністративні та морально-психологічні, кожна з яких відіграє свою роль та має специфічні механізми впливу на працівників [3].

Економічні підходи в креативному менеджменті ґрунтуються на застосуванні фінансових заохочень, зокрема бонусів та винагород. Ці стимули мотивують працівників до продукування свіжих ідей та збільшення продуктивності праці. Матеріальне стимулювання здатне значно впливати на прагнення персоналу до творчості, адже грошове визнання прямо пов'язане з їхніми стараннями та винагородою за них. Скажімо, запровадження преміювання за вдалі інноваційні починання чи ідеї може стати каталізатором для розробки нових підходів до обслуговування, що позитивно впливає на клієнтську задоволеність [20].

Адміністративні стратегії в креативному менеджменті зосереджуються на організації трудових процесів і управлінській структурі. Вони передбачають передачу повноважень та відповідальності, що може сприяти збільшенню автономії співробітників у прийнятті рішень. Така практика

делегування не тільки полегшує роботу керівництва, а й дає можливість працівникам усвідомлювати свою значимість в процесі управління. Як наслідок, співробітники стають активнішими учасниками в пошуку нових рішень та підходів до роботи, що підвищує загальний рівень креативності в команді [36].

Морально-психологічні інструменти креативного менеджменту зосереджуються на побудові сприятливої робочої атмосфери. Вона має заохочувати вільні обговорення, експерименти та командну взаємодію. Необхідно організовувати тренінги, воркшопи та брейнштурмінги, які дозволяють працівникам розробляти свої задуми та брати безпосередню участь у прийнятті управлінських рішень. Подібні заходи сприяють формуванню співпраці й взаємної підтримки – це ключовий фактор розвитку креативного потенціалу. Завдяки їм співробітники не лише діляться ідеями, а й вчать один в одного, отримуючи конструктивні відгуки, що підвищує їхню впевненість [50, с. 1092–1113].

На рисунку 1.3. візуалізовано основні методи креативного менеджменту, що використовуються у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Виділено три ключові групи стимулів: фінансові, управлінські та морально-психологічні, які стимулюють інноваційну активність персоналу. Економічні методи передбачають грошові винагороди, як-от бонуси та премії, що мотивують персонал до генерації нових ідей. Адміністративні методи сфокусовані на організації робочих процесів та делегуванні повноважень, що підвищує самостійність працівників у прийнятті рішень. Морально-психологічні методи показують важливість створення комфортного робочого середовища, яке сприяє творчості та відкритості у комунікації. Отже, рисунок демонструє комплексний підхід до управління креативністю в організаціях, що критично важливо для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Отже, дієвість креативного менеджменту у готельно-ресторанній галузі значною мірою зумовлена комплексним застосуванням зазначених підходів.

Використання економічних, управлінських та морально-психологічних важелів у синергії може сформувати сприятливе середовище для генерації інновацій та сприяти збільшенню конкурентоспроможності підприємств. Необхідною передумовою результативності цих стратегій є їх цілісне застосування, що дає змогу досягти найвищих показників у створенні креативної атмосфери в організації.



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

Методи креативного менеджменту в готельно-ресторанній галузі – це ключові інструменти, котрі підтримують розвиток інноваційного бачення та активізують персонал у генерації нових концепцій. Ці методи можна систематизувати, беручи до уваги їх вплив на творчий процес і спосіб залучення команди. Основні класифікації, як-от організаційні, фізіологічні та психологічні, пропонують різноманітні підходи до накопичення ідей та

прийняття рішень. Використання цих методів не тільки покращує управління, але й створює передумови для інновацій в конкурентній галузі.

Організаційні методи креативного менеджменту – це набір способів, що сприяють генеруванню креативних ідей шляхом оптимізації діяльності тих, хто бере участь у творчому процесі. Одним з найбільш вживаних методів цієї групи є запровадження організаційного розподілу пошуку нових ідей між різними групами, відомий як метод Едісона. Даний підхід дозволяє розподіляти відповідальність за креативні пошуки, що, в свою чергу, сприяє збільшенню ефективності генерування нових ідей. Важливим також є використання різноманітних форм матеріального та морального заохочення, котрі стимулюють учасників до творчого розвитку та активної участі у процесі [26].

Фізіологічні способи креативного менеджменту базуються на посиленні креативних пошуків окремих особистостей через стимулювання активності їхнього мозку різними речовинами або полями. Назви конкретних методів у цьому типі залежать від конкретної речовини чи поля, що використовуються для досягнення поставлених цілей. Суть цих методів полягає в активізації творчого потенціалу людини, відкриваючи нові перспективи для інноваційного мислення. Відтак, організаційні та фізіологічні підходи в креативному менеджменті відіграють важливу роль у створенні сприятливого творчого середовища в готельно-ресторанному бізнесі [43].

Фізіологічні методи накопичення креативних ідей та прийняття рішень містять низку технік, які дозволяють стимулювати творчий потенціал людини. Серед найвідоміших - застосування заборонених наркотичних речовин, здатних змінювати свідомість і породжувати нові асоціації, а також використання електромагнітних хвиль певного спектру для активізації мозкової діяльності. Іншим підходом є заохочення суб'єктів, залучених до креативних пошуків, до формування випадкових асоціацій, що може сприяти виникненню нових, несподіваних ідей [43].

Психологічні, або ж асоціативні, способи творчого менеджменту, згідно з концепцією Л. Гліненка та А. Смердова, сприяють посиленню безладності пошуку рішень через вільний "вихід" думок з підсвідомого в сферу свідомого без необхідності їх свідомого оцінювання. До них належать різні варіації, серед яких можна назвати методи асоціацій, прикладами яких є метод каталогу, метод фокальних об'єктів, метод гірлянд випадків та асоціацій. Ці методи використовують асоціативне мислення для появи нових концепцій [17].

У різновидах мозкового штурму, є декілька підходів. Вони включають традиційний мозковий штурм, який може бути організований як традиційне засідання або за принципом колового обговорення; груповий метод поіменного озвучення пропозицій; зворотній мозковий штурм; конференції ідей; метод Хебо; а також такі форми, як "наради піратів" або "корабельні наради". Важливою характеристикою цих методів є обмежене використання критики у процесі генерації креативних ідей, а також гарантія прав усіх учасників щодо обговорення та аналізу нових концепцій. Це створює сприятливу атмосферу, де кожна особа може поділитися своєю точкою зору та взяти участь у творчій роботі, що стимулює збільшення кількості запропонованих ідей та їхню детальну оцінку.

Отже, застосування фізіологічних та психологічних підходів у творчому менеджменті не просто активізує творчий потенціал, але й дає можливість удосконалити процес ухвалення рішень, формуючи сприятливі умови для новаторських думок у готельно-ресторанному бізнесі.

Стратегії творчого менеджменту в готельно-ресторанній галузі відіграють ключову роль у підтримці інноваційної діяльності та зміцненні конкурентоспроможності підприємств. Використання економічних, управлінських та морально-психологічних заохочень дає змогу створювати позитивне середовище для творчого розвитку персоналу, що, у свою чергу, призводить до появи нових ідей та підходів в обслуговуванні гостей.

Економічні засоби, такі як бонусні системи та премії, формують

фінансові стимули, які мотивують співробітників до результативності та креативності. Паралельно, адміністративні інструменти, наприклад, делегування відповідальності та оптимізація робочих процесів, надають співробітникам більше свободи дій, що сприяє їхньому залученню до управлінських процесів. Морально-психологічні методи, зокрема проведення тренінгів та брейнштурмів, сприяють створенню позитивної робочої атмосфери, де працівники можуть вільно ділитися ідеями та випробувати нові методи.

Отже, поєднання зазначених підходів у керівництві сприяє формуванню творчої атмосфери в компанії, яка приносить не лише зростання продуктивності праці, а й загальне покращення настрою колективу. Суттєво, що успішне впровадження креативного менеджменту потребує комплексного підходу та злагодженої роботи на кожному управлінському рівні, бо лише за умови єдності та підтримки з боку керівництва можна досягти значних успіхів у сфері інновацій. Як результат використання цих методів, підприємства отримують можливість не тільки пристосовуватись до мінливої ситуації на ринку, але й активно задавати нові напрями розвитку в готельно-ресторанному бізнесі.

2 ОЦІНКА СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛІ «ВІК ЖАН»

2.1 Характеристика середовища функціонування готелю «Вік Жан»

Оцінювання результатів функціонування готелю «Вік Жан» є важливою складовою аналізу його ефективності в умовах мінливого ринку готельно-ресторанних послуг. Дослідження діяльності закладу дозволяє виокремити основні фактори, що впливають на поточну ефективність, а також виявити управлінські переваги та проблемні аспекти. В умовах сучасної конкуренції перед готельно-ресторанними підприємствами стоїть завдання забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів, покращення фінансових показників та зміцнення ринкових позицій.

Готельний комплекс «Вік Жан» розташований у спокійному мікрорайоні Дубово в місті Хмельницький. Вигідне розміщення забезпечує зручне транспортне сполучення з усіма районами міста. Заклад функціонує як сучасний осередок ділової активності та культурного життя. Його адреса — м. Хмельницький, вул. Березнева 5/1. Комплекс складається з чотирьох окремих корпусів та двох споруд. Номерний фонд включає 28 комфортних номерів різних категорій, оформлених у класичному стилі, з усім необхідним для повноцінного проживання — телевізором, письмовим столом, душем, феном і комплектом гігієнічних засобів.

Територія комплексу вирізняється мальовничими краєвидами та наявністю озера з лебедями. Гостям пропонуються затишні альтанки, два будиночки з камінами та інтер'єром у національному стилі. Також доступні конференц-зал на 40 місць, безкоштовний Wi-Fi і автостоянка. У ресторані готелю подають традиційні українські страви. Зони відпочинку на відкритому повітрі розраховані на компанії від 7 до 20 осіб, створюючи сприятливу атмосферу для релаксації. Для дітей передбачено ігровий майданчик та спеціальна кімната в ресторані.

Основну клієнтську базу «Вік Жан» формують родини, пари та групи друзів, які цінують комфорт і затишок. Пріоритет надається високому рівню сервісу та індивідуальному підходу до побажань гостей.

Аналіз завантаженості готельних закладів України свідчить про залежність попиту від сезонних змін і соціально-політичної ситуації. У 2023 році спостерігалось поступове відновлення інтересу до готельних послуг, що було обумовлено зниженням бойової активності та поверненням внутрішньо переміщених осіб. Зокрема, у Хмельницькому та навколишніх районах рівень заповнюваності залишався стабільно високим, у тому числі через зростання попиту з боку дипломатів та іноземних медіа. Ці чинники також позитивно вплинули на фінансові показники готелю «Вік Жан», забезпечивши стабільний потік гостей у періоди ділової активності.

«Вік Жан» є одним із приватних готельних закладів міста, що працює протягом усього року й орієнтований переважно на короткострокове перебування туристів. У таблиці 1.1 подано ключові характеристики комплексу.

Таблиця 2 1 – Загальна характеристика готелю «Вік Жан»

Показники	Характеристика
Назва та юридична адреса	Готельно-ресторанний комплекс «Вік – Жан».
Форма власності	Приватна
Структура управління	Лінійна
Місце розташування	м. Хмельницький, вул. Березнева 5/1
Архітектурне та об'ємно-планувальне рішення будівлі	Компактна форма
Дата заснування підприємства, введення в експлуатацію	1.04.2006
Кількість поверхів	2, 3
Рівень комфорту, дата сертифікації (кількість «зірок»)	4
Специфіка підприємства:	Конференц-зал, аудіовізуальні засоби, ксерокс, факс, користування комп'ютером, Інтернет, , казино, більярд, інше
Місткість засобу розміщення	26 номерів і 2 котеджі

Таблиця 2.2 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 2.2. - Основні показники діяльності готелю «Вік Жан»

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

Показник заповнюваності є одним із ключових критеріїв, що відображає ефективність функціонування готельного підприємства. У готелі «Вік Жан» цей показник схильний до істотних змін залежно від пори року, святкових дат і рівня ділової активності в регіоні. Згідно з ринковими дослідженнями, у літній сезон готелі, розташовані поблизу великих міст, демонструють середній рівень завантаженості на рівні 80–85%. Водночас у міжсезоння він може знижуватися до 60%. Значне зростання завантаженості фіксується у святкові дні та на вихідних, коли спостерігається приплив туристів як з інших областей України, так і з-за кордону [32].

Для наочного відображення динаміки заповнюваності впродовж року доцільно використати таблицю 2.3. У ній представлено сезонні коливання завантаженості номерного фонду готелю «Вік Жан», з урахуванням пікових періодів та спадів активності. Це дозволяє виявити місяці з найвищим попитом на послуги готелю, що є важливим для ефективного планування маркетингової діяльності та оптимального розподілу ресурсів.

Таблиця 2.3. - 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

У таблиці 2.3 відображено річну динаміку зміни рівня завантаженості

готелю «Вік Жан» з урахуванням сезонних коливань, святкових періодів та міжсезоння. Такий підхід дає змогу визначити періоди пікової активності, що є важливим для стратегічного планування маркетингових заходів і ефективного використання ресурсів закладу.

Фактори, що розміщені у безпосередній близькості до готелю та в його навколишньому середовищі, можуть справляти як позитивний, так і негативний вплив на його функціонування. Макросередовище включає сукупність зовнішніх умов, які не чинять миттєвого впливу на операційну діяльність, однак суттєво впливають на довгострокові цілі розвитку підприємства. До таких умов належать економічні, політичні, правові, демографічні та природні фактори. Ступінь їх впливу на діяльність підприємства подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка факторів макросередовища в готелі «Вік Жан»

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів у балах від 0 до 3
Економічні	1.Розвиток економіки Хмельницької області	-	2
	2. Стан готельно-ресторанного бізнесу в Україні	+	3
	3. Темп інфляції	-	2
	4. Рівень податкових ставок	-	1
	5. Рівень доходів населення Хмельницької області	-	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	-	2
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	1
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	3
Демографічні	1. Чисельність населення України	+	2
	2. Статеві-віковий склад населення	+	3
Науково-технічні	1. Нововведення в області готельно-ресторанних послуг	+	2
	2. Нововведення в області готельно-ресторанних технологій	+	2
Природні	1. Природні умови	+	3
	2. Стан природних ресурсів України	+	1
	3. Екологічний фактор	-	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	-	2
	2. Соціальні умови життя	+	1

Згідно з результатами аналізу, на готель «Вік Жан» істотно впливають такі зовнішні чинники, як розвиток сфери громадського харчування та рівень

суспільної підтримки, яку отримує адміністрація закладу. Негативними чинниками виступають інфляційні процеси, зміни податкового законодавства й політична нестабільність, що створюють ризики для ведення бізнесу. Водночас нові програми розвитку, сприятливе правове середовище, демографічна стабільність і впровадження позитивних змін у сфері туризму підтримують подальший розвиток готельної індустрії.

Аналіз динаміки ключових показників діяльності готельно-ресторанного комплексу має важливе значення для виявлення тенденцій і перспектив його розвитку. Дослідження змін за останні роки дозволяє оцінити, наскільки ефективно готель «Вік Жан» адаптувався до ринкових умов, та простежити еволюцію його економічних і операційних результатів.

Для аналізу перспектив і викликів, які стоять перед готелем «Вік Жан», доцільно використовувати методику SWOT-аналізу. Цей підхід дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони готелю, а також виявити можливості та загрози на ринку. Такий аналіз сприятиме формуванню ефективної стратегії розвитку, враховуючи актуальні умови та потенціал для зростання. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз для готелю «Вік Жан»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Зручне місце розташування 2. Досвід роботи підприємства 3. Стабільний фінансовий стан готелю 4. Наявність висококваліфікованого персоналу 5. Наявність конференц залу на велику кількість гостей 6. Наявність додаткових послуг	1. Обмежена реклама в засобах масової інформації ,а також в Інтернеті 2. Непривабливий зовнішній вигляд голосний вивіски готелю, його емблеми 3. Мала кількість номерів високого класу 4. Низький рівень впізнаваності бренду готелю
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту готельних (основних та додаткових) послуг 2. Оптимізація рекламної діяльності 3. Модернізація старих номерів	1. Поява аналогічних чи подібних підприємств конкурентів 2. Активізація конкурентів, тобто створення ними нових послуг і програм обслуговування) 3. Відсутність власного Web - сайту

Готель «Вік Жан» демонструє стабільний розвиток та успішну адаптацію до ринкових умов, що підтверджується позитивними показниками його діяльності. Завдяки ефективній стратегії обслуговування, високій якості послуг та гнучкому підходу до маркетингу, заклад досягає високого рівня заповнюваності, залучаючи нових клієнтів і зберігаючи лояльність постійних гостей.

Таким чином, діяльність готелю «Вік Жан» характеризується стійким зростанням, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку та зміцнення його позицій на ринку гостинності.

2.2 Організаційно-економічна характеристика готелю «Вік Жан»

Готель «Вік Жан» був заснований 1 квітня 2006 року і з того часу демонструє стабільний розвиток. Основна концепція готелю полягає у створенні комфортних умов для тихого та приємного відпочинку, а також у задоволенні різноманітних побажань гостей.

Готельний комплекс орієнтований на обслуговування як місцевих, так і іноземних гостей, що є його головною перевагою. У власності готелю знаходиться основна будівля площею 707,7 м², яка включає номери різного класу: економ, люкс, комфортабельні кімнати, а також два котеджі та одно- і двомісні номери.

За формою власності готель «Вік Жан» є приватним підприємством. Детальний аналіз стану житлового фонду готельного комплексу представлений у таблиці 2.6.

Готель «Вік Жан» пропонує 26 номерів та 2 котеджі, що поділяються на шість категорій: економ клас, одномісний стандарт, двомісний номер, комфорт, люкс та два будиночки. Дизайн усіх приміщень створений із використанням натуральних матеріалів, що забезпечує поєднання

домашнього затишку та елегантності. Меблі в стилі арт-деко додають інтер'єру сучасності та естетичної привабливості.

Таблиця 2.6 – Аналіз житлового фонду готелю

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Загальна площа, м ²	4990	4990	4990
Жила площа усіх номерів, м ²	100	140	170
Місткість, місць	40	45	50
Кількість усіх номерів, з них:	23	26	28
- одномісних	5	6	7
- двомісних	10	12	14
- економ	4	3	2
- класу «Люкс»	1	1	1
- класу «Комфорт»	1	2	2
- котедж	2	2	2

Технічне оснащення номерів і котеджів відповідає сучасним стандартам, забезпечуючи комфортне перебування гостей. Детальна характеристика номерів представлена у таблиці 2.7, яка дозволяє оцінити їх схожість та відповідність заявленим категоріям. Аналіз діяльності готелю передбачає вивчення основних економіко-технічних показників, що є важливим етапом оцінки ефективності роботи підприємства.

Таблиця 2.7 – Характеристику технічного оснащення номерів та котеджів у готелі «Вік Жан»

Технічне оснащення	Економ	Стандарт одномісний	Двомісний номер	Комфорт	Люкс	Котедж
	Наявність / кількість шт.					
Двері і замки						
Двері	1 шт.					
Замок з внутрішнім запобіжником	1 шт.					
Освітлення						
Загальне освітлення номеру	+	+	+	+	+	+
Світильник біля ліжка	1 шт.	1 шт.	2 шт.	2 шт.	3 шт.	3
Електророзетки						
Не менше 2-х на кімнату	+	+	+	+	+	+
У санвузлі	+	+	+	+	+	+
Телевізор						
Телевізор з плоским екраном	+	+	+	+	+	+

Кондиціонер						
Кондиціонер пультом керування	3	+	+	+	+	+

Таблиця 2.7 – Основні техніко-економічні показники готельного комплексу «Вік – Жан»

№	Показники	Од. виміру	Роки			Темпи зміни, %	
			2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Чиста виручка від реалізації послуг	тис. грн.	1613,4	2016,74	2200	136,36	109,09
2	Повна собівартість послуг	тис. грн.	1408	1760	1870	132,81	106,25
3	Прибуток від реалізації	тис. грн.	130,76	170,94	220	168,25	128,70
4	Чистий прибуток / збиток	тис. грн.	114,94	148,94	184,8	160,78	124,08
5	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	28	31	36	110,71	116,12
6	Фонд заробітної плати	тис. грн.	721,2	854,4	891,0	118,46	104,28
7	Середньомісячна заробітна плата	грн.	6010,0	7120,0	8250,0	118,46	115,87
8	Рентабельність послуг	%	8,16	8,46	9,88		

Готель «Вік Жан» демонструє позитивну динаміку фінансових показників протягом 2022–2024 років, незважаючи на складні умови, зокрема військовий стан у країні. Чиста виручка готелю постійно зростає: у 2024 році вона збільшилася на 109,09% порівняно з 2023 роком, хоча й дещо нижча за показник 2022 року (136,36%).

Прибуток від реалізації послуг також має позитивну тенденцію. У 2022 році він становив 1408 тис. грн., у 2023 році – 1760 тис. грн., а у 2024 році – 1870 тис. грн. Це свідчить про ефективність управління та стабільний попит на послуги готелю.

Повна собівартість послуг готелю «Вік Жан» зростає відповідно до збільшення обсягів діяльності: у 2022 році вона становила 130,76 тис. грн., у 2023 році – 170,94 тис. грн., а у 2024 році – 220,0 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства також

зростала протягом аналізованого періоду: з 28 осіб у 2022 році до 36 осіб у 2024 році. Це свідчить про розширення діяльності підприємства та створення нових робочих місць.

Фонд заробітної плати збільшився на 104,28% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що вказує на підвищення рівня оплати праці працівників та покращення умов для персоналу.

Загалом, фінансові результати та розвиток готелю «Вік Жан» демонструють стабільне зростання та адаптацію до зовнішніх викликів.



Рисунок 2.1 – Фонд заробітної плати готель «Вік Жан» за 2022 – 2024 р., тис.грн.

У 2023 році прибуток готелю «Вік Жан» збільшився на 34 тис. грн, а у 2024 році – на 35,86 тис. грн, що свідчить про стабільне зростання фінансових показників (рис. 2.2).

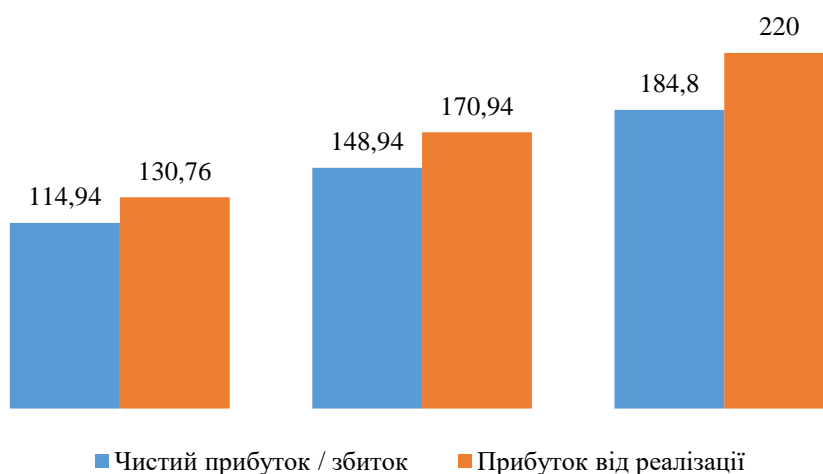


Рисунок 2.2 – Чистий прибуток та прибуток від реалізації готелю «Вік Жан» за 2022 – 2024 р., тис.грн.

Незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, готель демонструє позитивну динаміку розвитку та підвищує свою конкурентоспроможність на ринку. Це свідчить про ефективність управління, адаптацію до умов ринку та здатність забезпечувати стабільний розвиток навіть у період воєнного стану.

2.3. Аналіз і оцінка наявної системи креативного менеджменту у готелі «Вік Жан»

Для здійснення аналізу та оцінки функціонуючої системи управління креативністю в готельно-ресторанному комплексі «Вік Жан», необхідно розпочати з ретельного опису самої системи креативного менеджменту в цьому закладі. Це дасть змогу виокремити основні напрями та підходи, які застосовуються для підвищення конкурентоспроможності та створення унікального досвіду для клієнтів.

Система креативного менеджменту у «Вік Жан» будується на стратегії, яка передбачає розвиток закладу через впровадження інновацій в обслуговування та маркетингові активності. Актуальна стратегія розвитку сфокусована на розширенні клієнтської бази через залучення нових груп споживачів та укріплення лояльності існуючих. Заклад прагне задовольнити потреби не тільки місцевих мешканців, але й туристів, що потребує інтеграції інноваційних підходів, які б вирізняли заклад на тлі конкурентів.

Основними складовими системи креативного менеджменту у «Вік Жан» є маркетингові та сервісні інновації, що функціонують у взаємодії для покращення якості послуг та рівня задоволеності клієнтів.

Маркетингові новації у «Вік Жан» реалізуються через активне задіяння цифрових ресурсів для просування сервісів. Зокрема, заклад регулярно оновлює контент у соціальних мережах. Це дозволяє не тільки інформувати про нові позиції та акції, але й налагоджувати двосторонній контакт із клієнтами, збираючи їхні коментарі та поради. Завдяки цьому, комплекс

може оперативно реагувати на коливання попиту та пристосовувати свої послуги до сучасних тенденцій. Стратегія також передбачає розробку унікальних пропозицій, серед яких сезонні меню, спецпакети до святкових днів. Це сприяє зацікавленню цільової аудиторії. Інновації в сервісі — важливий аспект забезпечення конкурентоспроможності. У «Вік Жан» приділяється значна увага персоналізованому сервісу, зокрема адаптації послуг до індивідуальних потреб кожного клієнта. Скажімо, готельний комплекс дає змогу гостям вибирати номери з додатковими зручностями, такими як розширений перелік сервісів або поліпшені умови для відпочинку.

Здійснюючи аналіз стратегій креативного менеджменту у готельно-ресторанному комплексі «Вік Жан», важливо відзначити основні моменти, які виділяють цей заклад серед інших на ринку послуг. Ключем до його креативної стратегії є інтеграція нестандартних маркетингових ініціатив, що сприяють побудові лояльної клієнтської бази та залученню нових гостей.

Насамперед, комплекс активно залучає креативний маркетинг, презентуючи низку інноваційних послуг та певних подій. Це передбачає створення унікальних пропозицій, що враховують певні періоди або потреби цільової аудиторії. Наприклад, сезонні знижки на проживання і харчування дають змогу «Вік Жан» формувати атмосферу ексклюзивності і збільшувати зацікавленість клієнтів у відвідуванні закладу протягом різних сезонів. Такий підхід формує відчуття неповторності кожного візиту, що посилює зв'язок із клієнтами.

Другим важливим аспектом, що суттєво впливає це є управління персоналом, яке у «Вік Жан» спрямоване на покращення рівня обслуговування через певні мотиваційні програми. Ці програми мотивують персонал до вдосконалення навичок та розвитку творчого підходу у виконанні обов'язків. Мотиваційні заходи не лише сприяють росту професійних здібностей співробітників, а й дають відчуття залученості до успіху закладу. Це формує робочу атмосферу, в якій працівники почувують себе значущою частиною бізнесу, що, в підсумку, підвищує якість

обслуговування. Крім мотиваційних програм, готель активно застосовує творчі здібності співробітників. Співробітники залучаються до розробки ідей для акцій та подій, що не лише підвищує їхню залученість, а й дозволяє застосовувати незвичні підходи у щоденній роботі.

Отже, злиття креативного маркетингу з дієвим управлінням командою персоналу стимулює досягнення стратегічних завдань «Вік Жан», гарантуючи цілісний метод до креативного менеджменту. Це збільшує як конкурентоспроможність закладу, так і спільний ступінь задоволеності клієнтів. Нестандартні методи у наданні послуг — значущий елемент стратегії креативного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Вік Жан», бо саме завдяки їм заклад вирізняється на фоні конкурентів та заохочує відвідувачів своїм неповторним підходом до обслуговування. Головні нововведення стосуються введення нових форматів обслуговування та використання креативних рішень у розробці інтер'єру та атмосфери, що стають важливими елементами для покращення якості послуг.

Ще одним стратегічним ходом є творче застосування інтер'єрних концепцій та загальної атмосфери задля залучення відвідувачів. Інтер'єр "Вік Жан" ретельно опрацьований, щоб формувати особливе середовище, яке сприяє відчуттю комфорту та вишуканості. Одночасно заклад активно використовує внутрішнє оформлення для підкреслення унікальних дизайнерських елементів, відповідних настрою або темі заходу. Наприклад, в певну пору року інтер'єр може трансформуватися відповідно до святкової тематики, роблячи заклад привабливим для клієнтів, які бажають відзначити особливі події в атмосфері, що підсилює святковий настрій. Цей підхід дозволяє збільшити рівень зацікавленості клієнтів та створити окрему додаткову вартість послуг шляхом інтеграції креативних інтер'єрних рішень.

Оцінка ефективності системи креативного менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «Вік Жан» є ключовим етапом для визначення результату у використанні підходів та стратегій в управлінні. Така оцінка дає змогу не лише зрозуміти, наскільки успішно розвивається система

креативного менеджменту, а й виявити ті сфери, що потребують подальшого вдосконалення.

Вплив креативного менеджменту на рівень задоволення клієнтів і їхню лояльність — ключовий індикатор успішності інноваційних починань. З цією метою, зазвичай, задіюють спеціальні інструменти для збору даних, як-от: анкети, опитування або аналіз відгуків клієнтів, що забезпечує точну картину їхніх емоцій та оцінку якості сервісу.

Зростання рівня задоволення гостей безпосередньо пов'язане з формуванням лояльної аудиторії, що надзвичайно важливо для готельно-ресторанного сектору, адже довольні клієнти, як правило, повертаються та рекомендують заклад знайомим. За наявності високої лояльності споживачів, заклад отримує змогу створити стабільну клієнтську базу, що суттєво зменшує витрати на маркетинг і збільшує 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 поліпшення креативного менеджменту теж має велике значення для гарантування стійкого розвитку закладу. Перспективні напрямки можуть охоплювати вдосконалення вже наявних підходів, а також впровадження нових, інноваційних ідей, що мають на меті збільшити рівень задоволеності відвідувачів та розширити коло клієнтів. Це може включати розробку нових варіантів обслуговування, інтегрування новітніх технологій у

процес надання послуг, або ж подальший розвиток унікальних маркетингових ініціатив.

Таблиця 2.8 містить короткий огляд ключових компонентів системи креативного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Вік Жан». До основних аспектів належать стратегічні вектори розвитку, маркетингові та сервісні нововведення, управління персоналом, і звичайно ж оцінювання результатів від впроваджених інновацій. Такий аналіз націлений на знаходження сильних сторін і можливих шляхів удосконалення.

Таблиця 2.8 - Огляд ключових компонентів системи креативного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Вік Жан».

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.

Отже, безперервне покращення системи управління креативом у «Вік Жан» сприятиме підтримці вірних клієнтів, підвищенню здатності конкурувати на ринку та гарантуватиме стабільне збільшення фінансових показників на тривалий час.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ВІК ЖАН»

3.1. Шляхи оптимізації креативного менеджменту в готелі «Вік Жан»

Унікальність та магнетизм бренду готельно-ресторанного комплексу «Вік Жан» суттєво зможе зрости завдяки креативному менеджменту. Він дозволяє виокремитись з-поміж конкурентів, використовуючи нестандартні маркетингові стратегії. Це включає в себе розробку спеціалізованих пропозицій для різних категорій клієнтів та інтерактивні заходи, що збагачують досвід перебування.

Це може містити організацію сезонних тематичних подій, кулінарні шоу та ексклюзивні майстер-класи. Такі заходи не лише відповідають актуальним культурним та соціальним трендам, а й привертають увагу відвідувачів. Це, своєю чергою, спонукає їх до повторних візитів, створюючи позитивний імідж закладу.

Для того щоб розробити програму для покращення системи креативного менеджменту в готелі «Вік Жан» необхідно врахувати і основні інноваційні підходи і головну специфіку потреб цього комплексу. Дана програма повинна сприяти стимулюванню творчого мислення серед персоналу і залученню клієнтів завдяки інтерактивним ініціативам, що будуть розвивати унікальний досвід перебування у готелі.

Програма складатиметься з таких етапів:

1. Культура розвитку інновацій та творчості .
2. Інтерактивні програми для відвідувачів готельного комплексу.
3. Програма мотивації для працівників.
4. Цифрові технології для покращення комунікацій і обміну ідеями.

Найперше завдання - сформувати атмосферу, яка заохочує творчість серед співробітників. Для цього можна задіяти принципи дизайн-мислення, що дає змогу працівникам генерувати новаторські рішення, враховуючи

потреби клієнтів. Регулярне проведення креативних майстер-класів або воркшопів для колективу сприятиме виробленню творчого мислення для розв'язання задач. Скажімо, працівники зможуть долучатися до продумування нових ідей стосовно тематичних заходів, сезонних меню або інтерактивних послуг для гостей. Це сприятиме покращенню залученості співробітників у корпоративну культуру та посилюватиме їх мотивацію до новацій.

З метою приваблення клієнтів і створення неповторного досвіду перебування у «Вік Жан», можна впровадити інноваційні сервіси. До них належать інтерактивні програми, а особливо кулінарні майстер-класи у ресторані, кулінарні шоу, що надають гостям можливість брати участь у приготуванні фірмових страв, та вечорина різну тематику. Крім того, можлива організація культурних вечорів з місцевими музикантами або художниками, які зацікавлюватимуть гостей та пропонуватимуть насичену програму, присвячену сезонним чи культурним подіям.

Чітка система заохочень для ініціатив та ідей, які підтримують креативність, значно сприятиме активній участі працівників у творчих проєктах. Співробітників варто заохочувати матеріально та нематеріально за їхній внесок у генерацію нових ідей. Наприклад, премії за успішне впровадження нових послуг, найкращі пропозиції щодо дизайну заходів або вдосконалення сервісу. Необхідно налагодити ефективний зворотний зв'язок між керівництвом та персоналом, де обговорюватимуться запропоновані ідеї та визначатиметься їхня перспективність.

Цей проєкт має на меті створити сприятливе середовище для розкриття творчого потенціалу та впровадження новаторських рішень у готелі «ВікЖан». Його реалізація має привести до збільшення рівня задоволеності гостей та підвищення лояльності персоналу.

На першому етапі пріоритетом є розвиток культури інновацій та креативу. Планується організація регулярних тренінгів з дизайн-мислення. Вони сприятимуть розвитку клієнтоорієнтованості у співробітників, навичок

генерації оригінальних ідей та тестування прототипів. Кожні два місяці будуть змінюватися проектні групи, що забезпечить обмін знаннями та різноманітність поглядів на вирішення проблем, що стимулюватиме появу нових перспективних ідей. Для заохочення персоналу до висловлення власних пропозицій, у загальному доступі на території комплексу буде розміщено «Дошку ідей». Тут кожен працівник зможе поділитися своїми міркуваннями стосовно поліпшення сервісу або покращення умов праці.

У межах ініціативи з модернізації та стимулювання творчого потенціалу працівників готельно-ресторанного комплексу «Вік Жан» передбачено впровадження серії тематичних тренінгів, орієнтованих на розвиток основних професійних навичок персоналу. Ці навчальні заходи включатимуть як обов'язкові, так і факультативні модулі, що дозволить співробітникам самостійно обирати теми відповідно до індивідуальних потреб і професійних інтересів, а також зміцнювати командну взаємодію.

Програма буде структурована за кількома напрямками, серед яких особлива увага приділятиметься розвитку креативності, ефективної комунікації, емоційного інтелекту, стресостійкості, цифрових маркетингових навичок і екологічної свідомості. Серед тем тренінгів — розвиток креативного мислення, покращення клієнтського сервісу, врегулювання конфліктів, основи роботи з соціальними мережами та впровадження екостандартів у сфері гостинності. Усі заняття будуть адаптовані до конкретних умов і потреб закладу, що забезпечить їхню прикладну цінність.

Графік тренінгів включатиме інтенсивний стартовий курс тривалістю два тижні з трьома заняттями на тиждень, після чого навчання продовжиться у форматі регулярних щомісячних сесій для поглиблення знань і вдосконалення практичних навичок. Такий підхід дозволить поступово інтегрувати нові знання в повсякденну роботу.

Крім основних навчальних модулів, планується проведення інтерактивних воркшопів і творчих зустрічей, де співробітники зможуть пропонувати власні ініціативи щодо покращення сервісу. Ці заходи створять

атмосферу залучення, де кожен працівник відчуватиме свою важливість і внесок у розвиток закладу, що стимулюватиме його мотивацію.

Під час воркшопів співробітники матимуть змогу не лише висловлювати ідеї, а й колективно обговорювати проблемні питання та шукати ефективні рішення. Учасники братимуть участь у відкритому діалозі щодо удосконалення обслуговування, запровадження нових послуг та модернізації інфраструктури. Неформальний формат таких сесій сприятиме вільному обміну думками та виявленню творчих підходів.

Для врахування побажань клієнтів буде запроваджено цифрову систему зворотного зв'язку: відвідувачі зможуть залишати свої враження через спеціальні форми або сканування QR-коду. Це дозволить оперативно аналізувати потреби гостей і вносити відповідні корективи до програми.

Завдяки інтерактивному підходу, готельно-ресторанний комплекс «Вік Жан» не лише підвищить якість сервісу, але й створить міцний емоційний зв'язок з гостями, що стане запорукою їхньої лояльності та позитивного іміджу закладу.

Третій етап реалізації програми розвитку комплексу «Вік Жан» передбачає запровадження ефективної системи мотивації персоналу, орієнтованої на активізацію творчого потенціалу працівників та їхню участь в інноваційних ініціативах. Основна мета полягає в тому, щоб підкреслити значущість ідей працівників для загального успіху закладу, водночас заохочуючи тих, хто проявляє особливу ініціативу у вдосконаленні сервісу.

Передбачається впровадження регулярної системи нагородження, яка включатиме щоквартальні грошові премії для працівників, що активно долучаються до розробки нових послуг або пропонують ефективні рішення, які позитивно впливають на клієнтський досвід. Розмір премії коливатиметься в межах 10–15% від заробітної плати та визначатиметься за підсумками колегіального оцінювання з боку представників кількох структурних підрозділів, що забезпечить неупередженість.

Крім того, щомісяця запроваджуватимуться тематичні номінації типу

«Кращий сервіс» або «Найкраща ідея щодо покращення обслуговування», в межах яких визначатимуться працівники, які досягли вагомих результатів. Визнання включатиме не тільки грошові винагороди, а й символічні відзнаки — сертифікати, квитки на події, спеціальні бейджі чи додаткові дні відпочинку. Така форма заохочення сприятиме формуванню позитивного корпоративного середовища та підвищенню престижу працівників серед колег.

Важливу роль у впровадженні цієї програми відіграватиме керівництво вищої ланки, яке має демонструвати активну підтримку та відкритість до ідей персоналу. Участь топменеджерів у церемоніях нагородження, особисте вручення відзнак, публічне визнання досягнень працівників — усе це створює атмосферу довіри та підкреслює цінність внеску кожного члена команди.

Додатковим елементом програми є організація тренінгів і майстер-класів за участі запрошених фахівців у галузях маркетингу, сервісу та креативного управління. Це сприятиме розвитку навичок персоналу та формуванню сучасного професійного мислення. Працівники зможуть опанувати нові інструменти просування послуг, ефективного спілкування з клієнтами та вирішення конфліктів.

Таким чином, впровадження мотиваційної програми стане не лише засобом підвищення якості обслуговування, а й сприятиме професійному розвитку працівників, зміцненню їхньої лояльності до бренду та підвищенню конкурентоспроможності закладу.

Четвертий етап програми розвитку готельно-ресторанного комплексу «Вілла Віта» зосереджений на впровадженні цифрових інструментів для покращення комунікації та обміну ідеями, що сприятиме командній роботі та залученості співробітників. Використання платформ, таких як Google Workspace і Microsoft Teams, дозволить створити ефективне робоче середовище, де працівники зможуть швидко обмінюватися інформацією та працювати злагоджено.

Google Workspace стане основним інструментом для спільної роботи над документами, такими як плани заходів і нові ідеї для покращення обслуговування гостей. Завдяки Google Документам, Таблицям та Презентаціям, співробітники зможуть одночасно редагувати документи, коментувати та обговорювати зміни в реальному часі, що забезпечить прозорість у процесі реалізації ідей.

Microsoft Teams буде використовуватися для організації регулярних зустрічей, як в офлайн, так і в онлайн форматах, що дозволить залучати всіх працівників, незалежно від їхнього місцезнаходження. Завдяки каналам і груповим чатам, співробітники зможуть обговорювати поточні проекти, ділитися ідеями та вирішувати виникаючі питання. Щомісяця плануються онлайн-сесії «Творча година», де працівники зможуть презентувати свої ідеї щодо покращення послуг та обговорювати нові пропозиції.

Такий підхід до комунікації через цифрові платформи створить прозору систему обміну інформацією, що допоможе працівникам краще розуміти реалізацію програми. Це також стане додатковим стимулом для активної участі кожного співробітника у процесах креативного розвитку закладу.

Таблиця 3.1. - Програма вдосконалення системи креативного менеджменту комплексу «Вік Жан»

Етап	Короткий опис заходів	Орієнтовна вартість реалізації, грн
Формування культури інновацій та творчості	Проведення тренінгів із дизайн-мислення, ротація проектних груп, «Дошка ідей»	40 000
Розробка інтерактивних програм для гостей	Кулінарні майстер-класи, тематичні заходи, цифрове опитування для збору відгуків	50 000
Мотиваційна програма для працівників	Бонуси для ініціативних працівників, визначення «Кращого працівника місяця», зовнішні тренінги	40 000
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	20 000
------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------

Основними напрямками вдосконалення є впровадження заходів, спрямованих на підвищення лояльності клієнтів шляхом персоналізації послуг, організації унікальних заходів та культурних програм, які враховують сезонні особливості.

Одним із ключових компонентів креативного менеджменту є систематичний аналіз його результативності, що ґрунтується на показниках задоволеності клієнтів і рівня утримання персоналу. Це дає змогу оперативно коригувати стратегії відповідно до вимог ринку та актуальних тенденцій розвитку сфери гостинності.

3.2 Прогнозування реалізації запропонованих заходів

Для ефективної реалізації програми модернізації системи креативного менеджменту в готелі «Вік Жан» необхідно надати ґрунтовне обґрунтування кожного з передбачених напрямів. Це передбачає детальний аналіз доцільності впровадження кожного заходу та прогноз очікуваних результатів, що має слугувати основою для прийняття управлінських рішень. Запропоновані рекомендації повинні сприяти не лише посиленню ринкових позицій закладу, а й підвищенню якості послуг, залученості персоналу до інноваційних процесів і задоволеності клієнтів.

З метою оцінювання ефективності доцільно розглянути очікувані вигоди від реалізації кожного напрямку, зокрема їхній вплив на персонал та гостей закладу, рівень клієнтської лояльності, а також загальне сприйняття бренду. Водночас необхідно проаналізувати фінансові наслідки впровадження інновацій, зокрема можливий ріст прибутків і зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Адже високий рівень мотивації працівників сприяє їх більшій стабільності та підвищенню якості виконання обов'язків.

Розрахунок економічної доцільності пропонованих заходів з модернізації управління в готелі «Вік Жан» спирається на фінансову аналітику закладу. Наявні дані свідчать про позитивну динаміку — стабільне зростання виручки, рівня рентабельності та високий показник завантаженості, особливо в літній період, коли середній показник заповненості сягає 85%. У цьому контексті важливо оцінити, як нововведення здатні вплинути на ключові економічні параметри діяльності готелю.

На даний момент середній річний рівень заповнюваності готелю «Вік Жан» становить близько 75–80%, при цьому пік попиту припадає на літні місяці та періоди свят, що забезпечує значне зростання доходів. Водночас у міжсезоння спостерігається зменшення кількості відвідувачів, що негативно відображається на рівномірності надходжень упродовж року. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває впровадження сучасних маркетингових стратегій, які спрямовані на збільшення привабливості готелю в періоди з пониженим попитом, що дозволить досягти стабільнішого фінансового результату.,

Пропонується реалізувати комплекс клієнтоорієнтованих сервісів, серед яких особливе значення надається персоналізованим пропозиціям і цільовим знижкам. Такі інструменти мають значний потенціал для формування стабільної клієнтської бази, посилення лояльності постійних гостей та залучення нових споживачів. Ключовим чинником у цьому напрямі є індивідуалізація обслуговування — надання послуг, які максимально відповідають особистим вподобанням і потребам клієнтів. Наприклад, постійним відвідувачам можуть надаватись спеціальні тарифи на бронювання у низький сезон або додаткові переваги, як доступ до ексклюзивних сервісів комплексу.

Згідно з попередніми фінансовими розрахунками, збільшення середньої завантаженості в міжсезоння навіть на 5% може суттєво вплинути на доходи закладу. Якщо врахувати, що середня вартість одного номера становить 1500

грн за ніч, а загальна кількість номерів у готелі «Вік Жан» — 28, то додаткове зростання на 5% відповідає продажу ще п'яти ночей щомісяця. Це забезпечує приріст виручки приблизно на 56 000 грн щомісячно. Така динаміка дозволить не лише компенсувати сезонні коливання попиту, а й стабілізувати грошовий потік упродовж року, зміцнюючи тим самим фінансову основу закладу та його ринкову позицію.

Загалом, впровадження персоналізованих маркетингових стратегій сприятиме збільшенню кількості бронювань у періоди зі зниженим попитом, покращенню річного доходу та підвищенню рентабельності готелю. До того ж, такий підхід посилює позитивне сприйняття бренду серед клієнтів, формуючи образ готелю як сучасного, орієнтованого на потреби кожного гостя.

Збільшення рівня завантаженості номерів також матиме довгостроковий вплив на фінансову стабільність підприємства. Вищий коефіцієнт використання номерного фонду сприяє підвищенню операційної рентабельності завдяки більш ефективному розподілу постійних витрат. Це, у свою чергу, позитивно позначається на загальній рентабельності, як за показником прибутковості інвестицій, так і за маржинальністю продажів, що є важливими критеріями фінансової ефективності готельного бізнесу.

Впровадження інноваційних ініціатив, зокрема персоналізованих сервісів, програм лояльності для постійних гостей та активного використання сучасних маркетингових інструментів, може суттєво підвищити рівень доходів готелю. За попередніми оцінками, реалізація таких заходів здатна збільшити середній рівень заповнюваності до 85%, зокрема за рахунок активізації попиту в міжсезонний період. Це забезпечить додаткову виручку на рівні приблизно 450 тисяч гривень щорічно (за умов наявності 28 номерів, підвищення заповнюваності на 5% і середньої вартості номеру — 1500 грн).

У разі реалізації більш обережного сценарію, що передбачає часткове впровадження ініціатив за мінімальних фінансових вкладень, очікується

помірне зростання — у межах 2–3% — як у показниках завантаженості, так і в середньому чеку. Попри обмежений ефект, навіть такий підхід дозволить зберегти стабільність фінансової ситуації у разі падіння попиту. У цьому випадку додатковий місячний дохід може становити близько 12 тисяч гривень, що сприятиме збереженню рентабельності на поточному рівні.

Загалом, у базовому та оптимістичному варіантах прогнозу можна очікувати позитивний економічний ефект від реалізації запланованих змін. Зростання доходів та підвищення рівня рентабельності дасть змогу готелю «Вік Жан» зміцнити конкурентні позиції, залучити нових клієнтів, підвищити ступінь їхньої задоволеності й лояльності. У підсумку це матиме позитивний вплив на прибутковість підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Для підтвердження наведених висновків виконано розрахунки на основі ключових фінансових показників діяльності готелю «Вік Жан». У моделі використовувалась умовна середня вартість проживання — 1500 грн за ніч при існуючому рівні заповнюваності 75–80%. Припускається, що реалізація інноваційних підходів дозволить досягти стабільної завантаженості на рівні 85%.

1. Дохід від проживання до підвищення заповнюваності:

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

$$\text{Дохід} = 100 \times 0,75 \times 28 \times 1500 = 3150000 \text{ грн}$$

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

$$\text{Дохід} = 100 \times 0,85 \times 28 \times 1500 = 3570000 \text{ грн}$$

Приріст доходу за рахунок підвищення заповнюваності:

$$3570000 - 3150000 = 425000 \text{ грн}$$

Реалізація запланованих заходів, спрямованих на збільшення завантаженості номерного фонду, зростання середнього чека та підвищення рівня клієнтської лояльності, дасть змогу готелю «Вік Жан» щомісячно

отримувати додаткову виручку в обсязі близько 425 000 грн. Проведені розрахунки свідчать про високу економічну доцільність запропонованих змін і підтверджують їхню потенційну рентабельність.

У таблиці 3.2 представлено прогнозований приріст доходів готелю «Вік Жан» в результаті покращення показників заповнюваності та збереження постійної клієнтської бази.

Таблиця 3.2. - Порівняння прогнозованого приросту доходів готелю «Вік Жан» від впровадження запропонованих заходів

Показник	Поточні дані до змін	Прогнозовані дані після змін	Приріст доходу, грн	Примітки щодо розрахунків
Заповнюваність готелю	75%	85%	425,000	Розрахунок для 28 номерів і середньої ціни 1500 грн за ніч
Утримання клієнтів	60-65%	65-70%	36,000	Підвищення лояльності збільшить кількість повторних візитів
Загальний додатковий дохід	—	—	461000	Загальна сума додаткового місячного доходу від впровадження заходів

Прогнозовані дані свідчать про те, що впровадження запропонованих заходів матиме позитивний вплив не лише на фінансові результати, а й на загальну ринкову позицію готелю «Вік Жан». Зростання рівня задоволеності гостей і посилення клієнтської лояльності сприятимуть формуванню стабільного потоку відвідувачів, що, своєю чергою, зміцнить імідж закладу в конкурентному середовищі. Окрім того, очікуване збільшення прибутків створить умови для подальших інвестицій у розвиток інфраструктури, вдосконалення сервісу та маркетингових ініціатив, що забезпечить сталий розвиток і посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

У результаті реалізації цих ініціатив готель комплекс «ВікЖан» зможе отримати низку переваг, серед яких — стабільне зростання фінансових

показників, підвищення рентабельності діяльності та ефективне використання активів. Це, в свою чергу, сприятиме покращенню фінансової стійкості закладу й зробить його більш привабливим як для споживачів, так і для потенційних інвесторів.

ВИСНОВКИ

Результати теоретичного аналізу показали, що креативний менеджмент є ключовим елементом стратегічного розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери, адже воно дозволяє адаптуватися до динамічних умов конкурентного середовища. Цей підхід орієнтований на використання сучасних ідей і технологічних рішень задля підвищення ефективності функціонування закладу. Вивчення різних моделей креативного менеджменту виявило їх багатогранність і гнучкість у застосуванні, що дає змогу адаптувати їх до особливостей конкретного підприємства з метою формування сталих конкурентних переваг.

Аналіз практичного досвіду готелю «Вік Жан» показав, що застосування креативних елементів в управлінні позитивно впливає на рівень задоволеності гостей та сприяє їх лояльності. Це досягається через запровадження новітніх форматів обслуговування, нестандартних маркетингових рішень і оновлення дизайну внутрішніх просторів. Такі дії стимулюють зростання попиту на послуги комплексу, покращують його фінансові результати та забезпечують зростання рентабельності.

Оцінка впроваджених управлінських підходів дала можливість сформулювати низку рекомендацій щодо подальшого вдосконалення системи креативного менеджменту. Серед них — розширення спектра інноваційних послуг, посилення взаємодії з клієнтами через інтерактивні інструменти, а також заходи з підвищення якості сервісу. Запропоновані рішення можуть бути використані як практична модель для інших представників галузі гостинності, сприяючи їх стратегічному розвитку.

Для подальшого удосконалення управлінських процесів у готелі «Вік Жан» рекомендовано зосередитися на впровадженні інноваційних розважальних послуг, що створюють унікальний досвід для гостей і сприяють підвищенню їх лояльності. Також доцільно активізувати цифрові комунікаційні канали — зокрема соціальні мережі, мобільні додатки та

онлайн-рекламу — для залучення нових клієнтів і покращення ринкового позиціонування. Застосування персоналізованих підходів у цифровому середовищі сприятиме поглибленню взаємодії з клієнтами й посиленню довіри до бренду.

Для підвищення зручності обслуговування доцільно впровадити інтерактивні сервіси, зокрема мобільні застосунки, які дозволяють користувачам бронювати послуги, взаємодіяти з персоналом та залишати відгуки. Такі рішення покращують загальний досвід перебування гостей та сприяють індивідуалізації сервісу. Постійний моніторинг і аналіз відгуків дає змогу вчасно виявляти недоліки та оперативно їх усувати, що позитивно позначається на рівні задоволеності клієнтів.

Крім того, важливим чинником є вдосконалення цінової політики на основі принципів динамічного ціноутворення, яке враховує сезонні коливання попиту. Це дозволяє ефективно управляти рівнем завантаженості номерного фонду та забезпечує стійкий фінансовий результат навіть за умов ринкової нестабільності. Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності системи креативного управління в «Вік Жан» та закріпленню за готелем статусу інноваційного, клієнтоорієнтованого закладу на ринку.

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: 18.06.2025).
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: 24.05.2025).
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. Вецпура 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: 17.06.2025).
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: 14.06.2025).

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: 03.06.2025).

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: 24.06.2025).

18. Кравченко С., Корнева 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: 24.06.2025).

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: 24.06.2025).

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: 24.06.2025).

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 – Rozega, 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: 03.06.2025).

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-restorannyu-rynok-zrostannia-vyruchky-ta-serednoho-cheka-575/>. (дата звернення: 03.11.2024).